

**Coursiers organisés en SCOP : enjeux et perspectives d'une économie de
plateforme coopérative.**

**Par
Paul Trentesaux**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Gestions en contexte d'innovations sociales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2022

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2022-4583

Titre du projet de recherche : Coopératives de plateforme digital : étude de cas sur des coopératives européennes de livraison à vélo

Chercheur principal :
Paul Trentesaux,

Directeur/codirecteurs :
Martine Vezina
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 28 juillet 2021

Date d'entrée en vigueur du certificat : 28 juillet 2021

Date d'échéance du certificat : 01 juillet 2022

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Résumé

Ce mémoire rend compte des conditions de travail des coursiers à vélo ayant adopté un modèle coopératif. Il s'intéresse à la question de la gouvernance de ces projets de coopératives de coursiers.

Basé sur neuf entretiens réalisés avec des membres de cinq coopératives et associations de coursiers à vélo, cette recherche illustre le foisonnement d'initiatives alternatives aux célèbres grandes plateformes. Toutes tentent de concilier un mode de fonctionnement horizontal permettant aux coursiers de s'appropriier l'ensemble de leur activité et d'organiser le travail de façon à garantir la viabilité économique du modèle d'affaire dans un secteur économique de plateforme numérique très concurrentiel.

Ce mémoire est de nature exploratoire. Il s'intéresse à un champ d'étude jeune, les collectifs de coursiers aspirent à devenir des coopératives, mais ne le sont pour la plupart pas encore. Notre étude vient mettre la lumière sur les enjeux qui touchent ces bourgeons de coopératives dans le secteur de la livraison caractérisé par le rôle important de la plateforme.

Mots clefs : Plateforme, Coopérative, Coursier, vélo, Motivation, Gouvernance, Gestion.

Remerciements

Écrire un mémoire nécessite de la discipline et de l'organisation. Ces deux caractéristiques sont malheureusement rarement utilisées par mes proches pour me définir. De surcroît, le contexte de pandémie mondiale m'a éloigné géographiquement et affectivement du Québec. Cela n'a pas aidé à me projeter dans ce mémoire.

Je dois être sincère, j'ai à de nombreuses reprises failli baisser les bras, et je n'aurais pas rendu de mémoire, si Martine, ma directrice de mémoire, ne m'avait pas transmis son espoir.

Je te suis très reconnaissant d'avoir accepté de relever le défi de diriger, à distance, le mémoire d'un étudiant français que tu n'as jamais rencontré en chair et en os.

Je remercie également mes parents qui m'ont soutenu avec bienveillance pour que je tente de valider mes années d'études au Canada et que je ne regrette pas de ne pas avoir essayé de rendre le mémoire.

Aussi, je souhaite remercier les personnes qui, à leur façon m'ont apporté aide et réconfort durant cette année laborieuse.

À Clélia-Alexandra, merci de m'avoir aidé pour la relecture de certaines parties, et surtout d'avoir toléré la versatilité de mes humeurs.

À Guillaume, merci d'avoir été là durant cette année. Nos difficultés analogues devant l'exercice du mémoire ont développé notre empathie mutuelle. J'espère que bientôt le mémoire sera de l'histoire ancienne pour nous deux.

À Joséphine pour ton aide dans la relecture.

À Pauline d'avoir pris régulièrement de mes nouvelles, pour ton écoute et tes conseils.

À Alexia, pour ton aide bienveillante et mobilisatrice.

À Marie, David, Marc-André, Philippe, Annabelle et Ghislain qui m'ont aidé et accueilli avec souplesse lorsque j'étais au Québec et au début de la période marquée par le Covid.

Enfin, je souhaite remercier les coursiers qui m'ont accordé de leur temps, j'ai eu beaucoup de plaisir à échanger avec vous. Je suis admiratif de votre mobilisation.

Table des matières

<i>Résumé</i>	4
<i>Remerciements</i>	5
<i>Table des matières</i>	6
<i>Introduction</i>	9
Chapitre 1 Revue de littérature	13
1. Gouvernance et gestion dans les SCOP	13
1.1 Les entreprises de l'économie sociale	13
1.1.1 Approche EMES	14
1.1.2 Approche par le troisième secteur.....	15
1.1.3 Les spécificités des coopératives : des principes définis par l'alliance coopérative internationale	17
1.1.4 Les tensions au sein de la gouvernance des entreprises de l'économie sociale.....	20
1.2 SCOP : un régime de coopérative de travailleurs français	21
1.2.1 Encadrement juridique national	21
1.2.2 Chiffres clés sur les SCOP	22
1.2.3 Distinction entre association et SCOP	23
1.3 Les enjeux spécifiques de gouvernance des SCOP	23
1.3.1 La gouvernance démocratique dans les SCOP	23
1.3.2 Les différents idéaux types de SCOP	28
1.3.3 Le spectre de la « dégénérescence coopérative ».....	31
1.4 La motivation des travailleurs dans une SCOP	32
1.4.1 La motivation des travailleurs en général	33
1.4.2 Les sources de satisfaction spécifiques des employés de SCOP	33
1.5 Les plateformes numériques : des outils de gestion à s'approprier	34
2. Économie de plateforme et travail	36
2.1 Plateforme numérique une innovation technologique disruptive	36
2.1.1 Définition du concept de plateforme numérique	36
2.1.2 La tendance monopolistique des plateformes provoquée par les effets de réseaux.....	37
2.2 Économie de plateforme, économie collaborative, économie à la demande, plateforme de travail : confusion sémantique accidentelle ou entretenue ?.....	40
2.2.1 Distinction basée sur le statut des utilisateurs : professionnel ou amateur	41

2.2.2 Distinction basée sur la forme de la coordination des utilisateurs : Coordination verticale ou coordination horizontale	42
2.3 La place du travailleur dans les plateformes de travail.....	44
2.3.1 Objectif principal d'une plateforme capitaliste.....	44
2.3.2 Les risques pour les travailleurs de l'économie de plateforme.....	45
2.2.3 Les motivations des travailleurs de plateformes.....	47
2.3 Les travailleurs des plateformes coopératives	49
2.3.1 La plateforme coopérative : un phénomène émergent.....	49
2.3.2 Coopcycle : Plateforme coopérative de livraison à vélo.....	51
Chapitre 2 : Cadre d'analyse	57
1 Motivations des coursiers et gestion des ressources humaines de coopérative	60
1.1 Les motivations des coursiers.....	60
1.2 La gestion des ressources humaines de la coopérative.....	62
2. Organisation du travail et gouvernance.....	63
2.1 L'organisation du travail :	63
2.2 La gouvernance.....	63
Chapitre 3 : Méthodologie	66
I Le choix de l'échantillon.....	66
II Méthode de collecte des données.....	68
III Le codage des entretiens.....	70
IV Sondage complémentaire.....	73
Chapitre 4 Présentation et analyse des résultats.....	74
I Tour d'horizon des coopératives de coursiers de leur origine à aujourd'hui :	74
1. Cyclôme.....	74
2. Kooglof.....	75
3. Les Coursiers Bordelais.....	76
4. Les Coursiers Rennais	77
5. NaoFood	78
6. Tableau synthétique.....	79
II Des stades de développement divers.....	80
1. Des SCOP en puissance et des SCOP en acte	81
2. Le salariat : une diversité de perception et des perspectives variées.....	82
III Les motivations à devenir membre d'une coopérative de coursier	86
1. Les motivations individuelles collectées dans les entretiens et le sondage.....	86
1.1. La passion pour le vélo	87
1.2 L'appartenance à un collectif fidèle aux valeurs coopératives.....	88
1.3. Le plaisir d'effectuer des tâches diversifiées.....	88

2. La motivation de faire le même métier mais différemment	90
IV Une autre vision du métier de coursier : l'humain réintroduit au cœur de la plateforme. .92	
1. Une maîtrise et une compréhension du dispatch par les coursiers	92
1.1 La volonté de ré humaniser la fonction de dispatch	92
1.1.1 Le dispatch avec les grandes plateformes classiques.....	92
1.1.2 Le dispatch au sein des proto-SCOP de coursiers.....	93
1.2. Les limites des outils de dispatch automatique à disposition des coopératives.....	94
2 Des perspectives de positionnement stratégique différenciant.....	96
2.1 Création d'un nouvel imaginaire autour du métier de coursier à vélo.....	96
2.2 Critères de sélection des restaurants	97
2.3. Vers une diversification des activités de livraison ?.....	98
V Gouvernance : pratiques et visions au sein des coopératives de coursiers100	
1. Présentation de la gouvernance actuelle des différentes coopératives rencontrées.....	101
1.1 Gouvernance chez NaoFood.....	101
1.2 Gouvernance chez Les Coursiers bordelais	104
1.3 Gouvernance chez Kooglof.....	106
1.4 Gouvernance chez Cyclôme	107
1.5 Gouvernance chez Les Coursiers Rennais.....	109
2. Un attrait pour une gouvernance de type corporative.....	112
Chapitre 5 - Synthèse et discussion. 114	
1 Synthèse des résultats	114
2. Retour sur les principes du coopérativisme de plateforme.....	116
3. Des coursiers qui se rassemblent et imaginent de nouvelles façons de s'organiser de façon plus horizontale autour d'une plateforme.....	118
4. Un besoin de s'appuyer sur un coordinateur avant de passer à une gouvernance plus horizontale	120
5. De l'utopie à la pratique : besoin de compromis pour exister sur un marché très concurrentiel.....	121
6. Limites et perspectives	122
BIBLIOGRAPHIE..... 124	
Annexe 1..... 130	
Annexe 2..... 131	
Annexe 3..... 132	

Introduction

La plateforme : 4ème révolution industrielle

En 2017, le président et fondateur du Forum Économique Mondial Klaus Schwab affirmait que l'humanité était à l'aube de la quatrième révolution technologique qui allait « fondamentalement changer nos relations aux autres ainsi que notre façon de vivre et de travailler ». Cette quatrième révolution industrielle est décrite comme la révolution numérique « caractérisée par une fusion des technologies qui gomme les frontières entre les sphères physique, numérique et biologique ». Les plateformes numériques constituent un exemple de ce phénomène.

Des nouveaux acteurs « agiles et innovants provoquent aussi des ruptures et évincent des entreprises bien établies en un rien de temps en améliorant la qualité, la rapidité ou le prix auxquels la valeur est délivrée grâce à leur accès aux plateformes numériques mondiales pour la recherche, le développement, le marketing, la vente et la distribution ». (Schwab, 2017).

5 ans plus tard, en 2022, force est de constater l'accélération de cette tendance de plateforme de l'économie. Certaines plateformes sont tellement utilisées qu'elles sont entrées dans le langage courant et remplacent parfois le mot d'usage du service qu'elles proposent, ainsi est-il fréquent d'entendre : « Réserver un Airbnb » plutôt que réserver un logement sur Airbnb, « Prendre un Uber » plutôt que réserver un véhicule avec chauffeur.

L'usage des plateformes est donc peu à peu généralisé et est entré dans les habitudes des consommateurs.

Le fort développement de la livraison à domicile

La fermeture des commerces et des restaurants à cause de la Crise sanitaire du Covid-19 a accéléré le recours à la livraison à domicile dans le monde. Les routes urbaines sont désormais fortement empruntées par des livreurs qui arpentent les rues dans l'attente de se voir assigner une commande via une plateforme de mise en relation.

Les grandes plateformes de livraison telles que UberEat, Deliveroo, Foodora ou Just Eat, rivalisent d'ingéniosité pour tenter de conquérir des parts de marché et étendre ainsi leur nombre d'utilisateurs.

Le modèle économique de ces grandes plateformes repose sur une flotte de travailleurs indépendants qui n'ont pas de rémunération garantie. Ces derniers, payés à la course, ont vu leurs conditions de travail se dégrader avec la baisse du prix de la course et la raréfaction du nombre de courses.

Les plateformes jouent un rôle de médiation entre trois acteurs : les commerçants, les coursiers et les consommateurs. C'est sur cette position centrale d'intermédiaire que repose leur modèle d'affaires économique, lequel est basé sur le prélèvement d'une commission sur chaque transaction. Or cela se fait en général au détriment des parties les plus faibles : les coursiers et les restaurateurs qui n'ont d'autre choix que de se plier à leurs conditions pour utiliser leurs services et générer du chiffre d'affaires.

Les critiques du modèle de plateforme : précarisation des travailleurs

Pour les travailleurs de plateforme, tels que les coursiers, les promesses de libertés, d'autonomie, d'indépendance, et d'accès à un travail sans patron grâce aux plateformes, sont dénoncées comme des discours mensongers qui maquillent une réalité bien plus précaire. La position de simple intermédiaire que revendiquent les plateformes fait régulièrement l'objet de critiques. Il leur est reproché de ne pas reconnaître le lien de subordination qui existe entre eux et les entrepreneurs qui n'ont d'indépendant que le statut juridique.

Dans son ouvrage *En attendant les robots, enquête sur les travailleurs du clic*, le chercheur Antonio Casilli décrit l'usage ambigu de l'auto-entrepreneuriat pour des métiers consistant à une répétition de tâches sans perspective d'évolution : « Leur soif de liberté n'est certainement pas moins grande que celle des slashers, co-workers, lanceurs de start-up et autres précaires entrepreneurs qui se vivent comme des fugeurs de la condition salariale, mais elle n'a manifestement pas plus de chances d'être étanchée que leur quête de stabilité dans l'emploi d'être atteinte ». (Casilli, 2019)

Nick Srnicek parle ainsi de « Deskilling technologie » pour qualifier ces plateformes qui organisent, segmentent et permettent une division du travail en micro-travaux et participent ainsi à atomiser les travailleurs qui se retrouvent bien plus isolés qu'indépendants. (Srnicek, 2017)

Un rapport sénatorial français publié en 2021 sur le travail de plateforme confirme ce constat : « Contrairement aux travailleurs dotés de compétences rares, ceux qui exercent une activité faiblement qualifiée, notamment au travers des plateformes de mobilité, pâtissent de conditions de travail dégradées, inhérentes au modèle économique de ces entreprises [...] aussi les revenus des indépendants fournissant des prestations réalisées sur site et dont les caractéristiques, notamment le contenu de la prestation et son prix, sont déterminées par la plateforme, [...], sont généralement faibles ». (Savoldelli, 2021).

J'ai moi-même expérimenté le métier de coursier auto-entrepreneur pour les plateformes dans les villes de Lille et Paris. J'ai pu constater de l'intérieur les modes opératoires de ces plateformes. Cette expérience m'a influencé dans le choix de faire porter mon sujet de mémoire sur l'alternative coopérative d'organisation du travail en plateforme.

L'horizon d'une alternative coopérative

Dans leur ouvrage *Ours to Hack and to Own : The Rise of platform Cooperativism*, les chercheurs Trebor Scholz - fondateur du platform Cooperativism Consortium - et Nathan Schneider dénoncent la précarisation qui touche les travailleurs qui opèrent sur les plateformes. Ils prônent l'essor de plateformes coopératives qui permettraient de concilier à la fois organisation du travail en plateforme et bonnes conditions de travail pour les travailleurs. (Scholz & Scheider, 2016)

Trebor Scholz propose dix principes pour sortir de l'ubérisation (Scholz, 2016). L'ubérisation est un concept néologique qui provient du nom de l'entreprise Uber et qui peut être défini comme le développement d'entreprises intermédiaires qui mettent en relation des particuliers. Dans son ouvrage Antonio Casilli résume les dix principes de la façon suivante : « Les plateformes coopératives doivent assurer à leurs membres des rémunérations décentes et la sécurité du travail, un encadrement légal protecteur, la portabilité des garanties en matière de santé et de prévoyance, et le droit à la déconnexion. À ces principes s'ajoutent la propriété collective des plateformes entre les mains « des personnes qui génèrent la majorité de la valeur » et l'implication des travailleurs dans leur programmation et dans la gestion de leurs flux de production, pour instaurer un régime de « travail co-déterminé » ». (Casilli, 2019)

Dans ce contexte notre question de recherche est la suivante :

Dans ce travail exploratoire qui porte sur des jeunes initiatives nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : Comment s'organise le travail en plateforme et la

gouvernance chez les coopératives de coursiers à vélo ? Il s'agira d'observer dans quelles mesures l'association de plateforme peut constituer une protection des travailleurs contre l'ubérisme.

Notre recherche porte sur cinq initiatives locales de plateformes coopératives de coursiers à vélo, toutes membre du réseau Coopcycle. Chacune tente de construire une alternative locale aux plateformes capitalistes internationales dans le secteur de la livraison à vélo. La plupart des projets de notre échantillon ne sont pas encore des SCOP. Toutefois, elles tendent à le devenir. C'est pourquoi nous utilisons le concept de proto-SCOP pour les désigner.

L'organisation en coopérative d'un business reposant sur une plateforme pose de multiples questions allant de la faisabilité du modèle économique aux questions de gouvernance partagée et inclusive. Se pose notamment la question de la largeur et de la profondeur de la participation au sein de la gouvernance (Guinand, 2014), c'est-à-dire qui participe à la gouvernance et comment cette participation s'organise.

La façon dont des coursiers à vélo parviennent à s'impliquer dans la gouvernance de leur coopérative qui détient la plateforme avec laquelle ils exercent leur métier apparaît comme l'enjeu fondamental pour garantir le respect du principe premier du coopérativisme de plateforme (Sholz, 2016) : la propriété collective de la plateforme par les personnes qui génèrent la majorité de la valeur.

Chapitre 1 Revue de littérature

Notre revue de littérature s'articule sur deux axes, en premier lieu elle présente le mode d'organisation en SCOP, les spécificités de son mode de gouvernance et les motivations qui poussent des travailleurs à rejoindre ce type spécifique d'organisation du travail. En second lieu nous explorons le phénomène de plateforme afin d'introduire le statut du travailleur de plateforme et la perspective de coopératives de plateforme.

1. Gouvernance et gestion dans les SCOP

Afin de comprendre les enjeux qui traversent la gouvernance et la gestion des SCOP des plateformes dites coopératives, nous commençons notre revue de littérature par une présentation du concept d'entreprise de l'économie sociale, afin de contextualiser l'organisation en coopérative ouvrière dans le cadre plus global de l'économie sociale et solidaire.

1.1 Les entreprises de l'économie sociale

En préambule, il convient de préciser que les notions d'entreprise sociale, d'entreprise de l'économie sociale, entreprise de l'économie sociale et solidaire, sont utilisées par les chercheurs sans qu'une définition universellement partagée fasse consensus. Pour tenter de présenter les contours de la notion d'entreprise de l'économie sociale, nous présentons diverses approches qui utilisent différents concepts. À l'issue de cette partie, notre lecteur sera à même de comprendre ce qui distingue une entreprise de l'économie sociale d'une entreprise classique.

1.1.1 Approche EMES

L'approche du réseau de chercheurs indépendant EMES présidé par Marthe Nyssens est des plus pertinentes pour rendre compte du phénomène d'entreprise sociale en Europe. Ces chercheurs ont dégagé des indicateurs qui constituent un faisceau d'indices du caractère social de l'entreprise. Ces indicateurs ne constituent pas des conditions nécessaires pour définir une entreprise sociale, mais ils dessinent les contours de « l'idéal type » au sens wébérien, c'est-à-dire que pour être considérée comme une entreprise sociale, une entreprise ne doit pas nécessairement remplir l'ensemble de ces indicateurs à la perfection, mais s'en approcher un maximum. Defourny and Nyssens (2013) distinguent un total de neuf indicateurs : trois indicateurs de la dimension économique, trois indicateurs de la dimension sociale et enfin trois indicateurs de la structure de gouvernance.

Indicateurs dimension économique	Indicateurs dimension sociale	indicateurs dimension gouvernance
<p><u>UNE ACTIVITÉ CONTINUE DE PRODUCTION DE BIENS OU DE SERVICES</u></p> <p>L'activité productive représente la raison d'être – ou l'une des principales raisons d'être – des entreprises sociales. À l'inverse de certaines organisations non-profit traditionnelles, les entreprises sociales n'ont pas comme activité principale la défense d'intérêts, ni la redistribution d'argent (comme c'est le cas, par exemple, de beaucoup de fondations), mais elles sont directement impliquées, d'une manière continue, dans la production de biens ou l'offre de services aux personnes.</p> <p><u>UN NIVEAU SIGNIFICATIF DE PRISE RISQUE ÉCONOMIQUE</u></p> <p>Les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement le risque qui y est inhérent. À l'inverse de la plupart des institutions publiques, leur viabilité financière dépend des efforts consentis par leurs membres et par leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.</p> <p><u>UN NIVEAU MINIMUM D'EMPLOI RÉMUNÉRÉ</u></p> <p>Tout comme les organisations non-profit traditionnelles, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non monétaires, et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires. Cependant, l'activité de l'entreprise sociale requiert un niveau minimum d'emploi rémunéré.</p>	<p><u>UN OBJECTIF EXPLICITE DE SERVICE À LA COMMUNAUTÉ</u></p> <p>L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes. Dans la même perspective, une caractéristique des entreprises sociales est constituée par leur volonté de promouvoir le sens de la responsabilité sociale au niveau local.</p> <p><u>UNE INITIATIVE ÉMANANT D'UN GROUPE DE CITOYENS</u></p> <p>Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective, impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini ; cette dimension est maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre, même si des difficultés surgissent parfois, notamment lorsque des personnes se retirent après avoir joué un rôle important dans la création ou le leadership au sein de l'organisation.</p> <p><u>UNE LIMITATION DE LA DISTRIBUTION DES BÉNÉFICES</u></p> <p>Les entreprises sociales sont souvent des organisations de type associatif, qui ne peuvent distribuer leurs bénéfices éventuels entre leurs membres ou dirigeants. Elles peuvent aussi être des organisations qui, comme les coopératives dans beaucoup de pays, ont le droit de distribuer des bénéfices, mais de manière limitée – ce qui contribue à éviter un comportement visant la maximisation du profit.</p>	<p><u>UN DEGRÉ ÉLEVÉ D'AUTONOMIE</u></p> <p>Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur base d'un projet propre et elles sont contrôlées par ces personnes. Elles peuvent dépendre de subsides publics mais elles ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations (fédérations, entreprises privées,...).</p> <p><u>UN POUVOIR DE DÉCISION NON BASÉ SUR LA DÉTENTION DE CAPITAL</u></p> <p>Ce critère renvoie généralement au principe « un membre, une voix », ou tout au moins à un processus de décision dans lequel les droits de vote au sein de l'assemblée détenant le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis en fonction d'éventuelles participations au capital. Même si les propriétaires du capital ont évidemment leur mot à dire, le pouvoir de décision est généralement partagé avec d'autres acteurs.</p> <p><u>UNE DYNAMIQUE PARTICIPATIVE IMPLIQUANT DIFFÉRENTES PARTIES CONCERNÉES PAR L'ACTIVITÉ</u></p> <p>La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative constituent souvent des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir des dynamiques démocratiques au niveau local.</p>
Basé sur Defourny and Nyssens (2013)		

Tableau 1 : Indicateurs de l'entreprise de l'économie sociale basé sur Defourny et Nyssens

Selon Defourny and Nyssens (2013) « en Europe, l'entreprise sociale met davantage l'accent sur la façon dont une organisation est gouvernée que sur le fait qu'elle adhère ou non de façon

stricte à la contrainte de non-distribution des profits qui caractérise une organisation *non profit* formelle ».

Le débat relatif à l'importance ou non de circonscrire l'entreprise sociale aux initiatives qui respectent un certain cahier des charges de gouvernance démocratique fait écho au débat fondamental entre solidarité philanthropique et solidarité démocratique exposé par Jean-Louis Laville and Yvergnaux (2009). La solidarité démocratique vise la réduction des inégalités par l'émancipation : « axée sur l'entraide mutuelle autant que sur l'expression revendicative, elle relève à la fois de l'auto-organisation et du mouvement social, ce qui suppose une égalité entre les personnes qui s'y engagent. » (Laville, 2014, p. 49). La solidarité philanthropique se contente, elle, de réduire la pauvreté ; elle « réinstalle les tutelles notabilliaires en faisant de la solidarité une « affaire » privée. Soutenue par les tenants de l'ordre établi, la solidarité philanthropique redessine la carte associative. Par la répression des associations indépendantes, par le découragement des associations ouvrières, par l'encouragement concomitant des œuvres de bienfaisance et des organismes patronnés, cette torsion du fait associatif est complémentaire de la confortation d'une économie dans laquelle le pouvoir est lié à la détention du capital » (Laville, 2014, p. 49).

1.1.2 Approche par le troisième secteur

Sybille Mertens (2007) introduit la notion de troisième secteur pour désigner les entreprises sociales qui ne relèvent ni du secteur privé ni du secteur public.

« Le secteur privé rassemble des entreprises appartenant aux investisseurs privés qui y ont apporté du capital. Elles ont pour finalité d'accroître le profit de leurs propriétaires actionnaires et réalisent ce profit en vendant avec une marge bénéficiaire leur production sur le marché. »

« Le secteur public rassemble les administrations et les entreprises publiques. Les administrations publiques poursuivent l'intérêt général de la population qu'elles entendent servir. Elles sont dirigées par les pouvoirs publics (élus) et produisent des biens et des services de nature collective (ex : l'aide sociale apportée par les centres publics d'aide sociale). Cette production est financée principalement par la fiscalité »

« Le concept de troisième secteur se définit "en creux" : on le délimite très souvent comme l'ensemble des organisations qui ne sont à la fois ni capitalistes, ni étatiques. »

Mertens propose trois critères qui définissent le troisième secteur : la finalité sociale, la démocratie économique et la contrainte sur la distribution du profit.

La finalité sociale d'une entreprise est l'objectif qu'elle se donne autre que la gestion de rapports financiers en vue de réaliser des bénéfices pour ses investisseurs. Mertens insiste sur l'importance que la finalité sociale d'une entreprise doit servir les intérêts d'une communauté plus large que les investisseurs, car c'est ce qui la différencie du secteur privé capitaliste.

La démocratie économique se traduit par l'application du principe une personne-une voix plutôt qu'une action-une voix.

L'entreprise du troisième secteur institutionnalise la non-domination du capital et permet ainsi que la finalité sociale soit poursuivie.

La contrainte sur la distribution du profit parachève la différence avec les entreprises capitalistes puisque le surplus n'est pas distribué au prorata de la possession de capital, mais elle est décidée en assemblée générale selon le principe une personne-une voix ce qui assure que l'entreprise optimise sa finalité sociale.

Que ce soit dans l'approche de chercheurs EMES ou dans la définition du tiers secteur de Mertens, on retrouve *in-fine* trois grands critères de l'entreprise de l'économie sociale :

- Une finalité sociale
- Une Gouvernance démocratique
- Une Contrainte sur la distribution du profit

Julie Rijpens (2010) recense cinq spécificités de l'entreprise sociale :

La première est sa mission multidimensionnelle qui est due à la finalité non lucrative de l'entreprise sociale. En effet la gouvernance doit pouvoir mener des arbitrages entre des objectifs parfois contradictoires, par exemple, il est impossible de maximiser simultanément la dimension sociale et la dimension économique. Or, l'entreprise sociale poursuit ces deux objectifs, l'arbitrage est d'autant plus complexe que les réalisations sociales ou politiques sont le plus souvent intangibles et difficilement quantifiables.

La deuxième spécificité est liée au droit de propriété. Les propriétaires d'entreprise sociale ne jouissent pas pleinement de tous les droits de propriété comme dans l'entreprise classique, car le droit d'appropriation des surplus est limité, voire inexistant. Par conséquent, la motivation des membres à la participation ne se base pas sur l'intérêt financier, mais sur la sensibilité à la mission de l'entreprise.

La troisième spécificité est le fonctionnement démocratique de l'entreprise sociale. Le pouvoir n'est pas déterminé par la part de capital contrairement aux entreprises classiques : de nombreuses entreprises sociales appliquent le principe « une personne, une voix ». Par conséquent, tous les membres peuvent participer aux décisions de l'assemblée générale de façon égalitaire.

La quatrième spécificité est que les entreprises sociales rassemblent une variété de parties prenantes. Cela est la conséquence de leur mission multidimensionnelle qui pour être réalisée simultanément doit réunir diverses parties prenantes au sein d'instances de gouvernance afin que les différents intérêts liés à ces diverses missions puissent être représentés.

Enfin les entreprises sociales se construisent sur des valeurs, Julie Rijpens recense la solidarité, la coopération, la participation, la vision de long terme, l'ancrage local, le développement durable, l'autonomie, l'altruisme et le respect de l'être humain.

1.1.3 Les spécificités des coopératives : des principes définis par l'alliance coopérative internationale

L'Alliance coopérative internationale (ci-après « ACI ») donne la définition suivante de coopérative : « Une coopérative est une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement. » ACI (2015). Dans le cas d'une SCOP, il s'agit d'une union de travailleurs, car ce sont ces derniers qui composent le sociétariat.

Comme toutes les formes de coopératives, la SCOP s'inscrit dans les valeurs générales universelles à toutes les coopératives : l'entraide, le sens des responsabilités, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.

Ces valeurs se matérialisent dans l'orientation du fonctionnement des coopératives par 7 principes identifiés par L'ACI – aussi appelés Principes de Rochdale – qui sont les suivants (ACI, 2015) (Joannidès & Jaumier, 2014) :

Trois principes sont considérés comme centraux :

- 1 : La propriété par les membres
- 2 : Le fonctionnement démocratique
- 3 : L'intérêt des membres

Ces trois principes sont complétés par quatre principes subordonnés :

4. L'autonomie et l'indépendance
5. L'éducation, la formation et l'information
6. la coopération entre coopératives
7. l'engagement envers la communauté

La propriété par les membres :

La propriété du capital par les travailleurs de la coopérative permet de dépasser l'asymétrie de pouvoir entre apporteur de capital et apporteur de travail dans une entreprise classique. Cette propriété par les membres travailleurs permet d'éviter toute dérive liée à la surreprésentation des intérêts du capital sur les intérêts du travail. Elle permet ainsi de s'assurer que la coopérative est fidèle à son essence qui n'est pas seulement de répondre aux aspirations économiques de ses propriétaires mais, aussi de répondre à leurs aspirations sociales et culturelles.

Le fonctionnement démocratique

Contrairement à d'autres formes d'entreprises sociales dans lesquelles le fonctionnement démocratique n'est pas toujours un élément fondamental, la gouvernance des coopératives est nécessairement démocratique. On y applique le plus souvent le principe « un homme une voix ». Ainsi contrairement aux entreprises classiques gouvernées par les actionnaires en proportion de leur capital, la coopérative permet à chaque membre d'avoir un pouvoir égal aux autres.

Toutefois, le fonctionnement démocratique ne signifie pas une absence totale de hiérarchie et de pôle décisionnel : « Les dirigeants de coopérative doivent trouver un équilibre délicat entre

un certain niveau de centralisation et la participation et responsabilisation de l'ensemble des sociétaires. La centralisation est nécessaire à la maîtrise de l'impetus stratégique et à la cohésion interne. La participation est quant à elle indispensable à l'incarnation des valeurs de la coopérative et au respect des intérêts des sociétaires, nécessaires à la mitigation des efforts de productivités. La construction de cet équilibre dessine en creux un espace ambigu où décisions des dirigeants et informations des sociétaires ne sont pas vraiment alignées, au moins pour un temps. » (Joannidès & Jaumier, 2014)

L'intérêt des membres

Ce principe garantit que la coopérative oriente toujours ses actions dans l'intérêt de ses membres. Cela se traduit par un encadrement de l'utilisation des surplus financiers qui ne sont pas considérés comme du profit, mais comme le produit de l'avantage coopératif qui doit servir au développement futur de la coopérative.

Autonomie et indépendance

L'autonomie et l'indépendance sont les conditions du maintien d'un fonctionnement démocratique.

Éducation, formation et information

De la même façon, le fonctionnement démocratique est effectif et pertinent lorsque les membres sont dotés des moyens et de l'information pour participer à la prise de décision qui concerne la gouvernance. La formation des membres salariés de la SCOP est un enjeu fondamental pour que ces derniers ne se contentent pas de simplement ratifier des décisions prises par une hiérarchie, mais qu'ils participent également à l'élaboration de ces dernières.

Coopération entre coopératives

Les coopératives se perçoivent comme évoluant dans un écosystème coopératif. Ce principe militant pour un développement du coopérativisme à plus vaste échelle est une manière pour toutes les coopératives de se renforcer grâce à la solidarité et les échanges entre elles.

Engagement envers la communauté

Ce dernier principe, à l'instar du précédent, lie l'organisation coopérative à son écosystème. Il peut, le cas échéant amener à certains arbitrages avec le principe de l'intérêt des membres. L'engagement envers la communauté s'inscrit dans la philosophie générale de la coopérative qui ne cherche pas seulement à répondre aux aspirations économiques, mais aussi à des aspirations sociales et culturelles qui peuvent dépasser les frontières formelles de l'organisation.

1.1.4 Les tensions au sein de la gouvernance des entreprises de l'économie sociale

La gouvernance démocratique qui empêche la domination du capital engendre certaines tensions propres aux entreprises de l'économie sociale.

Chris Cornforh (2002) décrit les trois principales tensions qui se produisent au sein des conseils d'administration dans la gouvernance des coopératives et des mutuelles.

La première tension est celle entre un conseil d'administration représentatif et un conseil d'administration d'experts. Un conseil d'administration composé d'experts met davantage en avant la compétence et l'expérience des membres permettant ainsi de s'assurer d'un certain niveau d'efficacité dans la gouvernance de l'entreprise. La tension résulte du fait qu'il est souvent difficile d'avoir un conseil d'administration constitué de personnes à la fois compétentes et représentatives des parties prenantes de l'organisation.

La deuxième tension est celle entre la conformité et la performance. Soit le conseil d'administration se restreint à s'assurer que l'organisation agit dans l'intérêt de ses propriétaires en se cantonnant à un rôle de contrôle voire de contre-pouvoir face aux dirigeants, soit le conseil d'administration s'implique de façon proactive et aide l'organisation à améliorer ses performances.

La troisième tension est celle entre surveiller et soutenir les gestionnaires. Si le conseil d'administration est trop impliqué dans la collaboration avec les gestionnaires, le risque est que les stratégies ne soient jamais remises en question. D'autre part, un contrôle trop intense des gestionnaires peut générer des attitudes de justifications défensives qui « gênent la communication et l'apprentissage mutuel ».

1.2 SCOP : un régime de coopérative de travailleurs français

Nous allons à présent nous intéresser aux Sociétés coopératives ouvrières de production. La société coopérative ouvrière de production (ci-après « SCOP »), est une forme particulière de coopérative. SCOP est l'appellation française pour désigner une coopérative de travailleurs. C'est le mode d'organisation prôné par la fédération Coopcycle aux coursiers qui initie un projet de coopérative locale de livraison à vélo.

1.2.1 Encadrement juridique national

Bien que comportant des spécificités propres, juridiquement, les SCOP sont constituées sous forme soit de sociétés commerciales, soit de sociétés anonymes, soit de sociétés à responsabilité limitée. Les lois françaises du 10 septembre 1947 (n°47-1775) et du 19 juillet 1978 (n°78-763) précisent les spécificités des SCOP.

Les salariés coopérateurs doivent être les associés majoritaires et détenir au moins 51% du capital et 65% des droits de vote. Par conséquent les associés d'une SCOP sont majoritairement des salariés. Le capital peut être ouvert à des membres extérieurs mais uniquement de manière limitée.

Autre spécificité, le gérant est obligatoirement salarié. Il est choisi par l'ensemble des salariés. Le droit français consacre le second principe coopératif de l'ACI puisque la répartition des voix en assemblée générale n'est pas proportionnelle à la répartition du capital. La règle « une personne = une voix » affirme la primauté de l'Homme sur le capital. (Pasquet & Liarte, 2014). Ce principe suppose la « désindexation » du pouvoir politique de l'associé par rapport à son apport.

Enfin la répartition des résultats est aussi encadrée. En effet, les SCOP doivent répartir les résultats de manière à favoriser la pérennité des emplois et du projet d'entreprise. Le résultat est réparti en trois parts : le travail (participation des salariés, part qui ne peut être inférieure à 16% du bénéfice), le capital (dividendes qui ne peuvent excéder 33% du bénéfice) et les réserves (ne pouvant être inférieure à 25% des bénéfices).

François Kerfourn, (2016) affirme que « parmi la vingtaine de formes coopératives présentes en France, la SCOP est la seule dont les membres associés sont majoritairement les salariés.

Le modèle coopératif de la SCOP est perçu comme le plus complet car il combine la répartition équilibrée de la richesse et la propriété commune de l'entreprise ».

1.2.2 Chiffres clés sur les SCOP

En 2021, le site de la confédération générale des SCOP recensait 2391 SCOP générant un total de 53 700 emplois [voir Figure 1]. Nous assistons à une augmentation du nombre de SCOP en France : à titre indicatif le nombre de SCOP était de 2048 en 2011. D'après les chiffres de la revue Alternatives Économiques «entre 2011 et 2015, dans un contexte pourtant marqué par la crise, leurs effectifs ont augmenté de 14% soit 3% en moyenne annuelle, alors que l'emploi n'augmentait que de 0,1% par an au plan national »¹

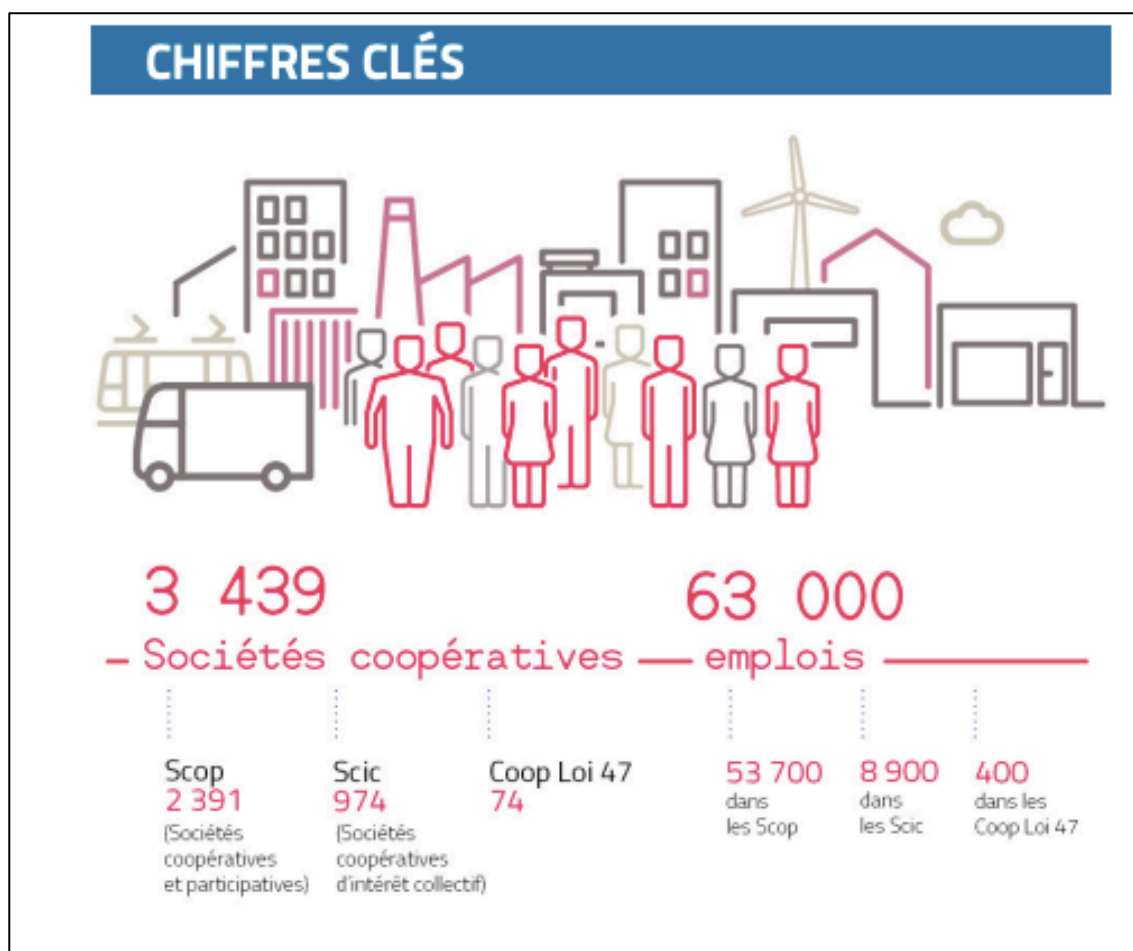


Figure 1 chiffres clés sur les SCOP par la confédération des SCOP. Capture d'écran prise en octobre 2021 sur le site web : <https://www.les-SCOP.coop/chiffres-cles>

¹ <https://www.alternatives-economiques.fr/evolution-nombre-de-scop-de-scic-france-2011-0111201650845.html>

1.2.3 Distinction entre association et SCOP

De nombreuses initiatives de coopératives de livreurs à vélo ne sont pas encore devenues des SCOP. Nous les avons qualifiées de proto-SCOP puisque ce sont des associations qui visent à devenir des SCOP et qui tentent de s'organiser en conséquence en prévision de cette transformation.

Il convient ici de rappeler la différence entre le statut associatif et le statut de SCOP.

Les associations sont régies par une loi de 1901 qui dispose que « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices. »

Le fonctionnement d'une association est moins encadré que celui d'une SCOP, il est beaucoup plus modulable notamment en ce qui concerne la gouvernance. Le principe démocratique un homme, une voix n'est pas essentiel bien qu'il puisse y être appliqué.

Autre différence majeure, Il est juridiquement interdit pour une association de distribuer à ses membres une part quelconque de son actif et de partager ses bénéfices. Tandis que la SCOP reverse ses bénéfices.

Ce dernier point est important puisqu'il permet un intéressement économique des membres salariés à la rentabilité générale de leur activité.

Après avoir vu la distinction de régime juridique entre les associations et les SCOP, nous allons à présent approfondir les enjeux de la gouvernance de SCOP.

1.3 Les enjeux spécifiques de gouvernance des SCOP

1.3.1 La gouvernance démocratique dans les SCOP

La SCOP constitue une forme particulière d'entreprise sociale. Dès lors, afin de présenter les spécificités de la gouvernance des SCOP, il convient en amont de présenter brièvement la gouvernance des entreprises sociales en général.

La gouvernance de l'entreprise sociale est relativement sous-théorisée, en comparaison de celle des sociétés commerciales à but lucratif. (Guillame Lavoie, 2018) Toutefois, certains chercheurs ont tenté de théoriser la gouvernance dans l'entreprise sociale pour rendre compte de ses spécificités et petit à petit fournir des outils conceptuels et des cadres théoriques permettant d'encadrer, de diffuser et de développer les pratiques coopératives. (Joannidès & Jaumier, 2014)

Il est important ici de commencer par faire mention de la distinction entre gestion et gouvernance : en effet, la gouvernance ne doit pas être confondue avec le management. Le professeur Gérard Charreaux précise que « les théories de la gouvernance n'ont pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent mais celle dont ils sont gouvernés. » Autrement dit, la gouvernance a pour objet d'étudier l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, elle gouverne leur conduite et définit leur espace discrétionnaire (Charreaux, 2004). « C'est donc l'ensemble des mécanismes qui contraignent le pouvoir discrétionnaire des dirigeants et qui gouvernent leur conduite. Le but est d'atténuer tout comportement opportuniste des dirigeants sociaux en particulier dans les organisations managériales » (Joannidès & Jaumier, 2014)

« La gouvernance n'est donc pas nécessairement sous le contrôle de qui que ce soit. Elle peut, par exception, être entre les mains d'un seul gouverneur dans le cas d'un système tyrannique, mais le plus souvent elle constitue un jeu complexe qui ne tombe sous le dominium d'aucun maître » (Paquet, 1998)

Dans les coopératives de travailleurs, le rôle des organes n'est pas toujours très bien défini, la frontière entre ce qui relève du conseil d'administration et ce qui relève du gestionnaire est parfois poreuse.

Les membres d'une coopérative se trouvent théoriquement - pour dire de façon imagée - des deux côtés du comptoir, ils sont à la fois propriétaire et usager, entrepreneur et employé, producteur et consommateur, parfois même administrateur et salarié.

Le quadrilatère coopératif imaginé par Desroches (1976) [voir figure 2] montre que dans une organisation coopérative toutes les parties prenantes sont liées les unes aux autres. Dans une SCOP, les membres sont à la fois employés et sociétaires de la SCOP. Par conséquent ils sont

à la fois en bas et en haut de la structure organisationnelle ce qui semble voisin à l'autogestion : c'est-à-dire une organisation du travail organisée par les employés pour les employés. Cependant, les employés sont obligés de tenir compte de contraintes économiques pour assurer la pérennité de leur emploi. Ce qui les amène à rechercher des compétences de direction qui ne sont pas toujours présentes dans leur sociétariat initial notamment des compétences en gestion.

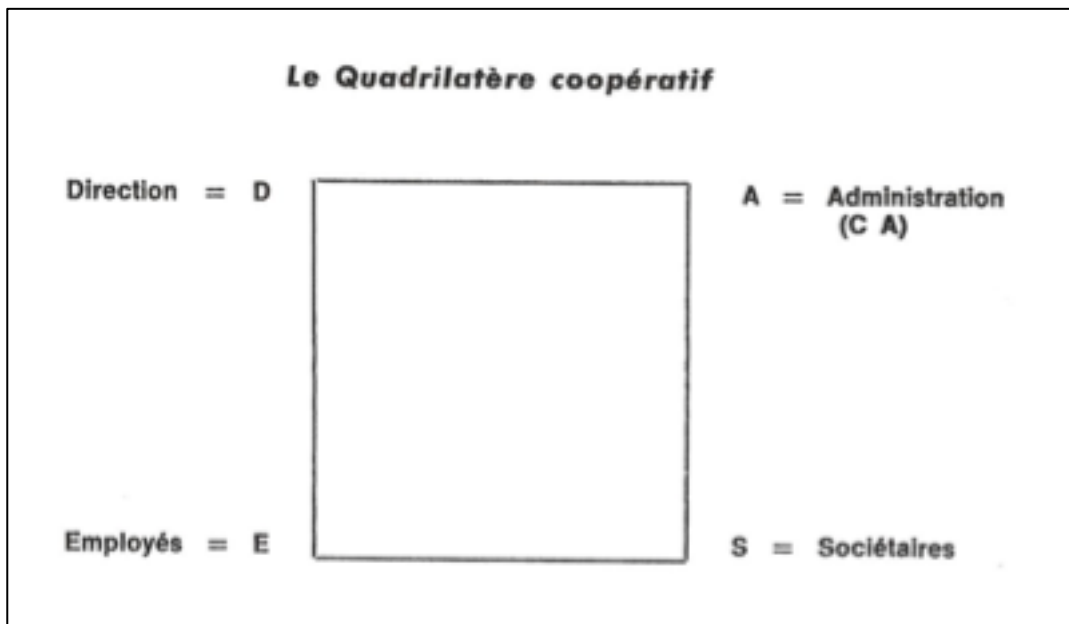


Figure 2 : *Quadrilatère coopératif*, de Desroches, 1983

Les coopératives sont des entreprises créées par une association de personnes cherchant à répondre à un besoin. Cette association est donc le socle de l'entreprise coopérative. Si l'entreprise est au service de l'association, cette dernière doit tout de même toujours s'assurer que l'entreprise est bien gérée afin qu'elle puisse être viable. Toutefois, le danger d'une coopérative qui serait dans un souci exclusif de la viabilité économique est de basculer dans une mutation dégénérative qui s'éloigne des principes coopératifs. (Rafael Chaves, 2004)

En d'autres termes, la partie entreprise de la coopérative doit rester l'outil au service de ses membres. Cette relation duale entre la partie entreprise et la partie associative de la coopérative est le foyer de tensions qui nécessite des gestionnaires conscients de ces problématiques. Il est alors nécessaire de développer des outils de gestion capables d'équilibrer les différentes logiques qui traversent la coopérative.

L'équipe Projet SCOP regroupant des professeurs d'université de Lyon, Grenoble et Valence met en lumière une distinction entre, d'une part « la gouvernance » et, d'autre part le

« gouvernement » [voir figure 3]. « La gouvernance représente en quelque sorte le pouvoir ‘souverain’ détenu par les détenteurs de la société qui prend des formes variables selon le statut juridique de celle-ci. Elle n’est pas assimilable au ‘gouvernement’, qui est le pouvoir ‘exécutif’ exercé par le dirigeant opérationnel et ceux auxquels il a délégué son autorité. »(Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015)

	GOUVERNANCE	GOUVERNEMENT
Caractérisation	Pouvoir souverain exercé par les porteurs de parts sociales	Pouvoir exécutif exercé par les détenteurs de l’autorité de gestion
Nature	Juridique	Gestionnaire
Instances	AG dans tous les cas et instances permanentes selon le statut (CA, conseil de surveillance, etc.)	Centre décisionnel (DG, Codir...) et délégation de pouvoirs selon la ligne hiérarchique
Domaine décisionnel	Orientations stratégiques concernant l’affectation du capital	Management opérationnel concrétisant les orientations stratégiques
Fréquence	Exercice intermittent du pouvoir	Exercice permanent du pouvoir

« Management du management »

Figure 3 Gouvernance et Gouvernement CHARMETTANT Hervé, BOISSIN Olivier, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOY Yvan p25

Les limites à la gouvernance démocratique des SCOP

Julie Rijpens (2010) fait ressortir quatre facteurs limitants de la gestion démocratique au sein des coopératives : la taille, la compétence des membres, le degré de concurrence sur le marché et les intérêts économiques.

- La taille

La gestion démocratique devient de plus en plus complexe à maintenir à mesure de l’accroissement du nombre d’adhérents en raison de l’érosion du poids individuel dans les décisions qui peut décourager certains membres de s’investir.

- Les compétences des membres

Le manque d’éducation de certains membres, les difficultés à « prendre la parole en public, exprimer des arguments ou gérer un conflit lors d’une assemblée générale » peuvent constituer un obstacle à la participation.

- Le degré de concurrence sur le marché

La gestion démocratique est peu adaptée pour prendre des décisions rapides et complexes, dans un contexte de concurrence élevée ; une gestion plus hiérarchique voire la délégation à des administrateurs extérieurs maîtrisant des outils de gestion est parfois privilégiée au détriment d'une gestion démocratique participative.

- Les intérêts économiques

Il existe un risque que les membres qui génèrent le plus de transactions ou ayant un plus grand nombre de parts au capital prennent un leadership sur les décisions lequel va à l'encontre du principe d'égalité démocratique.

Pour garantir la participation de tous les sociétaires, il convient de s'assurer qu'ils aient tous un accès adapté à l'information et aux mécanismes de participation. Or, il arrive que certains profils de sociétaires (femmes, personnes d'origine étrangère, jeunes) participent moins que d'autres (Develtere, Meireman, & Raymaekers, 2005). D'après Fonteneau and Gijssels (2010, p. 6), « Ce type de phénomène doit toujours questionner une coopérative, car il peut être le symptôme de rapports de force au sein des sociétaires ou de modalités de participation mieux adaptés à certains qu'à d'autres profils. ». Si le pouvoir et les compétences se concentrent dans les mains de quelques personnes, le risque est que la gouvernance démocratique n'opère plus que comme une chambre d'enregistrement. C'est-à-dire que les coopérateurs approuvent des décisions sans participer activement à leur élaboration et par conséquent sans en comprendre l'entièreté des implications. (Gand, 2015)

Anne Catherine Wagner (2021) questionne la capacité des coopérateurs à « s'approprier leur propriété » c'est à dire réellement être en mesure d'exercer un pouvoir et un contrôle sur leur entreprise : « les coopérateurs possèdent leur entreprise au sens juridique et économique ; dans quelle mesure se sont-ils appropriés cette propriété ? ».

Il résulte de tous ces facteurs limitants que la SCOP doit s'adapter à son environnement singulier, et que par conséquent, toutes les SCOP ne sont pas gouvernées de la même façon en fonction de leur contexte.

1.3.2 Les différents idéaux types de SCOP

Henri Charmettant et al. (2015) ont cartographié et distingué quatre différents types de SCOP à partir de leur positionnement sur deux critères :

Le premier critère est la façon dont s'exerce le pouvoir. Il peut être plus ou moins distribué entre tous les membres, ou concentré par un groupe de dirigeants : « l'autonomie accordée dans le travail et la structure plus ou moins hiérarchique du collectif de salariés signalent bien l'importance de pouvoirs exercés par chacun d'entre eux en autonomie ou, au contraire, centralisés par ceux qui sont plus en charge de la coordination collective. La distribution égalitaire du pouvoir de décisions dans le travail correspond à un collectif que l'on peut qualifier d'autogéré. On s'en éloigne lorsque ce pouvoir est plus concentré, certains salariés étant en charge de coordonner les actions individuelles, ce qui se concrétise par une position de 'supérieur' ou de 'responsable' ». (Charmettant et al., 2015)

Le deuxième critère est la latitude managériale. « Le souci de distinguer les décisions à prendre selon qu'elle concerne les décisions stratégiques associées à la gouvernance ou opérationnelles associées au gouvernement. On a vu que cette distinction n'était pas évidente. Mais, dans les SCOP à gouvernance prédominante [voir figure 4], il y a un vrai souci de voir à quel niveau de pouvoirs on se situe, opérationnel ou stratégique, afin de mettre en œuvre un processus décisionnel distinct. Ce n'est pas le cas dans les SCOP à gouvernement prédominant [voir figure 5] où la confusion des détenteurs de pouvoirs aux deux niveaux aboutit souvent à ne pas prendre en considération les différences entre les deux types de décisions. » (Charmettant et al., 2015)

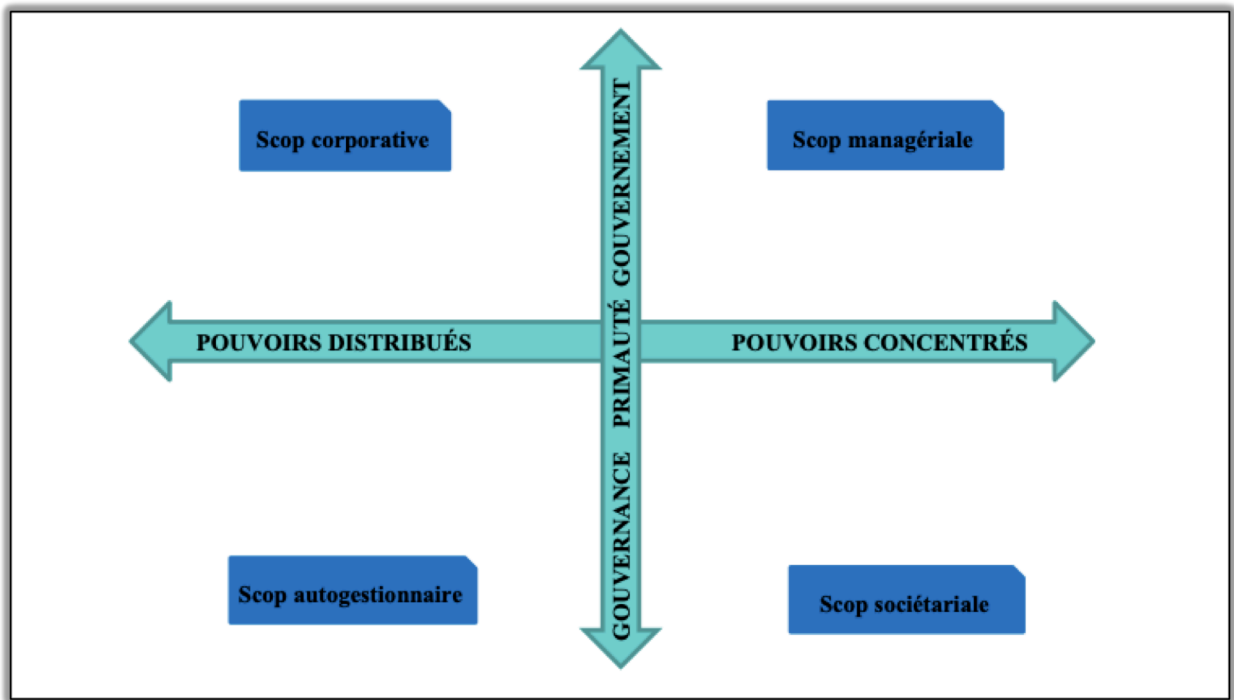


Figure 4 : La typologie des SCOP de Charmettant et al, 2015 p31

Dans le tableau ci-dessous [voir tableau 2], nous avons recensé les caractéristiques des quatre différents idéaux types de SCOP identifiés par (Charmettant et al., 2015)

Les SCOP auto gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> - Fort degré de distribution des pouvoirs - Nombre de membres très souvent faible - Dirigeant avec peu de latitude décisionnelle, décisions prises après consultation collective. <p>Homogénéité du profil des membres rassemblés autour de mêmes valeurs politiques de l'autogestion.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La parité entre les membres est garantie par l'absence de différence de qualification
Les SCOP corporatives	<ul style="list-style-type: none"> - Fort degré de distribution des pouvoirs - Nombre de membres assez limité - Dirigeant avec peu de latitude décisionnelle, décisions prises après consultation collective - Homogénéité du profil des membres autour de l'exercice d'une même profession - Parité entre les membres garantie par le choix idéologique
Les SCOP managériales	<ul style="list-style-type: none"> - Taille importante - Collectif hétérogène avec des différences de niveau de qualification - Degrés de division du travail élevé qui génère des contraintes de coordinations plus fortes - Dirigeants garants de la performance économique par leurs connaissances techniques ou gestionnaires.
Les SCOP sociétaires	<ul style="list-style-type: none"> - Taille importante - Collectif hétérogène avec des différences de niveau de qualification - Degrés de division du travail élevé qui génère des contraintes de coordination plus fortes - Dirigeants garants des principes démocratiques par leur qualités d'animation, de préservation de relations sociales.

Tableau 2 : Caractéristiques des différents idéaux types de SCOP basé sur Charmettant et all, 2015.

(Charmettant et al., 2015) précisent que « dans la réalité, les SCOP ont des traits plus mêlés et que beaucoup sont dans l'entre-deux catégories ». Ces catégories permettent de mettre en lumière les différentes pratiques organisationnelles qui peuvent se mettre en place au sein des SCOP pour tenter de concilier démocratie et efficacité organisationnelle.

Cet équilibre est nécessaire pour éviter l'éloignement des valeurs coopératives communément appelées 'dégénérescence coopérative'.

1.3.3 Le spectre de la « dégénérescence coopérative »

La ligne de crête sur laquelle tentent de demeurer les SCOP pour être à la fois viables économiquement et gérées de façon démocratique est cruciale pour ne pas tomber dans un engrenage de « dégénérescence coopérative » théorisée par Albert Meister (1961) cité par (Canivenc, 2011). Ce dernier décrit cette dégénérescence en quatre phases : le stade de « conquête » où l'enthousiasme et la ferveur autogestionnaire dominant, s'en suit la phase de « consolidation économique » où la survie économique oblige à adopter des méthodes de gestion plus rationnelles et à modifier les principes organisationnels, puis peu à peu, arrive la période de « coexistence » qui marque le renoncement aux idéaux originaux, l'adaptation au contexte économique et culturel ainsi que la montée de la « démocratie déléguée ». Enfin, c'est le stade du « pouvoir des administrateurs » où les responsables non élus (les experts et autres spécialistes) règnent en maîtres et où l'organisation n'a plus rien d'autogestionnaire.

Deux types de dégénérescences sont à distinguer : la dégénérescence de l'organisation du travail et la dégénérescence de la gouvernance.

La dégénérescence de l'organisation du travail désigne « le cas où une entreprise n'est pas viable financièrement du fait d'une organisation non adaptée, reposant souvent sur un rejet pur et simple de toute forme de management : les coûts de coordination, l'incapacité à générer et reconnaître des compétences différenciées entre les membres et le manque de management professionnel sont souvent cités comme des facteurs majeurs de non-viabilité des entreprises démocratiques ». (Gand & Béjean, 2007, p. 7) Cette dégénérescence se traduit donc par une disparition de la SCOP pour cause d'incapacité à organiser le travail de façon efficace mettant en péril la viabilité du projet.

Ce risque de dégénérescence semble davantage encouru par les SCOP autogestionnaires et corporatives (telles que théorisées par Charmettant et al. (2015)) dans lesquelles la dilution des pouvoirs est très importante.

La dégénérescence de la gouvernance semble concerner davantage les SCOP dans lesquelles le pouvoir est davantage concentré (SCOP managériales et SCOP sociétaires). Cette dégénérescence est marquée par l'érosion du fonctionnement démocratique remplacé par « une appropriation de pouvoirs par des membres qui, occupant ces fonctions de management, développent des compétences et des expertises qui leur permettent de contrôler les flux d'informations et finalement d'être indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Ce phénomène se traduit généralement dans un second temps par une chute de la participation des membres et finalement de leur désengagement dans l'aspect social du projet originel » (Gand & Béjean, 2007, p. 7). Le risque est que la gouvernance démocratique n'opère plus que comme une « chambre d'enregistrement ». (Gand, 2015)

Nous avons donc vu que le caractère démocratique de la gouvernance est un principe universel et fondamental de l'organisation en SCOP. Toutefois, il s'observe de différentes façons selon la nature de la SCOP. D'une part en fonction des caractéristiques objectives de la SCOP, à savoir sa taille, son domaine d'activités, le niveau d'éducation des membres, et d'autre part sa tradition managériale, son rapport à la prise de décision collective qui peut varier d'une SCOP à l'autre. Après avoir rendu compte d'une description macroscopique du fonctionnement d'une SCOP, intéressons-nous à la littérature qui recense les motivations individuelles des travailleurs qui ont décidé de rejoindre cette forme particulière d'entreprise.

1.4 La motivation des travailleurs dans une SCOP

La motivation des travailleurs pour rejoindre un SCOP est difficile à isoler des motivations à rejoindre un secteur d'activité en particulier. Toutefois des études ont tenté de faire émerger les motivations propres des travailleurs en SCOP notamment en s'intéressant à la qualité de l'environnement de travail.

1.4.1 La motivation des travailleurs en général

La motivation au travail fait l'objet de nombreuses études ; parvenir à trouver la recette miracle pour cultiver le bien-être des salariés tout en conciliant efficacité productive est le rêve de nombreux managers. Cependant, la motivation n'est pas si simple à modéliser car elle dépend beaucoup du contexte. Lévy-Leboyer (2006) la décrit de la façon suivante : « La motivation n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence quasi automatique d'une bonne manière de diriger ceux qui travaillent, ou d'une structure organisationnelle adéquate, c'est la résultante complexe de contraintes économiques, technologiques, organisationnelles, et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. »

Partant de cette définition générale de la motivation au travail, nous tentons à présent de faire état de la littérature relative aux spécificités de la motivation des travailleurs au sein de SCOP. Une étude sur des SCOP ouvrières montre que « Les ouvriers mesurent en premier lieu le fait de travailler en SCOP par la liberté relative dont ils jouissent dans la gestion de leur temps de travail, ce qui change, ce n'est pas le contenu du travail dans l'atelier, mais la moindre pression de la hiérarchie. L'esprit coopératif, pour les ouvriers, se définit d'abord par le droit à une certaine autonomie dans l'organisation de leur temps de travail, qui apporte à la fois un desserrement des contraintes et une gratification symbolique. » (Wagner, 2021).

1.4.2 Les sources de satisfaction spécifiques des employés de SCOP

Une étude sur les satisfactions et insatisfactions au sein des SCOP de Castel, Lemoine, and Durand-Delvigne (2011) recense trois facteurs de satisfaction au sein des SCOP :

- La cohésion du collectif de travail c'est-à-dire le haut degré de proximité perçue entre eux ainsi qu'un niveau élevé de convergence de buts et de valeurs,
- L'activité du travail elle-même,
- La structure coopérative en tant que telle.

Sur ce dernier facteur, l'étude précise que ce qui plaît au sein de la SCOP sont les éléments suivants : Le niveau accru d'autonomie, le niveau accru de responsabilité, l'égalité de responsabilité entre chacun, la valorisation de la collaboration plutôt que la compétition, la gouvernance collégiale qui rend réelle la « co-élaboration », la place importante de chacun et

l'intégration facilitée des nouveaux membres, la considération obtenue par chacun des membres présentés comme exceptionnelle par ceux qui avaient travaillé auparavant en entreprise privée et enfin, la politique salariale « humanisée » (les salariés ont le sentiment que leurs intérêts sont perçus et traités comme prioritaires).

Une recherche de Juban, Boissin, Charmettant, and Renou (2015) sur les politiques de rémunérations dans les SCOP arrive à la conclusion que « les rémunérations sont faiblement incitatives dans les SCOP ». En effet, une moindre rémunération au sein des SCOP est compensée par la « préservation de l'autonomie des salariés, que ces derniers apprécient comme témoignage de leur liberté encadrée par la prise en compte de leurs responsabilités. » (Juban et al., 2015)

Le collectif de chercheurs *projet SCOP* a mené une étude auprès de 40 SCOP de la région Rhône-Alpes et est arrivé à cette même conclusion : « A ces quelques réserves près, on observe bien un arbitrage apparent en faveur des conditions de travail et au détriment des salaires, qui peut s'interpréter comme le reflet des motivations intrinsèques des salariés des SCOP. Se pose alors la question de savoir si les salariés choisissent de travailler dans les SCOP parce qu'ils ont de telles préférences, s'ils sont sélectionnés lors des processus de recrutement parce qu'ils montrent qu'ils ont ces préférences (le salaire peu élevé serait alors une manière pour les SCOP de recruter des travailleurs 'non égoïstes') ou encore s'ils acquièrent ces motivations principalement intrinsèques en travaillant au sein de la SCOP. » (Hervé Charmettant & Vallet, 2013)

En conclusion, les travailleurs en SCOP sont disposés à faire un effort économique avec une rémunération moindre car ils bénéficient d'une expérience de travail en coopérative davantage gratifiante sur des aspects non pécuniaires.

1.5 Les plateformes numériques : des outils de gestion à s'approprier

L'appropriation de l'outil par des coopératives de travail de plateforme est un enjeu particulièrement sensible puisque la plateforme peut être considérée comme l'outil de gestion par excellence. Elle peut comporter des systèmes de notation des travailleurs, une fixation des conditions des échanges des biens et services qui s'opèrent en son sein. En somme elle

véhicule des standards d'une activité donnée et organise bon gré mal gré le travail de nombreux travailleurs plus ou moins autonomes qui s'y connectent.

Nous avons vu que les SCOP sont une forme d'entreprise sociale particulière dans lesquelles la gouvernance démocratique est une caractéristique essentielle. Cette dernière peut s'exercer avec plus ou moins de profondeur et de largeur, à savoir impliquer de façon plus ou moins large les parties prenantes et porter sur des questions plus ou moins techniques.

En tout état de cause, les SCOP constituent un mode d'organisation du travail alternatif aux entreprises classiques en donnant aux travailleurs coopérateurs une plus grande possibilité d'implication dans un projet collectif. Ce dernier n'est pas purement d'ordre économique, mais il inclut des objectifs sociaux et culturels fixés par les membres coopérateurs.

Les particularités de la structure d'entreprise en SCOP jouent un rôle sur les motivations des travailleurs. Celles-ci sont, comparativement aux travailleurs d'entreprises classiques, moins portées sur des aspects financiers, mais plus axées sur la recherche d'autonomie dans leur travail.

Enfin, fort du constat que les outils de gestion structurent l'organisation du travail, nous avons insisté sur l'importance pour les SCOP de se doter d'outils de gestion adaptés à leurs spécificités. Notamment dans le cadre d'une SCOP organisée en plateforme, il apparaît nécessaire de se doter d'une plateforme coopérative différente des plateformes utilisées par les entreprises classiques.

Dans cette deuxième partie de notre revue de littérature, nous aborderons en détail le travail en économie de plateforme. Puis, nous présenterons l'émergence de l'alternative coopérative aux plateformes de livraison à domicile de nourriture à vélo Coopcycle.

2. Économie de plateforme et travail

L'objet de cette deuxième partie est de défricher la littérature portant sur l'économie de plateforme afin de permettre au lecteur de comprendre la polysémie derrière ce concept large. Il nous sera alors possible de mieux contextualiser les problématiques auxquelles les coursiers travaillant avec ces plateformes font face, et par conséquent d'identifier les perspectives possibles de plateformes coopératives dans ce secteur.

Pour ce faire, nous procéderons à ce que Quivy and Campenhoudt (2006) appellent une « revue de littérature pénétrante » nous permettant ainsi de réaliser quelques interprétations pour palier le fait que le sujet de recherche est exploré depuis peu de temps.

2.1 Plateforme numérique une innovation technologique disruptive

Dans cette partie nous reviendrons sur les caractéristiques particulières constitutives du modèle économique de plateforme numérique.

2.1.1 Définition du concept de plateforme numérique

Paltrinieri and Nicoli (2019) définissent la plateforme numérique – également nommée plateforme digitale – comme « un dispositif d'appariement algorithmique qui permet de mettre en relation une série d'acteurs producteurs de services autour d'une demande ». Cette définition synthétique permet de comprendre la principale fonction de l'outil de plateforme : mettre en relation offre et demande.

Dans sa thèse portant sur le rapport au travail marchandisé organisé numériquement par des plateformes, Wartel (2021) définit la plateforme numérique de façon plus large en prenant également en compte ses effets disruptifs sur les acteurs classiques des secteurs de l'économie où elle s'implante : « une plateforme désigne un *outil numérique d'intermédiation qui agit sur un marché multiface de mise en relation d'une offre et d'une demande en court-circuitant les professionnels, les producteurs, les prestataires, les réseaux et les modèles classiques d'une profession.* » En effet, les plateformes sont un phénomène d'un nouveau genre qui réhabilite

le marché dans des secteurs autrefois nécessitant le recours à la firme, grâce à des « logiques d'appariement algorithmiques ». En effet, la plateforme modifie le paradigme issu de la théorie de la firme de Ronald Coase dans lequel l'activité est soit organisée par le marché, soit organisée par une firme. (Coase, 1937)

Dans son ouvrage *En attendant les robots* le chercheur Antonio Casilli (2019) développe le concept de « hybride marché-entreprise » pour décrire le rôle joué par les plateformes numériques car ces dernières jouent un rôle de désintermédiation-ré-intermédiation en coordonnant et en centralisant en leur sein offreurs et demandeurs.

La désintermédiation désigne ce court-circuitage des professionnels, producteurs et prestataires des modèles classiques d'une profession décrit par Wartel. La ré-intermédiation quant à elle se traduit par le fait que les plateformes contrôlent le marché qu'elles abritent. Elles ont accès aux données des utilisateurs des différentes faces du marché qu'elles mettent en relation et ainsi tirent leur chiffre d'affaires d'une captation de valeur sur les transactions effectuées par les utilisateurs. En d'autres termes, elles font payer aux utilisateurs le service d'intermédiation. Cette captation de valeur peut prendre de nombreuses formes comme par exemple la forme d'une commission sur chaque transaction effectuée ou un abonnement. Parfois, lorsque le service est présenté comme gratuit à son utilisateur, la captation de valeur prend la forme d'une extraction de données personnelles.

2.1.2 La tendance monopolistique des plateformes provoquée par les effets de réseaux

Une plateforme numérique de mise en relation se développe grâce à des effets de réseaux qui la propulsent vers un monopole, puisqu'elle devient la plateforme de référence pour les utilisateurs. Les travaux du professeur Henri Isaac (2015) synthétisent les cinq effets de réseaux qui sont les suivants :

- Effet de réseau direct
- Effet feedback positif
- Effet de réseau indirect
- Effets de réseau croisés
- Effets de verrouillage

Effet de réseau direct :

On peut résumer l'effet de réseau direct par la loi de Metcalf selon laquelle « la valeur d'un réseau est proportionnelle au nombre de participants ». On comprend bien ici l'importance de l'effet de réseau dans les plateformes de mise en relation entre différents acteurs puisque, aussi performant que puisse être un outil de communication en soi, sa valeur est toute relative à sa valeur d'usage, c'est-à-dire à ce qu'il permet effectivement de réaliser pour un individu. Prenons l'exemple du téléphone portable : imaginons que je sois seul à posséder un téléphone portable, dès lors je n'ai personne à appeler, le téléphone, aussi performant qu'il puisse être, n'a pas d'utilité car il nécessite d'être connecté à un autre pour avoir une valeur d'usage effective. De la même manière, une plateforme, pour être fonctionnelle, a besoin d'un seuil minimal critique d'utilisateurs sans lequel elle n'a pas de valeur d'usage.

Effet feedback positif :

Les utilisateurs ont tendance à choisir le service qui est le plus populaire (viralité, recommandation, bouche-à-oreille, avis). Une plateforme qui a atteint un certain niveau d'effet de réseau direct entre dans une spirale de rétroactions positives qui peut lui amener un nombre d'utilisateurs exponentiel. Ceux-ci participent tous à leur échelle individuelle à maximiser la valeur d'usage de la plateforme pour tous les autres utilisateurs : « Plus une plateforme est utilisée par un grand nombre de particuliers, plus les nouveaux usagers ont intérêt à passer par cette plateforme : "*the winner takes all*" (Borel, Massé, & Demailly, 2015). L'effet de feedback positif peut en effet générer l'apparition d'un monopole d'une plateforme qui, attirant tous les utilisateurs de son secteur assèche les plateformes concurrentes de leurs utilisateurs. Or le monopole d'une plateforme n'est pas sans soulever certaines questions juridiques, économiques et sociales quant aux éventuels abus de position dominante que la plateforme restante devient en mesure de commettre.

Effet de réseau indirect :

La valeur d'un bien/service provient de la création d'une offre de biens complémentaires ou services partenaires (accessoires, applications mobiles, etc.). Il s'agit de l'écosystème de partenaires qui développent des activités liées à la plateforme. Une plateforme peut avoir intérêt à « inciter des partenaires potentiels à constituer une offre riche et attractive d'applications, en espérant que celle-ci devienne une source de différenciation pour leur plateforme et bien sûr de revenus supplémentaires. » (Isaac, 2015).

Effets de réseau croisés :

Il s'agit certainement de l'effet de réseau le plus caractéristique des plateformes de mise en relation puisque les plateformes d'intermédiation mettent « en relation deux ou plusieurs types d'agents complémentaires et interdépendants (acheteurs/vendeurs, annonceurs/audience, employeurs/demandeurs d'emploi, développeurs/utilisateurs, etc.) ». (Isaac, 2015) En effet, « plus une plateforme concentre d'offres, plus les consommateurs ont intérêt à s'y connecter, et plus les consommateurs sont nombreux sur une plateforme, plus elle attire d'offres. » (Fleckinger, 2019)

Effets de verrouillage :

« Les effets de verrouillage se traduisent pour les utilisateurs et les clients par des coûts de changement (*switching costs*) » (Isaac, 2015). Ils contribuent à conserver le nombre d'utilisateurs nécessaire pour que la plateforme fonctionne et diminuent les risques qu'une plateforme concurrente se développe.

Le schéma ci-dessous issu des travaux de Henri Issac illustre les effets de réseaux qui se produisent au sein d'une plateforme qui réunit une variété d'utilisateurs au sein d'un marché biface.

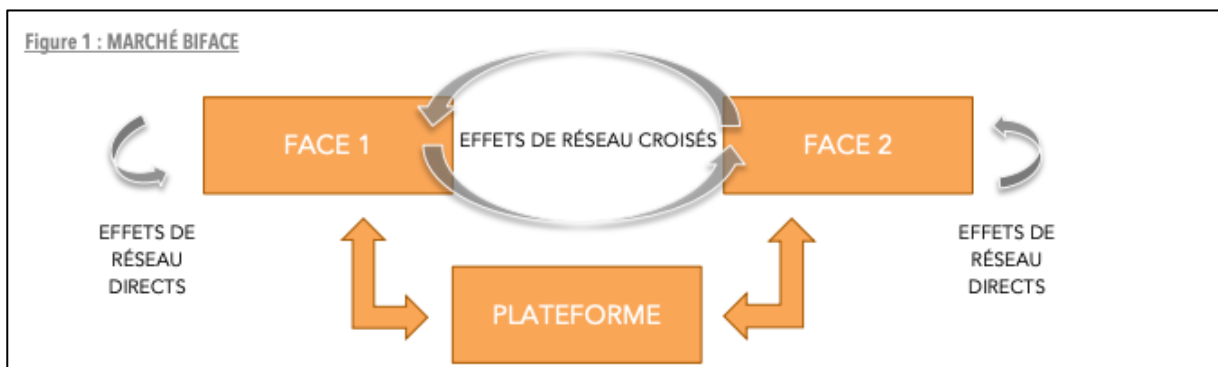


Figure 5 Schéma des effets de réseaux (Isaac, 2015)

2.2 Économie de plateforme, économie collaborative, économie à la demande, plateforme de travail : confusion sémantique accidentelle ou entretenue ?

Les notions d'économie de partage, d'économie collaborative, économie de plateforme, « gig économie », sont souvent utilisées de façons indifférenciées pour désigner cette nouvelle forme d'échange de biens, de services, de travail qui s'opèrent via des plateformes de mise en relation entre différents acteurs.

Il n'existe pas aujourd'hui de nomenclature universelle permettant de circonscrire ce qui relève de l'économie collaborative, de l'économie des services à la demande, de l'économie de partage. Le fait même que l'on parle « d'ubérisation » est symptomatique du fait que nous manquons de concept clair pour définir le phénomène à l'œuvre lorsqu'une entreprise comme Uber qui a modifié un secteur de l'économie – en l'occurrence celui du transport de personnes.

Aussi, il n'est pas étonnant que des plateformes de l'économie à la demande entretiennent le flou entre ces différentes appellations pour bénéficier de la connotation positive des termes tels que partage ou collaboratif.

Loïc Jourdain (2016) propose une classification intéressante pour rendre compte des nuances entre ces nouvelles économies [voir figure 6].

	Marketplace permettant la rencontre d'offreurs et de demandeurs	Exploitation d'un actif sous-exploité	Liberté de fixation des prix et absence de contraintes extérieures	Intention de partage de (valeurs « morale », non marchandes)
Economie du partage	X	X	X	X
Economie collaborative	X	X	X	
Economie des services à la demande	X			

Figure 6 : Classification des plateformes (Jourdain 2016)

Partant du constat qu'il existe différents types d'économie de plateforme, les deux sous parties suivantes sont des propositions qui permettent de caractériser ce qui est constitutif d'une plateforme de travail.

2.2.1 Distinction basée sur le statut des utilisateurs : professionnel ou amateur

L'économie collaborative, dans son aspect le plus restrictif, caractériserait donc des échanges moyennant contrepartie entre particuliers. Au cœur de ces échanges il n'y a donc ni professionnels, ni clients mais simplement une rencontre de besoins complémentaires qui s'apparente à de l'entraide ou du partage. C'est pourquoi dans sa classification, Loïc Jourdain prend pour critère « l'exploitation d'un actif sous-exploité ». Or, l'exploitation d'un actif sous-exploité ne constitue pas un travail. À titre d'exemple pour la plateforme de covoiturage, Blablacar précise dans ses conditions générales d'utilisations que la plateforme ne doit pas être utilisée pour réaliser des bénéfices mais uniquement réduire les frais d'exploitation du véhicule pour un conducteur [voir figure 7].

« Il est strictement interdit de tirer le moindre bénéfice du fait de l'utilisation de notre Plateforme. Par conséquent, vous vous engagez à limiter le montant de la Participation aux Frais que vous demandez à vos Passagers aux frais que vous supportez réellement pour effectuer le Trajet en Covoiturage. A défaut, vous supporterez seul les risques de requalification de l'opération effectuée par l'intermédiaire de la Plateforme. »

Figure 7 : Extrait des conditions générales d'utilisation de Blablacar

Tandis que sur d'autres plateformes, que Loïc Jourdain qualifierait de plateforme de « l'économie à la demande », il apparaît que nous sortons du cadre de l'échange entre pairs et que les échanges qui s'y déroulent sont assimilables à la vente d'un service ou d'un bien via une plateforme moyennant une contrepartie purement financière et non d'une collaboration entre pairs. De plus, le fait que certains utilisateurs tirent de l'utilisation de plateforme leur source de revenus principale, est un indicateur d'une bascule entre une économie dite « collaborative » entre particuliers vers une économie de plateforme dite « à la demande » mettant en relation des professionnels travailleurs et des clients usagers.

Toutefois, la frontière demeure floue entre ce qui relève d'un travail, c'est-à-dire la fourniture d'un bien ou d'un service moyennant salaire, et qui relève d'un échange entre pair, relevant de l'économie domestique.

Jean Samuel Beuscart et Patrice Flichy soulignent que les plateformes ont donné une nouvelle dimension à des activités qui autrefois étaient cantonnées à la sphère familiale et du voisinage dans un écosystème local et fermé. Les plateformes numériques permettent de contourner les « Gatekeepers du commerce classique, des activités artistiques, et artisanales, de la cartographie, de la cuisine, de l'hébergement, ou de la mobilité. Des individus ordinaires peuvent se faire connaître et trouver un public. Les plateformes facilitent les échanges à un niveau parfois mondialisé, autorisent une démocratisation des jugements (avis et commentaires), proposent une hiérarchie des offres et synthétisent les qualités. Ce sont des outils de confiance et de sécurité. Ces nouvelles activités de travail facilitées par les plateformes souvent réalisées à titre secondaire peuvent devenir une activité principale réalisée comme travailleur indépendant »(Beuscart & Flichy, 2018).

2.2.2 Distinction basée sur la forme de la coordination des utilisateurs : Coordination verticale ou coordination horizontale

Pour les chercheurs Carballa and Coriat (2017) le critère permettant de discriminer ce qui relève de l'économie collaborative et ce qui relève de l'économie marchande est celui de la façon dont sont coordonnés les échanges abrités par la plateforme. Ils opposent la coordination verticale à la coordination horizontale.

Ainsi, pour ces auteurs, il est correct de parler d'économie collaborative si la coordination est horizontale. C'est-à-dire si la plateforme « est cantonnée à un rôle de simple mise en relation des acteurs (par exemple en les hébergeant sur un site), les laissant définir la nature et les caractéristiques de la transaction qui va s'effectuer ; on parlera alors de coordination horizontale entre pairs ».

En revanche, si la plateforme intervient dans les transactions des utilisateurs « en fixant les règles d'admission et/ou les règles relatives au contenu de la transaction elle-même (qualité et prix du produit) ; dans le second cas, marqué par l'intervention sur coordonnateur sur la qualité et le prix de la transaction, on parlera de coordination verticale ou hiérarchique » (Carballa & Coriat, 2017)

Dans le tableau ci-dessous, (Carballa & Coriat, 2017) sont synthétisés les différents types de coordination de plateforme, sur laquelle repose la différence entre économie collaborative et économie classique.

	Coordination Verticale	Coordination Horizontale
	Le coordinateur domine et fixe les règles de l'échange	Transactions de types « Pair à Pair » : le coordinateur ne fixe pas les règles de l'échange
Echange entre particuliers (P2P)	Echanges entre particuliers dans une transaction gérée et façonnée par une entreprise tierce (Airbnb, Blablacar, ...)	Economie collaborative de type 1 (particulier à particulier dans une relation de « pair à pair ») (Couchsurfing, ... Jardins partagés ...)
L'un des échangistes opère comme « professionnel » (B2C)	Le gestionnaire de plateforme fixe les règles qui président à la transaction, et exerce son contrôle sur elle (Uber, TaskRabbit, ...)	Economie Collaborative de type 2 Echange entre particulier et offreuse professionnelle – indépendante ou entreprise – pour des transactions de type « à forfait » (AMAP...)

Tableau 3 : Distinction entre coordination verticale et horizontale des plateformes (Carballa & Coriat, 2017)

Si la distinction entre coordination verticale et coordination horizontale et la distinction entre utilisateurs professionnels ou amateurs apparaissent être des pistes de typologie intéressantes pour dissocier les plateformes réellement collaboratives et celles qui sont des plateformes de l'économie à la demande. Force est de constater qu'à l'heure actuelle, le terme plateforme collaborative est utilisé très largement pour désigner toute plateforme qui fournit un service d'intermédiaire entre plusieurs acteurs sur un marché multi face. En témoigne un rapport sénatorial récent (Amar & Viossat, 2016), dans lequel des plateformes telles que Uber, Amazon, Task Rabbit sont considérées comme des plateformes collaboratives alors même que ces plateformes dominent et fixent les règles des échanges des utilisateurs qu'ils hébergent. Toutefois, il nous apparaît très important de prendre en compte le degré d'intervention de la plateforme dans les échanges qui s'opèrent en son sein pour en limiter les dérives et l'absence de pouvoir de certains utilisateurs de la plateforme, notamment lorsque les utilisateurs sont des travailleurs qui tirent la majorité de leur revenu de leur activité effectuée grâce à la

plateforme en question et qu'ils se retrouvent dans une situation de dépendance économique vis-à-vis d'une ou plusieurs plateformes.

2.3 La place du travailleur dans les plateformes de travail

2.3.1 Objectif principal d'une plateforme capitaliste

L'objectif principal d'une plateforme biface est de recruter les deux catégories d'agents, c'est-à-dire les deux populations qui cherchent à assouvir des besoins différents mais complémentaires et ainsi en tirer le maximum de rendement.

Pour se faire, la plateforme peut avoir intérêt à intervenir en fixant une politique de prix la plus adéquate qui maximise les effets de réseau croisés.

Isaac (2015, p. 8) énonce que « s'il est possible de faire payer les deux faces, une face se révélera toujours plus profitable que l'autre. Les plateformes peuvent également opter pour la gratuité auprès des deux faces et un financement de tierce partie (souvent la publicité). L'économie des plateformes bifaces se caractérise cependant en majorité par l'existence d'une face payeur (« profit making segment ») et d'une face subventionnée (« loss-leader »). Avec le temps et les ruptures technologiques ou d'autres considérations stratégiques, le modèle de financement peut s'inverser et la partie payeur devenir la partie « subventionnée » ».

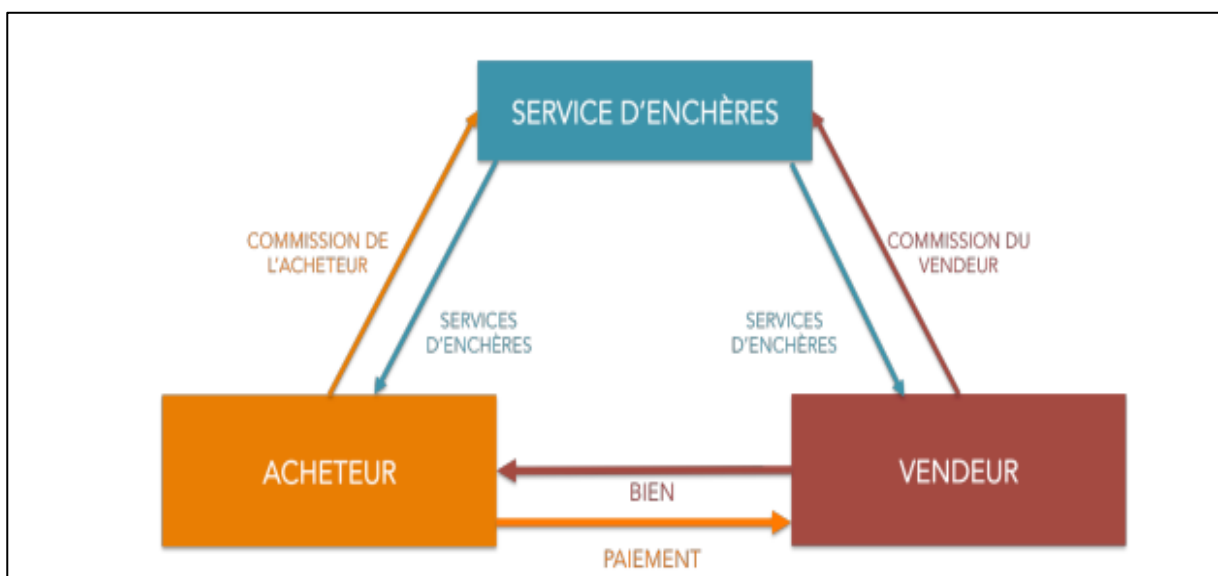


Figure 8 : Schéma marché biface (Isaac, 2015)

Les plateformes capitalistiques sont la propriété exclusive d'un ou plusieurs propriétaires qui contrôlent la plateforme et peuvent orienter les usages des utilisateurs dans l'optique de dégager du profit, en ce sens elle n'a rien de différent comparé aux entreprises de l'économie marchande ordinaire si ce n'est qu'elles utilisent les nouvelles techniques de l'information et de la communication pour effectuer un rôle d'entremetteur.

2.3.2 Les risques pour les travailleurs de l'économie de plateforme.

Antonio Casilli (2019) parle de « zone grise » pour désigner la situation dans laquelle se retrouvent les travailleurs de plateforme : « Que ce soit en termes de revenus, de formation ou de protection sociale, les auto-entrepreneurs qui aujourd'hui viennent grossir les rangs des travailleurs des plateformes numériques à la demande ne ressemblent aucunement aux avocats, médecins et entrepreneurs qui représentaient jusque-là l'idéal des professions indépendantes. Les statistiques officielles ont cependant tendance à amalgamer professions libérales traditionnelles et travailleurs des plateformes dans la catégorie des « non-salariés » qui, en Europe, oscille entre 14,4 % au Royaume-Uni et 24,9 % en Italie. Il est donc nécessaire de confronter ces chiffres à d'autres indicateurs, tels que la stabilité de l'emploi. Dans les pays de l'Union européenne, les régimes de travail à durée déterminée concernent une portion de plus en plus importante des actifs occupés : de 27,4 % en 2002, elle est passée à 32 % en 2014 ». En effet, les plateformes de l'économie à la demande ont un très faible recours à l'emploi salarié, elles privilégient une collaboration avec des travailleurs indépendants qui sont les propriétaires de leur moyen de production. Des tâches qui autrefois étaient réalisées par des travailleurs salariés sont désormais réalisées par des travailleurs au statut d'indépendant sans protections syndicales, ni assurances. Le recours à des travailleurs au statut d'indépendant permet aux plateformes de réduire le coût du travail : en effet ce statut ne garantit pas de rémunération minimale. « Les plateformes coordonnent leurs utilisateurs grâce à des algorithmes qui ajustent les prix en fonction de l'offre et la demande, les prix ne sont pas le résultat de négociations libres entre les utilisateurs d'un marché donné, mais ils sont le résultat d'un algorithme qui calcule le prix en temps réel ». (Casilli & Posada, 2018 traduction libre).

La rémunération des travailleurs de ses plateformes n'est pas le fruit d'un accord légal, mais le fruit d'une rationalité algorithmique qui, en présence d'une trop grande population de

travailleurs sur une plateforme, peut profiter de cette abondance de manœuvre à disposition en offrant des rémunérations les plus faibles possibles.

Ce phénomène est décrit par Florian forestier dans l'ouvrage collectif : *Désubériser, reprendre le contrôle* : « Ce qui est nouveau avec les plateformes, c'est qu'elles contournent le salariat – qui avait été mis en place pour compenser le déséquilibre entre l'employeur et le travailleur. Les travailleurs qui se connectent aux plateformes sont en effet juridiquement indépendants de ces dernières. C'est leur libre choix de s'y connecter et d'accepter, ou non, les conditions de travail proposées. Mais deux éléments viennent affaiblir voire contredire cette prétention des plateformes à ne travailler qu'avec des « indépendants ». D'abord, si les travailleurs choisissent effectivement quand et avec qui se connecter, ils sont privés dans leur activité de prérogatives essentielles de leur indépendance, que ce soit le choix de leur client ou la réalisation de leur prestation. Ensuite, les travailleurs sont souvent économiquement contraints par le marché et ne disposent guère d'autres opportunités de revenus que ces plateformes. C'est d'ailleurs l'une des principales raisons pour lesquelles les banlieues, zones où le taux de chômage est supérieur à la moyenne et le niveau de diplôme inférieur, sont devenues les principales pourvoyeuses de main-d'œuvre des plateformes de VTC » (Forestier, Bonot, Chagny, & Dufour, 2020)

C'est cette gestion algorithmique des conditions de travail qui permet à une plateforme de maximiser ses effets de réseau et son rendement. La plateforme peut par exemple attirer des travailleurs avec des conditions de travail attirantes puis, petit à petit dégrader la rémunération et les conditions de travail à mesure qu'elle a suffisamment d'utilisateurs captifs. (Choudary, 2018).

Les plateformes font plus qu'une simple mise en relation neutre puisqu'elles façonnent le marché selon leurs intérêts. « Les interfaces réservées aux travailleurs des plateformes précisent de façon détaillée les tâches à accomplir, et permettent de contrôler l'activité des travailleurs. Cette dimension prescriptive, plus ou moins contraignante, s'exerce également sur les usagers qui sont incités, via l'interface programmée pour encadrer leurs usages, à des pratiques d'évaluation et de notation croisées. Ces dispositifs d'évaluation, souvent présentés comme un moyen de créer « artificiellement » la confiance nécessaire pour que s'opèrent les transactions, exercent en retour une action en profondeur sur les subjectivités des acteurs qui se savent jugés en permanence » (Aufrère, Eynaud, Maurel, & Vercher-Chaptal, 2020). Les plateformes de travail sont donc le plus souvent coordonnées de façon verticale. L'indépendance des travailleurs est aussi limitée par « les pratiques d'évaluation, de sanction et, à plus forte raison, de licenciement qui sont des indices du pouvoir de direction sur

l'activité détenu par le donneur d'ordres. Par exemple, l'évaluation des travailleurs par les clients octroie à ces derniers une note (score ou taux de satisfaction) qui conditionne l'accès au travail futur » (Coget, 2020)

Ce faible niveau d'indépendance effectif des travailleurs auto-entrepreneurs observé sur les plateformes entre en contradiction avec les motivations de ces derniers. Dans la partie suivante, nous faisons état de la littérature sur les motivations des travailleurs indépendants et notamment des coursiers à vélo exerçant leurs activités via les plateformes telles que Uber Eat ou Deliveroo.

2.2.3 Les motivations des travailleurs de plateformes

Les plateformes numériques ont permis la croissance du nombre de « freelances », anglicisme qui désigne les travailleurs indépendants qui proposent leurs services via des plateformes de mise en relation car ils y trouvent un vivier de clientèle leur permettant de se passer du réseau et de la réputation autrefois essentielle d'une entreprise.

Selon une enquête (EFIP/MALT, 2021) les éléments qui motivent les individus à se lancer dans une activité de travailleur freelance sur des plateformes sont pour 46,8% la flexibilité dans les horaires de travail, pour 37,4% la liberté de choisir ses projets, ce qui permet de sélectionner les offres les plus épanouissantes, 36,9% apprécient la mobilité géographique permise par leur métier «plateformisé» et 35,6% aiment le fait d'être leur propre patron. [Voir figure 9]

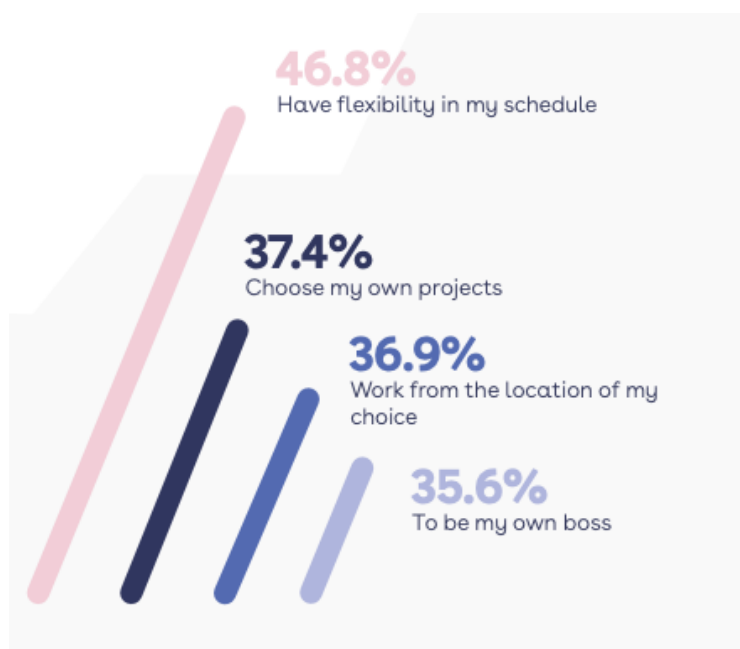


Figure 9 : Motivations des travailleurs freelance (EFIP/Malt, 2021)

Une étude sur des livreurs des plateformes de livraison instantanée parisiens (Dablanç, Aguiléra, Krier, Adoue, & Louvet, 2021), montre que la population des livreurs à vélo est majoritairement masculine (92,5 %) et que cette profession attire des profils assez jeunes, l'âge moyen étant de 31 ans avec 66% de travailleurs âgés de moins de 35 ans.

Fait notable sur cette profession que révèle cette étude, une part significative des travailleurs de plateforme de livraison exerce cette activité en parallèle d'une autre activité : 18% sont étudiants et 12% cumulent une autre activité professionnelle.

Il est à noter que, toujours selon cette étude, « À horizon un an, un peu moins de la moitié des livreurs estiment qu'ils réaliseront encore cette activité ». L'activité de livreur de plateforme est donc, pour une grande partie de ceux qui l'exercent transitoire. On peut aisément conclure que, pour au moins la moitié des travailleurs de plateforme de livraison, le métier en lui-même n'est pas la motivation principale puisqu'ils ne s'y projettent pas sur le long terme.

L'étude de Arthur Jan (2018) intitulée « Livrer à vélo... en attendant mieux » a interrogé des livreurs sur leur motivation. Les résultats montrent que la population des livreurs de plateforme est constituée de deux groupes : une partie qui a « d'emblée considéré cette activité comme une transition à court terme entre deux emplois ou avant une reprise d'étude » et d'autres qui « à des degrés variables, ont été véritablement séduits par ce travail, considérant cette activité comme potentiel métier » et envisagent d'y rester plusieurs années.

Pour ces derniers, « Le choix de la plateforme se fait d'une part autour de la passion pour le vélo, et d'autre part dans certains cas, autour d'un rejet des contraintes imposées par le salariat : pression liée aux impératifs de résultats, à un management autoritaire à la contrainte des horaires fixes. »

Un autre aspect motivant dans le métier de coursier de plateforme est « la pratique sportive et le sentiment de liberté qui peut en découler » ainsi qu'une certaine « dimension communautaire » autour du vélo avec une comparaison des performances entre livreurs cyclistes sources d'une certaine émulation et d'un « dépassement de soi ».

De ces études émergent quatre facteurs de motivation principaux :

- L'accessibilité rapide à un travail sans condition de formation.
- La flexibilité des horaires
- La non-subordination à un patron
- La pratique cycliste : sport et appartenance à une communauté

2.3 Les travailleurs des plateformes coopératives

2.3.1 La plateforme coopérative : un phénomène émergent

Les plateformes coopératives constituent un contre modèle émergent, qui fait l'objet de nombreux espoirs dans les milieux universitaires et militants qui prônent un usage des nouvelles techniques de la communication et de l'information plus juste et équitable.

La plateforme coopérative se caractérise par une propriété partagée de ses actifs distribués dans un « faisceau de droit entre les participants à la plateforme, qui définissent en commun les règles qui doivent présider aux échanges comme celles qui ont trait au partage de la valeur créé » (Carballa & Coriat, 2017).

Pour Basile Deveaux and Volle (2020) : « Les plateformes coopératives préfigurent un mode d'entrepreneuriat numérique d'un nouveau type : collectif puisqu'il associe directement de nombreuses parties prenantes, social puisqu'il privilégie la pérennité de la collaboration entre ses membres à la rentabilité de court-terme. Plus que de simples modèles entrepreneuriaux sur un marché concurrentiel de plateformes, ce sont de véritables communs numériques par la spécificité de leurs modèles économiques et juridiques, qui permettent une plus grande démocratie et la propriété partagée entre tous les acteurs qu'elles impactent. Les plateformes coopératives sont des infrastructures numériques territoriales et incarnent un intérêt collectif

entre citoyens et territoires. On ne peut donc pas exiger d'elles un modèle de rentabilité équivalent aux plateformes capitalistes pour conditionner des investissements adéquats. »

Trebor Sholz (2016) distingue dix principes pour le coopérativisme de plateforme :

- Propriété collective par les utilisateurs qui y génèrent le plus de valeur
- Salaire décent et sécurité de l'emploi
- Transparence et portabilité des données
- Estime et reconnaissance
- Travail co-déterminé
- Un cadre légal protecteur
- Protection et allocations portables
- Protection contre l'arbitraire
- Rejet d'une surveillance professionnelle excessive
- Droit à la déconnexion

Les coopératives de travailleurs qui utilisent une plateforme coopérative sont amenées à avoir un rapport à la plateforme qui s'apparente à un commun numérique.

La notion de commun est utilisée par Dardot and Laval (2015) « traduire des luttes, des pratiques, des droits et des formes d'existence qui se veulent opposés aux processus de privatisation et aux formes de marchandisation qui se sont développés depuis les années 1980. Le mot « commun », comme adjectif ou substantif, au singulier ou au pluriel, s'est ainsi mis à fonctionner comme drapeau de la mobilisation, mot d'ordre de la résistance, fil directeur de l'alternative. C'est à ce titre que l'actuelle convergence des mobilisations contre le néolibéralisme qui s'opère au nom du commun marque un moment nouveau dans l'histoire des luttes sociales contre le capitalisme à l'échelle planétaire »

Les communs les plus souvent cités sont l'eau, la biodiversité, la nourriture, la culture, la santé, ou encore l'éducation. La notion de commun numérique étend au domaine du numérique le concept de commun. Considérant que les outils numériques deviennent des éléments structurels essentiels de nos vies. Il convient de les préserver de l'appropriation par des acteurs privés afin d'en garantir l'accès à tous selon des règles fixées démocratiquement et horizontalement.

2.3.2 Coopcycle : Plateforme coopérative de livraison à vélo

Coopcycle est une fédération européenne de coopératives de livraison à vélo qui a vu le jour fin 2017. Son projet est de mutualiser l'outil de plateforme pour les coopératives locales. Coopcycle accompagne des collectifs de livreurs en leur proposant un outil permettant « de gérer leurs courses et aux commerçants, aux restaurateurs et aux clients d'accéder au service. Le logiciel est protégé par une licence à réciprocité, qui réserve son utilisation aux coopératives. » (Coopcycle).

La monographie de Coopcycle proposée par l'équipe TAPAS (there are platform as alternatives) (Ana Sofia Acosta Alvarado, Aufrère, & Srnec, 2021) décrit comment Coopcycle se construit pour et en même temps que les coopératives émergentes dans le secteur de la livraison :

« Le logiciel CoopCycle développé en intégrant au gré à gré avec les ajustements demandés par les collectifs est l'autre élément technique central de différenciation. Sa non-spécialisation fonctionnelle constitue sa force et sa faiblesse : il permet d'organiser des livraisons de repas mais aussi d'organiser une activité de logistique urbaine beaucoup plus large. En même temps, il n'offre pas toutes les spécificités nécessaires pour une gestion fine des relations avec les fournisseurs et les clients. Les collectifs composent localement avec cette souplesse et ces manques. » [...] La différence majeure c'est que le logiciel CoopCycle se passe d'algorithme au cœur de la fonction de dispatch et loue les avantages incontournables pour les livreurs d'une attribution manuelle de tâches. Chaque collectif gère la fonction de dispatch au niveau local, une fonction souvent tournante au sein des collectifs »



Figure 10 : Capture d'écran du site internet de Coopcycl (<https://coopcycle.org/fr/>)

Le logiciel Coopcycle est détenu par l'association Coopcycle qui est constituée de membres bénévoles qui œuvrent à son développement et fédèrent les différentes coopératives et associations qui ont besoin du logiciel pour leur activités.

La particularité du logiciel Coopcycle est qu'il est sous licence Copyleft [Voir figure 11]. Cette licence restreint l'utilisation de la plateforme aux coopératives qui entrent dans la définition européenne de l'économie sociale et solidaire.

Ces conditions restrictives d'utilisation permettent tout de même de diffuser le code source de l'application hébergé sur GitHub. Cela permet à toute personne voulant contribuer à l'amélioration de l'outil de le faire tout en s'assurant légalement que l'outil sera utilisé uniquement par des entreprises coopératives.

« This License grants rights to study, execute, modify and redistribute the Software or its derivatives to any Licensee, but reserve the commercial use of these rights to the only entities defined in Article 3. Any redistribution or online interaction with the Software or its derivative must be done accordingly to the License's conditions. »

Figure 11 : extrait de la licence d'utilisation de Coopcycle (<https://wiki.coopcycle.org/en:license>)

Outre les contributions bénévoles des membres de l'association Coopcycle, le logiciel tend à être financé à 51% par les coopératives afin de leur conférer une légitimité dans la gouvernance de la plateforme et les choix stratégiques de développement. [Voir figure 12]. Les coopératives et associations membres de la fédération décident démocratiquement de la cotisation de chacune en fonction de leur taille et de leur chiffre d'affaires. L'outil se veut comme un bien commun fonctionnant selon les principes mutualistes de telle façon à ce que les principaux contributeurs soient les coopératives utilisatrices de l'outil qui agissent de concert pour développer la plateforme selon des principes et des valeurs communes.

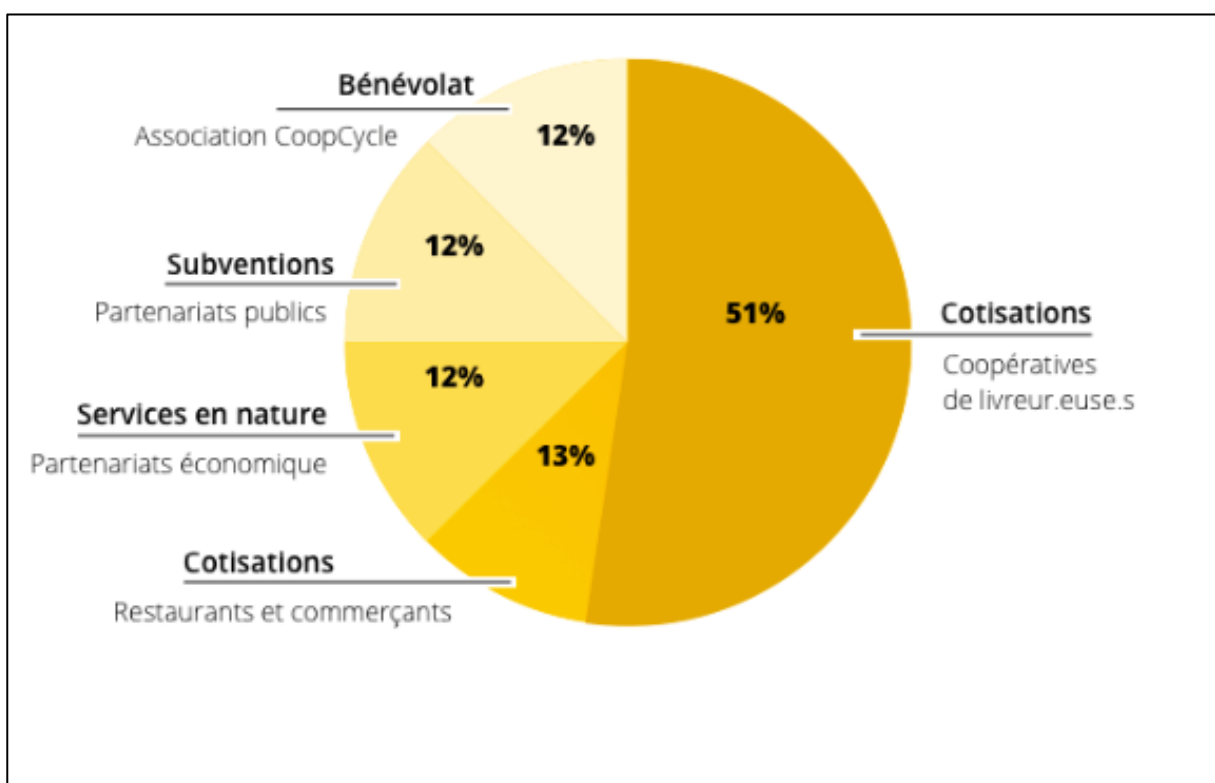


Figure 12 : Financial mix de Coopcycle (<https://coopcycle.org/fr/federation/>)

Dans une étude de cas portant sur la fédération Coopcycle, Spier (2022) souligne les cinq différences structurantes entre les plateformes « mainstream » du secteur de la livraison à domicile et les coopératives qui utilisent le logiciel Coopcycle. Nous les avons résumées et ordonnées dans un tableau comparatif [voir tableau 4]. Ces différences sont basées sur des aspirations éthiques qui font écho aux principes du coopérativisme de plateforme dégagés par Sholz (2016).

L'approche comparative entre plateforme mainstream et coopérative est éclairante car elle permet de véritablement comprendre ce qui fait la différence coopérative.

	Plateformes Mainstream	Coopcycle
Gestion du Dispatch	Automatisé/Algorithmique	Manuel/Humain
Géolocalisation des coursiers	Recours massif	Recours limité
Possibilité de refuser une commande et conséquence du refus.	Absence de transparence sur les conséquences d'un refus	Transparence et communication sur le refus d'une commande
Circulation de l'information	Asymétrique et partielle	Symétrique et globale
Système de notation	Notation constante par les consommateurs	Absence de notation

Tableau 4 : Cinq différences majeures entre Coopcycle et les plateformes mainstream. Inspiré de Spier (2022)

Gestion manuelle (humaine) ou automatisée (algorithmique) du dispatche

Le « dispatch » est un anglicisme couramment employé dans le jargon des coursiers à vélo : il désigne la façon dont s'effectue la répartition des commandes. En d'autres termes, il s'agit de la façon dont une commande est assignée à un livreur donné.

Spier (2022) rapporte que les coursiers des coopératives membres de Coopcycle ont décidé de conserver un dispatch humain, c'est-à-dire que la fonction de dispatch est assumée par un employé de la coopérative. Les coursiers en coopérative favorisent un dispatch qualitatif en mettant en avant leur connaissance humaine contextuelle par rapport à la rapidité d'un dispatch automatisé.

Géolocalisation des coursiers

La géolocalisation des coursiers est une donnée essentielle au fonctionnement des plateformes mainstream puisque c'est à partir de la localisation précise des travailleurs que le dispatch algorithmique est possible. Spier (2022) précise que la géolocalisation des coursiers est

possible avec Coopcycle, elle facilite le travail du « dispatcheur ». En effet, il peut ainsi assigner les commandes aux coursiers en temps réel en optimisant les distances sans avoir à appeler les livreurs pour leur demander où ils se situent. Toutefois, la géolocalisation des coursiers est strictement encadrée : seul le dispatcheur y a accès et Coopcycle assure ne pas conserver les données, empêchant ainsi qu'elles puissent être l'objet d'analyses macro ou utilisées à d'autres fins.

Cet encadrement strict de l'usage de la géolocalisation marque une différence majeure avec les plateformes classiques qui s'en servent notamment pour informer les clients de la localisation exacte du coursier qui leur apporte leur commande.

La possibilité de refuser un travail

Spier (2022), part du constat que les conséquences d'un refus d'honorer une commande, par un restaurateur ou un coursier partenaire des plateformes mainstream, ne sont pas communiquées aux livreurs. L'absence de transparence du mécanisme d'assignation des commandes (dispatch) fait découler un soupçon chez les travailleurs qui suspectent que le refus d'effectuer une tâche peut avoir des conséquences sur le long terme. En effet, il existe une peur de se faire marginaliser et de se voir assigné des commandes moins rentables à l'avenir si l'on refuse les commandes. Cette peur fait naître une pression à accepter toutes les commandes, même celles qui ne sont pas rentables. Pour Spier, les travailleurs perdent ainsi leur autonomie et leur liberté individuelle de coursier. Au sein des coopératives en revanche, les coursiers, tout comme les restaurants, peuvent plus facilement refuser des commandes lorsque ces dernières les pousseraient à travailler dans de mauvaises conditions.

La circulation de l'information entre les différentes parties prenantes

L'auteur souligne que les plateformes mainstream contrôlent l'information qui est transmise aux différentes faces du marché qu'elles coordonnent. Or, ce sont les travailleurs coursiers qui subissent l'asymétrie d'information : les informations relatives à leur commande leur sont données au « compte-gouttes » et non de façon globale. Les coursiers ne savent pas toujours le poids, la dimension de ce qu'ils vont livrer avant de récupérer la commande. L'information sur la destination n'est pas toujours communiquée précisément au moment de l'acceptation de la commande, cette dernière indiquée uniquement après avoir récupéré la commande.

Spier insiste sur le fait que Coopcycle se veut le plus transparent possible et permet aux coursiers d'avoir accès à l'ensemble des informations disponibles.

Présence/Absence de système de notation par les consommateurs

Ce dernier point marque une différence majeure entre Coopcycle et les autres plateformes de livraison puisque la notation des coursiers par les consommateurs donne à ces derniers un pouvoir sur les coursiers qui d'après Spier amène les coursiers à accéder aux demandes irraisonnables des consommateurs de peur de se voir assigner une mauvaise note sinon.

L'absence de notation permet de sortir d'un relation de contrôle permanent, et constitue pour Coopcycle un « choix éthique pour favoriser le bien être individuel des coursiers dans leur travail » (Spier, 2022, traduction libre)

Kevin Poperl, dans un article présentant la plateforme coopérative Coopcycle, met en avant le fait que la plateforme coopérative privilégie un rapport 'entre personnes' à un rapport 'entre choses'. Ce qui implique « une gestion démocratique du produit et de l'organisation du travail sur un modèle coopératif qui empêche l'émergence d'une exploitation définie comme appropriation privée arbitraire du travail d'autrui et une salarisation des travailleurs afin de leur permettre l'accès au régime général de protection sociale. » (Poperl, 2019) .

« Pour les membres de CoopCycle, la figure du coursier se distingue nettement de celle du livreur individuel, isolé sur son vélo de course avec un sac sur le dos, maintenu dans des fonctions d'exécution d'une livraison immédiate, express, et sur commande, dont toutes les dimensions autres que le déplacement lui échappe. S'y substitue plutôt l'image d'un travailleur en logistique poly compétent, manœuvrant un outil logistique volumineux, à la manœuvre également en tant que coopérateur occupant des fonctions entrepreneuriales et de gestionnaire engagé. Le logiciel métier développé par CoopCyle tend, dans son développement, à répondre au besoin de cette figure » (Ana Sofia Acosta Alvarado et al., 2021)

Chapitre 2 : Cadre d'analyse

Ce projet de recherche exploratoire pose un regard sur un phénomène émergent sur lequel il existe peu de recul : les collectifs de coursiers qui créent des plateformes alternatives selon les principes de gouvernance des SCOP. Il s'intéresse donc à la jonction de deux formes d'organisation du travail : l'organisation en coopérative et l'organisation en plateforme [voir schéma 1] ; il prend pour terrain d'étude spécifique les initiatives de plateforme gérée par les coursiers à vélo [voir schéma 2]

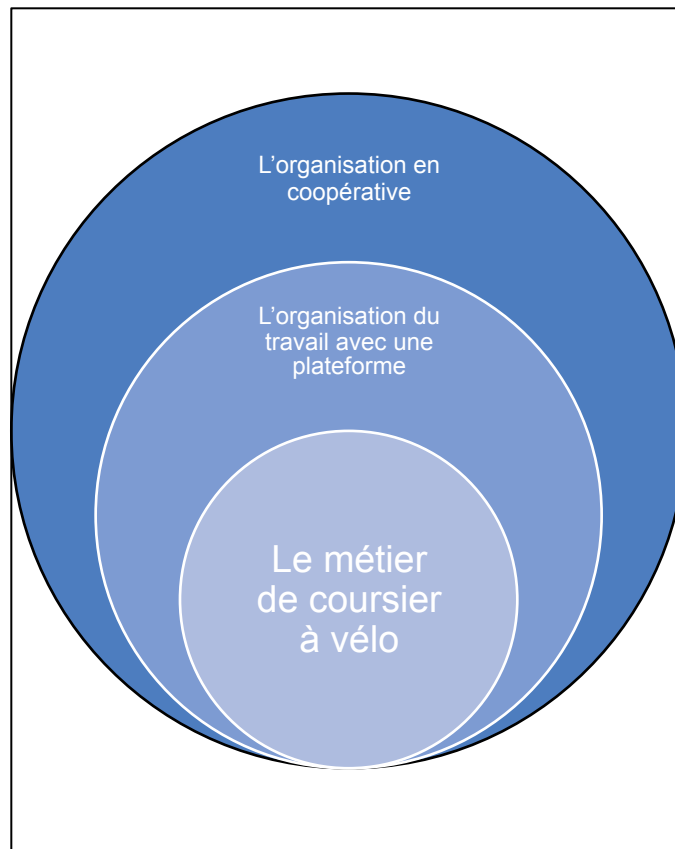


Schéma 1 : Objet de la recherche

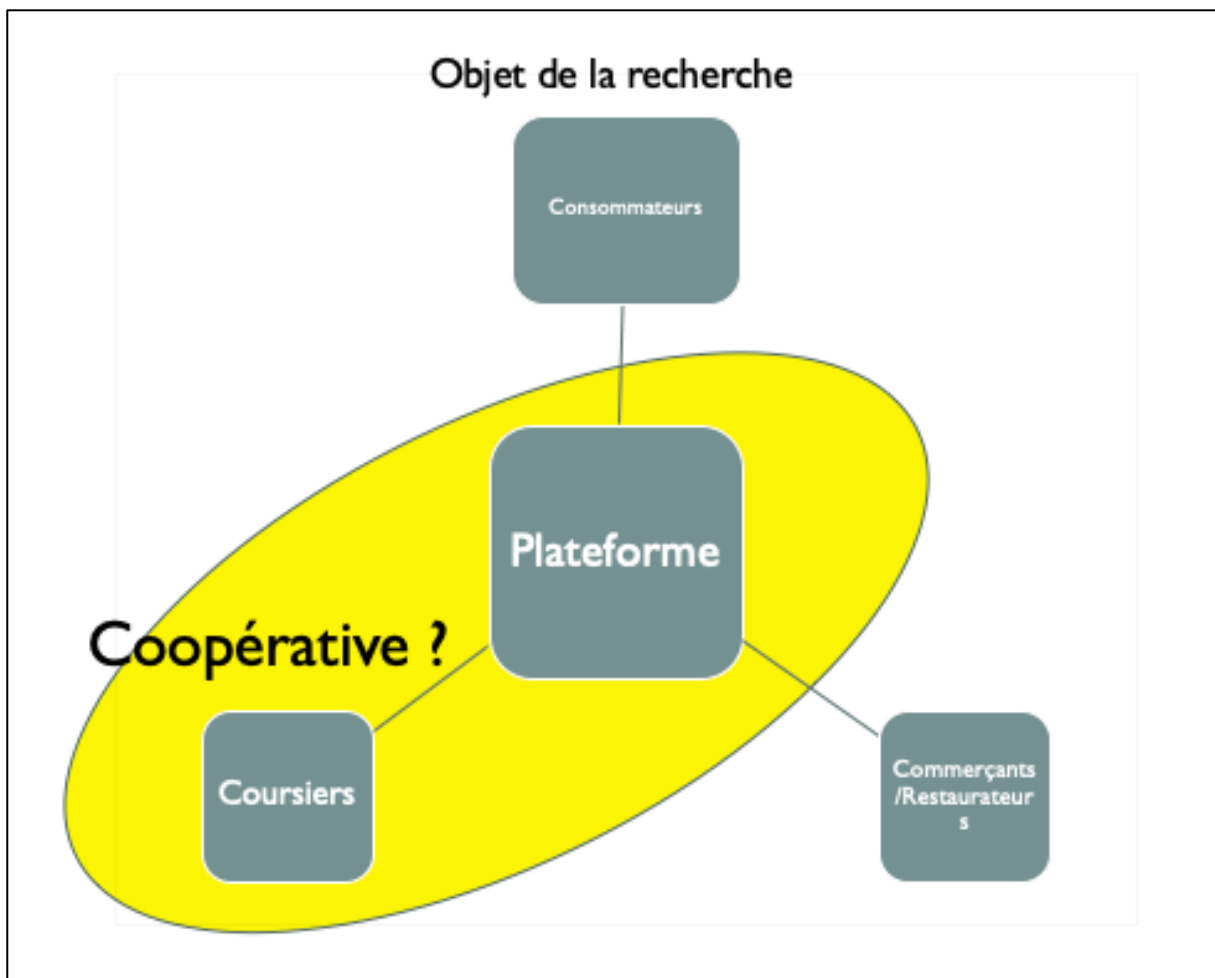


Schéma 2 : Objet de la recherche

Nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

Comment s'organise le travail en plateforme et la gouvernance chez les coopératives de coursiers à vélo ?

Comment s'organise le travail au sein des coopératives de livraison à vélo ?

Quel rapport au travail ont les coursiers à vélo membres de coopératives de plateforme ?

Pour répondre à cette question, nous procéderons en deux étapes : d'abord, recenser les motivations des travailleurs membres de ces proto-SCOP issues des plateformes et faire le lien avec les politiques de ressources humaines au sein de leur proto-SCOP, à savoir les critères de recrutement qui permettent de mieux comprendre comment se constituent ces collectifs.

Puis dans un second axe, nous souhaitons observer comment concrètement ces collectifs organisent leur activité de coursier utilisant une plateforme au quotidien ainsi que la façon dont s'organise la gouvernance démocratique de ces proto-SCOP. [Voir schéma 3]

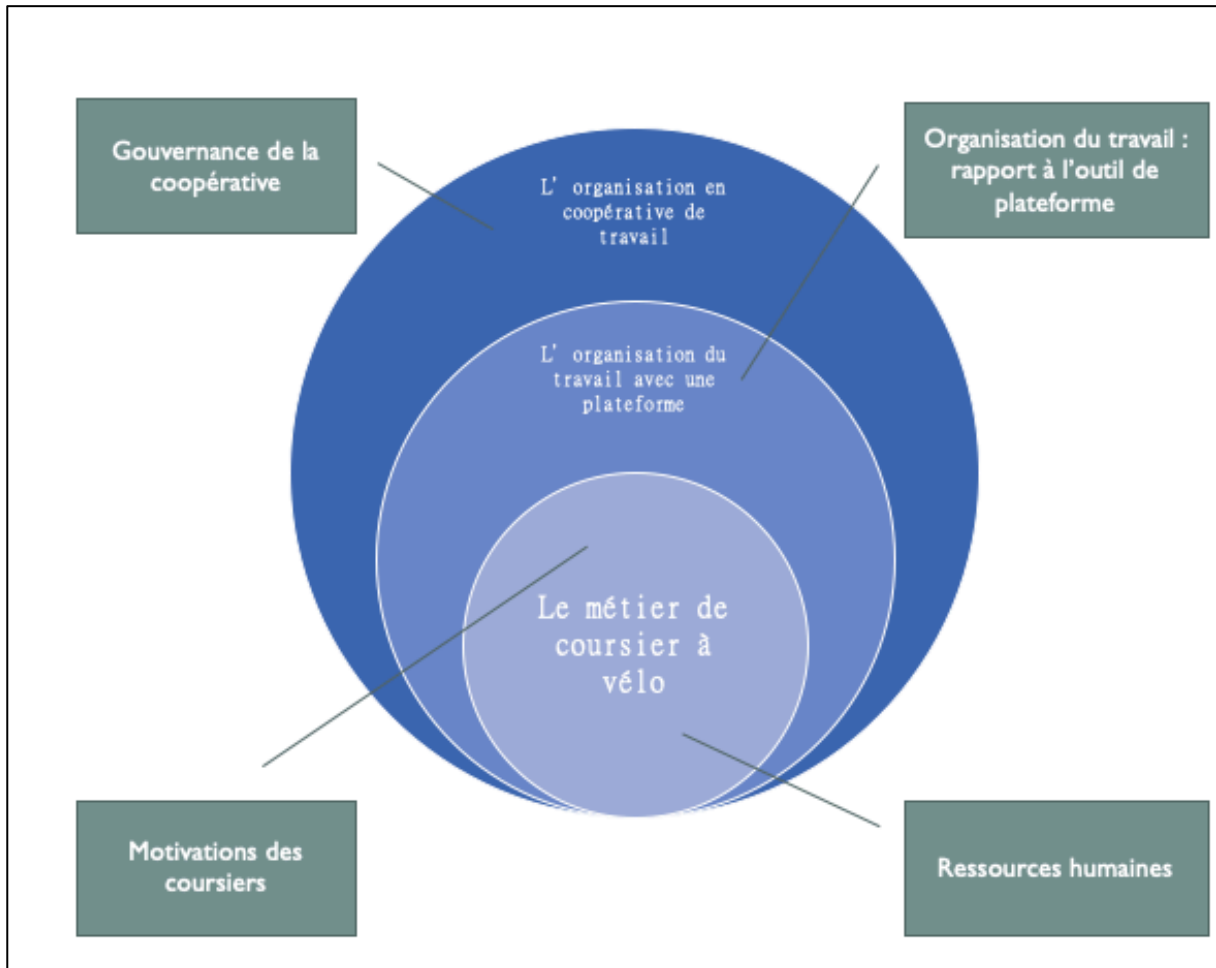


Schéma 3 : Sous-thèmes abordés dans la recherche

1 Motivations des coursiers et gestion des ressources humaines de coopérative

1.1 Les motivations des coursiers

Nous cherchons à identifier ce qui pousse les travailleurs à travailler au sein d'une coopérative de livraison utilisant une plateforme.

L'étude sur les motivations des freelances (EFIP/MALT, 2021) ainsi que l'étude sur les livreurs de vélo du Nord-est parisien (Jan, 2018) rendent compte des motivations des coursiers opérant avec des plateformes capitalistes sous le statut d'indépendant. Ceux-ci seraient motivés par

- La flexibilité du travail, tant au niveau des horaires de travail que de la facilité d'accès à la profession (il suffit d'avoir un vélo et un smartphone connecté à internet)
- La perspective d'être son propre patron, de ne plus être sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique ce qui procure un sentiment d'autonomie et de liberté.
- La pratique sportive du cyclisme, et pour certains l'appartenance à la communauté cycliste.

Par ailleurs, l'étude de Castel et al. (2011) sur les satisfactions et insatisfactions au sein des SCOP révèle trois facteurs de satisfaction au sein des SCOP : La cohésion du collectif de travail c'est-à-dire le haut degré de proximité perçue entre les membres. Le niveau élevé de convergence de buts et de valeurs, enfin, le travail lui-même exercé au sein de la SCOP.

Le tableau ci-dessous [voir tableau 5] permet d'avoir une vision comparative des éléments recensés dans la littérature constituant les motivations à travailler avec une plateforme, et pour une SCOP. Les plateformes coopératives se situeraient à la croisée de deux façons d'organiser le travail, d'une part la plateforme qui prône une autonomie individuelle, et d'autre part le modèle coopératif (SCOP) qui, certes promet l'autonomie, mais cette dernière passe par le collectif dans une gestion démocratique.

Plateforme	SCOP
Flexibilité des horaires de travail	Autonomie accrue
Facilité d'accès à du travail	Une place importante pour chacun et intégration facilitée des nouveaux membres
Perspective d'être son propre patron	La cohésion du collectif de travail c'est-à-dire le haut degré de proximité perçue entre eux ainsi qu'un niveau élevé de convergence de buts et de valeurs
La liberté de choisir ses projets	Valorisation de la collaboration sur la compétition
Possibilité de mobilité géographique	Niveau accru de responsabilité (co-entrepreneuriat)
	La gouvernance collégiale, qui « rend réelle la co-élaboration »

Tableau 5 : Comparatif des motivations/satisfactions des travailleurs de plateforme/SCOP

Nous supposons que les travailleurs qui ont créé ou rejoint une plateforme coopérative ont des motivations hybrides. Ils seraient attirés à la fois par l'autonomie individuelle assimilée aux nouveaux métiers des freelances, mais aussi à l'appartenance à un collectif de travailleurs organisé par les valeurs de gestion démocratique propres aux sociétés coopératives de production. Nous allons tenter de discerner la perception des mécanismes de gestion opérant dans les coopératives de coursiers afin de constater s'ils sont en adéquation avec les motivations des travailleurs.

Pour ce faire, notre étude s'articule autour de trois grands axes : la gestion des ressources humaines au sein de la coopérative, la façon dont s'organise le travail, et enfin le degré de participation à la gouvernance des travailleurs coursiers.

1.2 La gestion des ressources humaines de la coopérative

Par ressources humaines, nous nous intéressons aux critères de sélection des utilisateurs des plateformes et/ou des membres de la plateforme.

Les plateformes capitalistes ont pour vocation ultime d'optimiser la génération de profit et mettent en place une gestion algorithmique permettant d'attirer un maximum de travailleurs ce qui a pour conséquence collatérale de « petit à petit dégrader la rémunération et les conditions de travail à mesure qu'elle a suffisamment d'utilisateurs captifs. » (Choudary, 2018). À contrario, les SCOP ont pour objectif principal la satisfaction de leurs membres qui sont les travailleurs. De cette différence majeure découle un rapport aux ressources humaines au sein des plateformes coopératives qu'il nous apparait pertinent d'explorer.

Des études sur les SCOP montrent l'importance de la culture coopérative, qui est un critère additionnel de recrutement. Les coopératives cherchent à la fois des profils avec de l'expérience pour satisfaire le projet économique, mais aussi des personnes qui partagent le projet sociopolitique de l'organisation.

Cela amène les coopératives à privilégier certains canaux de recrutement. Par exemple, les réseaux solidaires tels que la fédération URSCOP pour diffuser leur offre d'emploi et la mise en place de pratiques d'intégration des nouveaux coursiers permettant de les sensibiliser au projet socio-politique : livret d'accueil, documentation interne, organisation de l'espace de travail. (Lamarque & Michel, 2020)

Nous explorerons ce qu'il en est dans les plateformes coopératives émergentes de livraison à vélo.

2. Organisation du travail et gouvernance

2.1 L'organisation du travail :

Alors que les plateformes classiques permettent à des travailleurs indépendants d'être « leur propre patron » (EFIP/MALT, 2021), l'organisation en SCOP permet aux travailleurs d'être co-entrepreneurs, (Davy Castel, 2011). Dès lors ils ne sont plus indépendants, mais davantage interdépendants. Si être son propre patron permet théoriquement de sortir du lien de subordination caractéristique du salariat, il y a toutefois au cœur du fonctionnement de la plupart des plateformes des évaluations entre pairs ou par les clients qui constituent une nouvelle forme de contrôle venant en quelque sorte limiter l'indépendance des travailleurs : « les pratiques d'évaluation, de sanction et, à plus forte raison, de licenciement qui sont des indices du pouvoir de direction sur l'activité détenu par le donneur d'ordres. Par exemple, l'évaluation des travailleurs par les clients octroie à ces dernières une note (score ou taux de satisfaction) qui conditionne l'accès au travail futur » (Coget, 2020). Nous souhaitons observer dans notre étude les pratiques d'évaluation mis en place par les SCOP.

Par ailleurs, au sein des SCOP les travailleurs se regroupent en collectif et peuvent développer des façons alternatives d'organiser et de contrôler le travail. Nous émettons l'hypothèse que cela entraîne un certain degré de spécialisation des travailleurs, certains étant formé à des métiers de gestion et de contrôle alors que d'autres conservent une activité essentiellement opérationnelle. Ce partage des rôles réfère au degré de spécialisation vertical et horizontal du travail.

Nous explorons les mécanismes de gestion des coopératives de plateformes à la croisée entre l'imaginaire du travail de plateforme promettant l'autonomie individuelle et la coopérative qui inscrit les travailleurs dans un collectif.

2.2 La gouvernance

La distinction de Charmettant et al. (2015) entre gouvernance et gouvernement nous sert de base pour explorer et distinguer ce qui au sein des SCOP de plateforme relève de la gouvernance, c'est-à-dire les grandes décisions stratégiques prises selon le principe

démocratique un homme, une voix caractéristique des coopératives SCOP, et qui par conséquent réunit tous les travailleurs de la SCOP et ce qui relève du gouvernement, c'est-à-dire le pouvoir « exécutif » exercé par des dirigeants désignés.

Nous explorons la façon dont s'orchestre la gouvernance et le gouvernement au sein de plateformes coopératives.

L'idée étant d'observer comment les SCOP de plateforme permettent à l'ensemble de leurs membres de s'investir dans les organes de gouvernance à la hauteur de leur aspiration, de s'y impliquer afin que chacun conserve une part de contrôle sur l'organisation de leur travail. Ou bien, si les SCOP de plateformes privilégient une structure organisationnelle qui confère une latitude plus large aux organes de gouvernement avec la nomination d'administrateur et de gestionnaires [voir schéma 4] s'éloignant ainsi de l'idéal autogestionnaire recherché par certains travailleurs indépendants des plateformes classiques.

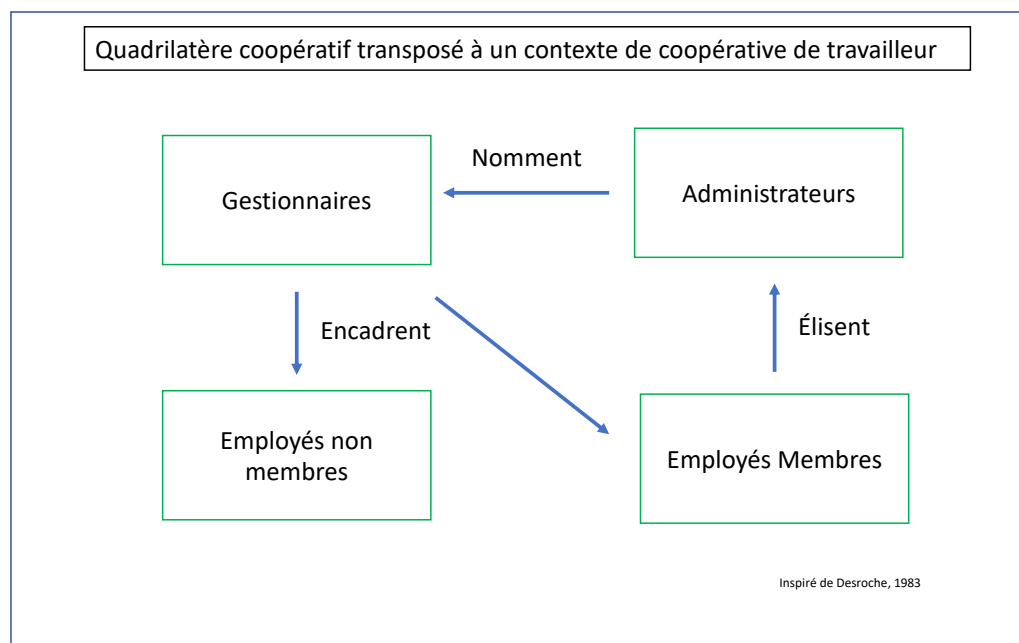


Schéma 4 : Quadrilatère coopératif au sein d'une SCOP (inspiré de Desroche 1983)

Dans notre analyse, Nous nous baserons surtout sur les dimensions de profondeur et de largeur de la participation à la gouvernance développés par Nicolas Gachet & Michaël Gonin cité par (Guinand, 2014) :

« Par profondeur nous entendons, d'une part, le type de questions sur lesquelles les membres sont appelés à se prononcer. Ainsi, dans certaines coopératives les membres sont amenés à discuter de tous des investissements les plus importants pour l'avenir de la coopérative jusqu'à la marque des stylos achetés alors que dans d'autres, ils se contentent d'approuver un budget soigneusement préparé par une direction qui contrôle la coopérative de manière quasi autonome. D'autre part, les coopératives peuvent différer sur leur mode de prise de décision : il peut se faire à la majorité simple, à la majorité qualifiée, à l'unanimité ou bien encore par consensus. La largeur quant à elle interroge l'inclusion plus ou moins grande des parties prenantes (membres et non-membres) dans la gouvernance de la coopérative. Des différences peuvent ainsi apparaître non seulement au niveau du nombre et de la proportion de membres participants effectivement à la vie coopérative, mais également sur le statut des personnes associées au projet. Ce dernier point pose la question de savoir qui peut devenir membre et quel rôle est attribué aux non-membres impliqués dans le projet. »

Chapitre 3 : Méthodologie

Cette étude est de nature exploratoire. En effet, peu de travaux se sont jusqu'ici intéressés aux coopératives de plateformes sous forme de coopératives de travail. Notre étude vise à comprendre plus qu'à expliquer un phénomène, soit celui des motivations à créer ou rejoindre une coopérative de coursiers et de leur adéquation avec les pratiques de gestion adoptées. Par conséquent, notre méthodologie de recherche est majoritairement de type qualitatif. Nous l'avons toutefois complétée par un sondage auprès de coursiers membres de coopératives et d'association du réseau Coopcycle. Nous nous basons également sur mon expérience de coursier auto-entrepreneur avec la plateforme Uber Eat, pour laquelle, en parallèle de l'écriture de ce mémoire, j'ai effectué 350 livraisons durant la période janvier 2021 à Juin 2022.

Cette connaissance du métier de coursier nous a permis également de plus facilement comprendre les problématiques des coursiers, le jargon du métier de coursier, et plus généralement le rapport aux plateformes classiques dominantes du secteur desquelles ils se sont affranchis.

I Le choix de l'échantillon

Il existe en France une petite trentaine d'initiatives d'entreprises collectives de coursiers à vélo. Celles-ci se regroupent au sein de leur fédération, Coopcycle. La fédération Coopcycle jouit d'une ancienneté dans le secteur du fait de sa création en 2017. Elle n'est pas seulement un outil, car elle se donne la vocation de jouer un rôle d'accompagnement aux livreurs de tous pays européens indépendamment de l'utilisation du logiciel.

Au départ, nous souhaitons étudier les coopératives de coursiers organisées sous forme de coopératives de travail (SCOP). Or, en raison de l'apparition récente de ce type d'entreprise, plusieurs d'entre elles ont adopté le statut d'association et ce, en dépit du fait que le projet de Coopcycle est de fédérer des coopératives de travailleurs. Si bien que nous avons rapidement

réalisé que les organisations qui étaient à notre portée pour cette étude avaient majoritairement (4 sur 5) le statut d'association. Toutefois, toutes les associations de livreurs rencontrées ont pour finalité de se transformer en SCOP à moyen terme. C'est pourquoi il nous est apparu pertinent de regarder leur mode de fonctionnement et de les assimiler à celui de SCOP. Dans ce mémoire nous avons donc fait le choix de considérer les associations de livreurs comme des SCOP en devenir que nous désignons sous l'appellation proto-SCOP. Ce choix est également justifié par le fait que les membres d'association interrogés tendent à se considérer et à se structurer comme des SCOP.

Les coopératives rencontrées ont été sélectionnées et contactées à partir de la base de données recensant des initiatives membres de la fédération Coopcycle.

Nous avons récupéré les données relatives aux initiatives membres de la fédération du site Coopcycle (<https://coopcycle.org/fr/federation/>) que nous avons agencées dans un tableau [voir annexe 1] dans le but de contacter les coopératives les plus pertinentes pour notre étude en se fondant sur les trois critères suivants :

- Le nombre présumé de coursiers au sein de la coopérative le plus grand possible.
- La localisation géographique : des coopératives françaises afin de pouvoir se rendre sur place et avoir un échantillon homogène sur le plan juridique.
- Un positionnement déclaré sur le marché sur le secteur de la livraison à domicile de nourriture (ci-après : food tech)

L'évaluation de ces critères s'est réalisée à partir d'une étude de la présence sur internet de ces coopératives : site internet officiel, réseaux sociaux, article de presse. Ces recherches préalables ont permis d'estimer la taille des groupes de coursiers en prenant en compte le nombre de restaurants partenaires et les photos publiées sur les réseaux sociaux.

Cela a aussi permis d'écarter les initiatives ayant cessé leur activité. En effet, au cours de nos investigations, nous avons constaté que certaines coopératives avaient cessé leur activité [voir annexe 2].

Sur les sept coopératives correspondant aux critères précités, cinq ont accepté de nous rencontrer.

Au final, notre étude porte donc sur cinq entreprises ; quatre associations de préfigurations en vue de devenir des SCOP (Cyclôme, Kooglof, NaoFood, Les coursiers Rennais) ainsi qu'une SCOP (Les coursiers bordelais).

Dans un second temps, nous avons souhaité compléter notre étude avec un entretien avec un des membres de la fédération Coopcycle. Malheureusement, cela n'a pas été possible car ces derniers ont décliné notre demande en raison d'un trop grand nombre de sollicitations et d'une charge de travail trop importante ne laissant pas la place dans leur agenda pour accéder à notre demande.

Toutefois, nous avons complété notre étude avec un sondage envoyé à l'ensemble des organisations (SCOP et associations) membres de la fédération Coopcycle. [Voir annexe 3]

II Méthode de collecte des données

Nous avons fait le choix de procéder à une étude qualitative sous la forme d'entretiens semi-directifs afin de récolter la parole de coursiers, coopérateurs, monteurs de projet coopératif de coursiers en lien avec une plateforme. En effet, en raison du caractère émergent du phénomène de coopérativisme de plateforme, il nous a semblé primordial de recueillir des témoignages de terrain par les acteurs eux-mêmes afin de laisser les acteurs du milieu de la livraison à vélo coopérative nous raconter leur rapport à l'écosystème complexe qui allie plateforme, coopérative, travailleur de la livraison à vélo.

Les personnes interrogées nous ont donné leur consentement pour que leur nom et prénom soit mentionné et que leurs propos leur soient attribués dans la publication des résultats.

Nous avons fait le choix de ne pas modifier les prénoms des personnes interrogées pour deux raisons. D'une part, parce que certaines personnes interviewées occupent un rôle central de fondateur ou de chef de projet principal dans leur organisation. De ce fait, la modification de leur prénom dans les résultats de l'étude eut été vaine puisqu'une simple recherche internet sur l'organisation permet de les identifier. D'autre part parce que les coursiers organisés en coopératives sont fiers de leur activité et peuvent parler davantage librement de leur travail comparativement aux coursiers qui travaillent avec les plateformes classiques dont les politiques de gestion des ressources humaines sont parfois obscures.

Nous avons pu réaliser un total de dix entretiens d'une durée moyenne de 45 minutes avec des membres volontaires de ces différents collectifs de coursier. Ils ont été réalisés entre septembre 2021 et février 2022. Nous nous sommes déplacés dans les différentes régions et

ce, en dépit des difficultés que posaient les restrictions de déplacements liés à la situation sanitaire.

- Un entretien avec deux membres des coursiers bordelais : Clément et Morgan

Nous nous sommes rendus à Bordeaux. Nous avons été reçus dans leur local pour une entrevue d'une heure avec Clément, coursier salarié non sociétaire de la SCOP depuis juin 2021 et Morgan, salarié sociétaire qui est intervenu sur des points précis liés à la gouvernance de la coopérative.

- Quatre entretiens avec quatre membres de Nao Food (Nantes) : Barthélemy, Guillaume, Jonathan et Guillaume

Le hasard du calendrier a voulu que nous rencontrions Nao Food le jour de leur déménagement dans leur nouveau local situé plus au centre de la ville de Nantes. Ce fut donc dans un environnement chaleureux bien qu'en transition que nous avons interviewé quatre membres de Nao Food au sein de ce qui allait devenir leurs anciens locaux. Guillaume principal initiateur du projet et président de l'association occupe une place centrale dans la direction de l'organisation. Jonathan, coursier salarié co-fondateur de l'association, il s'occupe également de la communication sur les réseaux. Théo, auto-entrepreneur coursier régulier avec NaoFood, il contribue également par la rédaction d'articles. Enfin Barthélemy, étudiant en communication management marketing embauché dans le cadre d'une alternance.

- Un entretien avec un membre fondateur de Kooglof (Strasbourg) : Vincent

Nous avons rencontré Vincent, l'un des associés fondateurs de la coopérative. Cette rencontre a eu lieu dans la salle d'accueil des clients du restaurant *La cuisine de demain*. Ce restaurant est un partenaire historique de Kooglof. Le collectif y dispose d'une salle qui héberge le bureau de l'association et y stocke également du matériel de livraison.

- Un entretien avec deux membres des coursiers rennais : Thomas et Tommy.

Nous avons pu rencontrer Thomas et Tommy qui ont rejoint l'association à ses débuts. L'entretien a eu lieu dans un café, proche de La Vilaine, les coursiers rennais n'ayant pas encore de local pour se réunir.

- Deux entretiens avec Arthur, fondateur de Cyclôme (Clermont-Ferrand).

Arthur nous a accordé deux entretiens à distance, le premier par Zoom était partagé avec deux autres étudiants chercheurs s'intéressant au développement de coopératives locales de coursiers. Le second s'est déroulé par téléphone, il nous a permis d'approfondir certains points liés à la gouvernance.

III Le codage des entretiens

L'ensemble des entrevues ont été retranscrites sous forme de verbatim afin d'être analysées par le truchement d'une grille de codage. Cette grille de codage a pour finalité d'exercer notre cadre d'analyse sur les données qualitatives récoltées lors des neuf entretiens.

Cette grille de codage a aussi été complétée de manière inductive au gré de la lecture des verbatim afin que les enjeux énoncés spontanément par les répondants au cours des entrevues puissent nourrir l'analyse.

Thème	Code	Sous thème	Code
Gouvernance	Gouv	Gouvernance horizontale	GH
		Gouvernance verticale	GV
		Gouvernance très profonde	GP3
		Gouvernance profonde	GP2
		Gouvernance peu profonde	GP1
			GL1

		<p>Largeur de la gouvernance</p> <p>Gouvernance en chantier</p>	<p>GL2</p> <p>GL3</p> <p>GC</p>
Ressources humaines	RH	<p>Recrutement critère compétence important</p> <p>Recrutement critère compétence pas important</p> <p>Recrutement critère expérience important</p> <p>Recrutement critère expérience pas important</p> <p>Recrutement critère militant important</p> <p>Recrutement critère militant pas important</p> <p>Rétention membre</p> <p>Parcours pro</p> <p>Statut juridique des membres</p> <p>Compétences des membres</p>	<p>RecC+</p> <p>RecC-</p> <p>RecE+</p> <p>RecE-</p> <p>RecM+</p> <p>RecM-</p> <p>RET+</p> <p>RET-</p> <p>RHCV</p> <p>RHSJ</p> <p>RHC</p>
Organisation du travail	OIT	<p>Dispatch automatisé avec plateforme</p> <p>Dispatch humain</p> <p>Livraison nourriture</p> <p>Réunion</p>	<p>DP</p> <p>DH</p> <p>LN</p> <p>R</p>

Organisation du travail	OIT	<p>Dispatch automatisé avec plateforme</p> <p>Dispatch humain</p> <p>Livraison nourriture</p> <p>Réunion</p> <p>Répartition des tâches :</p> <p>Fonction et rôle définis</p> <p>Fonction tournante</p> <p>Travail bénévole</p> <p>Outil de gestion</p> <p>Outil de gestion en chantier</p>	<p>DP</p> <p>DH</p> <p>LN</p> <p>R</p> <p>FD</p> <p>FT</p> <p>TB</p> <p>OG</p> <p>OGC</p>
Conditions de travail	CT	<p>Comparaison des conditions de travail dans la (proto) SCOP par rapport aux conditions de travail avec les plateformes de livraison classiques.</p>	<p>CT+</p> <p>CT=</p> <p>CT -</p>
Motivations personnelles	MP	<p>Motivation Vélo</p> <p>Motivation flexibilité (être son propre patron, horaire flexible, etc)</p> <p>Motivation argent</p> <p>Motivation statut juridique salariat</p> <p>Motivation Coop</p> <p>Motivation qualité de la nourriture</p>	<p>MV</p> <p>MF</p> <p>M\$</p> <p>MSJS</p> <p>Mcoop</p> <p>MQ</p>
Impact du COVID	COV	<p>Impact covid positive</p> <p>Impact covid neutre</p> <p>Impact covid négatif</p>	<p>COV+</p> <p>COV=</p> <p>COV-</p>

Figure 13. Grille de codage des verbatim

IV Sondage complémentaire

Pour disposer d'un regard d'ensemble sur les motivations des coursiers membres d'initiatives coopératives, nous avons envoyé à l'ensemble des collectifs membres du réseau Coopcycle un court sondage. [Voir Annexe 3]

Ce sondage à remplir de façon individuelle et anonyme permet d'interpréter les témoignages recueillis lors des entretiens dans un contexte plus large.

Le questionnaire reprend partiellement celui réalisé par (Dablanc et al., 2021) dans le cadre d'une étude, menée en face à face auprès de livreurs des plateformes de livraison instantanée dans le Nord et l'Est parisien au mois de février 2021 afin de comparer le rapport au travail des livreurs de plateformes capitalistes avec celui des plateformes coopératives.

Chapitre 4 Présentation et analyse des résultats

Dans un premier temps nous retracerons l’histoire des différentes coopératives rencontrées afin de mettre en lumière leur vision du projet coopératif et les moyens mis en œuvre pour parvenir à une alternative coopérative à la livraison à vélo. Puis nous procéderons à une analyse comparée de leur stade de développement et de leur rapport à l’outil de plateforme.

Par la suite nous recenserons les motivations personnelles des coursiers pour enfin faire état de la gouvernance au sein de chaque organisation.

I Tour d’horizon des coopératives de coursiers de leur origine à aujourd’hui :

Sur la base des informations données dans les interviews avec les membres ayant accepté de nous rencontrer et des sites internet présentant les coopératives, nous avons constitué une description des caractéristiques essentielles des coopératives rencontrées.

1. Cyclôme

Cyclôme est un projet de coopérative à Clermont qui se présente comme une « SCOP en devenir ». [Voir figure 14]. Ce projet dénote des autres au sein de notre échantillon car il n’émane pas de coursier livreurs ayant travaillé avec les plateformes de livraison Uber ou Deliveroo. Il a été initié en mai 2020 durant une période de confinement par trois bénévoles extérieurs au milieu de la livraison, mais soucieux de développer une alternative locale aux grandes plateformes sous la forme de coopérative de livreurs à vélo. « Sur Clermont, c'est un peu, c'est comme si j'étais un franchisé de Coopcycle » (Arthur)

Les fondateurs du projet se sont rapprochés de la fédération Coopcycle et ont dans un premier temps sondé des auto-entrepreneurs travaillant avec les plateformes classiques du secteur de la livraison pour voir si certains étaient intéressés par le projet, mais le bilan de ces expérimentations les ont poussés à recruter des coursiers au profil différent : « les auto-entrepreneurs, il y en a énormément qui ont considéré qu'on était une nouvelle plateforme de livraison et donc sont venus en nous demandant c'est combien la course, machin, on leur disait 'bah non on préférerait vous payer au shift ou à la semaine, un truc un peu plus' et ça ne leur parlait pas, donc il y a eu énormément de turn over sur toute cette période, de janvier à juin, où j'ai formé peut-être je sais pas : 20 personnes à l'application de livraison, au dispatch et puis bah, personne n'est resté et on était obligé de courir après les uns les autres »(Arthur)

Aujourd'hui encore, la coopérative est dépendante des bénévoles qui portent le projet, notamment Arthur qui s'occupe du dispatch, de la communication et de toute la partie administrative du projet. Il bénéficie toutefois d'une bourse octroyée par la métropole clermontoise pour l'aider à développer le projet. Le projet Cyclôme n'est donc pas encore à maturité économique « Si moi je me pète une jambe ou si j'ai un problème de santé grave, ça s'arrête net » (Arthur). Toutefois, il compte aujourd'hui 5 salariés en CDI à temps partiel (un salarié 9 heures/semaine, un 10 heures/semaine, un 12 heures/semaines et un 20 heures semaine). Le projet évolue petit à petit vers un mode de fonctionnement coopératif puisque les salariés sont incités à prendre le relai des bénévoles et à prendre de plus en plus de responsabilités à mesure que le projet se développe.

Cyclôme est une coopérative en devenir. Association fiscalisée aujourd'hui, SCOP demain, nous sommes un collectif de livreur.se.s à vélo qui œuvrons en partenariat avec les commerçants et acteurs associatifs locaux pour offrir un service de livraison écologique et éthique socialement sur la ville de Clermont-Ferrand.

Figure 14 : Extrait rubrique "Qui sommes-nous" (<https://www.cyclome.fr/>)

2.Kooglof

Kooglof est un projet de coopérative strasbourgeoise initiée en novembre 2020 pendant la période de confinement, par cinq coursiers issus des plateformes de livraison Uber Eat et Deliveroo.

Le projet est né de l'envie des coursiers de créer leur propre plateforme de livraison et du besoin de petits commerces et restaurants locaux de se doter d'un service de livraison éthique

et local.¹ « On a tout simplement contacté Coopcycle et on a lancé le projet avec pour objectif de commencer sur la livraison de repas en proposant un service alternatif que ce soit au niveau écologique, qualitatif du service, au niveau du modèle économique et social et voilà une alternative au final à tous points de vue. » (Vincent)

Aujourd'hui le projet de coopérative, sous la forme juridique d'association, est porté par cinq auto-entrepreneurs constituant son noyau dur. Ces derniers s'occupent notamment du dispatch et des partenariats avec les restaurants et commerces. Le projet permet à une dizaine d'auto-entrepreneurs d'effectuer leur activité de coursier avec l'objectif de les doter de meilleures conditions de travail. [Voir figure 15]

KOOGLOF! est une entreprise coopérative de cyclo-logistique. Notre démarche est de créer une alternative locale et éthique aux grandes plates-formes où le travail est individualisé et de moins en moins bien rémunéré. Une société coopérative est une entreprise qui appartient à ses travailleurs.ses, chaque voix compte et chaque compétence est mise en valeur.

Figure 15 : Extrait de la rubrique « Qui sommes-nous ? » (<https://kooglof.fr/>)

3. Les Coursiers Bordelais

Les Coursiers Bordelais est une coopérative créée en 2017 par trois coursiers des plateformes Uber Eat ou Deliveroo engagés dans la lutte syndicale pour l'amélioration des conditions de travail sur les plateformes. Après une phase de développement sous statut associatif marqué par l'engagement bénévole des fondateurs pour développer l'activité, la coopérative compte aujourd'hui sept salariés à temps plein. La coopérative ne fait plus uniquement de la livraison de nourriture mais s'est peu à peu diversifiée vers la livraison du dernier kilomètre des commerçants du centre-ville de Bordeaux avec des vélos cargo.

Les Coursiers Bordelais communiquent sur leurs valeurs coopératives et leur position alternative qui s'oppose à l'ubérisation du métier de coursier à vélo. [Voir figure 16]

¹ <https://poka.fr/2020/11/04/ca-y-est-kooglof-une-nouvelle-plateforme-de-livraison-de-repas-voit-le-jour-a-strasbourg/>

Les Coursiers Bordelais est une entreprise coopérative, ce qui signifie qu'elle appartient à ses travailleurs. Chaque coopérateur a une voix lors des prises de décision, peu importe sa part dans le capital. Plus qu'un fonctionnement particulier, la coopérative est un véritable socle de valeurs sur lequel est bâtie l'entreprise.

Nous mettons un point d'honneur à refuser l'exploitation et le salariat déguisé. L'ubérisation et l'individualisation du travail n'ont pas leur place dans notre entreprise. Les rémunérations et les conditions de travail sont décidées en concertation par les personnes concernées : les coopérateurs.

Figure 16 : Extrait rubrique "nos valeurs" (<https://coursiersbordelais.fr/>)

4. Les Coursiers Rennais

Les coursiers Rennais a été initié récemment pendant le confinement en juin 2020 par treize livreurs issus des plateformes Uber et Deliveroo. L'association repose sur l'implication de ses auto-entrepreneurs qui tentent de développer une coopérative dans leur ville en prenant exemple sur les autres coopératives de la fédération Coopcycle.

L'association n'est pas certaine de parvenir à évoluer en coopérative, son ambition est avant tout de doter des travailleurs indépendants de la techfood des meilleures conditions de travail. [Voir figure 17]

Constituée de livreurs professionnels, majoritairement actifs pour les diverses enseignes de la "techfood", l'association des coursiers rennais souhaite créer un réseau de travailleurs indépendants dont l'action est centrée sur la valorisation de leur activité et l'amélioration de leurs conditions de travail

Figure 17 : Extrait de la présentation du projet de l'association Les Coursiers Rennais sur <https://www.helloasso.com/associations/les-coursiers-rennais>

5.NaoFood

Le projet NaoFood est né d'un regroupement de livreurs à vélo nantais travaillant avec les plateformes Uber Eat ou Deliveroo qui ont souhaité développer une alternative locale pour faire face à la dégradation de leurs conditions de travail. [Voir figure 18]

Les coursiers de NaoFood se démarquent par leur identité visuelle singulière constituée de peluches. En effet, chaque membre possède une peluche totem qui le singularise et participe à différencier les coursiers NaoFood des livreurs travaillant avec d'autres plateformes.

Nao Food compte aujourd'hui onze salariés, et emploie également une quarantaine d'auto-entrepreneurs. La coopérative a récemment lancé une collecte de fonds participatifs via Ulule pour développer sa propre application plateforme de livraison adaptée à ses besoins.¹

Naofood est né d'une idée simple, redonner le pouvoir aux différents acteurs nantais de la restauration en livraison. Ils sont restaurateurs, coursiers, producteurs.

Notre objectif est d'évoluer vers le statut de SCOP, pour cela nous avons opté pour une organisation horizontale. Les décisions sont prises en groupe, les idées de chacun sont discutées. On réussit et on se trompe ensemble, c'est ça l'arche de Nao !

La rémunération des coursiers est discutée et ajustée régulièrement pour permettre à chacun de vivre de son métier. La salarisation est aussi dans nos plans, les premiers CDI sont arrivés cette année. Objectif 50% des coursiers salariés en 2022 !

Figure 18 : Extrait de la rubrique NAOFOOD, UN ENGAGEMENT SOLIDAIRE. (<https://naofood.fr/article/naofood-un-engagement-solidaire>)

¹ <https://fr.ulule.com/campagne-naofood/>

6. Tableau synthétique

Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques des coopératives



Ville	Nantes	Strasbourg	Rennes	Clermont-Ferrand	Bordeaux
Année de création	2018	Novembre 2020	Juin 2020	Janvier 2021	2017
Statut juridique	Association	Association	Association	Association	SCOP
Nombre et statut des membres	11 Salariés CDI 35H 2 Alternants ≈ 35 Autoentrepreneurs	≈ 10 Autoentrepreneurs	≈ 13 Autoentrepreneurs	5 Salariés à temps partiel 3 Bénévoles 0 Autoentrepreneur	6 Salariés CDI (35H) 1 Salarié CDD (35H) 0 Autoentrepreneur

Tableau 6 : Présentation comparative des cinq coopératives rencontrées

Le premier constat est que ces initiatives coopératives, nouvellement créées, diffèrent sur plusieurs points. En effet, la plupart sont encore sous la forme associative alors que d'autres sont officiellement des SCOP. Certaines ont recours à des bénévoles, une seule a recours à des salariés, trois d'entre elles rassemblent uniquement des auto-entrepreneurs et enfin une est composée d'un mélange de salariés et d'auto-entrepreneurs.

Il convient de distinguer deux contextes d'émergence de projet de coopérative de coursier. Sur les cinq projets rencontrés, quatre ont été formés par un groupe préconstitué de coursiers « ubérisés » ayant la volonté de créer une alternative pour exercer leur métier dans de meilleures conditions et qui se sont ensuite rapprochés de la fédération Coopcycle pour trouver un accompagnement à la fois pour développer leur structure et avoir accès à un outil de gestion des commandes. Le projet Cyclôme est différent puisqu'il a été initié par Arthur entrepreneur social bénévole. Il n'est pas issu du secteur de la livraison mais il a souhaité développer une coopérative avec l'outil Coopcycle. Il s'est mis à la recherche de coursiers pour former cette coopérative tout en accompagnant bénévolement son développement. Ces différences ont un impact sur la façon dont s'organise la gestion et la gouvernance au sein de chaque coopérative.

II Des stades de développement divers

Il convient de formuler ici une observation à la fois fondamentale et paradoxale : toutes les coopératives du réseau Coopcycle ne sont pas des coopératives. En effet, alors même que les conditions d'utilisations de Coopcycle réservent l'utilisation de son logiciel aux structures ayant adopté un modèle coopératif salariant leurs membres, [voir figure 19] de nombreux collectifs de livreurs sont à ce jour organisés en association et ne salarient pas l'ensemble de leurs travailleurs.

I. L'exercice à des fins commerciales des droits accordés par cette Licence est réservé aux structures satisfaisant les conditions suivantes :

1. Correspondre aux critères de l'entreprise sociale et solidaire telle que définie par la leur loi nationale, ou par la Commission européenne dans sa communication du 25 octobre 2011, ou à défaut par l'article 1er de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS ;
2. Fonctionner selon un modèle coopératif au sein duquel les travailleurs sont salariés.

Par exception au 2°, se voient reconnaître : les droits énoncés au 1er alinéa :

- Les travailleurs individuels ayant recours au portage salarial
- Les structures missionnant de tels travailleurs ; à condition de ne pas également missionner des auto-entrepreneurs.

Figure 19 : Extrait de la licence du logiciel Coopcycle : <https://wiki.coopcycle.org/fr:license>

Coopcycle n'est donc pas encore tout à fait une fédération de coopérative au sens strict du terme puisqu'elle regroupe également des structures associatives. À ce stade, Coopcycle peut être assimilé à un réseau d'initiatives de collectifs de coursiers locaux indépendants qui tentent de s'organiser sous une forme alternative aux grandes plateformes dans le respect de valeurs coopératives.

Cette variété de statuts juridiques au sein de la fédération Coopcycle est le signe d'expérimentation et de recherche de(s) la bonne(s) formule(s) pour ériger un contre modèle viable aux grandes plateformes classiques.

1. Des SCOP en puissance et des SCOP en acte.

Bien qu'elles ne soient pas encore juridiquement des SCOP, les associations de coursiers rencontrées aspirent à le devenir, et adoptent déjà des modes de fonctionnement assimilables.

En plus de bénéficier des retours des coopératives pionnières du réseau Coopcycle, les associations se font suivre par des incubateurs de SCOP (Cyclôme, Les coursiers Rennais, Kooglof) ce qui conforte leur trajectoire vers un horizon d'organisation en SCOP.

Les Coursiers Bordelais, qui est aujourd'hui une SCOP juridiquement, a d'abord été une association à sa création. La transition du statut associatif vers le statut SCOP est vécue par les membres des associations de coursiers interrogés comme une étape à la fois délicate et nécessaire pour le développement du projet et sa cohérence :

Pour Vincent de Kooglof, devenir une SCOP est un horizon à franchir à terme, mais cela nécessite une préparation notamment sur le plan du modèle d'affaires : « L'agenda c'est horizon 2023 pour le passage en SCOP, de base c'était 2 ans, en fait on verra au fur et à mesure du développement, la structure et le projet. La SCOP est un objectif, il y a d'autres objectifs. [...] Il faut qu'on valide bien nos bases, qu'on entre de la trésorerie, qu'on soit patient et qu'on arrive au fur et à mesure à absorber les auto-entrepreneurs en salariés parce que l'objectif est de devenir une coopérative, or une coopérative c'est quand même majoritairement des salariés. » (Vincent/Kooglof)

Guillaume de NaoFood souligne l'importance d'expérimenter sous le statut associatif pour créer la SCOP sur des fondations solides :

« Dans un premier temps on est devenu, on est une association de préfiguration, dans les statuts on doit devenir une SCOP, déjà c'est la base, pourquoi on n'est pas devenu une SCOP déjà dans ses débuts c'est que pour moi c'était un danger. [...] NaoFood aujourd'hui, donc c'est devenu une association pour apprendre à travailler ensemble, apprendre à se connaître, à comprendre les forces et les faiblesses des uns et des autres, compenser et travailler ensemble pour toujours pouvoir compenser les faiblesses avec les forces des autres et devenir une unité, un ensemble. »

Pour Thomas des Coursiers Rennais, le statut SCOP est un idéal de long terme, qui apparaît comme une nécessité pour la pérennité du projet :

« Comme beaucoup on s'est lancé sous la forme associative parce que c'était le plus simple, mais on sait bien que l'activité n'est pas pérenne, on ne peut pas rester sous ce statut-là au long terme, on sera obligé de muter, effectivement on envisage la coopérative, le statut SCOP. [...] La majorité du groupe, les gens qui sont les plus investis, parlent de mutation

vers la SCOP, de toute façon le statut associatif n'est pas soutenable, de plus les conditions d'utilisation de Coopcycle imposent un développement de SCOP »

Le fait que les associations ne sont pas encore des SCOP ne les empêche pas de tenter de fonctionner dès à présent un maximum comme des coopératives de fait. Arthur présente même Cyclôme comme une « coopérative en devenir ». Vincent de Kooglof parle de « pré-associés de la coopérative » ou encore Thomas des Coursiers Rennais raconte comment le collectif travaille à l'élaboration d'un règlement intérieur alors même que les membres sont sous statut d'auto-entrepreneur.

Forts de ce constat, nous pouvons affirmer que par-delà le statut juridique officiel, toutes les structures rencontrées partagent une communauté de destin ; celui de faire émerger un modèle alternatif aux plateformes de livraison capitalistes sous la forme d'une organisation en SCOP locale où les livreurs sont membres propriétaires collectivement de l'entreprise.

Au gré du passage du statut d'association vers le statut de SCOP s'accompagne de façon plus ou moins systématique un changement de régime des travailleurs de l'auto-entrepreneuriat vers le salariat.

2. Le salariat : une diversité de perception et des perspectives variées

Eu égard au fait que Coopcycle fait du salariat des livreurs l'une des conditions d'utilisation de son logiciel et que le statut d'auto-entrepreneur fait l'objet de nombreuses critiques, nous avons émis l'hypothèse que la perspective d'être salarié est une source de motivation importante des coursiers rejoignant une coopérative membre de la fédération Coopcycle.

Les résultats de notre sondage réalisé auprès de 24 travailleurs de coopératives membres du réseau Coopcycle [voir annexe 3] montrent que l'accès au salariat n'est pas une source de motivation significative pour les coursiers ayant rejoint les coopératives. Ce rapport mitigé au salariat est le reflet d'une différence philosophique entre deux types de projets : d'une part ceux qui considèrent que le salariat est un principe fondamental (Les livreurs bordelais, Cyclôme) et d'autre part nous trouvons des projets qui considèrent qu'il est préférable d'ajuster au cas par cas en fonction des besoins du projet et des aspirations personnelles des membres.

Arthur de Cyclôme l'affirme sans équivoque : « Le salariat des livreurs, qui est absolument essentiel, pas pour toutes les villes en France que vous allez interroger, mais en tout cas nous chez Cyclôme c'est vraiment absolument la grande priorité, on est intransigeant »

Clément des livreurs bordelais insiste sur le fait que le statut juridique des travailleurs est un élément de distinction entre les coursiers en coopérative avec les coursiers travaillant pour les plateformes classiques capitalistes : « Le but était de prouver que dans ce métier-là, pour en vivre dignement, ont était pas obligé d'être ubérisé, de travailler sur les plateformes avec le statut d'auto-entrepreneur, que le salariat c'est possible, que la forme de travail que proposaient ces plateformes-là c'était de la merde ».

NaoFood adopte un rapport nuancé du statut juridique du travailleur : pour Guillaume son président : « L'auto-entreprenariat pour moi, c'est dur à entendre : pour moi ce n'est pas une dérive mais c'est les conditions et la gestion de ces conditions et comment on s'y est pris pour les fixer qui est une dérive ».

Thomas des Coursiers Rennais pointe le fait que les travailleurs du secteur de la livraison sont habitués à travailler sous statut indépendant et sont attachés à la flexibilité adjacente :

« Il y a des gens qui sont très attachés à leur statut d'indépendant, AE, donc potentiellement il y a peut-être des gens qui quitteraient le projet parce que ça leur correspondrait plus ».

Enfin Vincent de Kooglof pose un regard pragmatique sur la question en pointant le fait que le salariat est souhaitable mais nécessite de reposer sur de bonnes bases économiques et organisationnelles qui font défaut à ce stade dans la structure strasbourgeoise : « on a tendance à penser que c'est impossible de salarier, mais non [...] c'est possible de le faire, mais il y a des prérequis, il faut une trésorerie, nous étant donné qu'on a pas préparé notre trésorerie dans le sens qu'on a été pris de cours par l'activité donc voilà [...] il faut qu'on valide bien nos bases, qu'on entre de la trésorerie, qu'on soit patient et qu'on arrive au fur et à mesure à absorber les auto-entrepreneurs en salariés parce que l'objectif est de devenir une coopérative, or une coopérative c'est quand même majoritairement des salariés » (Vincent/Kooglof)

Les différences entre les différentes organisations s'expliquent par des diversités idéologiques. C'est le cas pour le salariat, certaines ont posé comme principe fondamental de s'interdire l'usage du statut d'auto-entrepreneur pour leurs membres lorsque d'autres sont plus souples face au statut des travailleurs. Toutefois, les différences s'expliquent également en raison du stade de développement des projets. En effet, l'association des coursiers de Kooglof souhaitent se salarier mais ne le font pas pour des raisons économiques. Ils

souhaitent dans un premier temps stabiliser le projet sur le plan économique afin de pouvoir à terme salarier les coursiers. Cependant, ils ont mis un point d'honneur à se rémunérer à l'heure et non à la tâche pour sortir de l'imprévisibilité du revenu et aborder leur travail de façon plus sereine.

Le passage au salariat entraîne *de-facto* une rémunération horaire là où l'auto-entreprenariat permet une rémunération à la tâche. Le coursier salarié est donc moins tenu à une productivité pour gagner leurs revenus à échelle individuelle, mais doit avoir conscience que la rentabilité de l'organisation dépend de leur productivité sur le terrain. Se pose alors la question de l'évaluation de la productivité des salariés pour s'assurer qu'ils travaillent de façon efficace malgré le fait que leur salaire ne dépend pas directement du nombre de courses qu'ils réalisent. Chez NaoFood, il n'y a pas de contrôle formalisé de la productivité des onze salariés coursiers. La bonne implication de chacun repose grandement sur des rapports de confiance, et de sentiment d'appartenance au groupe. Jonathan affirme contrôler ses statistiques par lui-même en raison du fait qu'il n'y a personne au-dessus de lui, mais qu'il est important pour lui de se sentir rentable pour la coopérative.

« Vu qu'on n'a personne au-dessus de nous, en fait on contrôle nos stats pour nous même, on se dit, moi en tant que salarié, cette semaine, je n'ai pas été rentable »
(Jonathan/NaoFood)

Il y a également une pression positive liée à l'appartenance à un groupe pratiquant le cyclisme comme un sport, qui incombe aux salariés de conserver une certaine cadence sur le terrain : « Si c'est un salarié il faut quand même qu'il soit un minimum efficace, parce qu'un salarié qui peut faire qu'une commande de l'heure, on ne va pas le charrier longtemps » (Jonathan)

En revanche, chez Nao Food, le co-emploi de coursiers salariés et d'auto-entrepreneurs peut générer un enjeu d'arbitrage lors de l'affectation des courses. En effet, lorsque le volume de demande baisse, le besoin de rentabiliser le salarié reste le même ce qui conduit mécaniquement à privilégier les coursiers salariés par rapport aux coursiers auto-entrepreneurs.

« La décision a été prise de privilégier d'abord les salariés pour ce qui est des shifts et des commandes qui arrivaient, donc les AE ont eu un peu moins de place, un peu moins de commandes, et on a commencé à avoir des tensions puisqu'un peu moins de commandes, tu as un peu de jalousie forcément, donc là c'est un équilibre qu'il faut trouver »
(Théo/NaoFood)

On voit donc ici le risque que les auto-entrepreneurs qui collaborent avec NaoFood se sentent comme « une variable d'ajustement » à l'instar des coursiers travaillant avec les plateformes

classiques. Guillaume parle « d'électrons libre » pour souligner le fait que les auto-entrepreneurs qui travaillent avec NaoFood bénéficient d'une bonne rémunération sans avoir les inconvénients du salariat. Par ailleurs les membres salariés de NaoFood qui sont en fait pour la plupart des anciens auto-entrepreneurs multiplient les actions de sensibilisation et de dialogues avec les auto-entrepreneurs pour que ces derniers puissent anticiper les baisses d'activités saisonnières et trouvent une activité de repli lorsque la demande vient à baisser.

Les membres salariés de NaoFood cherchent à cultiver une transparence avec les auto-entrepreneurs qui ne sont pas au cœur du projet pour éviter que ces derniers se retrouvent trop dépendants de NaoFood et pâtissent d'une baisse du volume de commandes

« On l'avait dit à une réunion au mois de juin ou juillet, aux AE, on avait anticipé ça, on avait bien vu les choses venir, on leur avait dit si vous voulez trouver un autre boulot à côté en intérim, ou un boulot de saison, c'est le moment les gars, parce que l'été déjà la foodteck c'est pas simple et alors chez nous je pense que ce le sera encore moins parce qu'on est vraiment jeune donc allez y franchement si vous voulez du taf, nous on assurera le peu qu'on sera, et c'est ce qui est arrivé, il y en a certains qui sont partis chercher du taf ailleurs et ils ont eu raison, très bon choix. » (Jonathan/NaoFood)

Il demeure que la volatilité de la demande dans le secteur de la livraison et le caractère saisonnier de l'activité dans la foodteck représente un enjeu de ressource humaine difficilement dépassable. Chez NaoFood, cela se traduit par un noyau dur de salariés qui ne peut excéder le nombre de coursiers nécessaire lorsque le volume de commande est au plus bas. Il en va de la viabilité économique du projet et ce même si cela les pousse pour le moment à continuer à avoir recours à des travailleurs indépendants.

On peut soulever un risque à cette pratique : celui de voir certains auto-entrepreneurs espérer devenir salarié sans y parvenir. Il y a donc un enjeu de gestion de ressource humaine qui nécessite une attention tout à fait particulière pour identifier les aspirations de chaque auto-entrepreneur pour éviter des malentendus et les faux espoirs d'embauche éventuels.

Cela est déjà mis en place : « On a des entretiens individuels, quand c'est demandé et parfois régulièrement avec certains, on a des entretiens tous ensemble le groupe, et on a une boîte à idées » Toutefois, Guillaume concède que l'exercice est périlleux et que la création de relation de confiance transparente avec l'ensemble des collaborateurs auto-entrepreneur est un chantier qu'il convient de renforcer pour limiter au maximum les tensions à l'avenir : « Il y a des tensions et c'est très difficile de faire comprendre : il y en a qui ont eu l'impression de se sacrifier, qui ont essayé de me faire culpabiliser »

Tous ces exemples montrent que les alternatives au modèle de plateforme UberEats, Deliveroo divergent localement sur le mode opératoire à adopter. Derrière la même utopie partagée de créer une coopérative de coursier de plateforme, les initiatives locales expérimentent différentes façons de procéder.

III Les motivations à devenir membre d'une coopérative de coursier

1. Les motivations individuelles collectées dans les entretiens et le sondage.

Le graphique ci-dessous présente les résultats d'un sondage demandant aux membres de coopératives membres de la fédération Coopcycle de se positionner sur une échelle allant de 1 à 10 sur les motivations qui les ont amenés à travailler au sein d'une coopérative de coursier.



Figure 20 : Motivation des membres coursiers de coop du réseau Coopcycle

Les résultats du sondage sur les motivations des membres à rejoindre une coopérative de coursier à vélo montrent une forte attirance pour le fait de faire du vélo et de participer à une aventure collective.

1.1. La passion pour le vélo

La passion pour le vélo est le critère le plus motivant en moyenne chez les coursiers à vélo des proto-SCOP (8,36/10). Ce résultat se retrouve dans le témoignage des coursiers des différents projets coopératifs rencontrés. Clément des Coursiers bordelais raconte « j'ai toujours été à vélo et c'est ce qui me tenait à cœur aussi, je ne me serais jamais vu faire ce travail à scooter, ou en voiture, ça ne m'intéresse pas, moi c'est le vélo avant tout et du coup [...] c'est pour ça que je suis rentré dans la livraison à la base dans l'ubérisation parce que je me suis dit : 'putain je vais faire de l'argent en faisant un truc que j'aime' et c'est royal quoi et voilà. »

Pour Arthur de Cyclôme : « le point d'entrée c'était le vélo, à partir du moment où on a commencé à communiquer sur les réseaux, les gens nous ont assez spontanément contactés, pour dire "bah voilà j'aimerais participer, j'aimerais faire du vélo »

Guillaume de NaoFood insiste sur la passion du vélo : « J'ai commencé la livraison, j'ai kiffé, une passion s'est vraiment développée, j'adore ça, le contact avec les clients, bouger en ville, les restos, j'ai adoré le vélo, j'en ai fait jusqu'à 60 heures semaines pendant plusieurs mois »

Théo de NaoFood : « J'ai adoré ce métier, j'étais pressé de quitter mon taf pour prendre mon vélo et aller pédaler ». Pour Jonathan de Nao Food : « La passion du vélo est venue grâce à ce taf ». Pour Thomas des coursiers rennais « je me suis dit je vais faire un break une année de césure pour réfléchir en me disant je vais faire cette activité-là, avec un objectif derrière de faire aussi des courses en ultra distance en cyclisme ». Enfin Tommy des coursiers rennais parle d'esprit vélo : « il y avait tout l'esprit vélo, le fait que tout le monde se connaissait ».

Si la passion du vélo apparaît comme motivation universelle chez les coursiers, elle n'est pas le propre des coursiers en coopérative, elle se retrouve chez nombre de coursiers travaillant avec les plateformes classiques. (Jan, 2018). En revanche, les coursiers en coopérative se

distinguent par leur volonté de rejoindre un collectif dans lequel ils peuvent avoir un plus grand contrôle sur l'organisation de leur travail.

1.2 L'appartenance à un collectif fidèle aux valeurs coopératives

L'aspect humain et collectif est fortement mis en avant par les membres des proto-SCOP. Nous pouvons noter un fort contraste entre l'image du coursier de plateforme isolé, faisant comparativement à la solidarité et l'esprit de corps vécus par les membres de proto-SCOP: « Tu bosses avec des gens que tu côtoies tous les jours en fait, tu ne bosses pas avec une application, sur Uber Eats tu peux bosser pendant des années, tu ne rencontreras jamais personnes d'Uber Eats. En fait, là en deux semaines je connaissais les gars, on m'écoutait, mon avis comptait » (Jonathan/NaoFood)

Clément des coursiers bordelais souligne le plaisir d'avoir de la solidarité entre collègues : « avoir des collègues au quotidien, avec qui échanger, avancer ensemble, connaître les mêmes problèmes, les mêmes moments, se soutenir les uns les autres, si demain, j'arrive pas à faire cette course, mon collègue va me l'a faire sans soucis, c'est vraiment cet esprit de coopération, de collectif, c'est l'aventure humaine qui était très importante, j'avais pas envie de continuer tout seul, j'avais besoin de voir du monde alors que ouais sur les plateformes tu finis tout seul, la ville est grande ».

La possibilité de créer quelque chose de nouveau à plusieurs est mise en avant par Tommy des coursiers rennais : « Il y a ça aussi, on va pas se le cacher on a créé quand même un business, c'est collectif, certes ça paye mieux, mais c'est aussi le fait de créer un truc qui est motivant, créer un truc de A à Z qui n'existait pas. Certes on a le modèle des plateformes, on a vu ce qui se créait à droite à gauche, on s'inspire de choses qui sont déjà présentes, mais créer quelque chose de nouveau à Rennes c'est motivant. » (Tommy/LCR)

1.3. Le plaisir d'effectuer des tâches diversifiées

Les coursiers prennent du plaisir à gérer leur proto-SCOP, le maintien de la plateforme, la fonction de dispatch, la communication, la gestion des partenariats avec les restaurants, la gestion des tâches administratives, la facturation des clients. Toutes ces tâches sont réparties

de façon plus ou moins institutionnalisée entre les livreurs cela constitue à la fois une charge mentale supplémentaire et des défis stimulants à mener.

Clément des coursiers bordelais souligne la montée en compétence atteinte grâce à la coopérative : « Derrière le terme de coopérateur il y a le fait de gérer la boîte en fait, il faut gérer la boîte de A à Z et on apprend au fur et à mesure, c'est très enrichissant, ce n'est pas quelque chose qu'on peut apprendre sur les plateformes, et moi demain au même titre qu'une personne qui va rester un an, un an et demi d'ici, tu pars de la coopérative, t'es capable à 80% de gérer une boîte si tu en crées une, c'est vachement intéressant, c'est des acquis qu'on acquiert au fur et à mesure du temps qu'on ne pouvait pas acquérir ailleurs en fait. »

Le même enthousiasme est présent chez les coursiers salariés de NaoFood qui allouent une part conséquente de leur temps de travail à gérer la proto coopérative : « On essaie de faire matcher les idées et les besoins de Nao Food, les idées des gens, des coursiers de toute l'équipe avec justement les besoins de Nao food, il y a pas mal d'idées qui peuvent répondre à ces besoins, et c'est ce qui fait qu'aujourd'hui chacun peut dans son domaine apporter quelque chose, et il y a une sorte de développement aussi individuel je pense, un développement de compétences, c'est assez intéressant. »(Jonathan/NaoFood)

La satisfaction de participer à la gestion d'un projet collectif se retrouve même lorsqu'elle n'est pas rémunérée comme c'est le cas chez les Coursier Rennais : « je prends l'exemple de la communication, je fais des affiches, des flyers, moi j'aime bien faire ça, j'aime faire la photo, je touche un peu aux logiciels, je fais bénévolement parce qu'aussi de mon côté, je développe des compétences derrière, je m'intéresse à des trucs, je développe des compétences » (Tommy/LCR)

Cependant, la satisfaction de participer à un projet ne suffit pas toujours à gratifier les membres les plus impliqués, la question de la rémunération est un enjeu saillant dans les proto-coopératives qui n'ont pas encore de salariés. « C'est vrai qu'il y a des tâches qui sont chronophages et à un moment ça risque d'exploser et il risque d'avoir cette question de rémunération » (Tommy/LCR)

De la même manière chez Kooglof, Vincent explique que le projet tient actuellement sur l'engagement bénévole de certains membres mais que à terme, il faudra trouver un modèle d'affaire capable de dégager suffisamment de recettes pour rémunérer le travail effectué en dehors de la livraison : « Si on passe tout le monde sur du 35 heures avec 50% dans le développement, ça va user notre trésorerie donc c'est pas possible, donc forcément on continue encore un peu, à tabler un peu sur le bénévolat pour le développement, c'est un truc

qui est nécessaire à faire, le projet dépend de ça, de la bonne volonté des associés »(Vincent/Koogof)

2. La motivation de faire le même métier mais différemment.

Sans qu'ils le définissent de façon claire et précise, les coursiers sont attirés par l'esprit coopératif, et surtout par l'aspect collectif que cela comporte dans l'organisation de leur travail. De nombreux coursiers rencontrés ont insisté sur le plaisir de gérer les activités en amont du travail de la livraison : la communication, le développement de relation avec les restaurateurs et les commerçants ou encore le service après-vente aux clients.

L'accès au salariat en revanche ou à une meilleure rémunération comparativement aux plateformes classiques, n'est pas la motivation principale des coursiers. Il semble que c'est bien plus la façon dont ils peuvent peser sur l'organisation de leur travail qui soit un moteur davantage que les conditions de rémunérations. Les motivations à rejoindre une coopérative de coursier sont donc bien plus intrinsèques qu'extrinsèques puisque, ce n'est pas la recherche d'une meilleure rémunération qui pousse les coursiers à fonder une coopérative mais, c'est le modèle coopératif en soi qui attire les coursiers.

Les motivations des coursiers entrent en résonance avec les motivations des travailleurs en SCOP recensées par dans la littérature à savoir : une plus grande autonomie, une place importante pour chacun et la gouvernance collégiale.

À cela s'ajoute une fierté de montrer qu'une autre façon de faire de la livraison est possible à une échelle locale. L'élément de motivation retrouvé dans l'ensemble des groupes rencontrés est le fait de créer un projet en opposition aux grandes plateformes qui sont prises en contre-exemple. Cette motivation de faire différemment et mieux que les plateformes classiques fait écho aux motivations des membres fondateurs [voir tableau 7]

Toutes ces initiatives ont pour dénominateur commun la recherche d'un contre modèle aux plateformes capitalistes, afin de rendre l'économie de la livraison de repas plus juste pour les travailleurs coursiers afin qu'ils aient de meilleures conditions de travail. Elles cherchent également à proposer un service de meilleure qualité pour l'ensemble des acteurs (commerçants et clients).

Origine du projet de coopérative				
Cyclome	Kooglof	Les coursiers bordelais	LCR	NaoFood
« Cyclome est partie d'une idée qui a germé en mai 2020 pendant le premier confinement, celle de savoir quelles alternatives au modèle d'ubérisation notamment des livreurs auto-entrepreneurs qui sont dans la food-tec, la livraison de repas » (Arthur)	« C'est un projet qui s'est lancé en novembre 2020, pendant le confinement. À l'origine du projet, il y a des coursiers qui avaient la volonté de créer une alternative de livraison locale, alors c'est un peu une réponse, ou un pied de nez, à la capitalisation du secteur avec les grandes plateformes de la livraison qu'on connaît » (Vincent)	« La coopérative a été créée fin 2017, par trois anciens coursiers ubérisés. Le but était de prouver que dans ce métier-là, pour en vivre dignement, on était pas obligé d'être ubérisé, de travailler sur les plateformes avec le statut d'auto-entrepreneur, que le salariat c'est possible, que la forme de travail que proposaient ces plateformes-là c'était de la merde, qu'ils étaient juste là pour exploiter les gens et faire du profit sur leur dos » (Clément)	« À un moment on a tous été à temps plein, avec ces plateformes, et Les coursiers Rennais, c'est une initiative collective [de 13 indépendants qui ont eu] envie de faire autre chose »(Thomas)	« À un moment donné, on s'est dit ok les conditions c'est pas ouf, genre ce n'est pas ouf du tout, on se fait avoir, on est manipulés, on est abusés, la rémunération diminue de plus en plus, les scooters qui arrivent, on nous ballade, les restos ne sont pas contents, donc ils sont déçus du service, il sont de plus en plus énervés parce que le prix monte et ne baisse pas pour la plupart, c'est très cher, ça devient n'importe quoi entre les scooters et le service qui est ridicule, problème de langage, ils n'arrivent pas à communiquer : trop de dérives qui arrivent et là stop quoi. Les clients pareils. Ils sont frustrés, parfois ils n'ont pas de commandes, parfois les coursiers vont manger leur commande à un endroit dans la ville, ou ils ne comprennent pas, ils ne sont pas remboursés, ils ont un petit code promo de 5 euros sur des commandes à 40 euros, ils sont frustrés, ce n'est pas respectueux. Donc tout le monde était perdant et moi qui était devenu passionné par ce métier à travers ces coursiers, ces clients, ces collègues, ces restaurants que j'avais envie de les aider, et ça m'a tellement frustré et énervé que j'ai dit : "Va s'y les gars, go on fait notre boîte, puisqu'on était tous autour d'une table autour d'une petite bière en fin de Shift" et on s'est dit "Go si on arrêtait et qu'on créait un truc ?" Tout le monde était chaud » (Guillaume)

Tableau 7 : Genèse des différents projets de coopératives

IV Une autre vision du métier de coursier : l'humain réintroduit au cœur de la plateforme.

Alors que Uber Eat et Deliveroo ont développé sur leur plateforme des mécanismes d'assignement de courses automatisés grâce à la géolocalisation en temps réel des livreurs, il apparaît que les coopératives s'organisent de manière différente à l'opposé d'un management algorithmique.

En effet, les proto-coopératives organisent leur « dispatch » (anglicisme pour désigner le fait d'assigner les commandes à des coursiers) de façon beaucoup plus artisanale, puisqu'un de leur membre effectue le travail de répertorier les commandes et de les assigner à ses collègues coursiers sur le terrain pour que ces derniers acheminent les commandes aux clients.

Pour ce faire les coursiers utilisent beaucoup les logiciels de messagerie internes tels que Slack ou Discord. Le coopérateur en charge du Discord traite les commandes émises sur la plateforme Coopecycle puis les attribue aux coursiers déployés sur le terrain. Cette différence s'explique à la fois par un choix éthique mais aussi par des limitations techniques de la plateforme Coopecycle.

1. Une maîtrise et une compréhension du dispatch par les coursiers

1.1 La volonté de ré humaniser la fonction de dispatch

1.1.1 Le dispatch avec les grandes plateformes classiques

Durant cette partie nous présentons le dispatch des plateformes classiques sur la base de mon expérience de travail avec la plateforme Uber Eat avec laquelle j'ai effectué 350 livraisons entre le 1 janvier 2021 et le 31 mai 2021 dans les villes de Lille et Paris.

Pour se voir assigner une commande sur la plateforme Uber Eat, le coursier doit allumer son application et appuyer sur un bouton indiquant qu'il est en ligne et par conséquent dans l'attente de commandes. Les critères d'assignation des commandes ne sont pas communiqués, ce qui rend l'arrivée des commandes aléatoire et difficilement prédictible. Il est toutefois plus

probable de recevoir une commande si l'on se positionne dans une zone fortement peuplée de restaurants.

Lorsqu'une commande tombe, le téléphone émet une sonnerie et indique la distance ainsi que la rémunération estimée de la commande. Le livreur dispose d'une dizaine de seconde pour accepter la commande sur la base de ces deux informations.

Si le restaurant est mentionné lors de la proposition de la commande, l'adresse du client final ne l'est pas systématiquement. Ce qui peut amener parfois à emmener le coursier dans des zones reculées. Il m'est arrivé plusieurs fois de regretter d'avoir accepté une commande en raison du fait que j'ai été surpris de la localisation du lieu de livraison qui m'éloigner fortement de mon domicile.

Le système de rémunération à la tâche incite à développer des stratégies pour éviter d'assumer des commandes qui éloignent trop des restaurants car, le temps passé à se repositionner dans une zone avec des restaurants n'est pas rémunéré.

En conclusion, l'assignation des commandes est aléatoire. La marge de manœuvre du coursier travaillant avec Uber Eat est limitée à l'acceptation ou non d'une commande sur la base d'information incomplète sur les caractéristiques géographiques de la livraison.

Cette partie aléatoire rend le métier imprévisible voire précaire, cependant, il constitue aussi un aspect ludique, le paramètre chance rendant certains aspects du métier proches des caractéristiques que l'on retrouve dans un jeu de hasard.

1.1.2 Le dispatch au sein des proto-SCOP de coursiers

Pour les coursiers des coopératives, le dispatch géré par les algorithmes n'est pas efficient. Avoir un être humain dans la gestion des commandes est plus agréable pour les coursiers et permet de fournir un service de qualité et davantage réactif aux commerçants et aux clients, tout en favorisant la communication entre collègues. Clément des coursiers bordelais raconte comment leur mode de fonctionnement rompt avec le management algorithmique des plateformes de livraisons classiques : « On peut être géolocalisé, mais c'est très rare, c'est quand on utilise Coopcycle, qui nous géolocalise, mais on s'en sert très peu en vrai [...] moi à titre personnel je n'ai pas envie qu'un jour ce soit un ordinateur qui me dise quoi faire quoi. Ça pourrait être pratique mais ce serait retourner dans l'ubérisation, avec quelqu'un au-dessus de moi. [...] on aime tous cela, de se dire quoi qu'il arrive c'est nous qui avons le pouvoir, sur qui fait quoi et de ne pas se dire, et puis il y a l'imprévu aussi, est-ce qu'un ordinateur serait

capable de gérer un imprévu comme nous on le gère, ce n'est pas forcément sûr tu vois, voilà comme le SAV, c'est nous le gérons, on ne le sous-traite pas. »

Les proto-coopératives de plateforme de livraison à vélo se distinguent des plateformes classiques par la qualité de leur offre et la réactivité humaine disponible à tous les niveaux du processus de livraison. D'une part dans les relations entre les coursiers : les coursiers se coordonnent de façon multilatérale et non en suivant un algorithme basé sur leur géolocalisation. D'autre part avec les restaurateurs : ils ont une connaissance fine et souvent personnelle des commerçants avec qui ils collaborent ce qui leur permet de s'adapter à leurs besoins plus facilement. Enfin avec les clients, les relations ne sont pas basées sur des notations *a posteriori*, mais sur des échanges humains plus authentiques, à l'instar de NaoFood qui a développé un univers autour de peluches. En effet, chaque coursier qui livre avec NaoFood a sur lui une peluche personnelle qui permet aux clients et aux restaurateurs d'identifier le livreur à sa peluche. Les peluches individuelles permettent de créer du lien avec les clients et les restaurants : « Avec une peluche, il y a plein de barrières qui sautent, tu as vraiment des gens dans leur essence dans leur envie, spontanée, et c'est très agréable et c'est ce contact beaucoup plus naturel que j'aime bien et que je recherche en fait. » (Guillaume/Nao Food)

1.2. Les limites des outils de dispatch automatique à disposition des coopératives

Le logiciel proposé par Coopcycle repose sur le travail bénévole de développeurs militants. Il a été façonné comme un outil de cyclo-logistique polyvalent permettant à chaque initiative coopérative locale de l'utiliser. Cependant, au cours de nos rencontres, il est apparu que si la polyvalence du logiciel Coopcycle lui permet d'être facilement transposable d'une ville à une autre, elle représente aussi un frein à une appropriation plus poussée par chaque coopérative pour l'adapter à des besoins spécifiques.

Il semble y avoir un véritable enjeu à ce niveau-là, avec deux besoins difficiles à concilier pour les proto-coopératives : celui de contribuer au développement d'une plateforme commune capable de servir l'ensemble du mouvement et le besoin de se doter d'une plateforme parfaitement adaptée aux besoins spécifiques de la coopérative.

Pour Arthur de Cyclôme, la dimension inter-locale de la plateforme est très importante. Il met l'accent sur l'importance de faire des concessions et de trouver des solutions locales en

gardant en ligne de mire l'intérêt commun de toutes les coopératives de se doter d'un outil, certes pas optimal, mais bon marché et dans un esprit de coopération entre coopératives.

« l'ADN de Coopcycle, c'est à prendre ou à laisser, ça à plein de mérites clairement, ce n'est pas la start up nation avec une application hyper léchée, avant-gardiste machin, c'est un clone d'application qui se développe en application continue qui a des failles, mais qui roule bien, c'est comme un bon vieux vélo, il a pas de garde-boue mais il n'a jamais de panne d'essence quoi. [...] Il y a les discussions stratégiques de travail pour dire quelle voie on prend dans le développement de l'outil, donc ça se fait un peu de façon instrumentale et dans le développement d'une application comme ça il y a des choix qui ont été faits qui impactent aussi le développement possible donc on essaie de jongler avec tout ça et des fois on remet en cause complètement ce qui a été fait avant, on va dire que moi je pense que je suis, enfin à Clermont, on fait partie des moins râleurs, c'est-à-dire que moi quand j'ai un truc à faire, j'essaie de trouver comment faire sur l'outil, en fait il y a beaucoup de possibilités, donc moi je gratte dans les coins et j'essaie de trouver comment faire, des fois ça tient un peu du bricolage, mais ça fait qu'on arrive à faire pas mal de choses derrière, donc moi je suis plutôt optimiste sur le truc, en se disant : ça ne nous a pas couté grand-chose »(Arthur/Cyclome)

Les proto-coopératives ont recours donc à du « bricolage » pour faire fonctionner le logiciel Coopcycle. Vincent de Kooglof souligne que le logiciel Coopcycle n'actualise pas la position des livreurs très fréquemment : « On a un canal dédié sur Slack, même si ce n'est pas l'idéal, une appli talkie-walkie marcherait mieux, il y a l'application Coopcycle, mais avec un refresh rate un peu plus bas ». Pour toutes ces raisons, le caractère humain du dispatch n'est pas seulement un choix, mais il est aussi la conséquence des limites du logiciel Coopcycle qui ne permet pas une automatisation totale de la gestion des courses.

Toutefois, à mesure du développement des proto-coopératives et de l'augmentation du nombre de courses, certains perçoivent certaines limites techniques de la plateforme pour gérer un nombre important de commandes en simultané. C'est le cas des coursiers de NaoFood, qui est la coopérative avec le plus de coursiers sur le terrain. Le besoin d'un outil de dispatch performant les pousse à développer leur propre application : « Aujourd'hui Coopcycle ne répond pas à ce besoin, en tout cas pas dans la Foodteck : l'application va changer beaucoup de choses, aujourd'hui avec ce flux de commandes ce n'est pas possible quoi. » (Jonathan/NaoFood).

Il serait intéressant de voir comment NaoFood développe son application de plateforme, et de constater comment cette dernière organisera le dispatch. Sera-t-il davantage automatisé ? Les coursiers seront-ils géolocalisés ? Lorsque leur plateforme sera fonctionnelle, Nao Food sera un cas d'étude intéressant d'une coopérative locale qui se dote d'une plateforme *ad hoc*.

2 Des perspectives de positionnement stratégique différenciant

2.1 Création d'un nouvel imaginaire autour du métier de coursier à vélo.

Dans l'opinion publique, le métier de livreur à vélo est bien souvent assimilé à du travail précaire, voire à du travail illégal avec des phénomènes de sous-location de compte auprès de mineurs ou de personnes sans papiers.¹

Les coopératives investissent un contre modèle éthique qui revalorise l'image du coursier.

Visuellement, cela se traduit par des équipements personnalisés qui différencient les coursiers de proto-coopératives de leurs homologues travaillant avec les plateformes classiques.

Au niveau des sacs de livraison, ces derniers sont personnalisés et estampillés d'un logo de la coopérative locale.

Chez NaoFood, la logique de personnalisation est poussée à l'échelle individuelle. En effet, tous les coursiers de NaoFood se sont attribués une peluche qui leur est propre. Ce détail a pour vertu de singulariser chaque coursier aux yeux du public dans la rue. En effet, la peluche est accrochée sur le vélo ou sur le dos du coursier, ce qui rend chaque coursier identifiable.

Ce détail est particulièrement intéressant à noter car il contraste avec les coursiers travaillant avec les plateformes Uber Eat ou Deliveroo qui portent tous le même équipement standardisé qui contribue à les rendre facilement remplaçables.

« Avec une peluche, il y a plein de barrières qui sautent, tu as vraiment des gens dans leur essence, dans leur envie, spontanés, et c'est très agréable et c'est ce contact beaucoup plus naturel ». (Guillaume/NaoFood)

L'usage de peluche permet aussi de créer de la convivialité entre coursiers ainsi qu'avec les clients et restaurateurs du fait du caractère quelque peu décalé d'avoir sur soit une peluche.

¹ https://www.francetvinfo.fr/economie/livraison-a-domicile-des-sans-papiers-contraints-de-sous-louer-des-comptes-de-livreurs_4200473.html

In-fine, il participe à rendre plus sympathique le coursier et permet au coursier d'évoluer dans un univers plus chaleureux comparé au travail avec les plateformes classiques.

2.2 Critères de sélection des restaurants

Les coursiers en proto-coopérative développent une vision d'ensemble de leurs activités. Contrairement au métier de coursier avec les plateformes classiques où leur activité consiste à une succession de micro tâches en collaboration avec une plateforme qui leur assigne des commandes sans qu'ils puissent décider des restaurants avec qui ils collaborent. Les coursiers membres de projets de coopérative choisissent les restaurants avec qui ils collaborent. Ils peuvent opérer une sélection de ces derniers et définir un positionnement stratégique pour travailler avec des restaurants partageant leurs valeurs. Il peut s'agir de critères gastronomiques comme c'est le cas de Cyclôme qui « est devenu une espèce de guide Michelin du mérite ». (Arthur/Cyclôme)

De la même façon, les coursiers de NaoFood goutent systématiquement les plats des restaurants avant de valider un partenariat et se positionnent sur les restaurants locaux en opposition aux grandes chaînes de restauration.

Ainsi, les proto-coopératives de livraison de repas à vélo ne se contentent pas de livrer des repas, mais jouent un rôle éditorial gastronomique qui contribue à les différencier des grandes plateformes classiques. Au-delà de l'aspect local de la plateforme et d'une volonté de sortir les coursiers de la précarité de l'auto-entrepreneuriat avec les plateformes, elles se différencient des plateformes classiques concurrentes en assurant aux consommateurs qui commandent sur leur plateforme de consommer auprès de restaurants locaux, également concernés par leur impact social et environnemental.

Ce choix des restaurants permet de renforcer l'aspect différenciant aux yeux des consommateurs. Ces derniers, en plus de faire appel à un service de livraison à domicile davantage équitable envers les coursiers, encourageant l'économie sociale et solidaire et obtiennent également la garantie que le contenu de leur commande respecte une certaine ligne éthique.

2.3. Vers une diversification des activités de livraison ?

L'une des solutions trouvées pour permettre à certaines coopératives d'atteindre une stabilité économique permettant de salarier leur coursier est la diversification de leurs clients.

C'est la direction empruntée par les Coursiers bordelais qui se sont détournés de la « Foodteck » et de l'économie à la demande pour s'orienter davantage vers la livraison de commerces et plus globalement l'acheminement de marchandise en centre-ville. Ces secteurs ont l'avantage d'être moins soumis à une variation de la demande et permettent ainsi de planifier en amont les livraisons et s'assurer d'un chiffre d'affaires suffisant pour la coopérative. Clément des coursiers bordelais affirme : « On livre très très peu de nourriture, cela représente 5 à 10% de notre chiffre d'affaires et encore, c'est que la coopérative à la base était créée pour ça, initialement »[...] « la livraison de restauration, de restaurants, sur le modèle Uber il est impossible. Il faut de la flexibilité et nous on n'est pas flexible du tout, il nous faudrait un minimum 50 mecs pour pouvoir réaliser cela quoi. »

C'est donc le détournement de son marché initial de la livraison de nourriture provenant de restaurants à des particuliers à domicile vers la livraison de commerçants qui a permis aux Coursiers bordelais de consolider leur base économique et de se salarier.

La question de la diversification et de l'éloignement du secteur de la livraison à domicile est aussi présente chez Nao Food et Cyclôme dans le but d'élargir la plage horaire d'activité en dehors des heures de repas. Jonathan de Nao Food affirme qu'ils vont « peut-être développer d'autres secteurs aussi dans la livraison, élargir un peu les plages horaires pour que même si le midi et le soir il n'y a pas beaucoup de commandes, le matin il peut très bien y avoir des pharmacies, des boulangeries [...] on peut très bien faire du colis, etc, enfin il faut vraiment qu'on se développe sur un maximum de plages horaires pour qu'on puisse avoir au moins du boulot à certaines heures. »

Toutefois, il rappelle que la Foodteck doit rester le cœur de leur l'activité : « C'est ancré dans notre ADN, c'est quand même rentable, l'hiver quand même on ne pourra pas lâcher ce n'est pas possible, et puis on y tient, on s'est quand même lancé autour de ça ».

Si Arthur de Cyclôme partage la même problématique de trouver une activité aux heures creuses pour les coursiers de la proto-coopérative, afin d'injecter un peu de courses planifiées, il pointe toutefois la difficile conciliation de ces deux activités : « La logistique du dernier km c'est prévu à l'avance, même si c'est des gros volumes, il n'y pas besoin de beaucoup de salariés pour le faire, c'est des équipements plutôt vélo cargo, qui sont lourds, alors que la

food, ce n'est pas prévu à l'avance, il faut de gros effectifs, en terme d'équipement, il y en a beaucoup qui n'ont pas du tout de vélo cargo, ou alors des omniums qui sont des vélos cargo plus légers, et donc le passage de l'un à l'autre c'est compliqué »

La diversification des activités hors du secteur de la livraison de restaurants semble donc une piste intéressante explorée par certaines proto-coopératives, mais le risque est que, à l'instar des livreurs bordelais, la coopérative se détourne de son objectif initial de concurrencer les plateformes du secteur de la livraison de nourriture à domicile.

V Gouvernance : pratiques et visions au sein des coopératives de coursiers

Nous constatons une importante source de légitimité des fondateurs de par l'exemple et les valeurs qu'ils insufflent dans le projet coopératif [voir tableau 8]. L'absence de hiérarchie formelle entre les membres semble être compensée par ce phénomène.

Les coursiers Bordelais	Kooglof	Nao Food
« Pour les 3 créateurs c'est une fierté de se dire : ça permet de faire vivre 7 personnes alors que à la base, ils sont partis de rien. Aujourd'hui ils peuvent faire vivre 7 personnes, c'est exceptionnel. La coopérative continue, les valeurs sont transmises, ça va rester gravé en nous. » (Clément)	« Il y a un espèce de respect pour les fondateurs, je ne sais pas à quel point il est développé, mais oui le développement du projet tient à ça avec la promesse d'une reconnaissance postérieure de tout ça » [...]« Tu portes le projet maintenant, tu le développes, au moment T, avec la promesse qu'il y aura une place à part entière d'associé, dans la structure coopérative. » (Vincent)	« Moi pendant 2 ans je ne me suis pas rémunéré, et j'étais bénévole, oui sur les 3 ans ça fait beaucoup, et entre 6 mois et un an, il y en a beaucoup qui étaient bénévoles dans les courses, dans les NaoJob, qui gagnaient 400 balles, mais vraiment c'était des pichenettes, c'était vraiment pas grand-chose, et il y a eu aussi, ce fonctionnement et on a besoin de ces personnes en salariés sinon à un moment donné ça se fatigue, ça s'épuise, et c'est une récompense qui est juste et méritée »[...]« Nous on sort de nulle part, on ne sort pas de l'ENA avec des levés de fonds pas possible, on a sué du cul, pour monter NaoFood » (Guillaume)

Tableau 8 : Rapport aux fondateurs/créateurs

La gouvernance n'est pas encore formalisée de façon explicite dans les proto-coopératives les plus jeunes notamment chez Cyclôme, Les Coursiers Rennais et Kooglof. Ces proto-

coopératives ont affirmé la volonté de construire une gouvernance démocratique et horizontale permettant à tous les membres de participer à la prise de décision. Toutefois, il apparaît qu'au stade de développement de leur projet, les prises de décisions stratégiques sont prises par les membres les plus impliqués qui sont souvent les membres ayant le plus d'ancienneté dans la structure.

Cette légitimité tient aussi du fait que ces membres se sont investis bénévolement dans le projet du fait que les « tâches administratives » ne sont pas rémunérées lorsqu'il n'y a pas de salariat.

Pour toutes ces raisons exposées précédemment, la gouvernance est souvent encore en chantier. Beaucoup s'interrogent sur la pertinence de créer des comités, des pôles décisionnaires pour formaliser la prise de décision, ou s'il est préférable de fonctionner de façon tout à fait horizontale avec une participation de tous, sur tous les sujets.

1. Présentation de la gouvernance actuelle des différentes coopératives rencontrées.

À partir des entretiens effectués avec les membres des organisations, nous avons tenté de dresser une présentation de la gouvernance de chaque coopérative de coursiers sous forme d'un schéma. Notre approche demeure exploratoire et se base uniquement sur quelques entretiens. Toutefois, nous parvenons à décrire les tendances principales qui opèrent au sein des collectifs de coursiers.

1.1 Gouvernance chez NaoFood

Il ressort du discours des différents membres rencontrés une volonté d'inclusion de toutes les parties prenantes dans une logique de « porte ouverte » à l'implication de tous au grès des volontés et des disponibilités individuelles. Sur le schéma 5, cela est représenté par les cercles en pointillés qui illustrent la liberté offerte à tous de se rapprocher du cœur de NaoFood en s'impliquant davantage et potentiellement accéder à un poste salarié.

Théo, auto-entrepreneur coursier qui travaille quotidiennement avec Nao Food, explique comment pour lui il est possible de s'impliquer :

« C'est moi qui décide ou non de m'impliquer dans la boîte, tu as des coursiers qui sont là parce qu'ils sont étudiants, ils ont besoin de bosser le soir et le weekend, ils ne vont pas forcément s'impliquer dans la boîte, parce qu'ils ont autre chose à faire, je comprends tu vois. Moi c'était ma volonté, et c'est quelque chose que j'avais annoncé quand j'ai rejoint les gars, donc ça a toujours été comme ça mais c'est chacun qui choisit, tout le monde est bienvenu en fait, on dit non à personne. »

In fine, on peut distinguer trois catégories de membres chez NaoFood : la première constitue ce que Guillaume appelle « le cœur de NaoFood », il est formé par les coursiers salariés en CDI (aussi appelé NaoJobers ; Le NaoJob constitue le travail hors livraison). Leur contrat de 35 heures se divise en trois tiers : deux tiers sur le terrain consacrés à la livraison à vélo et un tiers du temps de travail consacré au NaoJob : cela inclut la gestion du projet avec notamment le dispatch, la gestion des partenariats avec les commerçants, le marketing, le recrutement de nouveaux coursiers auto-entrepreneurs ou salariés.

La seconde catégorie est constituée des auto-entrepreneurs impliqués dans le projet qui gravitent autour du cœur. Certains comme Théo se projettent dans le métier sur du long terme et envisagent le salariat. Ces auto-entrepreneurs impliqués sont source de proposition pour améliorer le projet et sont intégrés dans la prise de décision à leur échelle.

La troisième catégorie est constituée des autres travailleurs indépendants qui sont davantage excentrés par rapport au cœur de NaoFood et qui n'aspirent pas à participer à la gouvernance du projet. Guillaume parle d'« électrons libres » pour les désigner car ces coursiers auto-entrepreneur exercent une activité avec NaoFood sans volonté de s'impliquer davantage dans le développement du projet collectif.

Les tâches de gestion et de gouvernance sont donc concentrées au sein du cœur de Nao Food constitué des salariés et des auto-entrepreneurs très impliqués. Toutefois, le dialogue et la consultation de l'ensemble des travailleurs sont un souci permanent afin d'offrir les meilleures conditions de travail à toutes les parties prenantes. Guillaume affirme avec insistance que tout le monde au sein de NaoFood doit se sentir collègue avec les autres indépendamment du statut juridique : « l'auto-entrepreneur, c'est juste un statut, le salariat est un statut, tous les acteurs NaoFood, salariés ou auto entrepreneurs, coursiers et NaoJob, toutes les personnes sont collègues, on est tous collègues, on est dans le même bateau, on a besoin de l'un on a besoin de l'autre ».

Pour ce qui est de la prise de décision, les coursiers ont instauré un système de spécialisation en « pôles » avec des décisionnaires, tout en ayant le souci constant de consultation de l'ensemble des membres : « Maintenant il y a des décisionnaires sur plusieurs pôles c'est-à-dire il y a la partie gérant : avec Guillaume et Luc¹*, il y a la partie recrutement coursier avec Martin* qui est liée aussi avec le Dispatch donc Bertrand*, et il y a la partie Communication, avec Véronique*, Bastien* et moi, mais après les grandes décisions se prennent avec ce sorte de triangle, toutes les idées émergent d'en bas, et petit à petit, plus c'est pour une question d'intérêt collectif, plus la décision va se prendre en groupe »(Jonathan/NaoFood)

Le degré de participation à la gouvernance des membres s'effectue donc au cas par cas en fonction de la pertinence de consulter les membres. Guillaume de NaoFood souligne que sa coopérative est en pleine réflexion sur la gouvernance :

« Une coopérative, c'est horizontal, une entreprise c'est vertical, il y a des entreprises un petit peu moins verticales et des coopératives un peu plus verticales, tu as compris ? Nous c'est pareil, on va plus être au milieu mais c'est de trouver quel angle, est-ce qu'on décide tous ensemble de tout, peut-être pas, ça c'est trop horizontal, est-ce qu'on a tous la capacité de pouvoir décider sur tout pour le bien être de NaoFood ? ça veut dire que tous doivent être au courant d'absolument tout, mais ça veut dire aussi d'être expert dans chacun des domaines : c'est une perte de temps, et on n'est pas peut-être obligé d'avoir ça, on peut, peut-être faire confiance, à chaque collègue qui devient du coup, par vote, par accord collectif responsable parce qu'il a prouvé qu'on pouvait lui faire confiance et qu'il était compétent »

Le statut associatif actuel permet d'expérimenter afin de fixer dans les règles de la future SCOP les modalités de fonctionnement adaptées aux spécificités du secteur et au fait que certains coursiers « électrons libres » ne souhaitent pas s'impliquer dans la gouvernance et la gestion de la coopérative mais apprécient le fait d'être consultés pour que leurs préoccupations soient prises en compte.

Pour représenter la gouvernance de NaoFood, des cercles concentriques nous sont apparus plus appropriés comparativement à un organigramme précis comportant des fonctions segmentées. Cela permet de traduire la porosité entre les différents statuts et la possibilité donnée à tous de s'impliquer à la hauteur de leur volonté et de leurs capacités. [Voir schéma 5]

¹ *Les prénoms ont été modifiés.

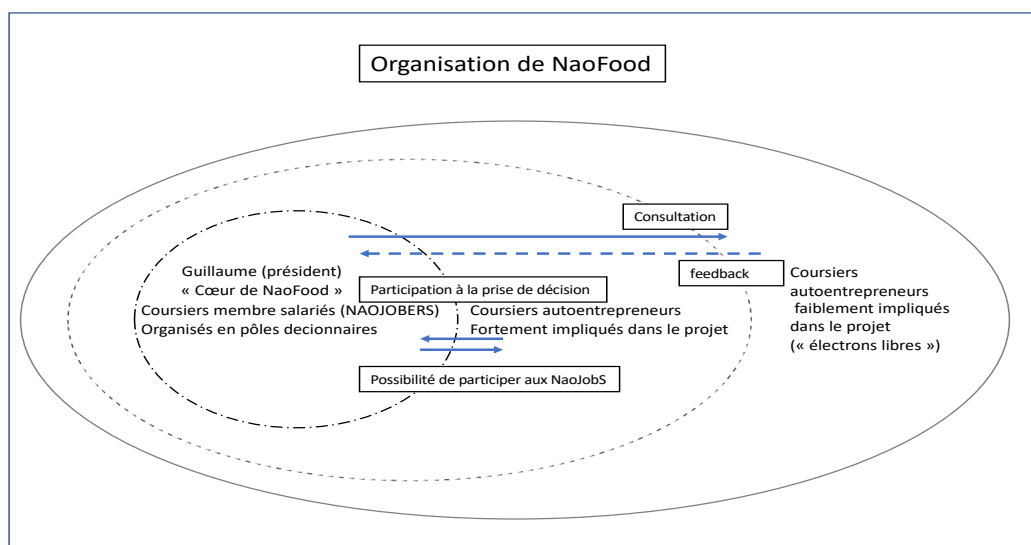


Schéma 5 : Représentation de l'Organisation de NAOFood

1.2 Gouvernance chez Les Coursiers bordelais

Les Coursiers Bordelais est un exemple d'une association de coursiers qui est devenue officiellement une SCOP.

Chez Les Coursiers bordelais, la gouvernance est très large et très profonde et répond à l'objectif que tout le monde se sente « patron » de la coopérative. Ce souhait d'horizontalité implique que tous les membres soient un minimum compétent sur tous les sujets. Cela est rendu possible par une organisation du travail tournante qui fait que tout le monde est capable de tout faire au sein de la coopérative : « Il faut que chaque personne à part entière ait appris la même chose, sache tout faire, donc il faut que demain la personne qui arrive, au bout de 6 mois, 1 an, elle sache faire la même chose que la personne qui est là depuis deux ans. On se met tous à un pied d'égalité ». (Clément/Les Coursiers Bordelais)

Les réunions en plénière sont hebdomadaire ce qui permet à chacun d'être constamment au fait de l'activité de ses collègues. : « Par rapport à la prise de décision, tous les mardis soir on a une réunion où on parle de ce qui s'est passé la semaine précédente et de ce qui va se passer la semaine à venir, et donc quand il y a des décisions à prendre, on en parle tous ensemble, et après on vote, et la décision est prise à la majorité ». (Clément/Les Coursiers Bordelais)

Ce mode de gouvernance implique une assiduité des membres aux réunions hebdomadaires, Morgan souligne que cette façon de fonctionner nécessite que la coopérative conserve un

nombre limité de membres « au-dessus ça devient compliqué ». Ce nombre plafond, ils l'estiment entre sept et dix membres.

Le mode de gouvernance et de gestion est donc très auto gestionnaire puisqu'aucun pouvoir n'est délégué à des membres spécifiques, tous les salariés participent à toutes les décisions. Toutefois, une marge de manœuvre est laissée pour la prise d'initiative individuelle. Les coursiers se font beaucoup « confiance » entre eux pour juger avec discernement ce qui relève d'une décision de gestion courante ne nécessitant pas d'approbation du groupe et ce qui relève d'une décision importante nécessitant un vote démocratique. Il n'y a pas de critère formel à l'heure actuelle : « il n'y a pas vraiment de seuil, c'est plus un feeling » (Morgan/Les Coursiers Bordelais). Le nombre limité de coursiers coopérateurs permet aussi cette confiance entre pairs renforcée par le fait que les fonctions tournantes de tous les postes par tous les membres assurent un accès égal à l'information sur le fonctionnement de la coopérative.

Le schéma ci-dessous qui représente l'organisation des Coursier Bordelais à partir des témoignages recueillis prend la forme d'un seul cercle représentant tous les salariés qui participent à la gouvernance de façon collégiale et à la gestion de façon égalitaire au grès de la rotation de postes. [Voir schéma 6]

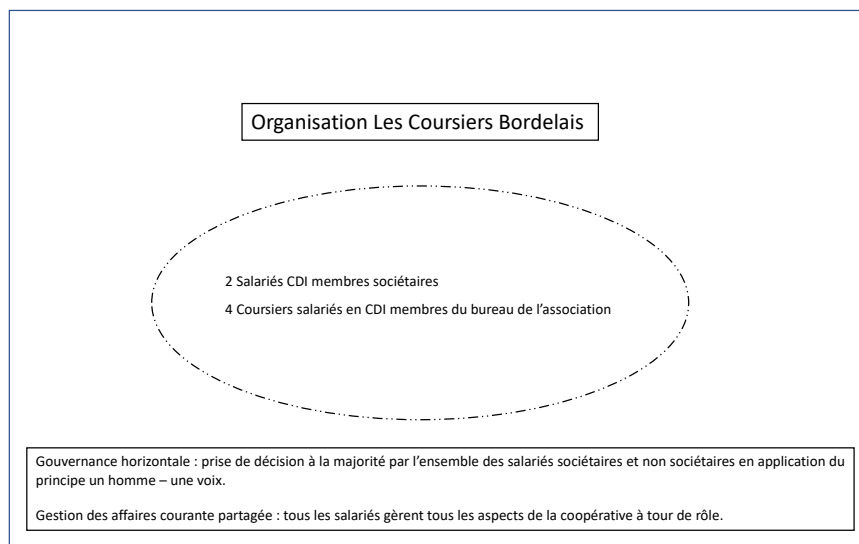


Schéma 6 : Représentation de l'organisation des Coursiers bordelais

1.3 Gouvernance chez Kooglof

Chez Kooglof, il n'y a pas de salariés. La proto-coopérative est composée d'une association de travailleurs indépendants et la prise de décision se fait de manière collégiale avec ceux qui sont les plus impliqués dans le projet. La fonction de gouvernance, bien que non formalisée, se concentre sur un « noyau dur » constitué de cinq « pré-associés de la coopérative ». (Vincent/Kooglof)

Le noyau dur est constitué principalement des membres initiateurs du projet qui s'impliquent bénévolement pour faire croître le projet en dehors de leurs heures de livraison.

« Au final on s'aperçoit que la prise de décision est faite par les gens qui s'impliquent le plus dans le projet même si, on garde une oreille ouverte par rapport aux gens qui gravitent à une périphérie un peu plus lointaine de la gestion pure, mais voilà ce qu'on a trouvé au final : ça discute entre associés, tous les lundis on se réunit, et chacun fait son rapport de ce qu'il est en train de faire par rapport à son domaine de compétence et on avance ensemble, justement pour qu'il n'y ait pas de décisions unilatérales, après, il y a quand même une certaine confiance qui est développée, du genre, et je pense que ça va de pair avec la compréhension de l'associé d'où va la coopérative et aussi sa capacité d'autonomie et d'initiative et du coup on se fait tous plus ou moins confiance sur le travail qui est à effectuer, et c'est donnant-donnant, les associés se font confiance entre eux et se font des rapports, des debriefs, on a trouvé cet équilibre-là, ça fonctionne plutôt pas mal et si quelqu'un n'est pas d'accord, il le dit est on réajuste. » (Vincent/Kooglof)

Pour représenter l'organisation de Kooglof, [schéma 7] nous avons disposé des cercles concentriques, à l'instar de NaoFood. En effet, bien que non formalisé, un noyau dur constitué d'auto-entrepreneurs fortement impliqués et à l'origine du projet qui catalyse la gestion de l'organisation. Dans la deuxième sphère gravitent des coursiers auto-entrepreneurs moins impliqués qui travaillent régulièrement avec Kooglof mais qui participent de façon moins assidue à son développement.

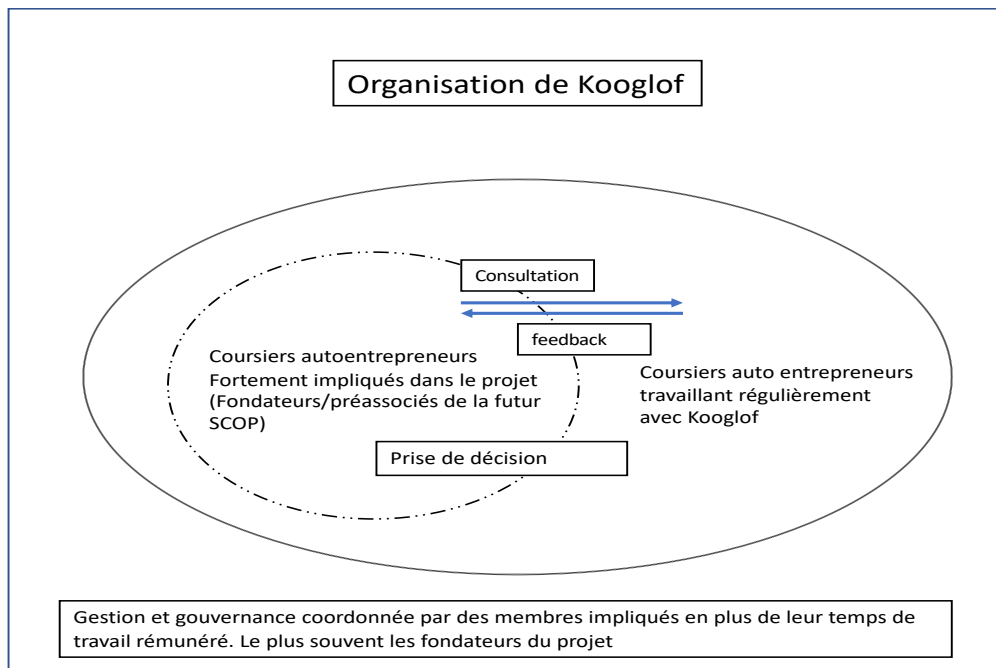


Schéma 7 Représentation de l'organisation de Kooglof

1.4 Gouvernance chez Cyclôme

Chez Cyclôme, la gouvernance est à ce stade centralisée par Arthur, cela est dû notamment au fait que le projet n'a pas été initié par un collectif de livreurs, mais par un porteur de projet entrepreneur social qui cherche peu à peu à générer une dynamique coopérative aux salariés :

« Sur la gouvernance et sur la définition de cette idée du concept, il y a quand même une grosse paternité qui me revient et donc la gouvernance c'est depuis qu'on a un local depuis fin aout, vraiment on est capable de faire des réunions, de prendre des décisions, de voter, d'intégrer aussi les salariés, puisque à présent tous ceux qu'on avait même jusqu'au début de l'été 2021, ils faisaient leur shift, chacun partait de chez lui, et on pouvait pas se réunir pendant le confinement, chacun depuis chez lui, on était en contact radio, on avait des conversations WhatsApp, on a fait des rencontres en extérieur mais ce n'était pas du tout ritualisé comme ça doit l'être dans une coopérative ou dans une association tout court. Donc c'était assez compliqué de mettre en place la gouvernance démocratique et surtout de répartir la charge travail sur le projet » [...] « l'enjeu c'est qu'on se rende compte que tout le monde doit un peu faire de tout si tu veux que ça tienne » (Arthur)

La représentation schématique de Cyclôme [voir schéma 8] est donc moins circulaire afin de traduire l'existence de deux catégories de membres : d'une part des porteurs de projets bénévoles qui s'attèlent aux chantiers de gouvernance et de gestion. D'autre part les coursiers salariés, recrutés par les porteurs de projet pour exercer le métier de coursier mais qui ont vocation à participer de façon progressive à la gouvernance et la gestion afin que Cyclôme devienne une SCOP ne reposant plus sur des porteurs de projet bénévoles mais sur les coursiers coopérateurs salariés.

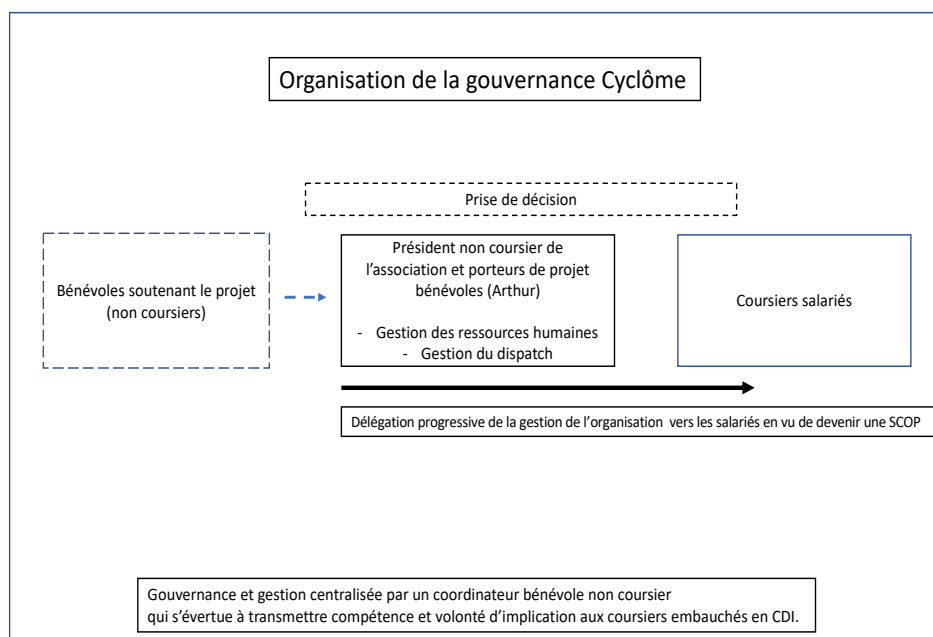


Schéma 8 Représentation de l'organisation de Cyclôme

1.5 Gouvernance chez Les Coursiers Rennais

Chez Les coursiers Rennais, la gouvernance est un chantier. Elle fait l'objet de nombreuses réflexions. Ce chantier va de pair avec un besoin général d'une répartition du travail rationalisée et planifiée entre les membres :

« On s'est lancé comme ça : treize indépendants qui n'avaient pas forcément l'habitude de travailler dans le milieu de l'entreprise, et sans forcément se donner de rôle initialement [...] chacun a ses idées, des choses à apporter mais il n'y a pas de direction de la part d'une seule personne et l'idée c'était quand même que ce soit le collectif, le groupe qui puisse prendre les décisions, mais forcément derrière ça peut freiner le développement si c'est pas bien cadré, et aujourd'hui c'est ce qu'on est en train de se rendre compte et on essaie de changer notre modèle de gouvernance soit d'apporter un cadre pour fonctionner en groupe et soit que les décisions puissent être prises par un plus petit comité car on se rend compte que chacun ne s'investit pas de la même manière dans le développement du projet » (Thomas/Les Coursiers Rennais)

Ce besoin de clarifier le fonctionnement est également souligné par Tommy : « Je pense qu'on a un bon modèle de gouvernance avec un bureau, des commissions, etc, là où on peut améliorer la chose, c'est au niveau de la communication, parce que le modèle qu'on a choisi, on a voulu que tous les livreurs fassent quelque chose à côté ».

Le dispatch est assuré en rotation au sein d'un groupe d'initiés : « on est à peu près 5 à avoir eu une expérience sur le dispatch, on est 3 ou 4 à tourner de façon plus régulière, tout le monde n'a pas vocation à faire le dispatch ni de le faire de façon régulière, mais l'idée est qu'aujourd'hui, si quelqu'un veut dispatcher, libre à lui d'en faire la demande » (Thomas/LesCoursiersRennais)

Pour ce qui est des questions stratégiques de long terme relatives à la gouvernance et au développement du projet, Les Coursiers Rennais sont à la recherche d'une organisation clarifiant le rôle de chacun au sein d'une structure plus formelle. En effet, à l'heure actuelle, la prise de décision collective est compliquée. Les coursiers rennais ne possèdent pas de local pour se réunir, les réunions ne sont pas régulières et se font le plus souvent dans des cafés avec les coursiers disponibles et volontaires.

Thomas souligne le fait que sur l'opérationnel, la gestion de court terme, les auto-entrepreneurs parviennent à se coordonner de façon efficace, mais que le groupe manque de structure pour se projeter sur des questions de gouvernance impliquant des choix stratégiques de long terme ayant une incidence sur le projet collectif.

« Aujourd'hui tout ce qui va être opérationnel on est bien rodé, maintenant, c'est plus les questions sur la gouvernance et on n'a pas forcément l'expérience, mais ce qui est opérationnel on gère ça de façon assez bien, on n'a pas trop de soucis en interne ou sur des commandes. »

L'absence d'un coordinateur peut être une explication aux problèmes de communication ressentis par Tommy : « il y a des personnes qui ont peut-être un peu plus de mal à communiquer sur ce qu'ils font, moi c'est surtout au niveau de la communication le point à améliorer » Tommy arrive à la conclusion que le projet manque d'un porteur de projet pouvant incarner une vision long terme et coordonner les travaux de développement du projet :

« On a choisi un modèle de gouvernance horizontal, c'est vrai qu'au fur et à mesure, on se rend compte qu'il faudrait peut-être des personnes un peu plus hautes pour pouvoir prendre soin du groupe »

Pour représenter le schéma de l'organisation des Coursiers Rennais, nous avons opté pour un seul cercle en pointillé traduisant le fait qu'il n'est pas évident de savoir qui est au centre du projet et que ce dernier est en construction à l'heure actuelle.[voir schéma 9]

« Initialement on avait un règlement intérieur qui est très large finalement, pareil c'est un truc qu'on veut retravailler, définir de façon un peu précise, envisager des cas de sanction, ne serait-ce qu'imposer des façons de se comporter au sein du groupe, de communiquer avec chacun, et envisager tout ça. Maintenant, le problème c'est qu'il faut que tout le monde se prête au jeu puisque les personnes avec qui on travaille sont tous auto-entrepreneurs. »

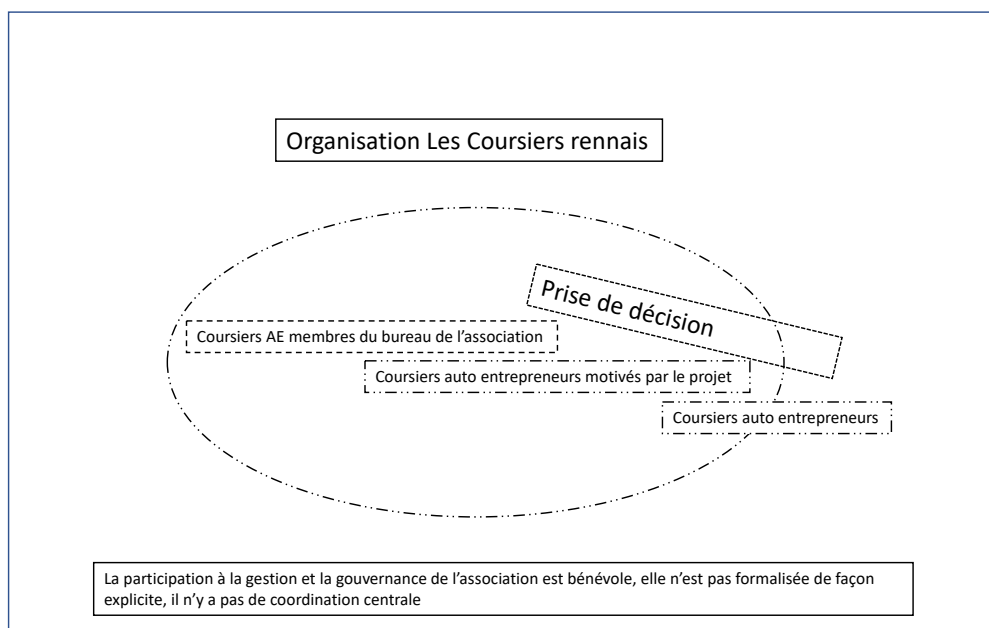


Schéma 9: Représentation de l'organisation des Coursiers Rennais

2. Un attrait pour une gouvernance de type corporative

La gouvernance des proto-coopératives de livreurs est marquée par la volonté d'instituer des échanges démocratiques afin que tous les membres puissent se sentir impliqués et occuper une place importante dans le projet. Toutefois, la recherche d'efficacité pousse certaines proto-coopératives à créer des pôles et à faire confiance à certains membres pour traiter de certains domaines spécifiques.

On retrouve chez les proto-coopératives le souci d'un juste équilibre entre un pouvoir distribué de façon égalitaire entre tous les membres ou un pouvoir concentré par certains membres désignés par leur compétence ou leur légitimité liée à leur ancienneté et leur engagement bénévole dans le projet.

Si l'on tente de positionner les modes de gouvernance rencontrés sur le classement par catégories de SCOP définie par Charmettant et al. (2015) on peut arriver à la conclusion que les collectifs de coursiers rencontrés se situent à cheval entre l'idéal type de SCOP corporative et de SCOP autogestionnaire. En effet, elles sont constituées d'un nombre de membres limité et elles regroupent des profils de membres assez homogènes et, elles rassemblent des membres qui ont pour point commun la passion du vélo.

La prise de décision démocratique est aussi un choix idéologique de différenciation par rapport aux plateformes classiques dans lesquels les travailleurs ne participent pas à la gouvernance. Elle est aussi démocratique en raison du fait qu'il n'y a pas de grande différence de qualification entre les membres qui sont généralement d'anciens coursiers ubérisés.

Toutefois, au grès de leur développement, notamment chez NaoFood, s'observe les germes d'une gouvernance davantage managériale en raison de l'augmentation du nombre de membres travailleurs et d'un besoin accru de qualification à certains postes qui implique une plus grande division du travail avec la création de pôles décisionnels dans certains domaines spécifiques tels que la communication, le dispatch, ou encore la gestion des ressources humaines.

Au sein des projets de coopératives rencontrés, les coursiers les plus impliqués passent d'une activité cantonnée à la livraison au développement de nouvelles compétences de gestion en cyclo-logistique et plus largement de gestion de coopérative.

La différence concrète sur les conditions de travail des coursiers qui travaillent dans des projets coopératifs comparés aux plateformes classiques semble être le degré de

diversification des tâches. Toutefois, nous avons constaté sur le terrain une surprenante diversité de modes d'organisation et de visions de ce que peut être l'alternative aux livraisons à vélo des plateformes classiques. Il est à noter qu'à ce stade de leur développement, la plupart des structures rencontrées sont en rodage et cherchent leur mode d'organisation. Il n'y a pas de modèle type de coopérative de plateforme de livraison à vélo tout à fait dessiné.

Chapitre 5 - Synthèse et discussion.

Notre étude s'est donnée l'ambition de répondre à la question suivante ; comment s'organise le travail en plateforme et la gouvernance chez les coopératives de coursiers à vélo ?

Elle a permis de mettre en perspective les motivations des coursiers ayant rejoint une proto-coopérative de coursiers avec l'organisation de ces proto-coopératives.

1 Synthèse des résultats

Les principales différences avec les plateformes classiques affichées par les projets coopératifs sont les suivants :

- Transition d'une rémunération à la tâche vers une rémunération horaire.
- Transition rapide ou progressive de travailleur sous régime d'auto-entrepreneur vers du salariat.
- Culture cycliste forte renforcée par un positionnement écologique contraire à l'usage de deux-roues motorisé observé avec les plateformes classiques.
- Identité locale en contraste avec les plateformes internationales.
- Force d'un collectif restreint par rapport à la puissance d'une foule de coursiers qui ne se connaissent pas entre eux avec un sentiment d'appartenance à une identité collective locale en opposition au statut de livreur auto-entrepreneur.

Dans le tableau ci-dessous [voir tableau 9], nous recensons les caractéristiques des différentes organisations rencontrées, qui traduisent les motivations individuelles collectées : on y retrouve à la fois une tendance globale de démarcation par rapport aux plateformes classiques. Toutefois, on remarque des différences entre les différents projets.

	Kooglof !	Les Coursiers Bordelais	Cyclôme	Les Coursiers Rennais	Nao Food
Gouvernance					
Origine du projet	Coursiers ubérisés	Coursiers ubérisés	Entrepreneur social	Coursiers ubérisés	Coursiers ubérisés
Statut juridique actuel	Association	SCOP	Association	Association	Association
Attrait pour une gouvernance horizontale	✓	✓	✓	✓	✓
Volonté de devenir une SCOP inscrite dans les statuts	✓	✓	✓	✗	✓
Ressources humaines					
Refus de la rémunération à la tâche	✓	✓	✓	✗	✗
Mode de rémunération	Rémunération horaire des AE*	Rémunération horaire (politique du 100% salariat)	Rémunération horaire (politique du 100% salariat)	Rémunération à la tâche	Mixe de à la tâche pour les AE* et horaire pour les salariés.
Organisation du travail					
Dispatch	Humain : fonction tournante exercée à tour de rôle par les AE* les plus impliqués.	Humain : Fonction tournante exercée à tour de rôle entre tous les salariés	Humain : Fonction non tournante : géré par un membre bénévole	Humain : Fonction tournante exercée par les AE* volontaires et impliqués	Humain : Fonction tournante exercée par certains salariés à tout de rôle.
Identité visuelle personnalisée (matériel, sacs, peluches)	Collective	Collective	Collective	Collective	Collective et individuelle
Positionnement stratégique					
Livraison 100% à vélo	✓	✓	✓	✓	✓
Choix de restaurateurs selon des critères éthiques ou gastronomiques			✓		✓

Tableau 9 : Synthèse des résultats

* Auto entrepreneur

2. Retour sur les principes du coopérativisme de plateforme

Il est intéressant d'observer comment les proto-coopératives de coursiers se positionnent par rapport aux principes du coopérativisme de plateforme mise en exergues par le chercheur Trebor. Sholz (2016)

Le premier principe est la propriété de la plateforme par les utilisateurs qui y génèrent le plus de valeur. Le logiciel Coopcycle est sous une licence Copyleft ce qui signifie qu'il ne peut légalement être utilisé que par des coopératives ou des associations de coursiers qui s'inscrivent dans la définition européenne de l'économie sociale et solidaire [voir figure 19]. Les coopératives et associations qui l'utilisent contribuent à son financement de façon équitable selon des critères qu'ils fixent collectivement à l'échelle de la fédération. Le principe de la propriété collective de la plateforme par les utilisateurs qui génèrent le plus de valeur est donc respecté puisque l'outil Coopcycle a été conçu comme un bien commun et que par conséquent il ne peut pas faire l'objet d'une appropriation et ce sont les coursiers, utilisateurs qui génèrent le plus de valeur qui tendent à le posséder collectivement via la fédération. Cela garantit que la plateforme aille dans le sens de leurs intérêts, ou du moins, n'exploite pas les coursiers comme cela est ressenti par nombre des travailleurs indépendants qui officient avec les plateformes de livraison capitalistes classiques.

Le second principe du coopérativisme de plateforme est l'accès à un salaire décent et à la sécurité de l'emploi. La philosophie de Coopcycle est de faire passer le coursier du statut d'auto-entrepreneur à celui de salarié. La transition de l'auto-entreprenariat vers le salariat n'est pas évidente à soutenir économiquement pour la plupart des projets coopératifs qui sont à la recherche du modèle d'affaires capable d'amortir le salariat des coursiers. Toutefois, même lorsque les coursiers sont sous statut d'auto-entrepreneurs au sein des associations, la solidarité entre coursiers apporte une plus grande sécurité de l'emploi. Aussi, les coursiers en coopérative peuvent négocier et fixer eux-mêmes leur prix, ce qui n'est pas le cas avec les plateformes classiques qui définissent la rémunération des coursiers sans que ces derniers puissent négocier. Les résultats de notre sondage [voir annexe 3] montrent que 65% des coursiers affirment que leur rémunération s'est améliorée avec la proto-coopérative par rapport à qu'ils gagnaient en travaillant avec les plateformes classiques.

Concernant la transparence et la portabilité des données personnelles des coursiers : contrairement aux plateformes classiques, les coopératives et associations de coursiers rencontrées n'utilisent pas la géolocalisation des coursiers de façon massive. Le besoin de transparence sur les données personnelles des travailleurs est moins saillant puisque la

collecte de données est minimisée du fait de la gestion du dispatch par un être humain localement.

De plus, les coursiers n'adoptent pas de système de notation par les clients et les restaurateurs. Par conséquent ils ne subissent pas la pression de devoir maintenir une réputation individuelle mais sont dans le souci de préserver une image positive du collectif auquel ils appartiennent. Beaucoup d'éléments du service de livraison ne se déroulent pas sur la plateforme mais se réalisent de façon plus informelle et humaine.

Par ailleurs, les coursiers sont amenés à exercer d'autres tâches que la livraison notamment tout ce qui concerne la gestion des affaires courantes de la proto-coopérative. Ainsi, les coursiers deviennent des travailleurs en logistique « poly compétents » et cette expérience acquise est un atout souligné par nombres de coursiers rencontrés qui peuvent acquérir une expérience professionnelle plus riche grâce à l'organisation en coopérative.

Concernant le quatrième principe qui est l'estime et la reconnaissance, nos résultats montrent que les coursiers ayant rejoint les proto-coopératives et associations de livreur à vélo apprécient beaucoup le fait de travailler au sein d'un collectif uni autour de valeurs de l'économie sociale et solidaire.

Les résultats du sondage [voir annexe 3] montrent que 95% des coursiers sondés affirment que les relations avec les restaurateurs et les clients sont faciles. Ce chiffre est à mettre en perspective avec l'étude de Dablanc L. (2021) effectuée auprès de coursiers travaillant avec les plateformes classiques dans laquelle, un livreur sur trois trouve les relations avec les clients et les restaurants difficiles.

Le principe du travail co-déterminé est garanti par l'association Coopcycle dont la mission est explicitement de « rendre le pouvoir aux livreurs, et plus largement aux travailleurs »(Coopcycle). Les coopératives et associations rencontrées se donnent toutes pour mission d'offrir de meilleures conditions de travail aux coursiers. En plus de cela, elles permettent aux coursiers de s'impliquer pour créer de nouvelles méthodes de gestion de la livraison. Dans de nombreuses initiatives, les fonctions sont tournantes, ce qui fait que tous les coursiers sont amenés à gérer les différents aspects de la proto-coopérative et donc à avoir un accès à l'information leur permettant de se sentir réellement co-entrepreneur.

Le sixième principe du coopérativisme de plateforme est l'instauration d'un cadre légal protecteur. Sur ce point, la licence d'utilisation restrictive de Coopcycle impose aux organisations d'être des coopératives et de tendre vers le salariat des coursiers. Ce cadre légal confère une protection des travailleurs supérieure à celle des auto-entrepreneurs.

3. Des coursiers qui se rassemblent et imaginent de nouvelles façons de s'organiser de façon plus horizontale autour d'une plateforme.

Les résultats du recensement des motivations individuelles des coursiers ont montré que ces derniers sont grandement motivés par le fait de faire partie d'une aventure collective.

À de nombreuses reprises, le fait de se sentir consulté pour les décisions ayant un impact sur leur métier a été souligné comme un motif de satisfaction qui contraste avec les relations qu'ils ont pu avoir avec les plateformes classiques.

En comparaison avec le quadrilatère coopératif de Desroches (1976), dans lequel les membres élisent des administrateurs qui nomment des gestionnaires, au sein des collectifs de coursiers étudiés, il y a peu d'institutionnalisation des rôles d'administrateurs et de gestionnaires. Les membres gestionnaires sont en effet les membres les plus impliqués. Le pouvoir est souvent détenu de façon informelle par ceux qui sont au cœur du projet et qui bénéficient de l'inertie de leur ancienneté pour mobiliser les autres travailleurs indépendants souhaitant rejoindre une alternative coopérative pour exercer leur métier de coursier de plateforme. Il nous est apparu que dans de nombreux cas, la façon de prendre des décisions était encore en cours de clarification. Le fait que les collectifs de coursiers rencontrés sont récents est certainement un facteur explicatif, mais le pouvoir de décision se veut résolument partagé avec des rapports d'horizontalité entre l'ensemble des membres. Cependant cette difficulté à préciser clairement un organigramme semble résulter également d'une difficulté à initier des rapports organisationnels hiérarchiques entre des coursiers qui, pour la plupart sont habitués à travailler en tant que travailleur indépendant sans patron et avec des horaires flexibles.

Aussi nous constatons qu'au sein des associations de coursiers qui se forment en vue de devenir une coopérative, il semble y avoir deux types de membres : ceux qui s'inscrivent sur le long terme dans le projet et qui sont attirés par le salariat et ceux qui affectionnent le statut d'auto-entrepreneur, la flexibilité qu'il permet et qui par conséquent ne se projettent pas nécessairement dans un projet coopératif.

Ce constat se base sur les témoignages des coursiers interrogés qui souligne l'implication inégale dans le projet des différents membres. Certains coursiers apprécient le fait d'être des « électrons libres » et sont attachés à leur flexibilité et leur indépendance alors que d'autres aspirent à développer le projet jusqu'à que ce dernier soit capable de salarier massivement l'ensemble des coursiers.

Les résultats de notre sondage [voir figure 33 et annexe 3] montrent que les coursiers des projets coopératifs sous statut auto-entrepreneur sont davantage attachés à la flexibilité des horaires de leur travail que ceux qui sont passés salariés, de même, nos résultats montrent que les salariés sont moins motivés par la rémunération alors que, pour les auto-entrepreneurs gravitant autour de projet coopératif, la rémunération demeure un critère très important.

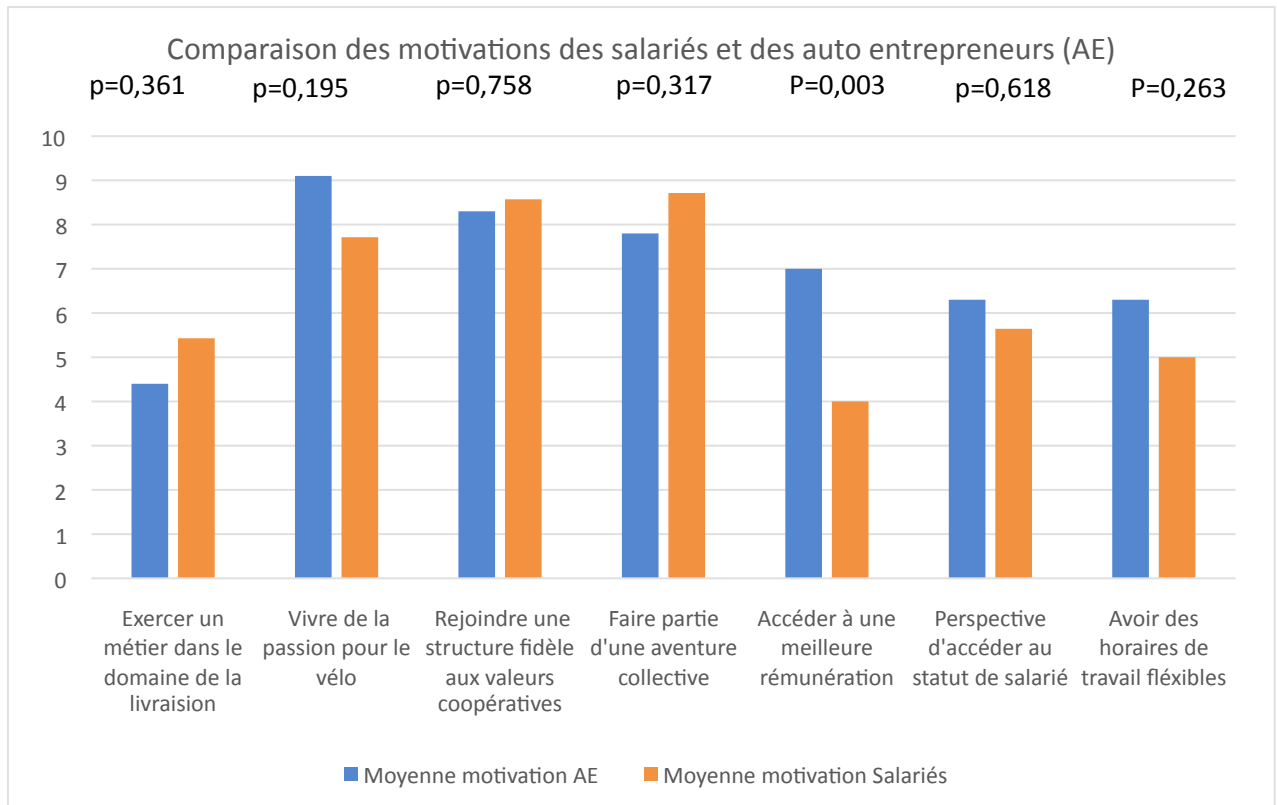


Figure 21 Comparaison des motivations des salariés et des auto-entrepreneurs

Il semble donc que le passage au salariat permet d'accentuer l'*affectio societatis* des membres, et de véritablement ancrer la différence avec les plateformes classiques. En effet, les coursiers salariés ont des motivations semblables à celles des employés de SCOP observées dans les travaux de Castel et al. (2011). En outre, ces coursiers salariés cherchent à travailler dans un environnement dans lequel il y a un haut degré de proximité avec les collègues dans un esprit de co-entrepreneuriat marqué par un niveau élevé de convergence des buts et des valeurs.

4. Un besoin de s'appuyer sur un coordinateur avant de passer à une gouvernance plus horizontale

Les coopératives et associations affichent une volonté de fonctionner de façon horizontale avec une égalité de pouvoir entre tous les membres. Toutefois, il a été observé un besoin de coordination qui permet de souder le collectif autour d'un noyau dur qui incarne le projet.

Chez Cyclôme, Arthur occupe un rôle très central du fait qu'il est le principal initiateur du projet, cela se traduit par dépendance de la survie du projet à sa présence dû au fait qu'il assure bénévolement les activités de dispatch et les relations avec la fédération Coopcycle, de gestion de ressources humaines avec le recrutement des salariés, l'organisation plus largement la communication pour faire connaître et développer le projet.

Chez NaoFood, Guillaume est considéré comme le « patron » par les autres membres.

Il tient un rôle central dans l'organisation dû au fait que l'identité visuelle de NaoFood basée sur l'attribution de peluches à chaque coursier s'est formée sur son exemple. En effet, alors qu'il travaillait comme coursier livreur avec les plateformes classiques, Guillaume a commencé à arborer une peluche avec lui sur son vélo, le rendant reconnaissable parmi les autres coursiers.

L'usage de peluches s'est popularisé au sein des membres de la proto-coopérative, et, une certaine reconnaissance de l'initiateur de cette façon alternative d'exercer le métier de coursier lui est due. Le fait que l'ensemble des coursiers utilisent une peluche est symptomatique de l'influence de Guillaume sur le projet NaoFood. Il est actuellement le président de l'association et diffuse autour de lui son énergie au service du projet coopératif.

Chez Kooglof, le leadership est davantage partagé entre les différents membres fondateurs, même si Vincent a porté le rôle de gestionnaire coordinateur au lancement du projet, et demeure le président de l'association, la gouvernance semble être devenue collégiale autour d'un noyau de quatre coursiers parmi lesquels trois sont des fondateurs du projet.

Chez les Coursiers Rennais en revanche il est intéressant de constater qu'il n'y pas d'individu qui semble endosser formellement le rôle de coordinateur projet. Les Coursiers Rennais semblent à l'heure actuelle manquer d'outils pour organiser une vision stratégique de long terme. Le groupe semble fonctionner selon un mode très horizontal suffisant pour gérer les affaires courantes mais semble manquer de consistance pour insuffler une vision stratégique de long terme.

Chez Les Coursier Bordelais, seule SCOP officielle de notre échantillon, la gouvernance est partagée entre tous les coursiers salariés. Le temps de réunion est rémunéré et fait donc partie entièrement du travail des coursiers. Les réunions sont organisées à temporalité régulière. Le fait que les membres sont salariés et en petit nombre permet d'avoir une gouvernance horizontale et participative effective avec un cadre solide ne nécessitant pas de porteur de projet qui viendrait fédérer autour de lui. L'organisation peut être qualifiée d'auto apprenante, cela se traduit par la volonté que tous les membres soient formés à toutes les tâches.

Les coursiers bordelais se donnent les moyens d'une gouvernance véritablement horizontale grâce à une politique de formation « de A à Z » de tous les membres.

Il ressort de ces constatations que les projets de coopérative ont souvent besoin d'un coordinateur charismatique à leur début pour fédérer les coursiers habitués à une indépendance et à une autonomie. Seuls les coursiers bordelais, qui est sous statut de SCOP et a plus de trois ans d'existence parvient à avoir une gouvernance efficace sans avoir de porteur de projet incarnant le projet de façon informelle.

5. De l'utopie à la pratique : besoin de compromis pour exister sur un marché très concurrentiel

La difficulté à salarier est un élément saillant qui témoigne de la difficulté qu'ont les proto-coopératives de coursier à réellement mettre en place leur projet émancipateur du statut d'auto-entrepreneur. En effet, le passage au salariat constitue une prise de risque pour la viabilité économique des organisations, puisque une fois salarié il devient nécessaire de rentabiliser les heures salariées en assurant un certain volume de courses. Or, ce n'est pas évident dans le secteur de la livraison de repas qui est un secteur d'activité ou l'activité est très variable et difficilement prévisible.

Dans notre échantillon, seuls trois des cinq projets rencontrés ont commencé à salarier leurs coursiers : Les coursiers bordelais grâce à un déplacement de son activité vers la livraison de commerçants, qui leur permet de bénéficier de contrats sur du long terme apportant de ce fait une certitude d'activité pour ses membres salariés.

Cyclôme, qui a fait le choix fort de salarier tous ses coursiers dès le départ, est confronté à la difficulté à rentabiliser le temps de travail de ses coursiers. Il est à noter qu'à l'heure actuelle,

Cyclôme repose encore sur l'engagement bénévole de porteurs de projet qui gèrent le dispatch, la gestion de l'association et la communication. Enfin NaoFood, salarie certains de ses coursiers, mais, a recours également à des travailleurs indépendants qui lui donnent une plus grande flexibilité, mais cela va à l'encontre de l'idéal du 100% salariat pour tous les coursiers au cœur de la philosophie de Coopcycle.

Toutefois, il y a des motifs d'espérances, à mesure que le nombre d'initiatives locales augmente, le réseau de coopérative de coursiers s'étoffe et des transferts de savoir et d'expériences s'opèrent entre les différents projets. Aussi, les récentes décisions juridiques à l'encontre des plateformes accusées de travail dissimulé du fait de leur trop grand pouvoir sur les travailleurs indépendants laissent présager que l'alternative coopérative puisse avoir des perspectives de développement. Le contexte général de prise de conscience par l'opinion publique de la précarité des coursiers travailleurs indépendants avec les grandes plateformes du secteur de la livraison tend à favoriser l'émergence d'initiatives de plateformes alternatives.

6. Limites et perspectives

Notre recherche s'est basée sur de jeunes initiatives de coopératives de coursiers utilisant la plateforme Coopcycle. Cette dernière, tout comme les proto-coopératives sont en évolution constante en raison de leur création récente. La plupart ont moins de deux ans d'ancienneté. Par conséquent, elles sont encore dans une phase d'expérimentation au niveau de leur gestion, de leur gouvernance et de leur modèle d'affaires. De plus, les périodes exceptionnelles récentes de confinements et couvre-feu ont impacté le secteur de la livraison à domicile accentuant la demande sur une période donnée. Cela pose la question de la viabilité de certains projets sur le long terme une fois la hausse conjoncturelle de la demande passée.

Une autre limite de cette étude tient aux éventuels biais issus de mon expérience de travail personnelle avec les plateformes classiques.

Il serait intéressant de faire un suivi sur les proto-coopératives dans les années futures pour observer leur évolution, voir lesquelles sont devenues officiellement des SCOP et quels ont été les facteurs qui leur auront permis la réussite de la transition du statut d'association vers celui de SCOP. Aussi, Nao Food développe sa propre application de plateforme en dehors de Coopcycle ; une étude de cas plus approfondie sur cette future plateforme serait pertinente pour notamment la comparer avec Coopcycle et analyser l'influence de cette nouvelle plateforme sur l'organisation du travail de la coopérative.

BIBLIOGRAPHIE

- ACI, A. C. I. (2015). *Notes d'orientation pour les principes coopératifs* Retrieved from <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>
- Amar, N., & Viossat, L.-C. (2016). *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*. Retrieved from
- Ana Sofia Acosta Alvarado, Aufrère, L., & Srnec, C. (2021). CoopCycle, un projet de plateforme socialisée et de régulation de la livraison à vélo.
- Aufrère, L., Eynaud, P., Maurel, L., & Vercher-Chaptal, C. (2020). Comment penser l'alternative au capitalisme de plateforme dans une logique de réencastrement polanyien ? *hal-02536020f*.
- Basile Deveaux, B. P., Mélanie Verdier,, & Volle, L. (2020). ESS et économie collaborative. *Avise*.
- Beuscart, J.-S., & Flichy, P. (2018). Plateformes numériques. *Réseaux*, 212(6), 9-22. doi:10.3917/res.212.0009
- Borel, S., Massé, D., & Demailly, D. (2015). L'économie collaborative, entre utopie et big business. [The Collaborative Economy, Torn Between Utopia and Big Business]. *Esprit, Juillet*(7), 9-18. doi:10.3917/espri.1507.0009
- Canivenc, S. (2011). « Évolution et dégénérescence des coopératives autogérées : pour de nouvelles conceptions socio-organisationnelles ». *Communiquer*, 37-46.
- Carballa, B., & Coriat, B. (2017). Commun pour une économie collaborative Jalons pour un définition. *Entreprendre en communs*.
- Casilli, A. (2019). *En attendant les robots - Enquête sur les travailleurs du clic*.
- Casilli, A., & Posada, J. (2018). *The Platformization of Labor and Society. Society and the Internet; How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives, (2nd edition) Oxford, UK: Oxford University Press.*

- Castel, D., Lemoine, C., & Durand-Delvigne, A. (2011). Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*(13-2). doi:10.4000/pistes.1788
- Charmettant, H., Boissin, O., Juban, J.-Y., Magne, N., & Renou, Y. (2015). Les SCOP : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ? : Rapport final d'études sur les relations sociales au sein des SCOP. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes.
- Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux.*
- Choudary, S. P. (2018). *The architecture of digital labour platforms : Policy recommendations on platform design for worker well-being.* Retrieved from
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. doi:10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x
- Coget, L. (2020). L'autonomie au travail : Étude de cas des livreur·euse·s de la gig-économie à Montréal.
- Coopcycle.
- Cornforth, C. (2002). Making sense of co-operative governance: Competing models and tensions. *Review of international Co-operation* 51-57.
- Dablanc, Aguiléra, Krier, Adoue, & Louvet. (2021). *Étude sur les livreurs des plateformes de livraison instantanée du quart nord-est de Paris.* Retrieved from
- Dablanc L. , A. A., Krier C., Adoue F. et Louvet N. (2021). Étude sur les livreurs des plateformes de livraison instantanée du quart nord-est de Paris.
- Dardot, P., & Laval, C. (2015). Chapitre 3. La grande appropriation et le retour des « communs ». In *Commun* (pp. 95-136). Paris: La Découverte.
- Davy Castel, C. L. e. A. D.-D. (2011). Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail. *Les Amis de PISTES.*
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *EMES Working Papers Series, 13/02.*

- Desroches, H. (1976). *Le projet coopératif*.
- Develtere, P., Meireman, K., & Raymaekers, P. (2005). Entreprendre de manière coopérative et socialement responsable. La place unique du sociétaire au sein de la coopérative. *HIVA/Cera; Leuven; 2005-01*.
- EFIP/MALT. (2021). Freelancing in Europe The 2021 survey.
- Fleckinger, P. (2019). 18. Information, concurrence et régulation. [18. Information, competition, and regulation]. *Regards croisés sur l'économie*, 25(2), 220-230. doi:10.3917/rce.025.0220
- Fonteneau, B., & Gijselinckx, C. (2010). Au coeur de la coopérative: les sociétaires. *Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen*.
- Forestier, F., Bonot, F., Chagny, O., & Dufour, M. (2020). *DÉSUBÉRISER, REPREDRE LE CONTRÔLE*
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion? *Revue française de gestion*, 246(1), 127-142. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-127.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_246_0127
- Gand, S., & Béjean, M. (2007, 2007-06-06). *Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales*. Paper presented at the 16ème conférence de l'AIMS, France.
- Guillame Lavoie, N. D., Christine Fréchette. (2018). *Rapport du groupe gouvernemental de travail sur l'économie collaborative*.
- Guinand, S. (2014). L'élan participatif, La gouvernance participative dans les coopératives.
- Hervé Charmettant, J.-Y. J., Nathalie Magne, Yvan Renou,, & Vallet, G. (2013). *La qualité des relations sociales au sein des SCOP : premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes. [Rapport de recherche] Equipe Projet SCOP*. Retrieved from
- Isaac, H. (2015). Plateformes et dynamiques concurrentielles *Think tank Renaissance Numérique*.

- Jan, A. (2018). Livrer à vélo... en attendant mieux » *La nouvelle revue du travail*
Retrieved from <http://journals.openedition.org/nrt/3803>
- Jean-Louis Laville, & Yvergnaux, A. (2009). Balises pour un projet de gauche. Solidarité démocratique, développement durable, économie plurielle.
- Joannidès, V., & Jaumier, S. (2014). L'entreprise coopérative L'organisation de demain ? In: Ellipses.
- Juban, J.-Y., Boissin, O., Charmettant, H., & Renou, Y. (2015). La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 17, 4(3), 64-83. doi:10.3917/rimhe.017.0064
- Lamarque, É., & Michel, G. (2020). *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion*. Caen: EMS Editions.
- Laville, J.-L. (2014). Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique. In *L'innovation sociale* (pp. 45-80). Toulouse: Érès.
- Lévy-Leboyer, C. (2006). *La motivation au travail modèle et stratégies*: Groupe Eyrolles.
- Loic Jourdain, M. L., Arthur Millerand. (2016). *Economie collaborative et droit : les clefs pour comprendre*
- Meister, A. (1961). Démocratie et participation dans les associations volontaires. *Sociologie du travail*, 236-252. Retrieved from https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1961_num_3_3_1063
- Mertens, S. (2007). DEFINIR L'ECONOMIE SOCIALE *Les cahiers de la Chaire Cera*, 2.
- Paltrinieri, L., & Nicoli, M. (2019). Platform cooperativism et dépassement de l'entreprise capitaliste. Une stratégie pour le commun ? *C. Laval, P. Sauvêtre, F. Taylan, L'alternative du commun*, Paris, Hermann.
- Paquet, G. (1998). La gouvernance en tant que manière de voir: le paradigme de l'apprentissage collectif. *Centre d'études en gouvernance Université d'Ottawa*.
- Pasquet, P., & Liarte, S. (2014). La Société Coopérative de Production (SCOP) : vers une gouvernance éthique ou vers une nouvelle hypocrisie managériale ? *Journée de recherche CEDAG " Ethique*

- Poperl, K. (2019). CoopCycle, retour vers le futur ». *Études digitales, Numéro 8* p. 135-152.
- Quivy, & Campenhoudt, V. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales (3e édition)*: Dunod.
- Rafael Chaves, A. S.-M. (2004). Les gestionnaires des l'économie sociale : entre valeurs et l'enracinement *Economie et Solidarités*, 35.
- Rijpens, J. (2010). *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*.
- Savoldelli, P. (2021). *Rapport d'information sur l'uberisation de la société : quel impact des plateformes numériques sur les métiers et l'emploi ?* Retrieved from <http://www.senat.fr/rap/r20-867/r20-867.html>
- Schwab, K. (2017). La Quatrième révolution industrielle : ce qu'elle implique et comment y faire face. Retrieved from <https://fr.weforum.org/agenda/2017/10/la-quatrieme-revolution-industrielle-ce-qu-elle-implique-et-comment-y-faire-face>
- Sholz, T. (2016). *Le coopérativisme de plateforme*.
- Sholz, T., & Scheider, N. (2016). *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism*.
- Spier, S. (2022). *THE ETHICS AND POLITICS OF PLATFORM COOPERATIVES*. University of Twente, Netherlands,
- Srnicek, N. (2017). *Capitalisme de plateforme. L'hégémonie de l'économie numérique*.
- Wagner, A. C. (2021). *Les contours de la « participation » en SCOP*
La démocratie en entreprise au centre de luttes de définition et de conflits de légitimité (Tesseo Ed.).
- Wartel, L. (2021). *Le rapport au travail marchandisé et organisé numériquement par des plateformes*. Université Catholique de Louvain (UCLouvain),

Annexe 1

Échantillon des coopératives membres du réseau Coopcycle

	Ville	Nombre de livreurs présumé		
https://www.beefast.fr/	Amiens	3	Contacté	
https://www.mensakas.com/es/	Barcelone	15		
https://veloconnect.fr/	Besançon	10		
https://botxoriders.com/#servicios	Bilbao	1		
http://coursiersbordelais.fr	Bordeaux	6	Contacté	Rencontré
https://molenbike.be/index.html	Bruxelles	6		
https://fast-and-curious.fr/contact	Le Havre	2		
https://rayon9.be	Liéges	6		
http://lille.bike	Lille	2		
http://feelavelo.fr/	Lorient	4		
https://www.facebook.com/lescoursiersdemetz/	Metz	5		
https://lescoursiersnanceiens.fr/	Nancy	5		
https://naofood.fr/	Nantes	16	Contacté	Rencontré
https://resto.paris.fr/	Paris	5		
https://lcr.coopcycle.org/fr/	Rennes	6	Contacté	Rencontré
https://kooglof.fr/	Strasbourg	12	Contacté	Rencontré
https://www.labonapp.fr/	Vannes	4		
https://www.cyclome.fr/	Clermont férrand	10	Contacté	Rencontré
https://www.a2roo-dijon.fr/index.php/nos-services/	Dijon	5		
https://sicklo.fr/nous/	Grenoble	5	Contacté	
https://breizh-velo.fr/professionnels-velostations/	Guingamp, Quimper	5		
https://lapajaraenbici.com/	Madrid	6		
http://coursiers-montpellier.fr	Montpellier	5		
https://www.coursiers-niortais.fr/historique	Niort	3		
http://www.lapoitavelo.fr/	Poitier	1		
http://www.biclooo.fr/	Rodez	1		
https://www.coursiers-stephanois.fr/	Saint-Etienne	2		
http://www.cocottelivraison.fr/	Toulon	3		
https://rodantbicimissatgeria.com/	Valence (Espagne)	2		

Annexe 2

Initiative ayant cessé son activité (capture d'écran : <http://www.lapoitavelo.fr/>)

La poit' à vélo s'arrête ce samedi 16 octobre. Enfin pas tout à fait puisque la livraison B2B continue, mais la boutique en ligne, elle, va fermer un certain temps. Peut-être pour toujours, peut-être pas. Cela dépendra de beaucoup de paramètres. Pour ma part j'ai perdu beaucoup de motivation et je ne suis pas vraiment sûr de vouloir continuer à vivre en milieu urbain. L'activité n'étant pas mauvaise, si des personnes sont intéressés pour faire perdurer ce projet ainsi que celui de Coopcycle sur la ville de Poitiers, n'hésitez pas à me contacter. Les deux seuls conditions sont de livrer à vélo et d'adopter un modèle de structure coopérative.

Damien

Annexe 3

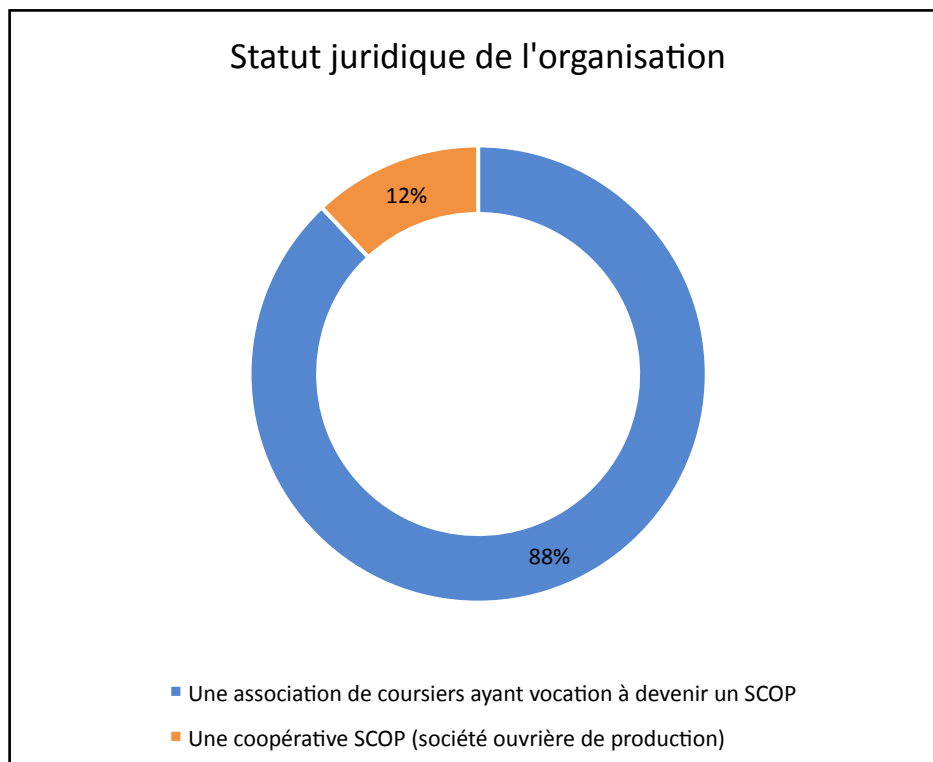
Sondage

1. Présentation sondage

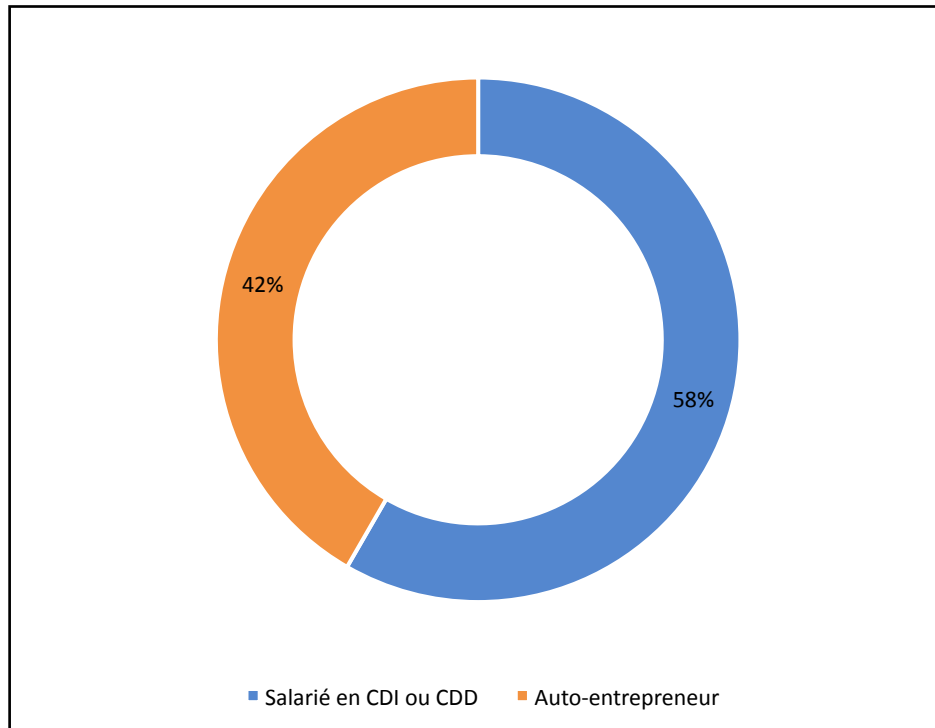
Afin de pouvoir mettre en perspectives les données qualitatives recueillies dans les entretiens, nous avons mis en place un questionnaire envoyé aux initiatives de collectif de coursier de villes françaises membre du réseau Coopcycle, proposant une offre dans la Food Tech. 25 personnes ont participé au sondage que nous avons réalisé via le logiciel Qualtrics.

1. Présentation de l'échantillon

1.1 Statut juridique de l'organisation dans laquelle évoluent les membres



1.2 Statut juridique des membres

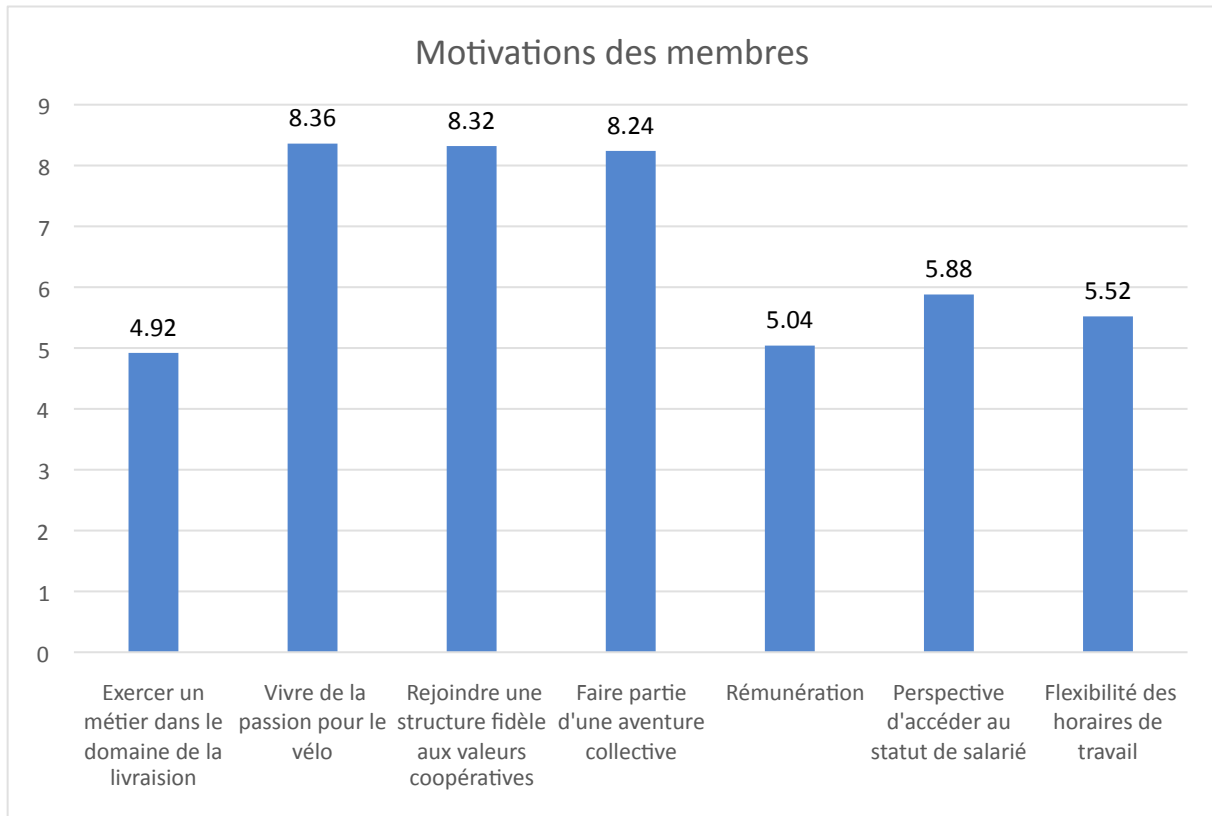


Interprétation des résultats :

Notre échantillon est composé pour moitié de salarié (58%) et pour autre moitié d'auto entrepreneurs (42%). Il reflète la coexistence de ces deux statuts dans le monde de la livraison à vélo.

2. Les motivations à travailler dans une coopérative de coursier à vélo :

2.1 Motivation des membres



Interprétation des résultats :

De façon assez surprenante, les coursiers qui ont rejoint une coopérative ne sont pas nécessairement attirés par le salariat. La perspective d'accéder au salariat.

Les motivations les plus plébiscitées sont :

- La passion pour le vélo
- Rejoindre une structure fidèle aux valeurs coopératives
- Faire partie d'une aventure collective.

Nous constatons que la livraison n'est pas une source de motivation en soi pour les coursiers, on peut déduire que c'est un moyen pour vivre de sa passion pour le vélo.

Enfin, il est à noter que la rémunération n'est pas une forte source de motivation dans notre échantillon, on peut émettre l'hypothèse que ces coursiers sont disposés à gagner moins qu'avec les plateformes classiques si cela leur permet de faire partie d'une aventure collective fidèle aux valeurs coopératives.

2.2. Comparaison Motivations des salariés et des auto-entrepreneurs

Dans notre échantillon, nous comptons 14 salariés et 10 auto-entrepreneurs, nous nous sommes intéressés à l'influence du statut juridique du travailleur sur ses motivations :

Pour ce faire nous avons calculé la moyenne obtenue par ces deux populations pour chaque motivation

Pour ce faire nous avons fait correspondre un barème numérique aux réponses textuelles :

Tout à fait d'accord : 5

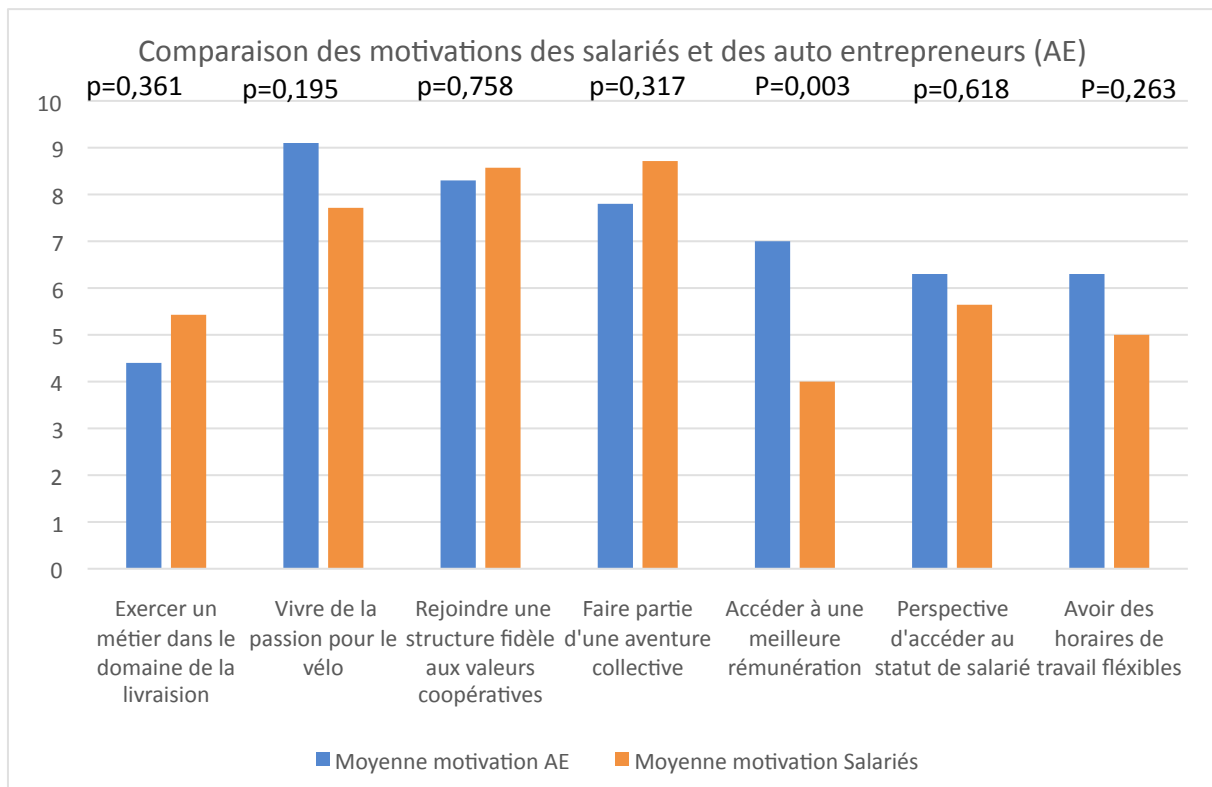
Plutôt d'accord : 4

Ni d'accord, ni pas d'accord : 3

Plutôt en désaccord : 2

Totalement en désaccord : 1

Puis nous avons réalisé un Test de Student. Pour vérifier que les résultats sont significatifs.



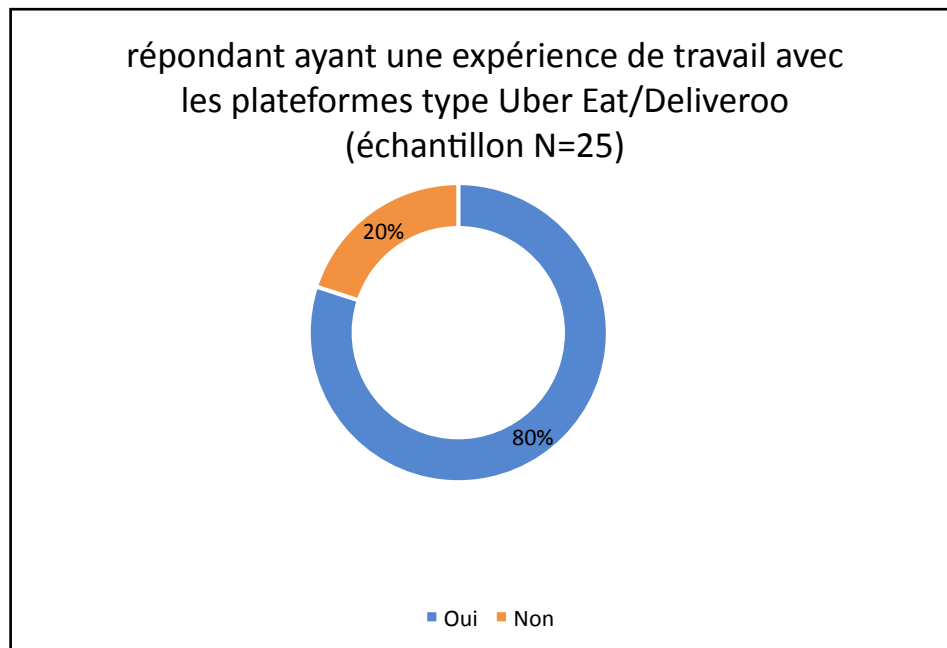
Interprétation des résultats :

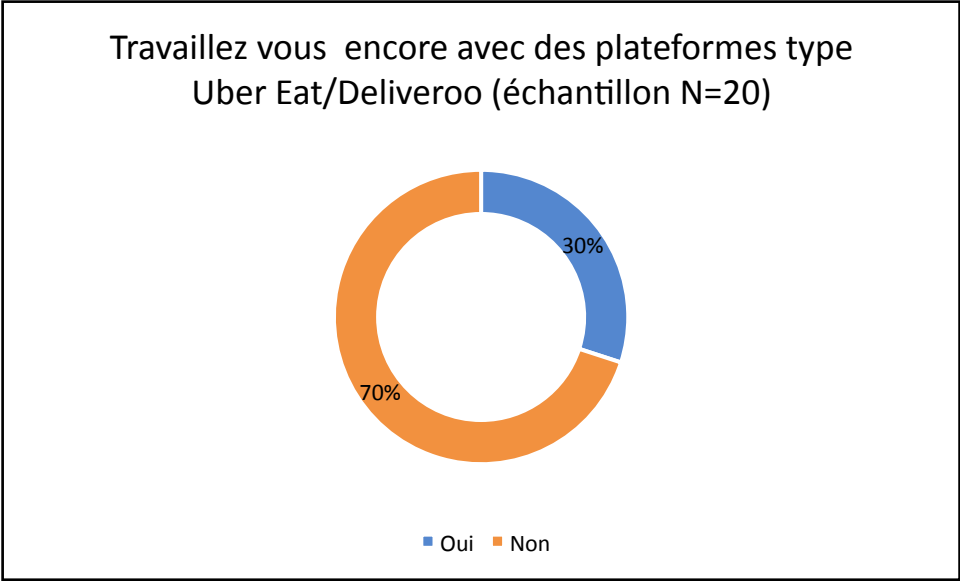
Seule la motivation de la rémunération a donné un p-value $< 0,05$. Nous pouvons ainsi conclure que les auto-entrepreneurs sont en moyenne davantage motivés par la rémunération que les salariés au sein des collectifs de livraison à vélo.

3. Comparaison avec le métier de coursier pour les autres plateformes (Type Deliveroo, Uber Eats)

Le but de cette question est de demander aux vingt répondants ayant fait l'expérience de travailler avec des grandes plateformes classiques de comparer leur condition de travail actuelle avec celles qu'ils avaient en travaillant pour les grandes plateformes.

3.1 Historique de travail avec les plateformes des répondants





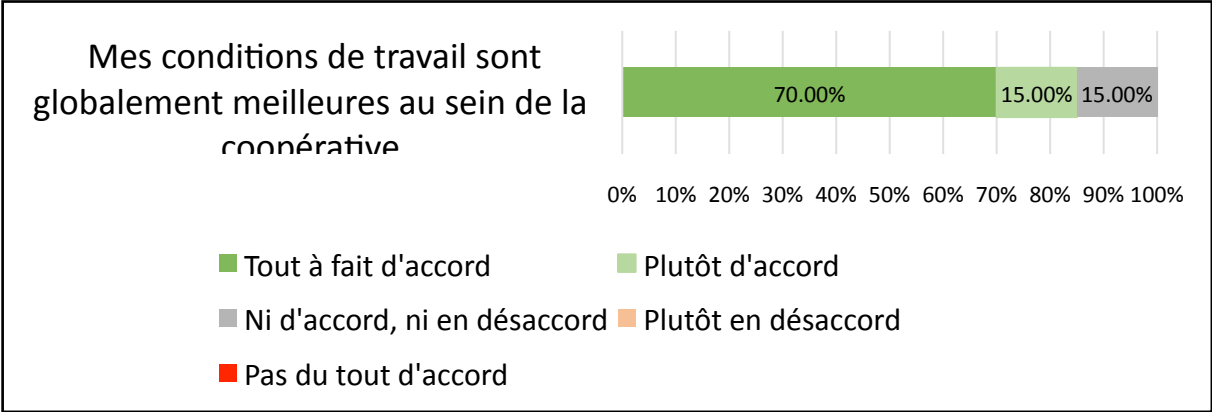
Interprétation des résultats :

Sur les 20 ayant fait l’expérience de travailler avec des plateformes classiques, 6 continuent de le faire occasionnellement.

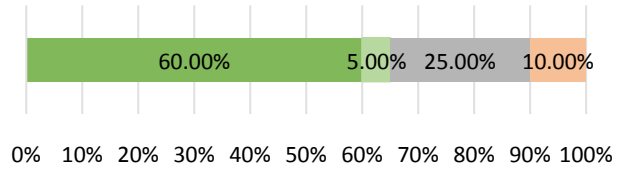
Interprétation des résultats :

88% des répondants travaillent dans une association ayant vocation à devenir une SCOP
12% des répondants travaillent dans une SCOP

3.2 Comparaison des conditions de travail

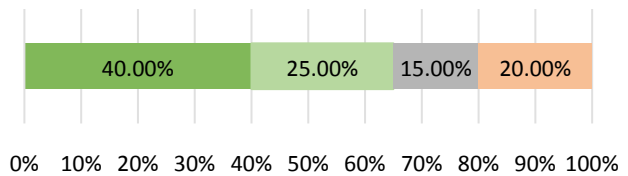


La pénibilité de mon travail a été réduite



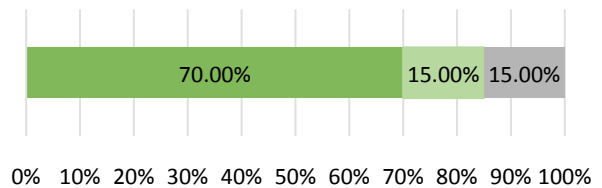
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord

Mes revenus sont plus importants



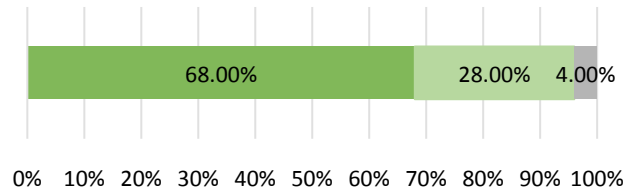
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord

Mes conditions de travail sont globalement meilleures au sein de la coopérative



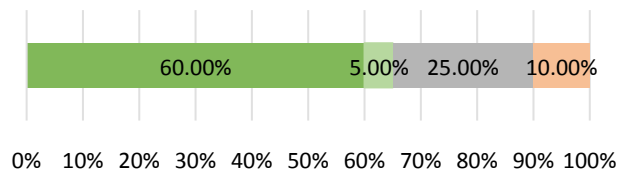
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord

Les relations avec les clients ou les restaurateurs sont faciles



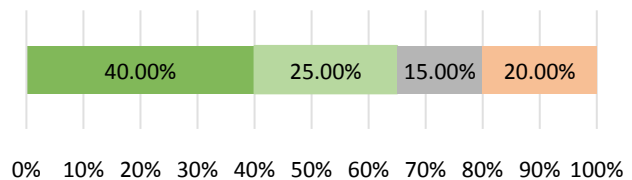
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord

La pénibilité de mon travail a été réduite



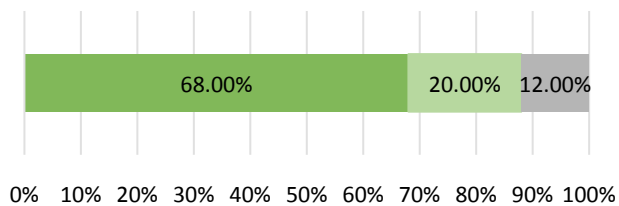
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord

Mes revenus sont plus importants



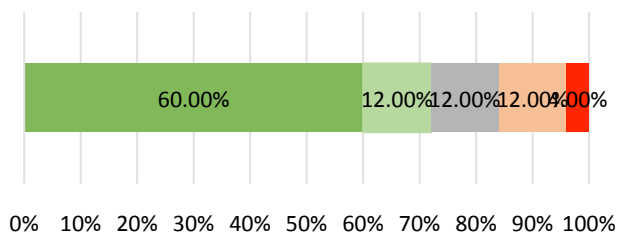
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord

Je m' imagine encore livreur dans 3 mois



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord

Je m' imagine encore livreur dans 1 an



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord