

Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme
MASTER 2 Management
Administration des Entreprises - Cycle Cadre

Caroline ANDER

Claude BUHLER

Patricia GRUFFAZ

François ZELLER

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable

Une analyse stratégique de business models soutenables

Sous la direction de **Éric REINHARD, PhD, Supply Chain Manager and Lean Expert**
Décembre 2020



REMERCIEMENTS

En préambule du travail que nous vous présentons, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de notre travail de recherche.

Dans un premier temps, nous souhaitons remercier notre directeur de mémoire M. Éric REINHARD, Supply Chain manager PhD & Lean Expert SCOR-P et Mme Laurence VIALE, la directrice de la formation MAE Cadres. Grâce à leurs conseils avisés et à leur disponibilité, nous avons cheminé le long du fil rouge de la méthodologie pour aboutir à ce mémoire.

Nous remercions également tous les intervenants du MAE Cadre, grâce à leurs enseignements théoriques et outils associés, nous avons pu acquérir des nouvelles connaissances, compétences qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours aussi bien dans la rédaction que dans les phases d'analyses de notre mémoire. Une pensée particulière à Mme Brigitte TRIBOUT, notre professeur de statistiques, qui nous a apporté des conseils pour l'analyse des résultats de notre enquête avec bienveillance et curiosité.

Nous remercions chaleureusement les répondants, spécialistes et entrepreneurs ayant participé à notre enquête. Ils ont tous apporté leurs expertises avec conviction. Sans eux, le travail de recherche n'aurait pas pu aboutir.

Nous remercions aussi M. Antony UPWARD & Edward JAMES pour nous avoir permis d'utiliser leur *Flourishing Business Canvas* dans notre étude.

Un grand merci à nos camarades de promo, pour la bonne ambiance, les échanges toujours intéressants et le soutien mutuel dans les différentes phases de formation.

Enfin, nous voudrions exprimer toute notre reconnaissance envers nos familles respectives qui nous ont apporté leur soutien moral et leurs encouragements tout au long de notre projet de reprise d'étude.

Une dernière mention spéciale à nous, l'équipe Team Mémoire EM « KEEP CALM and SAVE the EARTH » (notre pseudo WhatsApp), Caroline ANDER, Claude BUHLER, Patricia GRUFFAZ, et François ZELLER pour notre formidable entente et cohésion, et cela jusqu'au bout, même dans les moments difficiles. Une belle aventure humaine qui restera gravée dans nos mémoires. Merci les amis !

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : CONTEXTE MACRO-ENVIRONNEMENTAL.....	3
A. GRANDE RECESSION ET CRISE SANITAIRE : UN TERREAU FERTILE POUR L'ECONOMIE COLLABORATIVE	3
B. CRISE ENVIRONNEMENTALE : UNE PRISE DE CONSCIENCE DES POUVOIRS PUBLICS ET DE LA SOCIETE CIVILE	5
1. Un modèle de croissance insoutenable qui nous fait vivre à crédit	5
2. Une prise de conscience de la communauté internationale qui cherche à se traduire en politiques publiques.....	7
3. Le consom'acteur au cœur de la création de valeur	10
C. NUMERIQUE ET SOCIETE : UNE « NOUVELLE ECONOMIE » PORTEE PAR LES OPERATEURS DE PLATEFORMES	12
1. La transformation numérique de la société	12
2. L'émergence d'une économie des plateformes	14
D. INNOVATION DISRUPTIVE : UN PROCESSUS D'UBERISATION CONTROVERSE.....	15
PARTIE II : CADRE THEORIQUE.....	18
A. L'ECONOMIE DES PLATEFORMES NUMERIQUES COLLABORATIVES.....	18
1. Les mouvements de l'économie collaborative : entre idéalisme communautaire et opportunisme économique	18
2. Une approche structurelle des caractéristiques de l'économie des plateformes numériques collaboratives	21
3. Une approche fonctionnelle des types d'activités de l'économie des plateformes numériques collaboratives	28
B. BUSINESS MODEL DE PLATEFORME NUMÉRIQUE COLLABORATIVE ET BUSINESS MODEL SOUTENABLE	31
1. Le concept de business model traditionnel	32
2. Le business model innovant de plateforme numérique collaborative	34
3. Le concept en construction de business model soutenable.....	41

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable :
une analyse stratégique de *business models* soutenables

PROBLEMATIQUE.....	50
PARTIE III : HYPOTHESES	51
A. LA PERSPECTIVE DE LA PROPOSITION DE VALEUR.....	52
B. LA PERSPECTIVE DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES	53
C. LA PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE	55
D. LA PERSPECTIVE DES RESULTATS.....	57
PARTIE IV : VERIFICATION & CONFRONTATION TERRAIN.....	61
A. METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	61
1. Méthode Delphi et pertinence de son usage pour notre recherche	61
2. Application de la méthodologie de recherche inspirée de Delphi.....	63
B. RESULTATS ET ANALYSE.....	67
1. Les Experts.....	67
2. Résultats du premier tour	68
3. Résultats du deuxième tour & Synthèse de l'enquête	75
C. DISCUSSION ET PRECONISATIONS SOUS FORME DE FLOURISHING BUSINESS MODEL....	85
1. La perspective de la proposition de valeur	86
2. La perspective des relations avec les parties prenantes	88
3. La perspective organisationnelle.....	89
4. La perspective des résultats	92
5. Restitution du <i>Flourishing Business Canvas</i> de plateforme collaborative.....	95
CONCLUSION	97
BIBLIOGRAPHIE	102
ANNEXES	107
RESUME & MOTS CLES	112

LISTE DES ACRONYMES

Abréviations	Signification
ACSEL	Association pour le Commerce et les Services En Ligne
ADEME	Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
B CORP	Certification Benefit Corporation
BIC	Bénéfices Industriels et Commerciaux
BM	Business Model
CFA	Convergence Faible
CFO	Convergence Forte
CIGREF	Réseau de grandes entreprises et administrations publiques françaises
CM	Convergence modérée
CREDOC	Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie
D	Divergence
DARES	La direction de l'Animation de la recherche
DD	Développement Durable
DESI	Digital Economy and Society Index
DGE	Direction Générale des Entreprises
EPNC	Economie des Plateformes Numériques Collaboratives
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
FBC	Flourishing Business Canvas
GAFAM	Acronyme des géants du Web — Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
INRIA	Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique
INSEE	L'Institut national de la statistique et des études économiques
NATU	Netflix, AirBnB, Tesla, Uber
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	Objectifs de développement durable
OFCE	Observatoire français des conjonctures économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit Intérieur Brut
PICOM	Pôle de compétitivité des Industries du Commerce
PIPAME	Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques
PME	Petite ou Moyenne Entreprise
PNC	Plateforme(s) Numérique(s) Collaborative(s)
PPA	Parité du Pouvoir d'Achat
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SBM	Sustainable Business Model
SCIC	Société Coopérative d'Intérêts Collectifs
SSBMC	Strong Sustainability Business Model Canvas
TLBMC	Triple Layered BM Canvas
UE	Union Européenne

INTRODUCTION

« *Le processus disruptif systématiquement cultivé par les chevaliers d'industrie prend de vitesse toute socialisation. Or ce n'est pas soutenable. Cette fuite en avant produit une accélération colossale de l'anthropocène, cette ère dans laquelle l'humain est devenu un facteur géologique majeur* »

Bernard STIEGLER¹, philosophe.

Par ces mots, le regretté Bernard STIEGLER cristallise l'un des enjeux primordiaux de notre temps : celui de la maîtrise du progrès technologique par une « bonne gestion », au service de la société dans son ensemble, capable de produire des vagues d'innovations durables, dans un monde si profondément dénaturé par la main de l'Homme qu'il en compromet la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins.

C'est tout l'enjeu du numérique, et plus particulièrement du web, cette « *immense fabrique d'externalités positives* » selon les termes du sociologue Dominique CARDON², qui est devenu progressivement le théâtre d'une fièvre marchande bien éloignée de l'idéal de bien commun, revendiqué par ses pères fondateurs, et dont la bulle spéculative d'Internet fut d'une éclatante illustration au début du siècle.

Le web, notamment dans sa forme dite 2.0 ou « web participatif », consacre l'avènement du partage en réseaux et entre pairs à une échelle temporelle (immédiate) et géographique (planétaire) inédites dans l'histoire de l'humanité. Il en va ainsi de l'économie collaborative qui porte en elle ce paradoxe du *pharmakon*, à la fois poison et remède en puissance, capable de promouvoir la coopération entre habitants engagés pour apporter des solutions aux crises contemporaines, mais aussi, dans d'autres applications ultra-libérales, de précipiter la précarisation du marché du travail tout en encourageant à l'hyperconsommation dans un monde aux ressources limitées.

Alors que l'Europe s'engage dans un projet ambitieux de Pacte vert, suite à l'impulsion des accords mondiaux de Paris, afin de s'assurer que les besoins des générations suivantes ne soient pas compromis par le réchauffement climatique et l'érosion de la biodiversité, il devient urgent de repenser notre conception de la création de valeur par les entreprises, au-delà de la pure logique de rentabilité financière.

¹ STIEGLER Bernard (2016) « L'accélération de l'innovation court-circuite tout ce qui contribue à l'élaboration de la civilisation » <http://arsindustrialis.org/bernard-stiegler-%C2%AB1%E2%80%99acc%C3%A9ration-de-l%E2%80%99innovation-court-circuite-tout-ce-qui-contribue-%C3%A0-l%E2%80%99laboratio>

² CARDON Dominique (2019) « Le Web, entre le marché et les communs », dans : *Culture numérique* sous la direction de Cardon Dominique. Paris, Presses de Sciences Po, « Hors collection », 2019, p. 133-140.

La transition prônée par le Pacte Vert européen consiste « à transformer l'UE en une société juste et prospère, dotée d'une économie moderne, efficace dans l'utilisation des ressources et compétitive, caractérisée par l'absence d'émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 et dans laquelle la croissance économique sera dissociée de l'utilisation des ressources » (Communication de la Commission Européenne - Le pacte vert pour l'Europe du 11.12.2019³). Elle sera « juste et inclusive pour tous » ou elle ne sera pas.

C'est sur la base de cette feuille de route, que nous avons construit notre problématique : *Quel business model soutenable pour les plateformes numériques collaboratives d'utilité sociale ?*

La crise du Covid-19, survenue au cours de notre étude, n'a fait qu'intensifier les enjeux du débat. Comment faire usage de la technologie pour repenser nos modes de consommation dans un monde aux ressources limitées sous tension, dont les écosystèmes menacés risquent de libérer des pandémies ? Comment pérenniser, dans le « monde d'après », l'élan de solidarité et d'entraide dont ont fait preuve des millions de personnes confinées en se coordonnant via des plateformes numériques ? Comment faire face collectivement aux conséquences économiques, sociales et environnementales de la crise mondiale que nous allons vivre durant de nombreuses années ?

Autant de questions, retentissantes au-delà de l'actuelle crise sanitaire, qui nous encouragent à faire progresser des pistes de réflexion stratégiques portées par des entrepreneurs engagés, celles et ceux qui cherchent à s'appuyer sur les opportunités des plateformes numériques collaboratives, pour développer de manière éthique la collaboration entre pairs, dans une perspective soutenable.

L'objectif de notre recherche consiste à déterminer les idées clés, les freins et les facteurs clés de succès avec lesquels doivent composer les entrepreneurs de plateformes numériques collaboratives, pour créer de la valeur en conciliant les finalités sociétales et environnementales de leurs activités avec la nécessaire viabilité économique de leur modèle d'affaires.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord présenter le contexte macro-environnemental (Partie I) dans lequel se développe l'économie des plateformes numériques collaboratives (EPNC), avant de procéder à une revue de la littérature (Partie II) en abordant successivement le concept d'EPNC, puis celui de *business model* soutenable. Nous allons ensuite avancer les hypothèses (Partie III) qui en résultent, puis les confronter à un panel d'experts engagés de l'EPNC (Partie IV) et enfin, de conclure notre étude.

³ Communication de la Commission « Le pacte vert pour l'Europe » (11.12.2019) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=EN>

PARTIE I : CONTEXTE MACRO- ENVIRONNEMENTAL

« *Ce ne sont pas les plus forts qui survivent, ni les plus intelligents, mais ceux qui sont les plus rapides à s'adapter au changement* » Charles DARWIN⁴, naturaliste.

Nous pouvons partir du postulat que la stratégie d'un entrepreneur responsable, soucieux de créer une activité économique collaborative de plateformes en phase avec ses valeurs de responsabilité sociétale et environnementale, va tout d'abord consister à choisir les activités de son organisation par une démarche d'analyse stratégique de son environnement (analyse externe des opportunités et menaces).

Les conditions socio-économiques favorables au développement de **l'économie des plateformes numériques collaboratives (EPNC)** se caractérisent par :

- Un contexte socio-économique incertain provoqué par les crises économiques successives qui incite les acteurs économiques à s'orienter vers des modes alternatifs de consommation (A)
- Une prise de conscience environnementale qui encourage les entrepreneurs et les consommateurs à repenser leur rapport à la production et à la consommation (B),
- Une numérisation croissante des activités économiques propulsée par l'économie des plateformes numériques (C),
- Une course à l'innovation de rupture qui alimente un processus d'ubérisation controversée (D).

A. GRANDE RECESSION ET CRISE SANITAIRE : UN TERREAU FERTILE POUR L'ECONOMIE COLLABORATIVE

Tout d'abord, l'économie collaborative s'enracine dans les soubassements d'un **contexte socio-économique incertain**, marqué par la remise en cause du dogme de la croissance économique, en tant que fin et moyen, au sein d'une société amenée à se repenser face à l'urgence climatique et les crises économiques de 2008 et 2020.

Les enquêtes récentes des pouvoirs publics s'intéressant au développement des échanges marchands entre particuliers, menées autant au niveau national (DGE, PIPAME, PICOM : « *Enjeux et perspectives de la consommation collaborative* » 2015), qu'au niveau européen (Commission Européenne « *European Perspectives on Power in the Sharing Economy* » 2017) constatent une forte corrélation entre l'augmentation des pratiques de

⁴ « Collaboration in the cloud », Van Ommeren, Duivestijn, Devadoss, Reijnen & Gunvaldson, édition Vint, 2009, p. 67

consommation collaborative, la **baisse du pouvoir d'achat** et la **volonté de trouver des modes alternatifs de consommation plus responsable**. Une volonté de « consommer autrement » qui constitue le prolongement d'une prise de conscience sur la non-viabilité des modes de consommation conventionnelle, basés sur le modèle économique de la firme néo-classique et le paradigme de la croissance infinie du produit intérieur brut.

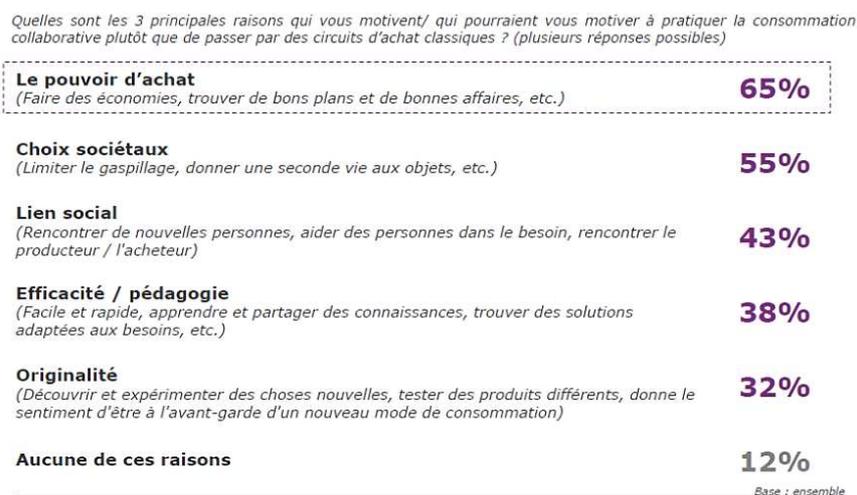


Figure I. Motivations possibles à la pratique de la consommation collaborative (DGE, PICOM - Nomadéis, TNS Sofres - « Consommation collaborative : perceptions, motivations et pratiques des Français », novembre 2014)

Signe symptomatique d'un écosystème sous forte tension, la **pandémie de COVID-19** est une crise sanitaire mondiale sans précédent qui « a provoqué la récession économique la plus grave jamais observée depuis près d'un siècle et fait des ravages en termes de santé, d'emploi et de bien-être des citoyens » selon l'OCDE⁵, qui prévient que « aucun de ses scénarios de perspectives économiques ne permettent de retrouver le niveau d'activité de 2019 avant au moins deux ans ».

C'est dans ce contexte de crise, qui questionne une transition vers une « monde d'après », que se trouve aujourd'hui l'économie collaborative. Par souci de clarté, ce concept, qui sera analysé plus en détails dans le titre B de cette partie, peut être défini sommairement comme un « **systeme alternatif, fondé sur le partage de biens ou de services entre les individus par le biais de plateformes d'échanges sur Internet** » (Larousse).

Selon une étude du Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (DAUDEY *et al.* CREDOC, 2015), les **conditions favorables au développement de l'économie collaborative sont appelées à se maintenir** dans les années à venir : mutations technologiques liées au développement

⁵ OCDE « L'économie mondiale sur une ligne de crête » Perspectives économiques de l'OCDE, juin 2020
<http://www.oecd.org/perspectives-economiques/juin-2020/>

du numérique, conditions économiques liées aux contraintes budgétaires des ménages, baisse du pouvoir d'achat et menaces sur l'emploi, mais aussi choix de consommation alternative qui permet, donne le sentiment de répondre aux problèmes environnementaux de plus en plus prégnants.

L'économie collaborative serait donc avant tout celle de la **solution alternative en cas de crise, de la montée du chômage et de la baisse du pouvoir d'achat**. Mais elle s'inscrit également en réaction à une autre crise, environnementale, par la recherche de modes de consommation plus responsables, qui tendent à « rationaliser » la société de consommation et à limiter les dégâts combinés de la destruction de la biosphère et du réchauffement climatique.

B. CRISE ENVIRONNEMENTALE : UNE PRISE DE CONSCIENCE DES POUVOIRS PUBLICS ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

L'impact négatif des activités économiques sur l'environnement est aujourd'hui largement reconnu (1), ce qui entraîne progressivement une réaction des pouvoirs publics pour inciter à adopter des pratiques plus durables (2). L'économie collaborative, en ce qu'elle se présente comme une alternative au consumérisme moderne basé sur un modèle de type « consommer-jeter », s'inscrit dans une dynamique ambivalente d'*empowerment* d'un consommateur devenu « consom'acteur » (3).

1. Un modèle de croissance insoutenable qui nous fait vivre à crédit

Autre imprévu de 2020 provoqué par la crise pandémique : le recul historique du « Jour du dépassement de la Terre » sous l'effet du coronavirus. La date qui marque **le jour où l'humanité a consommé toutes les ressources que les écosystèmes peuvent produire en une année**, se dégrade depuis les années 1970 (voir Figure II), mais a reculé de plusieurs semaines pour s'inscrire au 22 août. Un recul de vague semblable au signe immédiat et inquiétant de l'approche d'un tsunami de surconsommation de ressources et d'énergie sous l'effet de la relance économique. « *Cela montre que des changements importants et rapides sont possibles. Mais cette réduction de notre empreinte écologique est imposée et non voulue, et comme elle ne s'accompagne pas d'un changement systémique dans nos modes de production et de consommation, elle ne va pas durer* », estime Mathis WACKERNAGEL⁶, le président du Global Footprint Network à l'initiative de cette campagne annuelle d'estimation basée sur plus de 15 000 données des Nations unies.

⁶ « Le « jour du dépassement de la Terre » recule de trois semaines sous l'effet du coronavirus » Le Monde, 6 juin 2020 https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/06/05/le-jour-du-depassement-de-la-terre-recule-de-trois-semaines-sous-l-effet-du-covid-19_6041815_3244.html

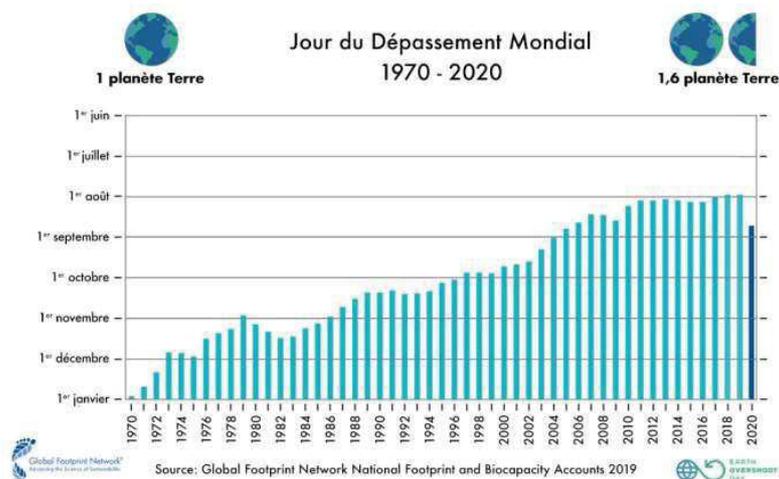


Figure II. Evolution du « Jour du dépassement de la Terre ». Encore excédentaire en 1961, avec un quart de ses réserves non consommées, la Terre est devenue déficitaire au début des années 1970. (Source : Global Footprint Network)

Selon le Groupe international d'experts sur les ressources de l'Organisation des Nations Unies (ONU)⁷ au cours des cinq dernières décennies, **notre population mondiale a doublé, l'extraction de matières a triplé et le produit intérieur brut a quadruplé**. L'extraction et le traitement des ressources naturelles se sont accélérés au cours des deux dernières décennies (voir Figure II ci-dessous), et représentent plus de 90 pourcents de la perte de biodiversité et du stress hydrique, et environ la moitié de nos effets sur le changement climatique. Le taux d'extinction d'espèces dépasse 10 fois le seuil fixé à l'échelle mondiale selon l'indice Liste Rouge de l'UICN.⁸

⁷ « Perspectives des ressources mondiales 2019 » Groupe international d'experts sur les ressources de l'ONU – Résumé à l'attention des décideurs <https://www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook>

⁸ « Les scientifiques lancent un cri d'alarme : la disparition des espèces s'accélère » - Publié le 03/06/2020 sur Futura Science : <https://www.futura-sciences.com/planete/actualites/zoologie-scientifiques-lancent-cri-alarme-disparition-especes-accelere-58704/>

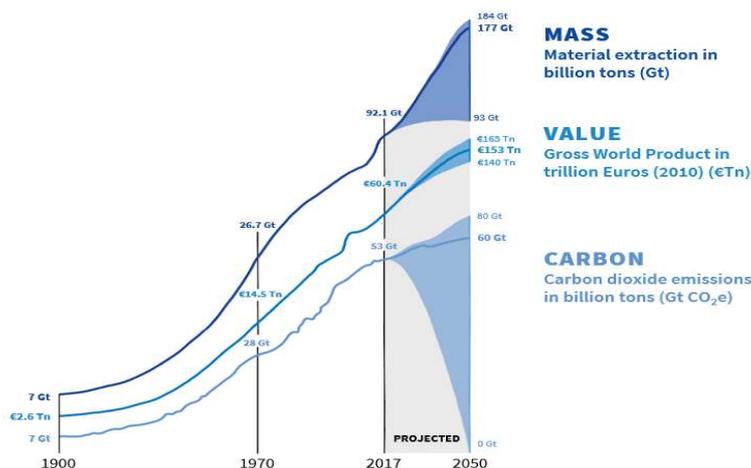


Figure III. Le lien masse-valeur-carbone indique que l'extraction de masse, la valeur économique et les émissions de carbone sont toutes directement corrélées et en augmentation. L'objectif de neutralité carbone doit être atteint en 2050. (Source : Circularity Gap Report 2019 publié par Circle Economy)

En ce qui concerne le réchauffement climatique, le rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) estime que les activités humaines ont provoqué un réchauffement planétaire d'environ 1.5°C au-dessus des niveaux préindustriels (avant 1750) et qu'il est probable que **le réchauffement planétaire atteindra 1.5 °C entre 2030 et 2052** s'il continue d'augmenter au rythme actuel. Selon le Secrétaire général de l'ONU, António Guterres, « *les conséquences de notre incapacité à faire face à l'urgence climatique sont partout : des vagues de chaleur records, des incendies de forêt dévastateurs, des inondations et des sécheresses. Et ces défis ne feront qu'empirer* ». ⁹

Le **passage de 7.5 milliards d'habitants à la fin des années 2010 à 9, voire 10 milliards en 2050**, va constituer une tension sur les ressources comme autant de défis critiques pour la communauté internationale qui doit être en mesure de favoriser un développement durable à l'échelle mondiale au risque de voir éclater des conflits internationaux intensifiés pour l'accès stratégique aux ressources naturelles clés telles que l'eau, le pétrole, le phosphore, l'azote, les terres rares...

2. Une prise de conscience de la communauté internationale qui cherche à se traduire en politiques publiques

La communauté internationale, notamment au travers de l'ONU, s'est emparée de cette question de la soutenabilité du développement, d'un point de vue écologique et social, par la mise en œuvre de programmes d'actions politiques et de coopération internationale. Il en va ainsi des **Objectifs de développement durable (ODD)** rassemblés dans l'Agenda 2030, successeurs des huit Objectifs du millénaire pour le développement qui se sont terminés en 2015, et qui fixent une feuille de route à

⁹ « Le changement climatique ne s'est pas arrêté pour la Covid-19, prévient un nouveau rapport » publié sur le site de l'ONU en septembre 2020 <https://news.un.org/fr/story/2020/09/1076822>

l'attention des décideurs politiques, des acteurs économiques et de la société civile pour « parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous » à l'horizon 2030.

La paternité du concept de développement durable est attribuée au rapport Brundtland de 1987 commandé par l'ONU, qui lui donne la définition suivante : « **Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.** Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de “besoins”, et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient de donner la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir » (rapport Brundtland, chap. II, p.40).

Contrairement au strict développement économique, le développement durable prend en compte **trois dimensions : économique, environnementale et sociale** (voir Figure IV).

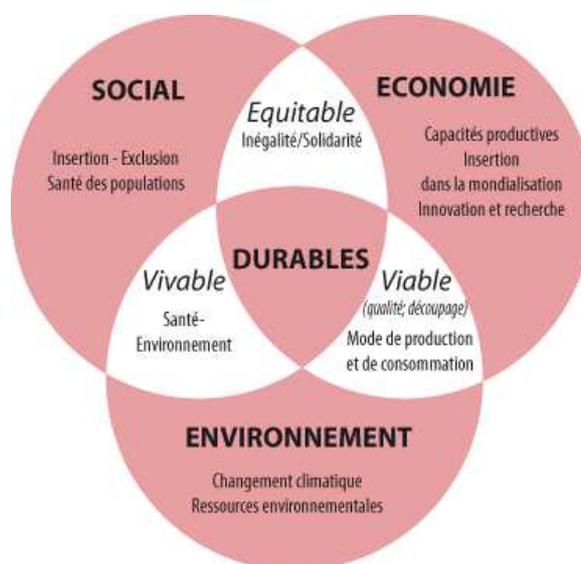


Figure IV. Schéma conventionnel du Développement durable (Source : Ministère de l'écologie et du développement durable et commissariat général du Plan - France)

L'objectif de développement durable est une ambition qui se traduit au niveau des entreprises, par la « **responsabilité sociétale des entreprises** » (RSE) et le concept de *triple bottom line* comme mesure de la performance. Nous y reviendrons plus largement dans le titre C de cette partie, mais il est d'ores et déjà utile de considérer que l'entrepreneur engagé, dans sa recherche de responsabilité, sera amené à utiliser une mesure de la performance de l'activité de son entreprise qui intègre une triple perspective synthétisée par la formule des 3P : *People, Planet, Profit*. C'est-à-dire la prise en compte de trois dimensions : les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble des parties prenantes, la préservation de l'environnement et le développement économique indispensable à la pérennité des activités de sa plateforme.

Si ces trois jalons posés par John ELKINGTON en 1988 ont permis de fixer un cadre d'analyse du développement durable pour les entreprises, la tâche à accomplir pour tendre vers des objectifs de neutralité carbone et matérielle est extrêmement complexe. La proposition de la Commission Européenne de réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici à 2030 place l'Europe sur une trajectoire responsable qui devrait, par engagement, la conduire à la neutralité climatique à l'horizon 2050. Le vice-président exécutif de la Commission Européenne chargé du pacte vert pour l'Europe, M. Frans TIMMERMANS, a déclaré à ce propos (en mars 2020¹⁰) : « Pour parvenir à la neutralité climatique d'ici à 2050, préserver notre environnement naturel et renforcer notre compétitivité économique, **notre économie doit être totalement circulaire**. Aujourd'hui, elle est encore essentiellement linéaire, puisque 12 % seulement des matières et des ressources secondaires y sont réintroduites. De nombreux produits cessent de fonctionner trop facilement, ne peuvent pas être réutilisés, réparés ou recyclés, ou ne sont conçus que pour une seule utilisation. Il existe un énorme potentiel à exploiter tant pour les entreprises que pour les consommateurs ».

Selon l'ONG Circle Economy, sur lequel la Commission européenne s'appuie pour argumenter de la nécessité d'un « Pacte Vert pour l'Europe¹¹ », **l'économie circulaire ne représente que 8,6% de l'économie mondiale et la tendance est au recul** (voir Figure V). Le consortium prône la sortie d'un modèle d'industrie linéaire basée sur un processus d'extraction de matières, puis de transformation en produit pour être distribué à un consommateur final qui le jettera en fin de vie (société du « tout jetable »).

¹⁰ Commission Européenne : « Changer nos modes de production et de consommation:» - Communiqué de presse du 11 mars 2020 (Bruxelles) https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_20_420

¹¹ Commission Européenne : « Un pacte vert pour l'Europe » - Site web de la Commission européenne https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr#actions

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

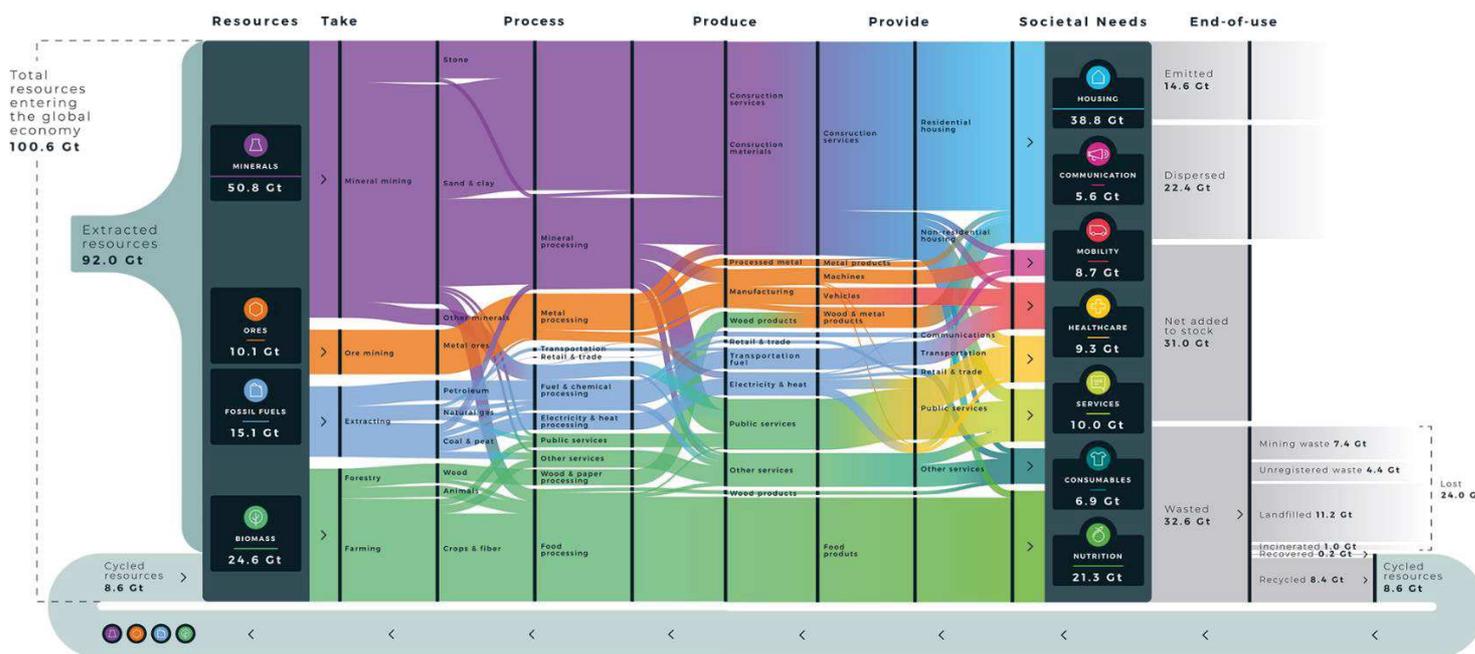


Figure V « L'empreinte mondiale des ressources derrière la satisfaction des besoins sociétaux clés : les chiffres indiquent que notre économie mondiale n'est circulaire qu'à 8,6% » (traduction libre) (Source : Circularity Gap Report 2020 - Circle Economy)

Selon le récent plan d'action pour une économie circulaire de la Commission européenne (2020) « des modèles innovants fondés sur une relation étroite avec la clientèle, la personnalisation de masse, **l'économie du partage et l'économie collaborative**, et ayant pour moteur des technologies numériques [...], permettront d'accélérer non seulement la circularité, mais aussi la dématérialisation de notre économie, et rendront ainsi l'Europe moins dépendante des matières premières ».

3. Le consomm'acteur au cœur de la création de valeur

Signe de la prise de conscience environnementale des consommateurs, qui s'accompagne d'une volonté politique de plus en plus affichée, 60 % des Français se disent inquiets en 2019 de l'état de la planète et pensent qu'il est urgent d'agir (Baromètre de la consommation responsable 2019 - ADEME et Greenflex¹²). Par ailleurs, 86 % d'entre eux aimeraient vivre demain dans une société où la consommation prend moins de place. Pour la première fois en 2019, plus d'un Français sur deux (57 %) estime qu'il faut « **complètement revoir notre système économique et sortir du mythe de la croissance infinie** », loin devant le fait d'améliorer l'existant.

Cette tendance à la remise en cause du modèle dominant de consommation de masse avait déjà trouvé un regain de popularité après la **crise de 2008** qui marque le **rejet d'une mondialisation**

¹² GREENFLEX -ADEME « Baromètre de la consommation responsable 2019 »

de financiers dont l'objectif premier consisterait à créer de la valeur pour les actionnaires. Une telle prééminence de la rentabilité financière dans la stratégie des entreprises emporterait des effets pervers qui rejailliraient sur la société et l'environnement du fait de la poursuite excessive de la rentabilité économique, voire spéculative, au détriment de la prise en compte des dimensions sociales et environnementales.

Nous constatons donc une **évolution des comportements de consommation** qui va être amenée à se développer conjointement à l'aggravation de la crise environnementale et économique, sous l'effet cumulatif des contraintes socio-économiques et de considérations éthiques. Cette logique concerne selon nous aussi bien le cadre de référence de consommateurs engagés que d'entrepreneurs responsables qui cherchent, par leurs activités économiques, à apporter des solutions aux grands défis auxquels fait face la société-Monde.

Comme le précise Emmanuelle LALLEMENT (2010), ethnologue des pratiques alternatives de consommation et d'échange, il y a lieu de s'interroger sur ce « *paradoxe de la société de consommation* » puisque « *chez tous ces consommateurs d'un nouveau type se joue certes une méfiance vis à vis du monde marchand mais dans le même temps le désir de participer à l'échange marchand. Plus encore peut-être, leur rejet des systèmes d'échanges existants traduit une volonté d'être acteur dans l'échange. En quelque sorte c'est comme s'il s'agissait surtout d'entrer, en tant qu'acteur, dans la vaste ronde des échanges. C'est toujours quelque part consommer ; c'est surtout être acteur du monde marchand* ».

Le terme de consom'acteur renvoie ainsi à l'idée de la **capacité du consommateur à devenir un acteur plus habilité à s'impliquer (empowered)**, plus avisé de sa propre protection (droits et santé) et éventuellement de celle des conséquences de ses actes de consommation sur l'environnement et la société, notamment grâce aux outils numériques. A plus forte raison, l'identification d'un consommateur **prosumer** (mot valise de *producer-consumer* et *professional-consumer*) reflète l'ambivalence selon laquelle le consommateur moderne serait à la fois de plus en plus associé à la production de valeur de l'entreprise (« **coproducteur** ») tout en étant mieux informé pour satisfaire exclusivement son propre intérêt (« consommateur-professionnel »). Ces réflexions seront approfondies dans notre étude du concept d'économie collaborative (cf. II.A).

Il dispose aujourd'hui d'outils numériques capables de comparer des prix en temps réel, mettre la concurrence à portée de clic et de disposer de plateformes de mise en relation directe avec les entreprises. C'est notamment ce que nous allons aborder dans le prochain titre de notre étude, dédié à l'impact du numérique en tant que paramètre socio-économique favorable à l'essor de l'économie collaborative.

C. NUMERIQUE ET SOCIÉTÉ : UNE « NOUVELLE ÉCONOMIE » PORTEE PAR LES OPERATEURS DE PLATEFORMES

Pour la présentation de cette condition socio-économique favorable à l'essor de l'EPNC, il nous paraît utile de faire tout d'abord état d'une transformation numérique diffuse de la société (1) avant de se focaliser sur l'un de ses corollaires : l'émergence d'une économie de plateformes (2).

1. La transformation numérique de la société

La transformation numérique de l'économie et de la société s'accélère, propulsée par l'internet de la mobilité, les progrès de l'intelligence artificielle, l'hyper-connectivité des réseaux sociaux et la circulation des données en temps réel.

Même si le secteur des technologies reste encore modeste face aux autres secteurs de l'économie, les enjeux de son développement sont de nature à impacter tous les secteurs d'activité. Pour prendre la mesure de la numérisation en tant que processus de transformation de l'économie et de la société, la Commission européenne a recours à un **Indice relatif à l'économie et la société numérique** (DESI), repris en France par les études statistiques de l'INSEE. Il se compose de cinq grands domaines d'action qui vont nous permettre de mesurer l'importance de cette transformation :

- La connectivité haut débit (a),
- Le capital humain et les compétences numériques (1.b),
- Les usages d'Internet (1.c),
- L'intégration de la technologie numérique par les entreprises (1.d),
- La numérisation des services publics (e).

a. La connectivité haut débit

En France, la part des ménages ayant accès à Internet a doublé en une dizaine d'années, passant de 42% en 2006 à 84% en 2017. Le smartphone est devenu en quelques années un équipement largement adopté par les Français : 75% en sont équipés en 2018 contre 17% en 2011 (étude Arcep, 2018¹³).

b. Le capital humain et les compétences numériques

La digitalisation de l'économie est devenue une composante essentielle à prendre en compte dans la stratégie des entreprises. 85 % des entreprises françaises considèrent la transformation digitale comme un enjeu important¹⁴. Les trois principaux enjeux majeurs identifiés par les dirigeants de PME et ETI sont la

¹³ ARCEP « Baromètre du numérique 2018 – 18^e édition » https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/barometre-du-numerique-2018_031218.pdf

¹⁴ Déficit des compétences: plus de la moitié des entreprises françaises anticipent une perte de compétitivité – Etude PWC 2019 <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2019/11/fr-france-pwc-communique-de-presse-etude-upskill.pdf>

nécessité d'innover pour rester leader (61 %), le recrutement des compétences (56 %) et la digitalisation (53 %) ¹⁵.

c. Les usages d'Internet

Le commerce électronique, s'il reste encore minoritaire, devient incontournable étant données ses perspectives de développement. Selon les statistiques de l'INSEE, le commerce électronique représente 22% du chiffre d'affaires de l'ensemble des sociétés implantées en France en 2017, une progression de 5 points depuis 2015. Pour les entreprises de 250 salariés ou plus, cette proportion s'élève à 30 %. Par ailleurs, ce sont 64 % des individus de 15 ans ou plus qui déclarent avoir acheté des produits ou des services sur Internet pour leur usage personnel en 2018. Cette proportion monte à plus de 80% pour les répondants âgés de 15 à 44 ans.

d. L'intégration de la technologie numérique par les entreprises

De l'aveu même du gouvernement français ¹⁶ les TPE/PME françaises présentent un retard en matière de numérique. En 2019, seulement 16% des entreprises de 10 à 49 salariés vendaient en ligne alors que la moyenne européenne s'établissait à 18%. Selon le baromètre Croissance et Digital de l'ACSEL ¹⁷, une TPE sur 3 avait entamé ou déployé sa transformation digitale en 2019. Ce taux augmente avec la taille de l'entreprise, il monte à 43% chez les entreprises de 10 à 19 salariés et à 53% pour celles de 20 à 49 salariés.

e. La numérisation des services publics

En 2018, 65 % de la population âgée de 15 ans ou plus a effectué une démarche administrative en ligne, soit plus des trois quarts des 83 % d'utilisateurs d'Internet au cours de la période (étude INSEE 2019 - L'économie et la société à l'ère du numérique). Dans le cadre des investissements d'avenir financés par l'emprunt national, l'État a choisi en 2010 d'allouer un budget de 4,5 milliards d'euros au développement de l'économie numérique, dont 2,5 milliards d'euros seront consacrés au développement des nouveaux services, usages et contenus numériques et 2 milliards à l'accélération du déploiement national du très haut débit.

¹⁵ Transformation digitale et transformation des compétences : bonnes pratiques et statistiques – Portail de la transformation numérique des entreprises (décembre 2019) <https://www.francenum.gouv.fr/comprendre-le-numerique/transformation-digitale-et-transformation-des-competences-bonnes-pratiques>

¹⁶ Portail du Gouvernement français – « Comment propulser mon entreprise dans le numérique ? Accompagner la transformation numérique des TPE/PME avec France Num » <https://www.gouvernement.fr/les-actions-du-gouvernement/economie-et-finances/comment-propulser-mon-entreprise-dans-le-numerique>

¹⁷ ACSEL – « Comment la transformation digitale impacte-t-elle l'économie française ? » Troisième édition 2019 du baromètre Croissance et Digital <https://www.acsel.eu/decouvrez-les-resultats-de-la-3eme-edition-du-barometre-croissance-digital/>

2. L'émergence d'une économie des plateformes

Les plateformes numériques représentent une part de marché minoritaire mais croissante qui symbolise **l'essor d'une « nouvelle économie » capable d'impacter tous les secteurs**. Selon la Commission européenne¹⁸, « *elles jouent un rôle essentiel dans la création de la « valeur numérique » qui sous-tend la croissance économique future de l'Union européenne et, par conséquent, sont d'une importance capitale pour le bon fonctionnement du marché unique numérique* ».

La valorisation des données est devenue un enjeu clé. Selon le CIGREF (2019) « **Le cœur de la valeur d'une plateforme réside dans les données.** [...] *La plateforme organise et hiérarchise les contenus (proposition de services ou de produits) en vue de leur présentation aux utilisateurs finaux. Elle permet de générer la transaction d'échange entre la donnée proposée (offre) et la donnée recherchée (demande)* ».

De nouveaux modèles d'affaires se basent alors sur la création de « **chaîne de valeur des données** » pour tirer profit de la collecte et du traitement des micro-informations numériques produites par les internautes.

La loi française du 7 octobre 2016, intitulée pour une République numérique, dispose qu'est « *qualifiée d'opérateur de plateforme en ligne toute personne physique ou morale proposant, à titre professionnel, de manière rémunérée ou non, un service de communication au public en ligne reposant sur :*

- 1° *Le classement ou le référencement, au moyen d'algorithmes informatiques, de contenus, de biens ou de services proposés ou mis en ligne par des tiers ;*
- 2° *Ou la mise en relation de plusieurs parties en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un contenu, d'un bien ou d'un service.* » (Article L. 111-7. – I. du Code de la consommation).

Ainsi, sont considérés par le droit français comme des opérateurs de plateforme numérique : les moteurs de recherche, les places de marchés et **les plateformes d'économie collaborative**. C'est ce dernier cas de figure qui retiendra toute notre attention au cours de la présente étude et fera l'objet d'une définition détaillée dans le titre B de cette partie.

Selon le rapport INSEE consacré à la société numérique (2019), **les usages de l'économie collaborative se développent en France** : les locations proposées par des particuliers via des plateformes numériques d'économie collaborative telles que Airbnb représentent 14 % de la fréquentation des hébergements touristiques marchands en 2018, contre 9 % en 2015. En matière de financement participatif des

¹⁸ Commission européenne, « Communication Plate-formes en ligne et le marché unique du numérique » COM (2016) 172 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0288&from=fr>

entreprises, les prêts collectés via des plateformes numériques représentent une faible part du financement des entreprises (9 % du financement total des entreprises qui y ont recours en 2018). L'échange (gratuit ou non) entre particuliers sur une plateforme concerne un tiers des ménages en 2017. Par exemple, près de 20 % des ménages ont acheté ou vendu quelque chose à un particulier et 8 % ont loué un logement, un hébergement, une place dans une voiture ou un bien au cours des 12 derniers mois.

D. INNOVATION DISRUPTIVE : UN PROCESSUS D'UBERISATION CONTROVERSE

Le processus économique d'ubérisation est un **changement de paradigme économique et social** qui trouve son origine dans l'essor conjoint de l'économie collaborative (qui fera l'objet d'une étude approfondi dans le titre II.A de cette partie) et de l'économie à la demande (des plateformes qui font correspondre directement les besoins des clients avec des fournisseurs pour fournir immédiatement des biens et des services).

Selon l'ouvrage de référence Strategor (GARRETTE *et al.*, 2019 p.181), les innovations disruptives (qui sont au cœur de l'ubérisation) constituent non pas seulement une amélioration d'un *business model* existant (innovation incrémentale ou de continuité), mais constituent une **innovation de rupture**, basée sur la stratégie de l'entreprise qui se traduit par l'introduction sur un marché d'un nouveau *business model*.

L'édition 2017 du Petit Larousse définit pour la première fois l'ubérisation comme « **la remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres, effectués par des indépendants plutôt que des salariés, le plus souvent via des plates-formes de réservation sur Internet** ». Cette remise en cause du modèle économique des entreprises « ubérisées » se caractérise par une migration de valeur de leur secteur d'activité, au profit d'une entreprise d'innovation de rupture opérant sur Internet, généralement financée par le capital-risque.

Le Conseil d'Etat, dans son étude intitulée « Puissance publique et plateformes numériques : accompagner l'ubérisation » identifie « *quatre caractéristiques qui concourent à faire des plateformes des écosystèmes particulièrement performants pour le développement des relations, et donc pour celui des échanges économiques, dont l'« ubérisation » est aujourd'hui un vecteur privilégié* » :

1. **La mise en système d'une multitude d'individus** qui permet une démultiplication, sans coût supplémentaire, des échanges entre producteurs et consommateurs.
2. Un modèle économique quasi-exclusivement fondé sur **l'individualisation le plus grand possible du service à destination de l'utilisateur.**
3. **Une relation de confiance** entre leurs utilisateurs qui favorise la multiplication des échanges.
4. Un coût des transactions réalisées sur les plateformes qui **tend irrémédiablement vers zéro.**

Les plateformes de mise en relation, acteurs majeurs de l'économie collaborative, ont été définies par la loi de finances du 29 décembre 2015 pour 2016 (article 242 bis du Code général des impôts) : « *L'entreprise, quel que soit son lieu d'établissement, qui en qualité d'opérateur de plateforme met en relation à distance, par voie électronique, des personnes en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un bien ou d'un service* ».

Ces entreprises-plateformes développent ainsi des algorithmes de mise en relation directe des clients et des prestataires, par traitement et restitution de données numériques, pour l'échange de biens et services. La plateforme y occupe un rôle d'intermédiaire numérique *pure player*, et se rémunère à ce titre, tout en développant un avantage concurrentiel caractérisé par des économies réalisées sur les coûts de transaction mais aussi la baisse des charges et cotisations, la mutualisation des coûts, ainsi que le contournement des contraintes réglementaires et législatives auxquelles sont confrontés les acteurs de la concurrence traditionnelle. Les secteurs d'activités concernés sont aussi variés que le transport de personnes (BlaBlaCar), le service à domicile (Allovoisins), le logement (AirBnb), la santé (Doctolib), l'habillement (Vinted) ou encore la livraison (Deliveroo).

Sur le plan social, cette stratégie de conquête de marché par l'innovation disruptive d'ubérisation provoque un **développement des activités de travailleurs indépendants**. Conformément à cette logique d'activité de « simple » mise en relation entre l'offre et la demande, Uber identifie ses chauffeurs comme des « *prestataires tiers indépendants* » en se dégageant de tout lien de subordination qui requerrait juridiquement leur relation de subordination en contrat de travail, quand Deliveroo désigne ses livreurs en tant que « *prestataires indépendants* » et leur promet « *flexibilité, indépendance, revenus attractifs* ».

Concernant la qualification juridique de la relation de travail entre plateforme numérique et collaborateur indépendant, les difficultés rencontrées du fait de la sophistication du système de *crowdworking* (dématérialisation du marché du travail via les plateformes), ont incité plusieurs pays européens (notamment Allemagne, l'Espagne et l'Italie) à considérer l'existence formelle d'une catégorie intermédiaire de « *parasubordination* » qui combine **l'absence de subordination juridique et la prise en compte de la dépendance économique** (Jean-Michel SERVAIS, 2018).

Sur le plan du marché économique, l'ubérisation se caractérise par une **captation de la valeur d'un secteur d'activité traditionnel**, au travers d'un processus de contournement et ré-intermédiation, ce qui a pour conséquence une réduction drastique des charges d'exploitation, pour l'opérateur, et une réduction des coûts de transaction pour l'utilisateur.

Par attrait pour son potentiel lucratif d'innovation disruptive à forte réduction des coûts, l'économie des plateformes suscite un intérêt considérable des investisseurs de la transformation numérique à la recherche

de la prochaine start-up licorne (une entreprise issue des nouvelles technologies dont la croissance est ultra-rapide, ce qui lui permet d'être valorisée à plus d'un milliard de dollars malgré une faible valeur comptable d'actifs et moins de 10 ans d'existence). Selon le classement établi par CB Insights¹⁹, nous en comptons 138 en 2015, puis 190 en 2017. En 2020, le nombre de ces sociétés est de 487 pour une valorisation cumulative totale de 1 522 milliards de dollars.

À la suite de cette analyse externe du macro-environnement de notre entrepreneur engagé, les opportunités de création de *business model* de développement durable basée sur l'économie collaborative doivent se faire plus précises. Ce sera l'objet de notre prochain titre.

¹⁹ CB Insights « The Complete List Of Unicorn Companies » <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

PARTIE II : CADRE THEORIQUE

« *Le numérique est un pharmakon au sens où Platon le disait de l'écriture. Le pharmakon est à la fois poison et remède. La question n'est pas de savoir si c'est bon ou mauvais : c'est bon et mauvais* »

Bernard STIEGLER²⁰, philosophe.

A. L'ECONOMIE DES PLATEFORMES NUMERIQUES COLLABORATIVES

C'est un préalable incontournable de toute étude dans le champ de l'économie collaborative : préciser que la multitude d'expressions qui s'y réfèrent manquent, justement, de précision. Cette difficulté à dessiner les contours de ce champ d'étude foisonnant tient essentiellement à son caractère hétérogène dépourvu de définition consensuelle. **L'économie collaborative est un concept d'ensemble (*umbrella concept*)** qui fait référence à une multitude de dénominations proches, telles que l'économie des plateformes, du partage, du pair à pair, ou encore la consommation collaborative.

Il nous est cependant possible de tendre vers une clarification des concepts utiles à notre étude au travers d'une revue de la littérature qui permette de souligner les convergences et de dégager des points de consensus. Pour refléter la complexité de cet écosystème d'acteurs économiques aux logiques divergentes, nous ferons le choix d'employer le terme « **économie des plateformes numériques collaboratives** » (**EPNC**) pour souligner sa multitude d'acteurs et de logiques (1), avant de rentrer plus en détails dans la définition structurelle de ses différentes composantes organisationnelles (2). Enfin, nous adopterons une approche fonctionnelle permettant de mieux cerner les secteurs d'activités concernés (3).

1. Les mouvements de l'économie collaborative : entre idéalisme communautaire et opportunisme économique

L'économie collaborative est **un concept protéiforme** aux multiples facettes qui suscite, de par son émergence, sa complexité et son actualité, un sujet d'étude prolifique en sciences de gestion. La littérature qui en résulte se confronte à la difficulté de vouloir concilier sous un même concept, **différents champs organisationnels** qui ont tendance à se confondre dans le paysage des plateformes numériques collaboratives, « entre utopie et *big business* » (MASSE *et al.*, 2015).

²⁰ Metahodos (10 août 2020) « Michel Serres, Bernard Stiegler: controverse » <https://metahodos.fr/2020/08/10/michel-serres-bernard-stiegler-controverse/>

Le cadre de référence des entrepreneurs joue un rôle fondamental dans la conduite stratégique des activités d'une organisation. Or, le rapport DGE-PIPAME « Enjeux et perspectives de la consommation collaborative » (2015) dégage « trois grands profils d'entrepreneurs alternatifs » d'une série d'entretiens :

- Les « *idéologues* » (socio-environnementaux et/ou libéraux) : en recherche de solution pour la construction d'un modèle de société alternatif.
- Les « *opportunistes* » : qui conçoivent la consommation collaborative comme un nouveau marché et une demande à satisfaire.
- Les « *convertis* » : issus d'horizons professionnels variés, ils se lancent dans la consommation collaborative (phénomène qu'ils estiment incontournable) sans pour autant en posséder les codes ou clés de lecture.

Dans le cadre de notre étude, nous avons pris le parti de **dissocier les mouvements de l'économie collaborative en deux pôles de champs organisationnels** définis ci-après, selon des critères socio-économiques. Il est bien entendu possible de placer bon nombre d'organisations à mi-chemin entre ces extrêmes et il ne s'agit que d'une modélisation simplificatrice pour aider à la compréhension des stratégies inspirées par l'objet social qui distingue les différentes plateformes collaboratives. Ainsi, nous considérons que les dynamiques de marché de l'économie des plateformes se structurent autour des deux champs organisationnels suivants :

Le champ organisationnel des plateformes numériques collaboratives d'économie marchande développées par des entreprises-plateformes à but lucratif dont le *business model* se base sur des stratégies d'innovation disruptive (cf. II.D). Grâce au numérique, elles créent de la valeur financière par la désintermédiation de secteurs d'activités traditionnelles de façon à y substituer une « place de marché » virtuelle (*marketplace*). Nous classons donc, dans ce champ organisationnel, les entreprises-plateformes (comme par exemple Uber, AirBnb, Deliveroo...) sur base de deux critères cumulatifs :

- Le **caractère marchand de la mise en relation** entre les utilisateurs de la plateforme, moyennant rémunération par intermédiation de la plateforme (commission) et l'exploitation lucrative des données numériques (monétisation) liées aux activités de ses utilisateurs,
- Dont le principal but poursuivi est le **partage des bénéfices entre associés et actionnaires**.

L'autre champ organisationnel identifié est celui **des plateformes numériques collaboratives d'utilité sociale** développées par des structures relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS). Elles portent un projet de consommation alternative basée sur l'échange et le partage à des fins sociales et durables, par la mise en réseau d'utilisateurs au travers de plateformes numériques. Ce courant idéaliste de l'économie collaborative, trouve son inspiration dans la théorisation amorcée par Rachel BOTSMAN (2010) et le regain d'intérêt pour la gouvernance des communs suscité par les travaux d'Elinor OSTROM (prix Nobel d'économie 2009). Ainsi, nous classons dans ce champ organisationnel les plateformes communautaires d'utilité sociale (comme par exemple Wikipédia, le réseau WWOOF, MobiCoop, CoopCircuits...) sur base de deux critères cumulatifs (inspirés par les principes de l'ESS²¹) :

- Le **caractère non-lucratif de la mise en relation** entre les utilisateurs de la plateforme (les éventuels bénéfices dégagés sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise et non à la distribution entre associés), et
- Dont le principal but poursuivi est de **satisfaire une « utilité sociale »**, c'est-à-dire, selon la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, que l'objet social de l'organisation doit satisfaire, à titre principal, à l'une au moins des trois conditions suivantes :

« 1° un soutien à des personnes en situation de fragilité,

2° et/ou contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale,

3° et/ou concourir au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°. »

et que l'organisation doit adopter une **« gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise »**.

Nous proposons ainsi de définir **l'entrepreneur engagé de l'EPNC**, sujet de notre enquête (cf. partie IV), comme un gestionnaire d'activités de plateforme numérique collaborative à finalité

²¹ Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/7/31/ERNX1315311L/jo/texte>

sociale, sociétale et/ou environnementale, à la lucrativité limitée, et qui cherche à associer les parties prenantes à une gouvernance démocratique (plateformes relevant de la moitié inférieure de la Figure VI ci-dessous).

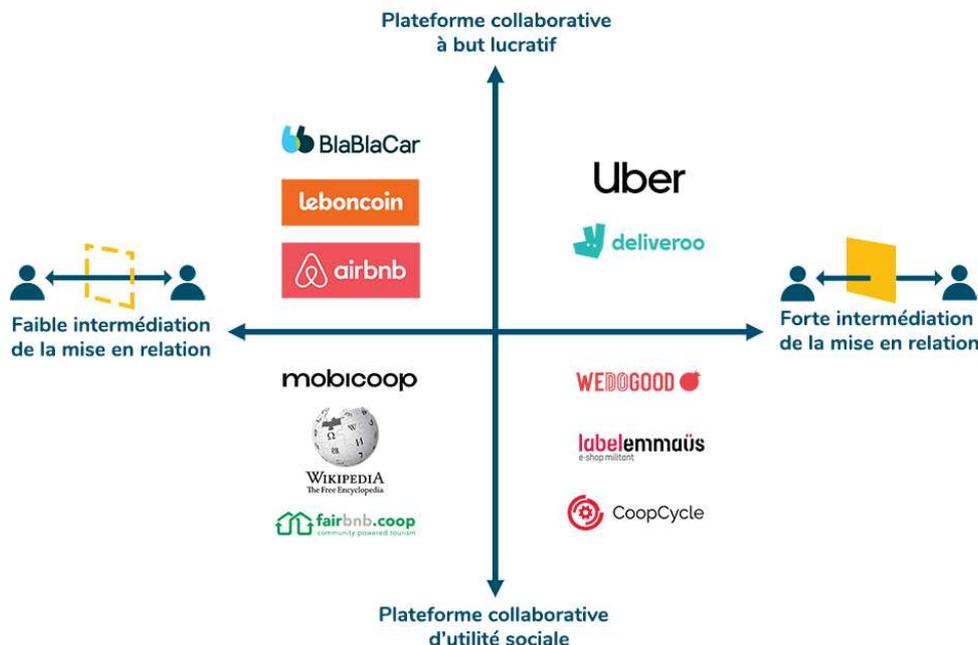


Figure VI. Représentation schématique des champs organisationnels de l'EPNC. En abscisse : intensité de l'implication de l'opérateur de plateforme dans son rôle d'intermédiaire. En ordonné : l'objet social de l'organisation (Schéma établi par les auteurs)

Dans cette perspective, la notion de « champ organisationnel », telle qu'employée par ACQUIER et al (2017) lorsqu'il se pose la question « à quoi pensent les institutions ? », nous permet de mettre en exergue l'absence de « valeurs largement partagées » entre ces deux courants que nous identifions. Cela a pour conséquence de limiter « l'existence de pressions normatives qui feraient converger les acteurs du champ vers un modèle dominant et/ou homogène » tant les valeurs fondamentales sont, par principe, non-conciliables.

2. Une approche structurelle des caractéristiques de l'économie des plateformes numériques collaboratives

Pour étudier la construction du champ organisationnel de l'économie des plateformes numériques collaboratives, nous adopterons une approche analytique de ses différentes caractéristiques structurelles. Cette approche nous aidera à progressivement identifier les différents concepts rattachés à l'EPNC qui s'entrecroisent (économie du partage, du pair à pair, consommation collaborative...), comme autant de courants théoriques qui irriguent un même champ de l'économie collaborative.

Une définition préliminaire de l'économie collaborative, utilisée par l'administration fiscale française²², nous permet de l'identifier comme « **une économie qui repose sur le partage ou l'échange entre particuliers** de biens (voiture, logement, parking, perceuse, etc.), de services (transport de passagers, bricolage, etc.), ou de connaissances (cours d'informatique, communautés d'apprentissage, etc.), avec échange monétaire (vente, location, prestation de service) ou sans échange monétaire (dons, troc, volontariat), par l'intermédiaire d'une plateforme numérique de mise en relation ».

Suite à une revue de la littérature en sciences de gestion, nous proposons de définir strictement l'EPNC au travers de trois composantes structurelles *sine qua non* :

L'économie des plateformes numériques collaborative consiste en :

- Un ensemble d'activités de **partage et d'échanges de ressources entre particuliers** au travers d'un réseau distribué (a),
- dont la mise en relation directe est assurée par une **plateforme numérique** (b) qui crée une nouvelle intermédiation,
- au sein de laquelle les utilisateurs disposent d'un degré d'autonomie suffisant pour se **rapprocher d'une fonction de coproducteur** (*prosumer*) dans la chaîne de valeur de l'organisation (c).

²²Direction générale des finances publiques – Site internet - « Economie collaborative et plateformes numériques » : <https://www.impots.gouv.fr/portail/economie-collaborative-et-plateformes-numeriques>

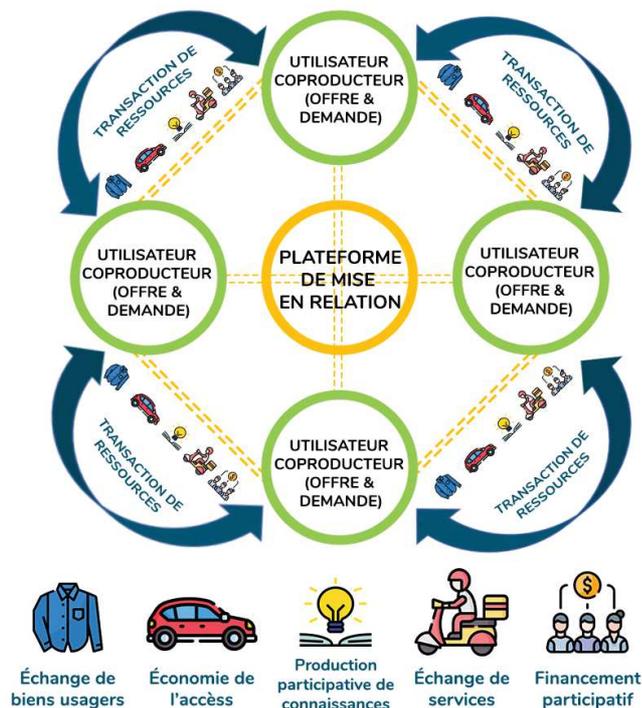


Figure VII. Représentation schématique de l'EPNC en tant que réseau distribué (représenté par les liaisons en pointillés) de partage de ressources (représenté par les flèches) qui varie selon la fonction de la plateforme (représentée par les icônes), entre particuliers coproducteurs (représentés par les sphères vertes), et dont la mise en relation est gérée par un intermédiaire opérateur (représenté par la sphère orange) (schéma établi par les auteurs).

a. Un réseau d'activités de partage de ressources entre particuliers

Le concept d'économie collaborative est un prolongement moderne et technologique de **l'économie du partage**, une pratique vieille comme l'humanité, qui consiste en un « acte ou processus de distribution de ce qui nous appartient, pour l'usage d'autrui, et [par réciprocité] l'acte ou processus de recevoir ou disposer de ce qui appartient à autrui pour son propre usage » (BELK, 2007).

Rachel BOTSCHAN (2010), pionnière de la conceptualisation de la **consommation collaborative** (domaine d'activité que nous considérons comme essentiel mais non exclusif de l'économie collaborative) la définit comme « un modèle économique basé sur l'échange, le partage, la location de biens et services privilégiant l'usage sur la propriété et permettant d'optimiser les ressources via le partage, le troc, la revente, le prêt ou le don de biens et services ». Elle précisera par la suite qu'il s'agit d'une « économie construite sur des réseaux distribués d'individus et de communautés connectés, par opposition à des institutions centralisées, transformant la façon dont nous pouvons produire, consommer, financer et apprendre » (BOTSCHAN, 2014).

À l'origine du concept d'économie des plateformes collaboratives se trouve donc un ensemble d'activités de transfert ou d'accès à des ressources entre **particuliers (non-professionnels)** ayant pour caractéristique l'utilisation d'un réseau distribué, c'est-à-dire un réseau pour lequel l'ensemble des ressources disponibles ne se trouvent pas au même endroit. Cette notion se distingue donc

fondamentalement de l'ancien paradigme industriel de l'entreprise, qui gère de manière centralisée l'approvisionnement, la détention, circulation et mise à disposition des produits à des particuliers.

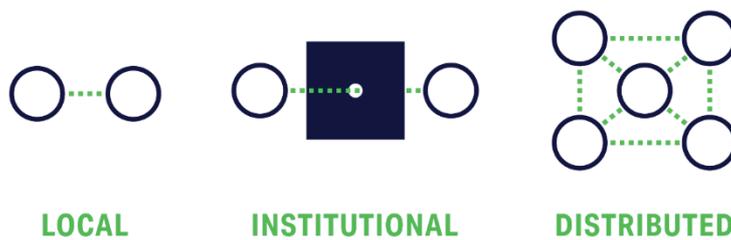


Figure VIII. « L'évolution de la confiance » -Locale, institutionnelle et distribuée
Source : "Who Can You Trust?" Rachel BOTSCHAN (2018)

De nos jours, lorsqu'un particulier décide de « faire du tri dans son placard » en mettant en vente ses vêtements sur Vinted ou Le Bon Coin, il lui appartiendra d'assurer bon nombre de tâches relevant de la chaîne de valeur de Porter d'une entreprise classique :

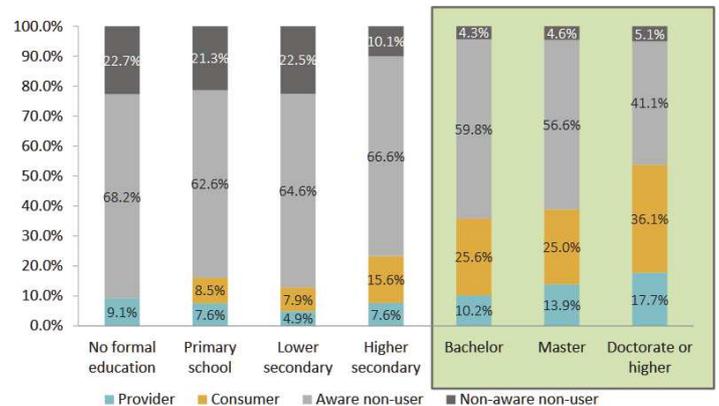
- Mettre sa référence en ligne sous forme d'offre afin d'approvisionner le *marketplace* (**approvisionnement**).
- Rendre cette offre attractive en valorisant son produit tout en assurant la relation client avec les intéressés (**marketing et ventes**),
- Assurer la logistique de sa distribution en mains propres ou en confiant le colis à un service de livraison (**logistique de distribution**).
- Enfin, les mécanismes d'évaluation de la satisfaction post-transaction par les acteurs de l'échange alimenteront les indicateurs de leur réputation sur la plateforme (**service après-vente**).

Sur le plan technologique, l'EPNC fait référence à de nouveaux systèmes d'échanges de ressources, rendus possibles grâce au développement numérique. Cette évolution est étroitement liée à l'essor de **l'économie du pair à pair** sur le web, en tant que « *système de distribution coopérative qui utilise des ressources distribuées pour accomplir des fonctions essentielles de manière décentralisée* » (BACACHE-BEAUVALLET et CAGE, 2016).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que l'économie collaborative s'inscrit dans la dynamique du web social (dit encore participatif ou web 2.0) et comporte, à ce titre, plusieurs de ses caractéristiques. L'expression de web social fit son apparition à la sortie de la bulle Internet de 2001 et fut popularisée lors de la première conférence Web 2.0 organisée par John BATTELLE et Tim O'REILLY. Ils le définirent comme un « *web de plateforme* » où l'internaute devient co-développeur des applications (autrement dit producteur de valeur) et qui **se base sur « l'intelligence collective », en exploitant la richesse des données.**

Comme nous le renseigne l'enquête européenne « *Ps2Share: Participation, Privacy, and Power in the Sharing Economy* » (ANDREOTTI, 2020), la participation à la *sharing economy* est plus courante chez les jeunes Européens disposant d'un haut niveau d'éducation (en corrélation avec un bon niveau de maîtrise informatique) et aux revenus plus élevés. Les répondants peu scolarisés fournissent certains services de partage, mais les niveaux de pratiques de consommation collaborative augmentent rapidement avec l'augmentation du niveau de scolarité. Plus le niveau de maîtrise informatique est bas et moins l'économie collaborative sera pratiquée ou même connue des répondants.

Consumption particularly common among highly educated individuals



N = 6111; Distribution of Provider, Consumer, Non-Users (Aware and Unaware) in different levels of education is displayed

Figure IX. Consommation particulièrement courante chez les individus hautement scolarisés (Source : Commission Européenne, *Participation in the Sharing Economy*, 2017)

Parmi les douze pays étudiés, la France et le Royaume-Uni affichent la part la plus élevée de participants à l'économie du partage (*sharing economy*). Cependant, alors que le Royaume-Uni compte une part importante de consommateurs, la France présente la plus forte proportion d'individus qui propose une collaboration basée sur le partage. Ce sont essentiellement les services de partage de logement (18,6%) et de partage de voiture (18,2%) qui dominent les pratiques de consommation collaborative en Europe. Les autres services (alimentation, partage de biens et finances) affichent des niveaux globaux de participation beaucoup plus faibles.

France and UK leading in sharing participation

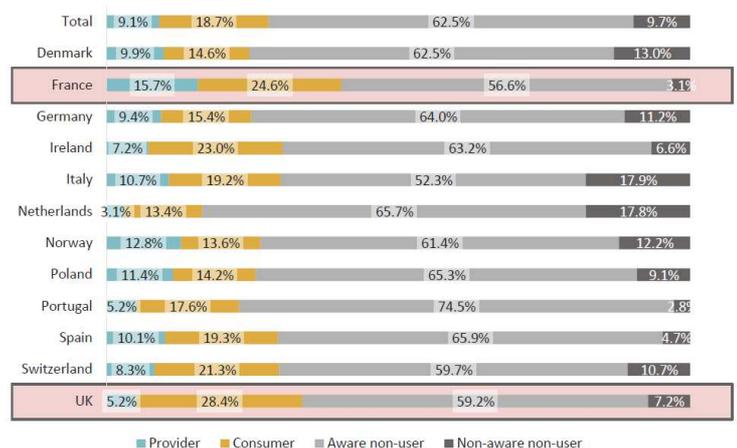


Figure X. La France et le Royaume en tête de l'économie du partage (Source : Commission Européenne, *Participation in the Sharing Economy*, 2017)

b. Une mise en relation par l'intermédiaire d'une plateforme numérique

Le partage est une composante essentielle mais non suffisante, pour caractériser l'économie collaborative. Cette dernière doit être complétée, dans son acceptation moderne, par le recours à un intermédiaire technologique qui lui fait prendre une nouvelle dimension : **la plateforme**

numérique. Ce rôle d'intermédiaire de la plateforme est fondamental. Il est une pièce centrale du modèle d'affaires des entreprises-plateformes *pure players* qui tirent l'essentiel de leurs revenus de cette fonction de mise en relation des collaborateurs.

À la question de savoir s'il y a lieu de parler de désintermédiation ou ré-intermédiation des relations marchandes, il paraît utile de souligner que « *l'ubérisation n'est pas une désintermédiation mais **une nouvelle intermédiation** – qui n'existait pas avant, dans le cas d'Airbnb ou de Foodora, ou qui en remplace une autre, dans le cas d'Uber qui marginalise la plateforme téléphonique de réservation G7* » (BERTOLHET, LETOURNOT, 2017).

Il est également intéressant d'anticiper que les **perspectives offertes par le développement de la technologie de la chaîne de blocs (*blockchain*)**, qui consiste en une base de données décentralisée et sécurisée de transactions reposant sur des nœuds décentralisés, permettra un effacement futur du rôle d'intermédiaire des entreprises-plateformes. Les utilisateurs de réseau en chaîne de blocs pourraient ainsi réaliser des économies en se passant des services de mise en relation proposés par l'opérateur de plateforme, de manière à pouvoir négocier directement les termes de l'échange avec leur pair sans l'intervention d'un intermédiaire coûteux (BOILY, ERTZ 2019).

Dès lors, le consommateur qui glisse vers le statut de « collaborateur » de plateforme, participe activement à la co-crédation de valeur lors des échanges décentralisés réalisés grâce à la plateforme. Il s'attribue, en tant que particulier participant actif à un écosystème de transactions entre pairs, un statut de plus en plus proche de celui de prestataire professionnel et endosse de nouvelles responsabilités dans les transactions.

c. Un changement de paradigme du statut de consommateur vers celui de coproducteur

Ce changement de paradigme, intrinsèquement lié au champ organisationnel de la plateforme, qu'elle soit *entreprise-plateforme à but lucratif* ou *plateforme-communautaire d'utilité sociale*, conduit à une professionnalisation des échanges qui brouille les **frontières entre utilisateurs de type particulier non-professionnel et travailleur indépendant non-statutaire.**

Par souci de clarté, il nous paraît important de préciser ici que l'appellation de « consommation collaborative » doit être envisagée, en principe, dans le strict cadre d'une **relation *peer-to-peer*, c'est-à-dire entre particuliers (non-professionnels)**. Or cette notion d'activité entre non-professionnels est mise à mal par les modèles d'affaires qui systématisent le recours à des travailleurs indépendants. C'est notamment le cas d'Uber dont la relation entre chauffeur et plateforme a été requalifiée juridiquement en contrat de travail (salarié et donneur d'ordre) par la

Cour de Cassation du fait du « *lien de subordination entre le chauffeur et la société* » (Arrêt n°374 du 4 mars 2020 - Cour de cassation - Chambre sociale).

Certains observateurs désignent ce phénomène de **glissement du statut de consommateur vers celui de producteur** par le terme de « producteur-consommateur », alors que d'autres, comme Jeremy RIFKIN, n'hésitent pas à employer le néologisme de « prosommateur » (issu du terme anglais *prosumer*).

Tout comme l'internaute est sorti de son statut de consommateur anonyme et passif avec l'avènement du web 2.0 et des réseaux sociaux, la consommation collaborative entraîne l'émergence d'un utilisateur actif, devenu « consom'acteur » et coproducteur, qui collabore à la création de valeur d'un réseau distribué « **en occupant alternativement le rôle de fournisseur ou d'obtenteur** d'un bien ou service » (ERTZ *et al.*, 2016).

Quelle que soit la diversité des activités collaboratives proposées par les plateformes numériques, elles ont pour dénominateur commun de **placer l'utilisateur au cœur de la chaîne de valeur de l'organisation**. Ce sont, dans la plupart des cas, les usagers (producteurs/fournisseurs) qui vont assurer eux-mêmes les fonctions de mise en ligne d'une offre, de communication avec les usagers (clients/bénéficiaires) pour discuter des modalités d'exécution de la prestation, d'assurer la mise en œuvre puis d'évaluer la qualité du service rendu. Les usagers peuvent passer alternativement d'un côté à l'autre de la chaîne.

La création de valeur de l'utilisateur coproducteur dans l'économie collaborative peut se réaliser sous forme collective, reflétée par la notion de **pouvoir de la « multitude » ou encore d'économie des « foules »** (*crowd* en anglais). C'est notamment le cas de la production participative (comme par exemple les activités de *crowdsourcing* de Wikipédia) ou encore le financement participatif (le *crowdfunding* via la plateforme Kickstarter).

L'utilisateur d'une plateforme numérique collaborative est habilité (*empowered*) à faire commerce de ses propres biens par un processus de valorisation de ses actifs personnels. D'aucuns y voient une forme de « *marchandisation exacerbée des relations sociales et de travail précarisé* » (Olivia MONTEL - DARES, 2018). Certains auteurs vont jusqu'à affirmer que nous assistons ainsi à l'émergence d'un capitalisme de foule (*crowd-based capitalism*) qui marquera la fin de l'ère du salariat (SUNDARARAJAN, 2016).

En d'autres termes, c'est bien parce que l'économie collaborative s'inscrit en proue de la révolution numérique encore émergente et dont nous ne maîtrisons pas encore la portée, qu'il nous paraît si

difficile de la définir selon les bases théoriques des précédentes logiques industrielles, en ce qu'elle vient modifier en profondeur nos manières de produire, de distribuer et de consommer.

3. Une approche fonctionnelle des types d'activités de l'économie des plateformes numériques collaboratives

Le recours à une approche fonctionnelle de l'EPNC a pour ambition de délimiter son champ d'application par une cartographie des différentes activités concernées.

Nous identifions cinq domaines d'activités essentielles de l'EPNC (voir Figure XI) :

- L'acquisition collaborative de biens,
- L'accès collaboratif aux biens,
- La production participative,
- L'échange de services collaboratifs,
- Le financement participatif.

Type d'activité relevant de l'EPNC	Définition	Caractéristiques	Exemples
L'acquisition collaborative de biens 	Activités d'échange entre particuliers de biens usagés susceptibles de réemploi.	Lors de la transaction, il y a transfert du droit de propriété du bien du fournisseur vers l'acquéreur.	<ul style="list-style-type: none"> - Achat d'occasion entre particuliers (Le Bon Coin, Vinted). - Economie du don (Geev) - Troc (MyTroc), etc.
L'accès collaboratif aux biens 	Accès à un actif dont la jouissance est partagée, de façon à privilégier son usage à sa possession.	Pas de transfert de titre de propriété : l'obtenteur dispose d'un droit d'accès temporaire à la ressource qui est mise à sa disposition par le fournisseur.	<ul style="list-style-type: none"> - Autopartage (Getaround), - Prêt d'équipement (AlloVoisins) - Location logement (AirBnb), etc.
La production participative de savoirs 	Accès à des ressources immatérielles de production participative entre pairs de type « <i>open source</i> ».	Mutualisation des connaissances par « <i>crowdsourcing</i> », logique de libre accès gratuit et universel pour les utilisateurs via des systèmes ouverts/distribués.	<ul style="list-style-type: none"> - Encyclopédie généraliste (Wikipédia) - Base de données alimentaires (Open Food Facts)
L'échange de services collaboratifs 	Activités de prestation de services entre particuliers.	Mise en relation avec un collaborateur indépendant pour prestation marchande (entreprise-plateforme). Service à but non lucratif pour les plateformes communautaires.	<ul style="list-style-type: none"> - Transport (Uber), - Livraison (Deliveroo) - Bénévolat (WOOFING) - Entraide de voisinage (Smile), etc.
Le financement participatif 	Échange de fonds entre individus en dehors des circuits financiers institutionnels, afin de financer un projet auprès d'une communauté via une plateforme en ligne.	Un porteur de projet (particulier, organisation marchande ou non marchande) le soumet à une « foule » de contributeurs en échange éventuellement de contreparties.	<ul style="list-style-type: none"> - Don avec counterparties (Kickstarter) - Don aux associations (Hello Asso) - Royalties (We do good)

Figure XI. Analyse fonctionnelle des types d'activités relevant de l'EPNC (tableau des auteurs)

Pour conclure cette étude du champ théorique de l'économie des plateformes numériques, nous pouvons retenir, pour la suite de notre étude, un certain nombre d'opportunités et de risques identifiés, et qui ont été synthétisés par la Commission Européenne dans le tableau ci-dessous.

The Promises and Perils of the Sharing Economy

	Opportunities / Promises	Risks / Perils
Economic	Macro-level Economic Growth Wage-Earning Opportunities Monetization of Resources Increased Consumer Choice Lower Consumer Prices	Threat of Monopolization Reduced Consumer Protections Unfair Competition Black/Grey Markets Tax Avoidance
Labor	Labor is Self-Controlled Individual Empowerment Entrepreneurship Flexibility Disruption of Incumbents	Reduced Worker Protections Job Displacement Worker Exploitation Discrimination Risk Transference Casualization of Labor
Societal/Environmental	Social Benefits Resource Efficiency Environmental Protection	Personal Risk Lack of Accessibility Property Liability Reliance on Trust Unsustainability
Information	Innovation Big Data	Algorithmic Bias Algorithmic Manipulation Data Collection Data Ownership

Figure XII. Tableau de restitution des opportunités et des risques de l'économie collaborative en matière économique, sociale, sociétale et environnementale, et d'information. (source: Commission Européenne – « Periodic Reporting for period 1 - Ps2Share Participation, Privacy and Power in the Sharing Economy »)²³

C'est de ce diagnostic de l'ensemble des opportunités et risques de l'EPNC que l'entrepreneur responsable doit être capable de structurer stratégiquement ses activités autour d'un modèle économique qui permette de contribuer à « soigner » les maux de notre paradigme économique post-industriel par une prise en compte de l'impact environnemental, sociétal et économique de son activité.

²³ Commission Européenne – « Periodic Reporting for period 1 - Ps2Share Participation, Privacy and Power in the Sharing Economy » : <https://cordis.europa.eu/project/id/732117/reporting>

B. BUSINESS MODEL DE PLATEFORME NUMÉRIQUE COLLABORATIVE ET BUSINESS MODEL SOUTENABLE

L'objectif de notre recherche consiste à déterminer les idées clés, les freins et les facteurs clés de succès avec lesquels doivent composer les entrepreneurs de plateformes numériques collaboratives, pour créer de la valeur en conciliant les finalités sociétales et environnementales de leurs activités avec la nécessaire viabilité économique de leur modèle d'affaires. Dans cette triple perspective, nous faisons le choix de conduire une analyse stratégique de la gestion des plateformes collaboratives de développement durable par une étude de leur *Business Model* (BM). En effet, nous adoptons le point de vue selon lequel « à l'articulation de la stratégie et des approches fonctionnelles, le BM permet d'appréhender l'alchimie qui s'opère entre les choix et leur traduction opérationnelle. **Une lecture transversale bien adaptée au cadre d'action des managers** » (LECOCQ *et al.* 2016).

De plus, le BM semble particulièrement adapté à la mise en évidence holistique de valeurs intangibles, dans un environnement incertain. Comme le soutient LEHMANN-ORTEGA (2008)²⁴ : « L'explicitation des mécanismes de création de valeur demeure une idée intéressante, dans le contexte de mutation que l'on connaît aujourd'hui, qui n'est pas seulement lié aux nouvelles technologies. Cette explicitation oblige à remettre en cause ce qui est généralement considéré comme une donnée. **Cette interrogation saine permet de remettre en cause des schémas mentaux et de s'interroger sur de nouvelles opportunités.** En ce sens, l'explicitation du business model permet de transformer le tacit knowledge en explicit knowledge. »

Le BM a pour finalité essentielle de nous permettre de **modéliser de façon synthétique le diagnostic stratégique** des entrepreneurs engagés de l'EPNC qui poursuivent une ambition complexe : celle de créer de la valeur dans les 3P de la *bottom line* (en français, la triple performance de l'organisation, sur les 3 piliers du développement durable : social / environnemental et économique). Notre présentation du concept de *Business Model* soutenable²⁵ (SBM pour *Sustainable Business Model*) s'articulera en trois points :

- **Le concept de business model traditionnel (1)**
- **Le business model de plateforme numérique collaboratives (2)**

²⁴ Citation issue d'un *working paper* de LEHMANN-ORTEGA Laurence : « Business model : from buzz word to managerial toolworking » (version du 20/05/2008), p8.

²⁵ La traduction française de « *Sustainable* » est traduite par certains auteurs par « durable » et par d'autres par « soutenable ». Nous faisons le choix d'utiliser l'adjectif « soutenable » ou la locution « de développement durable » car le terme « durable » est ambigu : il peut référer à la notion de tenir dans le temps, avec des interprétations variées, alors que « soutenable », du latin 'sustinere' (soutenir, empêcher de tomber, porter, supporter) met plus l'accent sur le caractère de pérennité de ce que les écosystèmes et les sociétés peuvent « supporter, endurer » et de qualité de ce « qui peut être défendu par des arguments sérieux » (Larousse).

- **Le concept en construction de business model soutenable (3)**

1. Le concept de business model traditionnel

La notion de *Business Model* (BM) est abondamment mobilisée dans le monde des affaires. Emergente dans les années 1990, elle s'est popularisée avec le développement de la « bulle internet » sans toutefois qu'en soit donnée une définition claire. La littérature académique ne s'empare véritablement du concept de BM que dans les années 2000 pour progressivement le définir plus précisément, le catégoriser, le modéliser et le théoriser.

Il existe donc de nombreuses définitions du BM mais toutes se rejoignent sur les 4 thématiques principales suivantes, telles que dégagées par SHAFER *et al.* (2005) :

- Les choix stratégiques,
- La création de valeur,
- La capture de la valeur
- Et le réseau de valeur

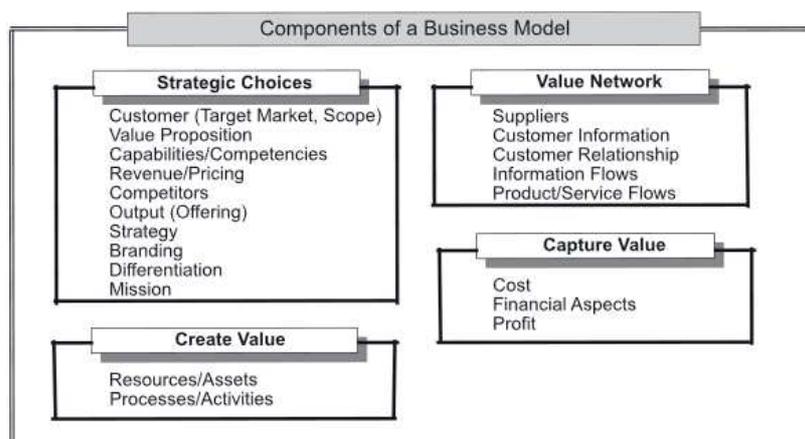


Figure XIII. Les composants d'un business model par diagramme d'affinité extrait de l'étude « *The power of business models* » par Scott M. SHAFER, H. Jeff SMITH et Jane C. LINDER

Dans sa vision la plus répandue et de façon concrète, le BM se caractérise comme une représentation de la stratégie d'entreprise à caractère opérationnel et transversal. Selon les termes d'OSTERWALDER et PIGNEUR (2010) complétées par ZOTT (2011), un « **modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur pour elle, pour ses partenaires et pour ses clients** » (traduction libre).

Afin de modéliser visuellement un modèle économique, OSTERWALDER et PIGNEUR (2010) ont élaboré un **outil nommé le Business Model Canvas**, permettant à l'entrepreneur de concevoir, représenter et piloter son modèle d'affaires de manière stratégique et synthétique. Il

fournit également un langage commun permettant de comparer les BM de différentes entreprises d'un même secteur. Ce canevas, illustré (Figure XIV) prend en compte 4 grands domaines (l'infrastructure / l'offre / les clients / la viabilité financière) répartis en 9 blocs (les ressources clés, les activités clés et les partenaires clés / la proposition de valeur / les segments clients, les canaux et les relations clients / les flux de revenus et la structure des coûts). Sa structure concentrée a pour but d'aider l'entrepreneur à mettre en relief les points critiques de son *business model* pour la création de valeur.

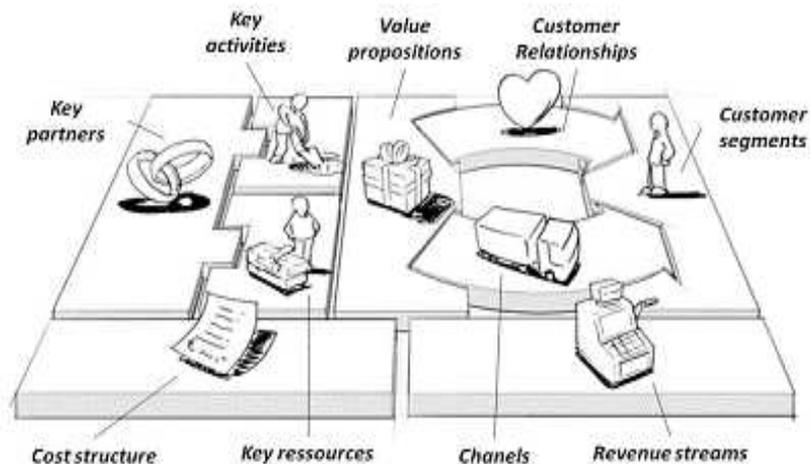


Figure XIV. Business Model Canvas (Source: Osterwalder A. and Pigneur Y., 2010, « Business Model Generation ». John Wiley and sons, Inc)

Déclinés sous différentes formes de questionnements stratégiques, toutes ces représentations convergent vers une vision que l'on pourrait simplifier, à la manière de LEHMANN-ORTEGA *et al.* (2014), en 3 composantes et 4 grandes questions :

- Quelle est la **Proposition de valeur** ? Et à **qui** s'adresse-t-elle ?
- Comment se décline l'**Architecture de valeur** ?
- Quelle est l'**Equation de Profit** captée par l'organisation ?

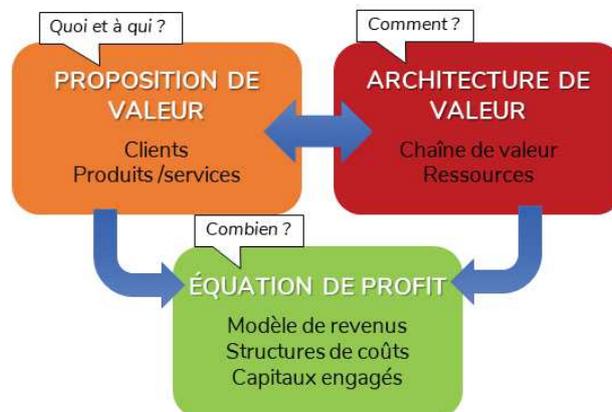


Figure XV. Le schéma simplifié de business model, d'après LEHMANN-ORTEGA L., MUSIKAS H. et SCHOETTL J., 2014 (schéma établi par les auteurs)

Approcher notre **recherche par l'optique des *business models* en tant que concept-outil** nous semble pertinent étant donné qu'il est familier aux entrepreneurs d'aujourd'hui qui l'utilisent aussi bien dans la construction de leur stratégie, leur présentation aux partenaires et que dans la mise en place de l'architecture de leur organisation.

Le concept de BM appliqué aux plateformes numériques d'économie collaborative implique d'établir les particularités de ce type de BM innovant avant d'aborder la notion de « soutenabilité » au travers du modèle d'affaires.

2. Le business model innovant de plateforme numérique collaborative

Pour procéder à une analyse conceptuelle du BM des plateformes collaboratives, nous adopterons l'approche synthétique et agrégée de LEHMANN-ORTEGA et al. (2014) par une analyse synthétique de :

- La proposition de valeur (a),
- L'architecture de valeur (b),
- Et de l'équation de profit (c) des plateformes numériques collaboratives.

a. La proposition de valeur des *business models* de plateforme collaborative

La proposition de valeur détermine la **valeur perçue par le client** (*willingness to pay*) en répondant à ses besoins à satisfaire. Pour ce faire, l'entreprise s'adresse à un segment de marché, un groupe de consommateurs cibles dont elle doit comprendre les caractéristiques pour mieux l'atteindre.

« De manière générale, réinventer un business model revient à innover dans la proposition de valeur et/ou dans l'architecture de valeur » (Strategor, 2019 p.190). Le BM de plateforme numérique collaborative est typiquement **une innovation de rupture**, innovant à la fois sur la proposition et sur l'architecture de valeur, rendant l'équation de profit également innovante (LEHMANN-ORTEGA et al., 2017).

Tel que le résume PISCICELLI *et al.* (2018), les BM de plateformes collaboratives sont, par nature, **plus simples, moins coûteux, plus agiles** et donc pouvant plus performants, ce qui explique pourquoi, dans des secteurs de plus en plus nombreux, ils représentent une alternative à l'économie classique. Cependant, selon les auteurs, certaines conditions sont indispensables à la création de valeur économique d'une plateforme numérique collaborative, comme :

- L'atteinte d'une **masse critique** (e.g. par effet de réseau).
- Le **choix de secteur avec des coûts de transactions significatifs** qui limitent les interactions directes entre les deux groupes d'utilisateurs (« *market friction* »).

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

- Une **politique de prix** permettant d'attirer les utilisateurs tout en assurant une rentabilité suffisante pour sa pérennité.
- Créer et maintenir la **confiance entre les utilisateurs et envers la plateforme** (à travers une gouvernance visant à encourager les transactions entre les deux groupes tout en maîtrisant l'activité des utilisateurs)
- Répondre aux **contraintes réglementaires et légales**.
- Garder **un avantage compétitif** pour éviter la concurrence avec d'autres plateformes rivales (PISCICELLI *et al.* 2018)

L'une des particularités fondamentales des plateformes collaboratives réside dans la coexistence de deux clients (ou plus) aux attentes et rôles différents (ceux de fournisseur/coproducteur et obtenteur/client) dont la plateforme assure la mise en relation.

Le BM des plateformes collaboratives peut être considéré comme triadique, le rôle de la plateforme étant de faciliter les transactions entre ces groupes. En ce sens, il y a bien changement de paradigme par rapport au BM des entreprises traditionnelles qui vendent des produits et/ou services à un groupe de clients (consommateurs). Le BM de plateforme s'appuie ainsi sur la théorie des marchés bi- ou multiface, telle que définie par les économistes (ROCHET et TIROLE, 2006 ; EISENMAN *et al.*, 2006), avec la nécessité de concevoir une proposition de valeur spécifique à chaque face / groupe d'utilisateurs.

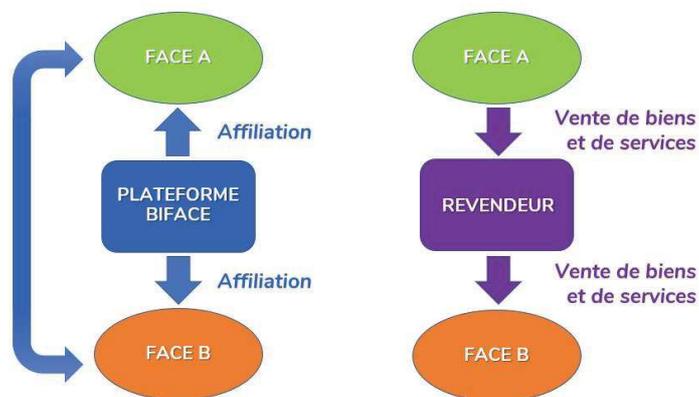


Figure XVI. La différence entre un marché de plateforme biface et celui d'un revendeur (Source : *Strategic decisions for multi-sided platforms*, HAGIU MIT Sloan Management, 2014, traduction de LEHMANN-ORTEGA, Schéma des auteurs)

Selon une définition proposée par l'OCDE : « *Plateformes multifaces : plateformes qui permettent aux utilisateurs finaux d'effectuer des échanges et des transactions tout en laissant, pour l'essentiel, le fournisseur assumer les droits et les responsabilités à l'égard des clients en matière de contrôle ; les utilisateurs finaux s'affilient à la plateforme et interagissent entre les côtés du marché de sorte que les réseaux indirects deviennent d'une importance cruciale* ».

C'est essentiellement **la valeur du réseau d'utilisateurs**, dont la mise en relation est gérée par l'opérateur de plateforme, qui détermine le *willingness to pay* du client

L'existence d'une **masse critique** d'utilisateurs d'un côté du marché, attirée par les fonctionnalités collaboratives, les modalités d'affiliation, les outils, produits, prix et services de la plateforme collaborative, va attirer d'autres utilisateurs de l'autre côté dans une dynamique circulaire et vertueuse. Ce phénomène propre à l'économie des réseaux est caractérisé par **l'effet de réseau** : plus la plateforme comporte d'usagers actifs (c'est-à-dire des coproducteurs qui forment l'offre et la demande) et plus le réseau sera « utile » à ses usagers. Ainsi, une plateforme de covoiturage vide de conducteurs n'attirerait guère de passagers et vice-versa.

b. L'architecture de valeur d'un BM de plateforme collaborative

L'enjeu principal pour créer de la valeur dans une économie de plateformes numériques collaboratives consiste à s'appuyer sur la capacité collective d'un réseau distribué et sur la mobilisation de l'intelligence collective, qui est une caractéristique propre de l'économie du savoir et du capitalisme cognitif. « *Dans une économie de production, la création de valeur est fondée sur le territoire, le travail et le capital. Dans une économie du savoir, la création de valeur dépend principalement des idées et de l'innovation qui se trouvent dans la tête des êtres humains et on ne peut pas s'en emparer par la force. La performance d'une entreprise dépend donc de sa capacité à mobiliser l'intelligence collective et les connaissances.* » (Serge RAYNAL, 2009).

L'architecture de valeur permet de soutenir la production de la proposition de valeur par la mise en œuvre d'activités clés, de partenariats et l'emploi de ressources. Elle répond à la question de savoir « comment ? » est-ce que la plateforme articule sa chaîne de valeur et son réseau de partenaires.

Le modèle classique de la chaîne de valeur (Michael PORTER, 1980) « *décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients* » et de « **comprendre quelles sont les activités qui contribuent à cette création de valeur et quelles sont celles qui n'apportent rien** » (JOHNSON et al., 2017 : p.125). La chaîne distingue les activités principales (opérations successives permettant de produire de la valeur) des activités de support (qui soutiennent et rendent les premières plus efficaces).

Dans le secteur de l'EPNC, notamment du fait de la désintermédiation puis ré-intermédiation par le biais des technologies digitales, la chaîne de valeur est par conséquent réduite à la stricte mise en relation et les coûts d'exploitation des PNC sont généralement faibles.

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

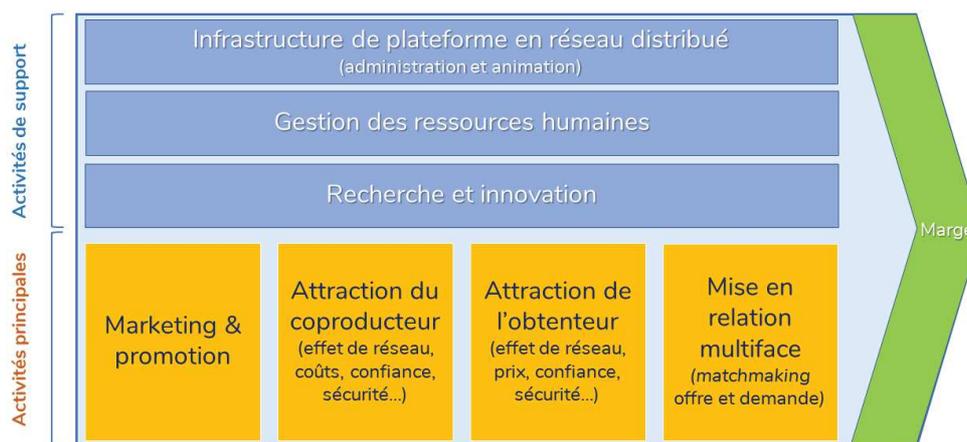


Figure XVII. Proposition de chaîne de valeur d'une plateforme collaborative inspirée par Michael PORTER (Schéma établi par les auteurs)

Le principal intérêt d'adapter la chaîne de valeur à des activités de plateforme consiste en une **visualisation des étapes chronologiques de la production de valeur**. Cependant, cette modélisation, très linéaire, correspond davantage à une situation de firme industrielle, amenée à s'approvisionner, transformer et distribuer son produit au consommateur final, plutôt qu'à une infrastructure de réseau numérique, traversée par des flux d'informations de manière distribuée comme c'est le cas dans l'EPNC.

Avec le développement de la transformation numérique des activités économiques, le modèle de la chaîne de valeur de PORTER a notamment été remis en question par rapport à sa capacité limitée à intégrer l'importance des flux de données, son manque de prise en compte d'un contexte économique globalisé et de son incompatibilité relative avec l'industrie des services.

STABELL et FJELDSTAD (1998) proposent ainsi de corriger ces limites en utilisant le concept **de réseau de valeur**, pour représenter les entreprises où la création de valeur découle de la mise en relation d'utilisateurs, de fournisseurs ou de clients par l'entremise d'une technologie. C'est par exemple le cas des activités d'opérateur téléphonique, de fournisseur de courrier électronique ou encore de réseau bancaire. Selon les auteurs, la technologie de médiation facilite les relations d'échange entre les clients répartis dans l'espace et le temps. L'entreprise elle-même n'est pas le réseau. Elle fournit simplement un service de réseautage. Cependant, le réseau constitue l'élément essentiel de la valeur aux yeux du client. Cette catégorie comprend tous les types de plateformes multifaces. Dans ce modèle de création de valeur, **le *willingness to pay*, ou valeur perçue par le client, est incarné principalement par le réseau d'utilisateurs**. À plus forte raison, la valeur s'incarne dans la mise en relation entre membres, organisée par le gestionnaire du réseau. Ainsi, cette conceptualisation de la création de valeur trouve à s'appliquer avec plus de pertinence que la chaîne de valeur de PORTER pour les opérateurs de plateformes numériques.

Les pères concepteurs du réseau de valeur, STABELL et FJELDSTAD, identifient les activités principales suivantes (1998, p. 429) :

- **La promotion du réseau et la gestion des contrats** : il s'agit de rendre le réseau attractif pour le faire grandir. Le médiateur de réseau agit comme « un *club manager* » qui se réserve le droit d'inclure et d'exclure des membres du réseau qui n'adoptent pas le comportement approprié. À ces fins, les contrats clients engagent à la fois le client et l'entreprise exploitant le réseau à un ensemble d'obligations mutuelles.
- **La prestation de services** : consiste en un ensemble d'activités de mise en relation, d'organisation et de maintien des services rendus entre membres, par l'intermédiation de l'opérateur « *club manager* » qui obtient une rémunération à ce titre.
- **Le fonctionnement de l'infrastructure réseau** : consiste en des activités de maintenance et d'administration de l'infrastructure du réseau au niveau matériel et informationnel afin de garantir ses performances opérationnelles.

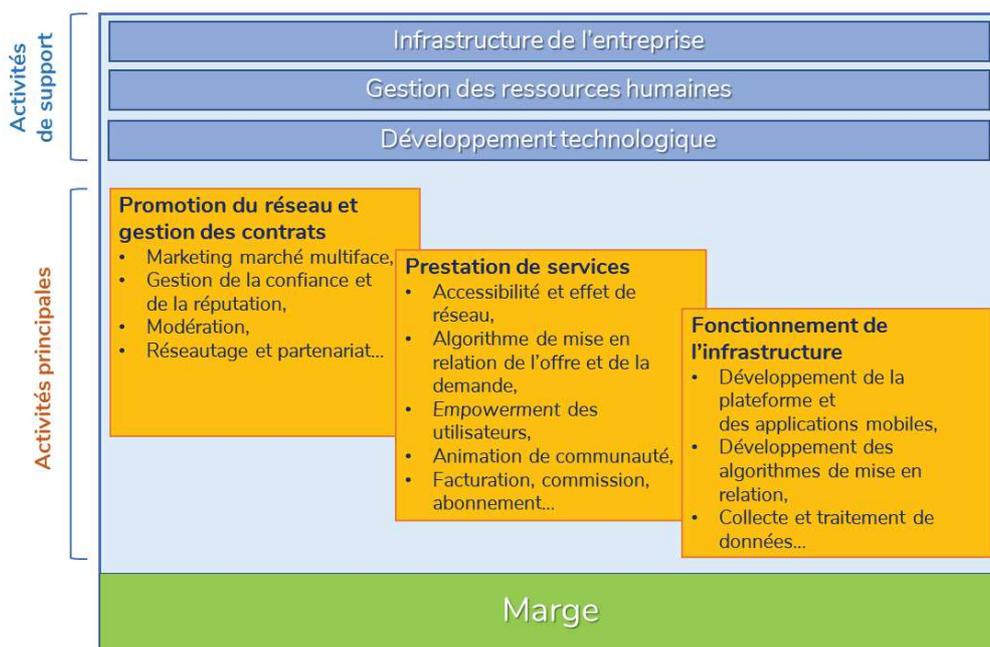


Figure XVIII. Proposition de représentation du réseau de valeur d'une plateforme collaborative selon STABELL et FJELDSTAD (Schéma des auteurs)

La mise en relation des utilisateurs poursuit plusieurs fonctionnalités, comme autant de propositions de valeur, telles que décrites supra dans la partie II.B.2.a : l'acquisition collaborative de biens, l'accès collaboratif aux biens, la production participative, l'échange de services collaboratifs ou le financement participatif. Tout l'enjeu d'un entrepreneur de plateforme consistera à mettre en œuvre une proposition de valeur reposant sur les différents types d'activités

collaboratives précitées en amorçant des effets de réseaux pour attirer des usagers qui composent les différentes faces du marché.

La matrice ci-dessous (Figure XIX), proposée par ACQUIER et al. (2019), permet de modéliser avec plus de nuance la proposition de valeur des différents types de plateformes collaboratives en fonction de mécanismes distincts de création de valeur et de capture de valeur.

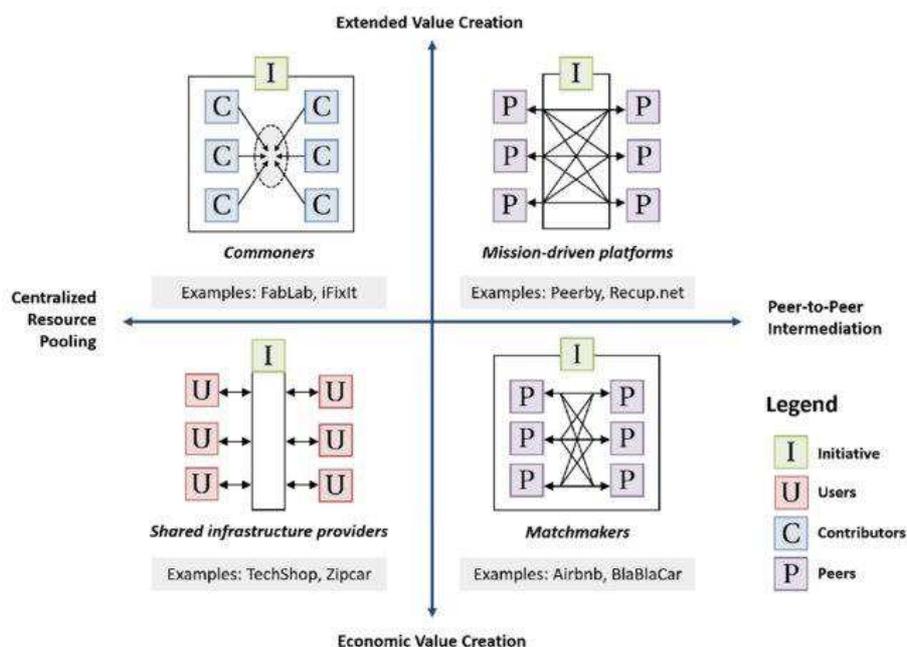


Figure XIX. « Les quatre configurations des business models de l'économie du partage » (traduction libre) issu de « How to Create Value(s) in the Sharing Economy: Business Models, Scalability, and Sustainability » par Aurélien ACQUIER, Valentina CARBONE et David MASSE

Comme le précise ses auteurs, chacun de ces modèles « est confronté à des potentiels d'évolutivité différents, contient des promesses et des impacts sociétaux différents, et doit gérer différentes controverses potentielles ». Cette modélisation nous paraît particulièrement pertinente en ce qu'elle permet de mieux détailler la relation des segments d'usagers avec l'opérateur de plateforme. Une projection qui semble pouvoir se moduler avec le champ organisationnel de la plateforme et son cadre de référence, qu'elle soit « entreprise-plateforme à but lucratif » (qui poursuit un objectif d'« *economic value creation* » selon la matrice de ACQUIER *et al.*) ou « plateforme-communautaire d'utilité sociale » (qui tend vers l'« *extended value creation* »).

c. L'équation de profit

L'équation de profits n'est que la traduction financière des deux composantes principales. Elle doit traduire la cohérence de l'architecture de valeur et de la proposition de valeur. Elle intègre le processus de captation de valeur (le chiffre d'affaires) et la structure de coûts (les moyens et capitaux engagés).

Les quatre modalités générales de rémunération mises en œuvre par les opérateurs de plateformes, tels qu'identifiés par PARKER *et al.* (2016) sont :

- **La commission sur transaction** : un pourcentage s'applique sur chaque transaction pratiquée à travers la plateforme (exemple : Airbnb ou Kickstarter)
- **La facturation pour l'accès à la plateforme** : un droit d'adhésion est perçu par l'opérateur de plateforme pour être listé (exemple : HomeAway). Il peut s'agir également du cas des annonceurs qui souhaitent diffuser des publicités sur la plateforme (exemple : le Bon Coin).
- **La facturation *premium* ou *freemium*** : des fonctionnalités complémentaires sont payantes, ce qui permet de financer l'accès gratuit aux autres utilisateurs (exemple : AlloVoisins).
- **La facturation de la curation et du contrôle qualité** : l'opérateur joue son rôle d'intermédiaire en assurant la garantie d'une certaine qualité des compétences ou biens et services rendus par les usagers du réseau, voire d'assureur et caution des échanges (exemple : GuestToGuest).

Dans le cas des plateformes collaboratives, **les capitaux de production engagés sont faibles** comparativement aux entreprises traditionnelles : ils se composent essentiellement du développement de la plateforme numérique, c'est-à-dire des coûts de fonctionnement de l'infrastructure du réseau de valeur, des ressources humaines dédiées à la prestation de services, de la promotion du réseau et de la gestion des contrats avec les usagers.

Pour amorcer les effets de réseaux, l'opérateur devra choisir les modes de rémunération efficaces pour rendre son activité pérenne. Or, les entreprises-plateformes qui poursuivent un but essentiellement lucratif organisent des levées de fonds massives (en capital-risque) pour répondre à leurs besoins de développement rapide à une échelle internationale. La logique du marché est alors celle du gagnant qui rafle la mise : la concurrence entre les plateformes, renforcée par les pressions de l'actionariat en recherche de retour sur investissement conduit à **la poursuite de l'effet de réseau international le plus étendu possible**. Tant et si bien que ces réseaux d'entreprises-plateformes ont une tendance naturelle à se développer et que cette croissance tend stratégiquement vers la domination monopolistique du marché.

Quant aux plateformes-communautaires d'utilité sociale, leurs moyens de financement pour un lancement d'activité est comparable à celui des projets d'économie sociale et solidaire : il repose sur les prêts spéciaux, les dons et subventions aux entreprises de l'ESS, les apports en fonds

propres et les garanties d'emprunt (source BPI France²⁶). L'effet de réseau recherché est plus local, proche du modèle associatif. Sa gouvernance peut être assurée par les statuts d'une structure coopérative. À l'image des revendications portées par le *think-tank* la Coop des communs, les plateformes communautaires d'utilité sociale se rapprochent de l'idée que : « **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** ».

En conclusion de cette analyse du BM des plateformes collaboratives, le potentiel de développement et de pérennité économique de l'EPNC est réel. Cependant, une plateforme collaborative intégrant le développement durable dans sa mission et ses objectifs ne s'arrêtera pas à la seule création de valeur économique, mais cherchera à mesurer la création de valeur dans les deux autres dimensions de son activité économique : sociétale et environnementale.

3. Le concept en construction de business model soutenable

Pour faire avancer notre réflexion en conciliant *business model* soutenable (SBM) et EPNC, nous allons tout d'abord évoquer les critiques à l'encontre du BM traditionnel (a), puis présenter les propositions de canevas SBM existantes à ce jour (b), avant de décrire dans quelle mesure un entrepreneur responsable peut concevoir sur cette base :

- Une approche innovante de la proposition de valeur inspirée par le développement durable (c)
- Une architecture de valeur qui prenne en compte toutes les parties prenantes (d)
- Un calcul de l'équation de profit comptabilisant l'ensemble des bénéfices et coûts (e).

a. Sortir du paradigme « *business model as usual* »

Bien que de plus en plus d'entreprises s'efforcent d'adopter des pratiques RSE et d'intégrer l'innovation durable dans leur *business model* pour lutter contre les inégalités sociales, tout en limitant l'impact de leurs activités sur l'environnement, force est de constater que les crises économiques, sociales et environnementales s'intensifient.

Dans cette perspective, le concept de BM subit des critiques de plus en plus nombreuses du fait qu'il mette l'accent sur l'économie et les affaires en occultant l'interdépendance de l'entreprise avec son écosystème, la société et le monde vivant. Il lui est notamment reproché d'ignorer le bien-être

²⁶ BPI France « Financements dédiés aux projets de l'Economie sociale et solidaire (ESS) » : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/divers/financements-dedies-aux-projets-leconomie-sociale-solidaire-ess>

social et la capacité d'absorption et de résilience des écosystèmes biologiques (NEUMEYER et SANTOS, 2018).

Dans sa version traditionnelle, le *business model* canevas ignore les externalités et conséquences non-intentionnelles aboutissant à la destruction de valeur écologique, sociale et économique dans l'environnement de l'organisation (KURUCZ, 2017). Il serait donc indispensable de développer des pratiques et des outils de BM permettant de prendre en compte ces externalités afin d'atteindre des objectifs véritablement soutenables.

C'est dans cette logique de vision stratégique holistique que l'apport du *business model* soutenable (SBM) est essentiel. Une première définition proposée par SCHALTEGGER et al. (2016) nous sert de socle de base : « *Un **Business Model Soutenable** aide à décrire, analyser, gérer et communiquer une proposition de valeur soutenable de l'entreprise à ses clients et à toutes les autres parties prenantes, comment elle crée et fournit cette valeur, et comment elle capte la valeur économique tout en maintenant ou régénérant le capital naturel, social et économique au-delà de ses limites organisationnelles* » (traduction libre).

b. Les canevas de *business models* soutenables en cours de construction

Face aux limites posées par les outils traditionnels de BM, il ressort de notre revue de la littérature en sciences de gestion que deux canevas se distinguent pour structurer un SBM.

Le Triple Layered BM Canvas (TLBMC), décrit par JOYCE et PAQUIN (2016), est un outil pratique, orienté Innovation, « *pour intégrer de manière cohérente les préoccupations économiques, environnementales et sociales dans une vision holistique du BM de l'organisation* » (traduction libre). Ce modèle a été conçu comme une extension directe du BM Canvas d'OSTERWALDER et PIGNEUR en ajoutant 2 couches de BM qui intègrent respectivement les impacts environnementaux et sociaux et s'alignent avec le BM Canvas économique originel (cf. Figure XIV). Ces couches additionnelles mettent à profit d'une part les perspectives de l'Analyse du Cycle de Vie (couche environnementale) et la prise en compte de toutes les Parties Prenantes (couche sociale). Chacune des 3 couches intègre 9 éléments propres à chaque pilier du DD. Le modèle offre à la fois une cohérence horizontale (dans chaque dimension), une cohérence verticale (relations et impacts entre les 3 couches) et intègre l'approche des 3 piliers du DD (*triple bottom-line*) dans le cœur du modèle d'affaires.

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

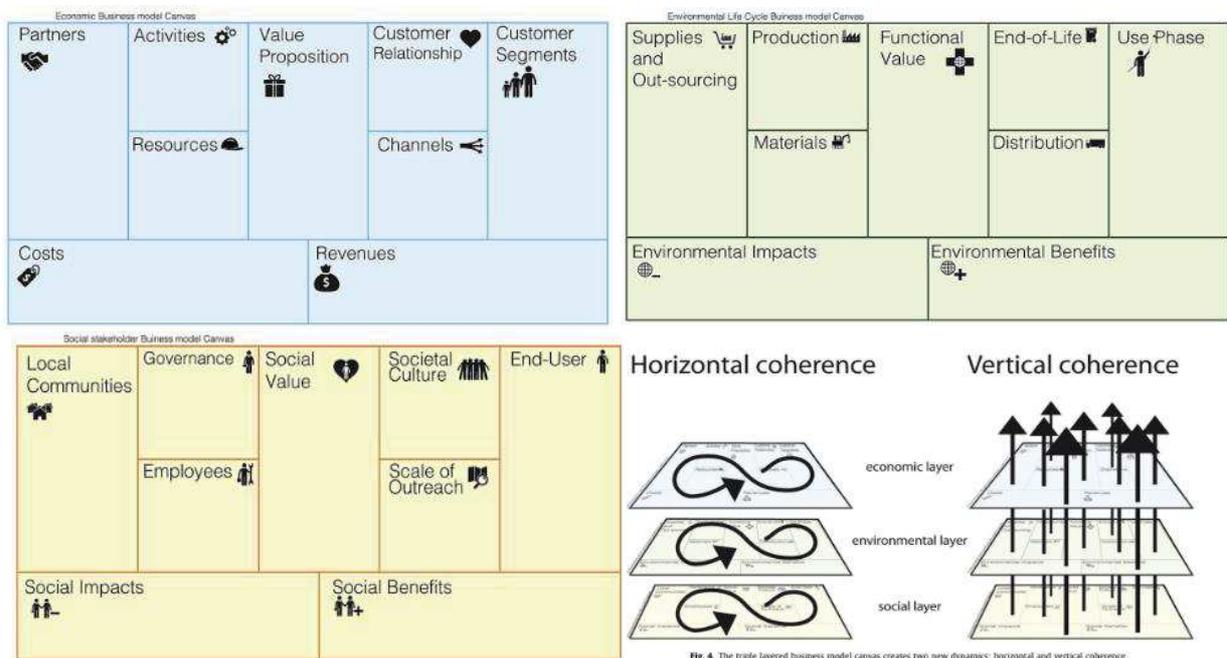


Figure XX. Le Triple-Layered BM Canvas (issu de l'article de Joyce A. et Paquin R. « The triple-layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models », *Journal of Cleaner Production*, 135, 2016, pp. 1474-1486)

Le Flourishing Business Canvas (FBC)

Initialement intitulé *Strong Sustainability Business Model Canvas (SSBMC)*, il fut créé par UPWARD (2013) puis approfondi par UPWARD et JONES (2015) pour devenir le *Flourishing Business Canvas (FBC)* sous l'impulsion du *Sustainable Business Model Research Group* (UPWARD et JONES, 2016, LUDEKE-FREUND, 2017, KURUCZ, 2017).

Le TLBMC est un outil de conception visuelle collaboratif qui, en fournissant un langage commun aux parties prenantes d'une organisation, leur permet de travailler ensemble efficacement pour décrire le modèle d'affaires de leur entreprise et imaginer collectivement ses scénarios de développement futur (ELKINGTON et UPWARD, 2016).

Par apport au TLBMC, le modèle adopte une orientation Management, mettant en exergue le rôle des décisionnaires et des leaders dans l'implémentation de ce type de BM. Cet outil consiste en une révision plus profonde et une extension du BM Canvas d'OSTERWALDER et PIGNEUR.

Le *Flourishing Business Canvas* conserve les neuf blocs du BM Canvas traditionnel et ajoute sept blocs (Voir Figure XXI). Les trois piliers du DD sont pris en compte conjointement et les seize blocs sont répartis selon quatre perspectives (cf. Figure XXI), à l'image du *Balanced Scorecard* (KAPLAN et NORTON, 1996) :

- Value : Le réseau de valeur créé et/ou détruit (Quoi ?)

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

- People : Les relations avec les parties prenantes (Pour qui, A qui et Avec qui ?)
- Process : Le process organisationnel (Comment, où et avec quoi ?)
- Outcomes : Les résultats de tri-profit (Comment l'organisation définit et mesure son succès ?)



Figure XXI. Flourishing Business Canvas © Antony UPWARD / Edward JAMES Consulting Ltd., 2014 All rights reserved. www.flourishingbusiness.org. Used with permission

Le FBC comprend des éléments applicables à tous les BM : trois systèmes contextuels, quatre perspectives, et seize blocs de questions. Les systèmes contextuels sont l'environnement, la société et l'économie.

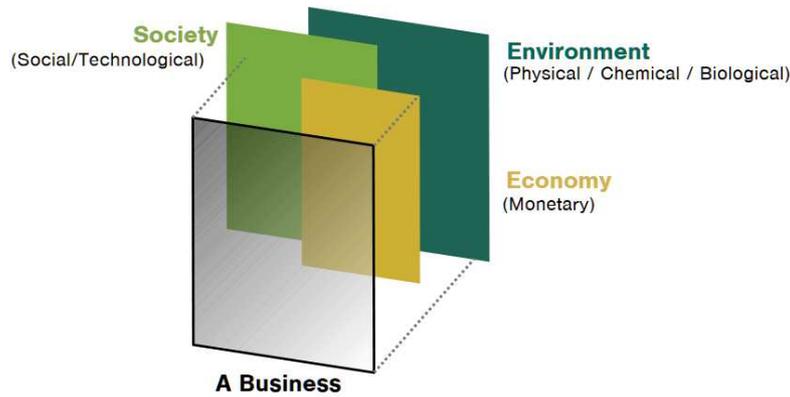


Figure XXII: « Contexte réel pour l'entreprise : chaque entreprise est liée aux trois contextes : l'environnement qui habilite la société à créer l'économie » © Antony UPWARD / Edward JAMES Consulting Ltd., 2014 All rights reserved. www.flourishingbusiness.org. Used with permission.

Les seize blocs de questions sont destinés à susciter une enquête de la part des praticiens lorsqu'ils innovent dans un BM actuel ou futur (par exemple, qui sont vos parties prenantes ? Quelles activités créent de la valeur ? ». En règle générale, les réponses aux questions sont enregistrées sur une grande affiche de la toile (1 m × 1,5 m ou plus) en utilisant plusieurs post-it par question (ce sera l'esprit de la restitution finale de notre enquête). Le processus consistant à se mettre d'accord sur ce qui doit être écrit sur chaque post-it fournit les mécanismes pour **construire une compréhension partagée**.

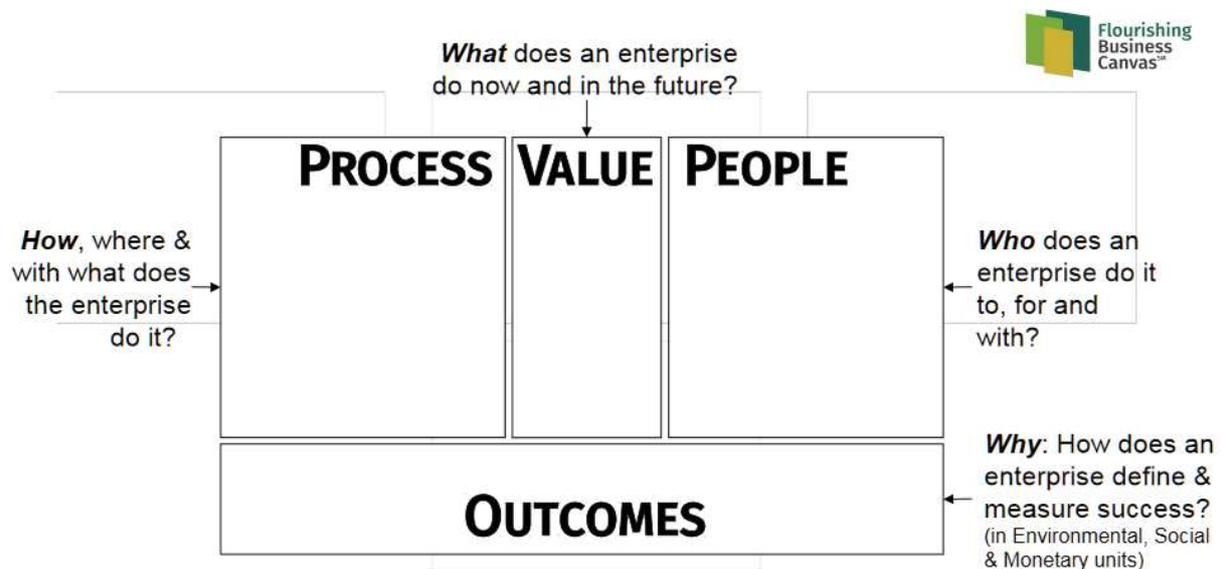


Figure XXIII. « There are four perspectives that group the concepts on the flourishing business canvas, making it more manageable: Why, Who, What and How » © Antony UPWARD / Edward JAMES Consulting Ltd., 2014 All rights reserved. www.flourishingbusiness.org. Used with permission.

Pour notre recherche sur l'EPNC soutenable, il nous semble particulièrement adapté d'utiliser le *Flourishing Business Canvas*. En effet, il s'agit d'un **outil de strategic design** qui invite les

entrepreneurs à s'interroger sur la création de valeurs intégrées à un niveau holistique, sans verser dans la sophistication.

Son **approche visuelle de *design thinking*** nous paraît pragmatique pour refléter la complexité de l'EPNC de manière modulable (*post-it brainstorm*) et collaborative (en co-construction avec ses parties prenantes).

Par ailleurs, la structure d'analyse du FBC peut se prêter à une restitution des résultats d'une étude qualitative puisque la méthode de remplissage du canevas se base **sur une série de questions adressées à l'entrepreneur pour concevoir son BM**. Cette démarche nous paraît donc cohérente avec celle d'un entrepreneur engagé qui souhaite concevoir, gérer et communiquer un modèle d'affaire de plateforme collaborative véritablement soutenable. Son objectif est d'aider les organisations à non seulement faire mieux (impact positif), ne pas dégrader (impact négatif) mais aussi et surtout à (le) faire bien.

Cette conception volontaire du SBM nous semble intéressant à mettre en parallèle avec le concept d'« *Agir Entrepreneurial* » proposé par SCHMITT (2015) comme nouveau cadre d'étude dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il définit ainsi l'agir entrepreneurial « *à partir d'une intentionnalité permettant de relier un futur souhaité à un contexte présent [...], façonnée par l'entrepreneur, comme une relation que l'entrepreneur entretient avec le monde à travers ses actes. Grâce à cette relation, l'entrepreneur se construit, construit des artefacts, comme l'opportunité d'affaires, construit du sens et participe à la construction d'autrui en relation avec l'action* ».

c. Une approche innovante de la proposition de valeur

Le SBM est un concept en construction. Selon LÜDEKE-FREUND (2010), il s'agit d'un « *BM qui crée un avantage concurrentiel à travers une proposition de valeur supérieure à celles des concurrents et qui contribue au développement soutenable de l'entreprise et de la société* ». La notion de valeur est étendue à différents domaines comme la **création d'une valeur environnementale et sociale/sociétale**.

La version traditionnelle du BM place la création de valeur au cœur de son modèle mais elle se limite à la valeur d'arbitrage monétaire (conception unidimensionnelle de la création de valeur). Créer de la valeur soutenable consiste à être capable de se maintenir à l'équilibre financièrement (but non-lucratif) ou de dégager des bénéfices économiques (but lucratif), tout en réduisant l'impact sur l'environnement, voire en permettant à la nature de se régénérer, et en améliorant les conditions de vie et le bien-être humain. Cela consiste, comme l'écrit LAUKKANEN (2020) à « *élargir le concept de création de valeur pour couvrir également les éléments de valeur intangible tels que*

les facteurs et expériences psychologiques, émotionnels et cognitifs (avantages et sacrifices) des diverses parties prenantes ».

Les buts des BM doivent être alignés avec les buts de l'organisation considérée. La conception même d'un SBM nécessite donc un prérequis : produire une valeur soutenable pour la société et pour l'environnement doit figurer **dans l'objet social de l'organisation (purpose)**. C'est une démarche volontaire pour contribuer à résoudre les problèmes environnementaux et sociaux tout en étant viable économiquement (SHAKEEL, 2020 - SCHALTEGGER et al., 2012).

d. L'architecture de valeur soutenable

L'apport du SBM, en ce qui concerne la façon dont l'entreprise articule sa production de valeur, résulte tout d'abord de l'implication des parties prenantes.

Les SBM et leur architecture de valeur constituent un instrument permettant d'accélérer la transition car ils considèrent l'environnement et la société comme des parties prenantes clés et alignent les intérêts à toutes ses parties prenantes (PISCICELLI, 2018). Les parties prenantes étendues sont le ciment fondateur d'un SBM.

Dans cette perspective, il ne s'agit non plus seulement de créer de la valeur pour les actionnaires mais d'intégrer le développement durable dans son BM de sorte **que les attentes des parties prenantes soient intégrées** : clients, fournisseurs, associations, communautés locales, ... (MAILLEFERT et ROBERT, 2017).

Par ailleurs, il est indispensable d'impliquer les potentiels clients / utilisateurs / consommateurs dans le design de la proposition de valeur (« *user empowerment* »). L'interface client incite les clients à adopter pour un comportement de consommateur responsable tout comme l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Elle « *doit permettre des relations étroites avec les clients et autres parties prenantes pour être en mesure d'assumer le caractère responsable des systèmes de production et de consommation (au lieu de simplement « vendre des choses »)* » (BOONS et LUDEKE-FREUND, 2013 – traduction libre). Une perspective d'autant plus intéressante, dans le cadre de l'économie collaborative, que la frontière entre consommateur et producteur a tendance à se brouiller comme nous l'avons expliqué supra (cf. II.A.2).

Ces différentes notions de conduite des activités mises en perspective par le prisme des multiples parties prenantes convergent vers la **notion de gouvernance**. Elle se définit selon Serge RAYNAL (2009) comme une « *coordination efficace quand les ressources, l'information et le pouvoir sont vastement distribués* ». Fondamentalement, il s'agit pour l'organisation de répartir les droits et les obligations de ses différents intervenants et parties prenantes de façon à fixer les règles de la prise de décision.

Pour les adeptes écologiques d'un modèle d'affaires qualifié de « fortement soutenable », la nature elle-même doit être considérée comme une partie prenante prioritaire (cf. Figure XXI) (BROZOVIC, 2019).

e. Une équation de profit étendue aux coûts et bénéfices sociaux et environnementaux

En développant un SBM, l'entrepreneur crée un effet de levier permettant à l'organisation d'intégrer les objectifs économiques avec les ambitions de DD de façon que les bénéfices de toutes les parties prenantes soient atteints simultanément.

La valeur soutenable doit se référer à tous les impacts économiques, environnementaux et sociétaux (positifs et négatifs) créés par l'organisation et perçus par toutes les parties prenantes. Le BM pourra alors être défini comme **véritablement soutenable si sa valeur nette globale est positive** ou s'il permet une contribution positive dans les 3 dimensions de performances (KURUCZ, 2017).

La non-durabilité (destruction de valeur) doit être prise en compte à sa source et non pas comme un ajout pour neutraliser les résultats néfastes des activités de l'entreprise dans les autres dimensions. Elle permet de prendre conscience de ses effets négatifs afin de viser à les réduire autant que possible.

DYLLICK et HOCKERTS (2002) décrivent une entreprise soutenable en intégrant les trois dimensions de la *bottom line* de la façon suivante :

- **Une entreprise atteint la soutenabilité économique** lorsqu'elle peut garantir à tout moment un flux de trésorerie suffisant pour assurer la liquidité tout en créant un rendement durable supérieur à la moyenne pour les actionnaires.
- **Une entreprise créera une soutenabilité écologique** (ou environnementale) en utilisant uniquement des ressources naturelles qui sont utilisées à un taux inférieur à la reproduction naturelle. L'entreprise ne créera pas plus d'émissions que le système naturel ne peut en absorber ou assimiler. Finalement, ils ne s'engageront pas dans des activités qui dégradent l'écosystème.
- **Une entreprise deviendra socialement soutenable** lorsqu'elle ajoutera de la valeur aux communautés dans lesquelles elle opère. Son activité augmentera le capital humain des parties prenantes et le capital sociétal des communautés impactées par ses activités. L'entreprise développera des relations avec les parties prenantes afin qu'elles puissent être en mesure de comprendre ses motivations et de s'accorder avec son système de valeur.

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

Pour définir le concept de capital humain, pris en compte dans la création de valeur socialement soutenable, nous proposons d'utiliser la définition suivante de l'OCDE : **le capital humain « recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique »** et encore selon elle, « *le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité* ».

Selon UPWARD et JONES (2016) dans le cadre de la comptabilité linéaire de la triple *bottom line*, le profit n'est pas repensé, mais on tente de l'appliquer au sens existant en dehors du champ économique. C'est la raison pour laquelle les auteurs avancent le **concept de tri-profit**, une « *mesure des trois bénéfices qui serait calculée comme la somme nette des coûts (préjudices) et des revenus (avantages) résultant des activités d'une entreprise dans les contextes économique, environnemental et social, au cours d'une période donnée, et exprimée dans sa propre unité de mesure* » (traduction libre) ; par exemple, une empreinte carbone exprimée en CO₂, à ne pas convertir en unité monétaire.

Le calcul de ce « triple profit » par une organisation serait exprimée « *sous forme d'écritures comptables dans un grand livre général, pour les mesures utilisant des unités monétaires et des mesures non financières, dans diverses unités de mesure, ou éventuellement sans unité (selon B Lab, 2008 Impact Évaluation)* » (traduction libre).

The overarching BM themes	Traditional business model elements	SBM commonalities	Strong sustainability principles
<i>Value proposition</i>	Value proposition (market offering)	Sustainable value proposition including economic, social, and environmental sustainability.	Preservation and regeneration of nature and its biogeochemical cycles.
<i>Stakeholders</i>	Customer, relationships	Multi-stakeholder perspective	Nature as the primary constraining factor
<i>Practical apparatus (Value creation)</i>	Resources, infrastructure, process and activities, management, strategy	Infused with innovation to incorporate sustainability.	Systemic and ecosystem perspective.
<i>Value capture and market conditions</i>	Revenue model, financial model, market conditions	Long-term perspective.	Transformation of the economic and business systems to encompass value types other than financial value.

Figure XXIV. Inventaire de revue de la littérature (Source : « *Business model based on strong sustainability: Insights from an empirical study* » par Danilo BROZOVIC (2019))

En guise de synthèse de notre revue de la littérature concernant les SBM, nous vous proposons de retenir, pour la suite de notre étude, les idées clés restituées par le tableau de BROZOVIC (2019) reproduites ci-dessus.

PROBLEMATIQUE

Il ressort de notre étude préliminaire de l'économie des plateformes numériques collaboratives d'une part, puis de celle du *business model* soutenable d'autre part, que ces deux concepts pourraient être combinés utilement pour aider des entrepreneurs à modéliser leur diagnostic stratégique de soutenabilité. Ainsi, il nous paraît utile de chercher à identifier les facteurs clés de succès et les freins d'un SBM selon le prisme des entrepreneurs de plateforme numériques collaboratives d'utilité sociale.

Pour ce faire, nous proposons de répondre à la question suivante :

Quel business model soutenable pour les plateformes numériques collaboratives d'utilité sociale ?

PARTIE III : HYPOTHESES

« *La volonté aboutit à un ajournement, l'utopie ; la science aboutit à un doute, l'hypothèse.* »

Victor Hugo, écrivain.

Partant du principe qu'une hypothèse est « *une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée* » (VAN CAMPENHOUDT et QUIVY, 2011 : page 128), nous allons à présent explorer dans quelle mesure l'apport du concept de *business model* soutenable permet de mieux expliquer les **mécanismes de création, capture et distribution de la valeur** par les plateformes numériques collaboratives d'utilité sociale.

Dresser une série d'hypothèses à ce stade de notre étude vise **à nous servir d'aide à la réflexion et à la structuration de l'ensemble de nos lectures et observations de l'industrie**. De façon à soumettre par la suite, dans le cadre de notre méthodologie d'enquête, nos intuitions et nos propositions découvertes à l'évaluation d'un panel de professionnels du développement durable et d'opérateurs de plateformes collaboratives. Ces hypothèses sont issues de notre revue de la littérature et de déductions provenant de l'observation de plateformes collaboratives en activité sur Internet.

Nous soutiendrons la proposition provisoire qu'une plateforme numérique collaborative d'utilité sociale peut constituer un modèle d'entreprise soutenable. Pour vérifier cette hypothèse, nous allons avancer une sous-hypothèse pour chacune des quatre perspectives du FBC, dérivées du *Balanced Scorecard* de KAPLAN et NORTON (1996), que sont :

- La proposition de valeur (A)
- Les relations avec les parties prenantes (B)
- Le process organisationnel (C)
- Les résultats (D)

L'ensemble de ces perspectives devront nous permettre « *d'appréhender l'alchimie qui s'opère entre les choix et leur traduction opérationnelle* » (LECOQCQ *et al.* 2016) au travers de notre enquête auprès d'experts (sous formes de choix d'options en phase I et de questions ouvertes en phase II).

A. LA PERSPECTIVE DE LA PROPOSITION DE VALEUR

Hypothèse 1: Un modèle économique de développement durable, appliqué à l'EPNC, influence son opérateur dans l'élaboration d'une **proposition de valeur qui tient compte de son impact dans les trois dimensions de la bottom-line.**

Intensification de la concurrence : l'économie collaborative, en tant qu'économie de plateforme, est considérée comme un levier de compétitivité qui favorise une baisse des prix sur le marché résultant d'une meilleure concurrence (contribution à la logique économique de concurrence pure et parfaite).

Réduction des coûts pour l'opérateur et l'utilisateur : la stratégie d'avantage compétitif portée par les entreprises-plateformes de l'économie collaborative réinvente la chaîne de valeur stratégique des entreprises (le modèle organisationnel classique de la firme) par la disparition d'intermédiaires et la réduction des coûts de transactions.

Utilité économique pour l'utilisateur non-professionnel : en rendant possible l'exploitation économique (monétaire, ou non-monétaire par troc ou monnaie d'échange virtuelle) d'actifs sous-employés, comme par exemple les perceuses, les voitures, les chambres vides ou encore les résidences secondaires, l'économie collaborative peut être envisagée comme un levier d'échanges d'actifs et/ou de gain de pouvoir d'achat, voire de diversification des revenus des ménages. Elle peut représenter une source d'économies grâce au recours à l'accès aux biens (il est moins onéreux d'emprunter ou de louer à l'usage que d'acheter), la désintermédiation d'une chaîne logistique (les circuits courts), l'achat de seconde main ou la mutualisation des achats (achats groupés).

Contribution aux objectifs de développement durable : une plateforme collaborative d'utilité sociale permet potentiellement de faire levier sur les ODD pour « *pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous* » selon la formulation de l'ONU.



Figure XXV. Les 17 objectifs de développement durable adoptés en 2015 par l'ensemble des États Membres de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Source : ONU)

Par exemple, la plateforme *HopHopFood* qui se présente comme « *une association reconnue d'intérêt général de lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité des plus fragiles comme les étudiants ou parents* » en favorisant les dons des commerces et des particuliers pour aider les personnes fragilisées, tend ainsi à contribuer à la réduction de la pauvreté (ODD n°1), de l'insécurité alimentaire (ODD n°2), à l'amélioration de la santé (ODD n°3) de ses usagers, etc.

Risques d'ordre socio-économique : la vague de destruction créatrice schumpetérienne qui accompagne l'essor de l'économie numérique peut aussi être synonyme de destruction de valeur, et donc in fine d'emplois, pour les acteurs traditionnels ubérisés.

B. LA PERSPECTIVE DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Hypothèse 2 : *Un modèle économique de développement durable, appliqué à l'EPNC, encourage son opérateur à adopter une vision élargie et renforcée de ses relations avec les parties prenantes.*

Création de lien social : L'économie collaborative repondérât à une aspiration au renouvellement des échanges entre individus, en quête de sens, par la création de communautés d'échange, voire d'entraide solidaire. C'est le cas par exemple de la plateforme *Smiile* (« *Pour une révolution positive* ») ou *Indigo* (« *Entraide gratuite entre voisins* ») et de nombreuses initiatives départementales qui ont fleuri lors de la crise sanitaire du Covid-19, comme par exemple *Tous Voisins Tous Solidaires* dans le Haut-Rhin (en partenariat avec l'association *Voisins Solidaires*), *mon voisin 06 a du cœur*, *Entraide Calvados*, *Corrèze Entraide solidaire*, ou encore *Lozère Entraidons-nous*.

Solution alternative aux modes de consommation conventionnelle : les activités collaboratives bénéficient d'un effet d'entraînement, qui conduit les utilisateurs, notamment ceux des pratiques non monétarisées (échange, troc et don) à étendre leur pratique, dans une démarche exploratoire, à travers d'autres secteurs complémentaires. Une des réponses possibles pour expliquer cet effet d'entraînement des activités collaboratives se situe probablement dans les valeurs associées à ce mode de consommation alternatif, les convictions « associatives » et communautaires de certains usagers de l'économie collaborative qui y voient une opportunité de créer de la cohésion sociale au travers d'un idéal de partage. Ils sont identifiés par l'étude comme des usagers au profil « engagé » ou « futur adepte idéaliste » (cf. Figure XXVI ci-dessous). Pour illustrer ce propos, l'association d'habitants *Famille d'Illkirch* a développé ses activités d'entraide et de partage par la création de la plateforme *L'Ill aux soleils* en septembre 2020 en partenariat avec *Trockee*. L'association en fit l'annonce ainsi : « *Toujours dans le respect des valeurs qui nous sont chères –*

Bienveillance, éco-responsabilité, innovation – *Nous avons développé pour vous et rien que pour vous, une plateforme internet d'échange*». ²⁷

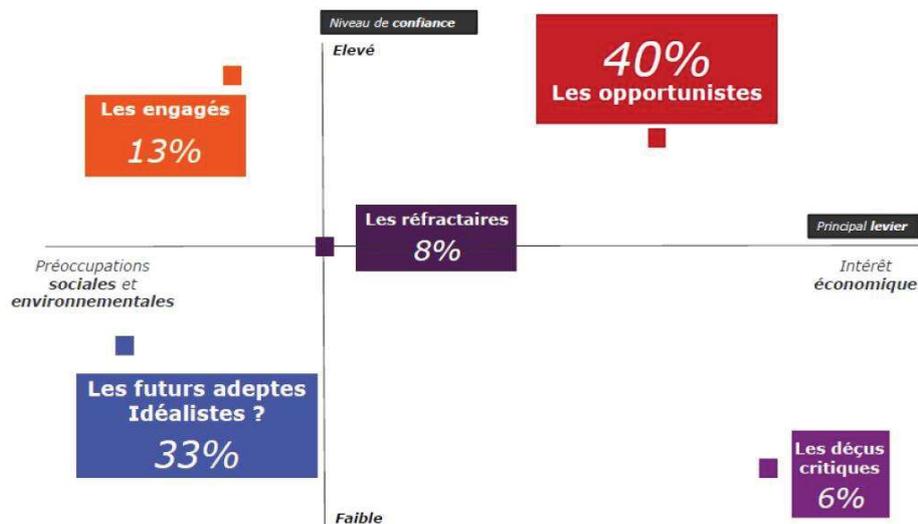


Figure XXVI. Répartition des cinq profils de particuliers offreurs et demandeurs collaboratifs (Nomadéis, TNS Sofres, 2015)

Passagers clandestins du développement durable : les comportements individualistes, guidés par le désir de consommation, alimenteraient « une logique consummatrice qui encourage le turbo-consumérisme », à l'encontre des logiques de durabilité selon Isabelle ROBERT *et al.* (2014). « Bien que les études et recherches portant sur les différentes formes de consommation collaborative mettent en avant les attitudes pro-environnementales et pro-sociales qui les caractérisent, il faut constater que les motivations individuelles utilitaristes ou d'ordre économique sont prédominantes par rapport aux valeurs altruistes, sociales et environnementales ». En ce sens, l'entrepreneur d'un SBM de l'EPNC doit être capable d'évaluer les conséquences des activités qui sont intermédiées par la plateforme en termes de soutenabilité, ce qui peut induire de devoir responsabiliser ses utilisateurs dans leur consommation.

Réciprocité du pair-à-pair soutenable : d'un point de vue des motivations comportementales, les résultats de l'étude menée par HAMARI *et al.* (2016) soutiennent l'idée que la prise en compte de la consommation collaborative comme une activité responsable et durable par ses usagers potentiels peut conduire à une plus large adoption de pratiques collaboratives, mais seulement si, en adoptant ce point de vue, ils contribuent à l'amélioration de cette perception. En effet, ces aspirations positives peuvent ne pas se traduire en actions. Tant et si bien que HAMARI *et al.* (2016) attirent l'attention sur le fait que « dans le pire des cas, certains utilisateurs de l'économie collaborative peuvent

²⁷ « Nous sommes heureux de vous annoncer la naissance de notre plateforme d'échanges – Une sorte de Bon Coin où l'on a pas besoin d'argent ! » sur le site web de Famille d'Ilkirsch : « <https://famille-illkirch.fr/lill-aux-soleils/> »

être altruistes et partager leurs biens, tandis que d'autres utilisateurs peuvent surtout chercher à profiter des avantages du partage des autres. Cette situation pourrait affecter la soutenabilité des services de consommation collaborative en général » (traduction libre).

Pouvoir des lobbies : l'économie collaborative a plutôt « mauvaise presse » en tant que catalyseur de l'ubérisation et fait donc l'objet d'une attention particulière des pouvoirs publics et des groupes de défense d'intérêts. Dans un champ d'action aussi éminemment politique que celui du développement durable, les organisations qui cherchent à influencer les politiques européennes et nationales peuvent avoir un pouvoir considérable qui impacte l'activité entrepreneuriale de l'opérateur. À ce titre, les lobbies pourraient avoir leur place dans une perspective stratégique de relations avec les parties prenantes (pouvoir bénéfique ou nuisible). L'effet des pressions externes et les motivations des organisations internationales, ONG et associations encouragent également les organisations à évoluer (« shifter ») vers la durabilité.

C. LA PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE

Hypothèse 3 : *Un modèle économique de développement durable, appliqué à l'EPNC, influence son opérateur dans des choix organisationnels stratégiques de réseau de valeur durable.*

Confiance : pour l'économie collaborative relevant de l'économie du pair-à-pair à travers une plateforme virtuelle de marché, il est essentiel d'établir une relation de confiance de l'utilisateur envers la plateforme mais aussi des usagers entre eux (la plateforme ne jouant le rôle, en principe, que d'intermédiaire à la mise en relation). La confiance doit être suffisante pour que l'utilisateur puisse accepter de se placer en situation de vulnérabilité avec un inconnu. La confiance apparaît comme un préalable à l'action et se renforce avec la répétition, elle s'établit notamment sur la réputation (LEMOINE et al. 2017).

Gouvernance démocratique : en premier, il s'agit d'une des caractéristiques de la définition légale de l'ESS puisque les organisations qui en relèvent adoptent une « *gouvernance démocratique* définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ». Par ailleurs, la gouvernance constitue une notion fondamentale pour assurer une coordination des organisations, et a plus forte raison du marché, « *quand ressources, pouvoir et information sont largement distribués et que personne ne peut prétendre pouvoir faire le travail tout seul* » (Serge RAYNAL, 2009) face aux enjeux critiques des crises contemporaines et à venir. Cette forme de gouvernance démocratique peut prendre la structure d'une coopérative comme c'est le cas pour Citiz Grand-Est qui s'est constitué en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), à vocation non lucrative. Ainsi, comme l'explique son site internet, « *Le sociétariat*

des utilisateurs permet le développement de l'auto partage dans la région : chacun-e peut participer en souscrivant une part sociale » et ainsi pouvoir participer aux décisions de l'entreprise lors de l'Assemblée générale.

Régulation par les pouvoirs publics : l'économie collaborative fait l'objet d'une vigilance des pouvoirs publics quant à ses conséquences directes sur le marché du travail et ses externalités sociales qui attirent l'attention des législateurs. Ainsi, la loi du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude a mis en place un dispositif de contrôle fiscal des plateformes d'économies collaboratives pour améliorer les capacités de l'administration à détecter les revenus non déclarés. *En outre*, depuis le 1er janvier 2020, les plateformes d'économie collaborative doivent également fournir à l'administration fiscale le montant total des revenus bruts perçus par l'utilisateur au cours de l'année civile au titre de ses activités sur la plateforme en ligne.

Organisation soutenable pour les travailleurs indépendants : les plateformes numériques collaboratives offrent une alternative au marché du travail traditionnel en proposant aux collaborateurs indépendants de « compléter vos revenus ou devenir votre propre patron » (exemple tiré de Youpjob – services à la personne). Dans cette perspective de création et de maintien d'activité soutenable pour des travailleurs indépendants grâce à la plateforme numérique collaborative, la coopérative offre un cadre légal intéressant qui favorise une bonne gouvernance par les coopérants de la plateforme.

L'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS, 2015) a compilé dans un tableau (Figure XXVII) les opportunités et risques des plateformes collaboratives dans le domaine social, en se basant sur les travaux de l'OCDE. Il en ressort que « *Les plateformes de l'économie collaborative ont un impact contrasté sur le marché du travail. D'un côté, elles permettent de réintégrer des personnes éloignées de l'emploi et des groupes sociaux*

Principales opportunités	Principaux risques
Emploi	
Créations d'emplois directs et indirects (meilleur appariement entre offre et demande de travail. Plus de flexibilité pour les entreprises)	Plus de chômage dans les secteurs traditionnels par report de la demande vers les services collaboratifs
Inclusion des personnes les plus éloignées de l'emploi (femmes, migrants, personnes non qualifiées, handicapés)	Plus grand isolement social et professionnel
Conditions de travail	
Plus de flexibilité du temps de travail	Plus d'insécurité du travail Temps partiel subi et horaires contraints Parcellisation du travail (travail à la demande)
Développement d'organisations du travail plus autonomes (freelance, etc.)	Nouvelle forme de dépendance économique et du pouvoir de direction. Moindre protection contre certains risques sociaux (chômage, maladie, accident du travail, etc.)
Gains de productivité du travail	Plus de stress au travail
Relations collectives au travail	
Nouvelles formes de représentation (représentants des travailleurs indépendants collaboratifs, à l'image d'IG Metall en Allemagne ou de Freelancers Union aux États-Unis) Nouvelles modalités d'action collective (consultations électroniques annuelles sur les conditions de travail)	Rôle moindre des syndicats Diminution du poids de l'action collective
Sécurité sociale	
Recouvrement simplifié et sécurisé grâce à plus de traçabilité Accroissement des revenus par poly-activité	Complexité des situations professionnelles (poly-activité) Érosion de l'assiette sociale (évasion sociale, moindres rémunérations, etc.) Développement du travail dissimulé et des faux indépendants

Figure XXVII. Source : IGAS d'après OCDE et BIT, in N. Amar et L.-C. Viosat, *Rapport sur les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*, IGAS, mai 2016, p. 50.

défavorisés mais, de l'autre, elles contribuent à fragiliser les conditions de travail et à réduire le champ de la protection contre certains risques sociaux ».

Difficultés de financement : les entrepreneurs de plateformes d'économie collaborative, reposant sur des objectifs sociaux et environnementaux à but non lucratif, éprouvent des difficultés à lever des fonds auprès d'investisseurs privés et/ou système bancaire. Ils trouvent dans une moindre mesure une aide auprès des pouvoirs publics (Rapport DGE-PIPAME 2015).

D. LA PERSPECTIVE DES RESULTATS

Hypothèse 4 : *Un modèle économique de développement durable, appliqué à l'EPNC, influence l'opérateur dans une vision de la performance qui dépasse la seule logique financière pour inclure d'autres dimensions durables.*

Potentiel de développement : les perspectives de croissance économique sont encourageantes pour la création de startups. Comme nous l'enseigne le rapport TERRASSE (2016), à partir d'une extrapolation sur une enquête de consommateurs américains menée par PWC, le marché mondial de l'économie collaborative devrait atteindre près de 335 Md\$ d'ici à 2025, contre 15 Md\$ en 2014. Le marché français de l'économie collaborative serait de 7,3Md€ en 2025.

Economie collaborative et viabilité financière : les sources de revenus de la plateforme peuvent prendre différentes formes, dont les plus courants sont le prélèvement de commissions sur l'un des versants de la plateforme, la collecte à grande échelle de données et leur valorisation, voir monétisation pour revente à d'autres acteurs, les revenus publicitaires, les modèles premium.

Conceptual framework for analyzing sustainable value creation.

Environmental	Social	Economic
Increasing resource efficiency Reuse of products, by-products and materials. Elimination/reduction of waste. Use of renewables (e.g. energy, raw-materials).	Safeguarding health and safety The health and safety of employees/customers/communities are ensured.	Increasing cost-efficiency Increases in efficiency and reduced costs compared to alternatives.
Responsible use of resources Responsible use of natural resources (e.g. water, raw-materials), respecting welfare of ecosystems, people and animals. No creation of rebound effects.	Respecting laws, regulations and rights Laws, standards and regulations (e.g. taxes, terms of use) and individuals' rights (e.g. privacy) are respected.	Increasing profits and business opportunities Increases in profits and/or creation of new business opportunities and markets.
No harmful environmental impacts and emissions No emissions (e.g. greenhouse gases) harming people or the environment. No harm to ecosystems or the environment.	Respecting employee, stakeholder and individual rights Employees' and stakeholders' terms are handled fairly (e.g. via paying living wages and non-discrimination). Equal treatment of employees/stakeholders/individuals.	Operational stability and risk reduction Increases in long-term stability and risk reductions.
Increasing environmental well-being Increases in biodiversity and environmental wellbeing by repairing previous damage and solving environmental problems (e.g. reducing ozone depletion).	Ethical principles and no harmful social impacts Operations, products and services do not harm people or communities. Human rights are respected (e.g. no child labor). Ethical principles are followed (e.g. caring use of resources, honest competition).	Increasing attractiveness Increases in reputation and brand value (e.g. attractiveness as an employee/collaborative partner).
	Increasing social well-being Increases in socio-psychological welfare (e.g. happiness, social cohesion).	Increasing economic well-being Increases in socio-economic welfare (e.g. employment).

Figure XXVIII. Cadre conceptuel pour l'analyse de la création de valeur durable par les plateformes d'économie collaborative (Source : LAUKKANEN, Minttu & TURA, Nina. (2020) « The potential of sharing economy business models for sustainable value creation »)

Potentiel de création de valeur durable : LAUKKANEN *et al.* (2020) ont établi un modèle conceptuel (cf. Figure XXVIII ci-dessus) permettant d'analyser de façon synthétique le potentiel de création de valeur soutenable dans 14 domaines (4 environnementaux, 5 sociétaux et 5 économiques).

Economie circulaire et allongement de la durée d'usage favorable à l'environnement : L'EPNC peut représenter un levier de l'économie circulaire en favorisant l'utilisation optimale d'actifs sous exploités par leur mise en circulation dans un réseau de partage. Il s'agit de l'exemple classique de la perceuse, présenté par Rachel BOTSMAN (2010), qui ne servirait qu'une petite quinzaine de minutes dans le total de sa durée de vie. Mieux vaudrait donc développer une économie de l'accès pour mutualiser l'usage d'actifs sous-exploités, énergivores à produire et qui représentent un gaspillage considérable de ressources. Plus largement, les pratiques d'acquisition collaborative de bien usagés participent au concept d'allongement de la durée d'usage par le consommateur que l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) définit comme le « *recours à la réparation, à la vente ou don d'occasion, ou à l'achat d'occasion dans le cadre du réemploi ou de la réutilisation* ».

Absence de réel besoin sur le marché : bon nombre de startups basées sur un *business model* d'économie de l'accès ne parviennent pas à atteindre leur seuil de rentabilité, faute de susciter l'intérêt des prospects par absence de véritables besoins identifiés. Il suffit de se rendre sur le site web des *Pépites Tech* à la rubrique « *Les startups d'économie collaborative en France* » pour constater que la plupart des références listées ne sont plus en activité après quelques années d'existence. Or le succès d'une idée réside dans sa capacité à répondre à un besoin réel. De même, la capture de la valeur sur un réseau implique du volume et/ou des montants de transaction importants pour réussir à atteindre une viabilité financière pour un opérateur *pure player* qui doit s'imposer face à la concurrence des autres plateformes et de celle des secteurs traditionnels de l'économie.

Les effets de rebonds délétères pour l'environnement : il s'agit de prendre en compte l'empreinte écologique totale d'une production d'un bien ou service, optimisée par une innovation, par rapport à l'augmentation globale des quantités produites grâce à cette innovation. En effet, les gains obtenus par l'amélioration de la performance énergétique, l'éco conception, la réduction des coûts de production d'une « énergie verte », la réutilisation ou encore le recyclage, sont souvent contrebalancés par un phénomène dit « effet rebond » qui peut être défini comme l'augmentation de la consommation liée à la réduction des limites à l'utilisation d'une technologie par l'augmentation de la production et de la consommation. Le projet de recherche Pionniers du Collaboratif (PICO, 2016), qui a réuni un collectif de chercheurs en gestion et d'acteurs de

l'économie collaborative, met en lumière plusieurs effets de rebonds à prendre compte sur le plan environnemental :

- **L'effet rebond du côté de la demande** : une opportunité se présente à un nouvel acquéreur ou « accédant » qui n'en aurait pas bénéficié si l'opportunité ne s'était pas présentée à lui. Un effet de rebond aggravé par les comportements de type « lèche vitrine » constatés par des utilisateurs qui chinent les plateformes de remise en circulation de biens usagers à la recherche d'une « bonne occasion ». La pratique collaborative ouvre la voie à de nouveaux biens et services jusqu'ici inaccessibles comme des produits de grandes marques, des produits de luxe, des séjours de vacances, ou encore des services personnalisés (cuisine à domicile ou réparation d'objets).
- **L'effet rebond du côté de l'offre** : les vendeurs, loueurs et fournisseurs, peuvent profiter du renouvellement de leur équipement facilité par les plateformes et des gains économiques issus de la marchandisation de leurs actifs sous exploités pour acquérir de nouveaux biens à une fréquence plus importante. Un effet de rebond aggravé par les effets de mode, la néophilie des consommateurs, l'effet DIDEROT (un achat en appelant un autre) ou encore le sentiment avéré ou non d'obsolescence des équipements électroniques, électroménagers et de transport... Or ces comportements de surconsommation vont inexorablement aggraver l'extraction de matières et contribuer à l'aggravation du réchauffement climatique provoqué par les activités industrielles de l'homme.
- **L'effet rebond sur les transports** : la chaîne logistique étant totalement redistribuée dans le réseau d'échanges et « à la charge » des usagers coproducteurs, les kilomètres parcourus pour le transport à chaque transaction sont à prendre en compte dans le calcul de l'empreinte carbone de l'activité collaborative.

Empreinte matérielle et carbone de la technologie numérique : l'une des difficultés de l'économie collaborative à pouvoir justifier d'un bilan environnemental positif tient également au fait que l'utilisation des plateformes collaboratives repose largement sur la technologie numérique, qui s'avère énergivore, polluante et consommatrice de matières premières disponibles en quantités limitées (dont les terres rares). L'infrastructure physique des technologies de communication (câbles, antennes, satellites, data centers...), de sa conception à l'usage, représente une empreinte carbone et matérielle invisible, bien au-delà du *hardware* que nous utilisons pour accéder aux réseaux. Pourtant, selon le *think-tank* « *The Shift Project* », le numérique a émis 4 % des gaz à effet de serre du monde en 2019 et sa consommation énergétique dans le monde a augmenté d'environ 9 % par an sur la période 2015 à 2020. Si l'on s'en tient à la seule partie énergétique du bilan environnemental, le numérique représenterait 10 % de la consommation électrique mondiale selon l'INRIA (ce à quoi il faut ajouter d'autres sources tels des hydrocarbures pour la fabrication des

matériaux). Un bilan énergétique qui se répartit plus ou moins à parts égales entre la production des équipements (45 %) et leur utilisation (55 %).

CONCLUSION DE NOTRE SÉRIE D'HYPOTHÈSES

Sur la base de notre série d'hypothèses nous considérons qu'une stratégie d'entreprise basée sur un modèle de développement durable doit intégrer la soutenabilité au cœur de son *business model* et non pas seulement apporter des innovations incrémentales qui rendraient ses activités plus responsables. Nous souhaitons à présent vérifier auprès d'un panel d'experts dans quelle mesure l'entrepreneur engagé de l'EPNC peut adopter une approche holistique de la soutenabilité qui s'inscrit dans les quatre perspectives de son *business model*.

PARTIE IV : VERIFICATION & CONFRONTATION TERRAIN

« Quand un philosophe me répond, je ne comprends plus ma question... »

Pierre DESPORGES, humoriste

À ce jour et du fait de la genèse récente de notre sujet de recherche, il n'existe pas de consensus tant dans la définition de l'économie des plateformes numériques collaboratives que dans les outils de stratégie utiles aux organisations dites soutenables. Ces constats largement identifiés et étudiés précédemment dans notre mémoire nous ont amené, tout naturellement, à combiner notre volonté de faire avancer la recherche et celle d'avoir une action concrète et pragmatique. Dans cette démarche, nous avons donc construit une méthodologie inspirée de la méthode Delphi afin de mieux cerner les opportunités et les risques de projet d'innovation en matière d'EPNC et de développement durable par le recours à la consultation d'experts.

A. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

1. Méthode Delphi et pertinence de son usage pour notre recherche

Développée initialement par Olaf HELMER pour la Rand Corporation à la fin des années 1950 (DALKEY et HELMER, 1963), la méthode Delphi, aussi nommée « méthode de jugement d'experts » est un instrument de recherche académique utilisé afin de recueillir et d'organiser les avis d'experts sur une thématique précise et à visée prospective.

Dans sa version classique, la méthode de Delphi vise à mettre en évidence des convergences d'opinions entre des personnes considérées comme « expertes » dans le domaine considéré, grâce à une série de questionnaires itératifs permettant d'encourager le consensus. Elle est ainsi bien adaptée aux approches exploratoires et a su prouver son **utilité afin de mieux appréhender des sujets et problématiques complexes** notamment en science de gestion, économie, technologie ou sciences sociales (BARNES, 2016, SCHWEIZER, 2020, ...).

IERONCIG qualifie la méthode Delphi ainsi : *« Outil prospectif, de type quali-quantitatif, consistant en l'agrégation d'opinions d'[experts], la méthode Delphi est une méthode systématique d'interrogation formelle par questionnaire faisant appel au jugement intuitif et aux connaissances d'un panel [...] dispersés géographiquement, servant à faire des prévisions par l'expression d'opinions rationnelles sur des questions où il n'existe pas de réponse absolue »*

Etant donné le caractère récent, incertain et complexe de notre sujet d'étude, la méthode Delphi nous semble une méthode particulièrement appropriée et pertinente. Elle nous permet, dans un premier temps, **d'explorer d'avantage le champ d'étude** tout en précisant les opportunités et risques de l'EPNC. Puis, dans un second temps, de **bâtir un modèle de *business model* soutenable** propre aux plateformes d'économie collaborative. Enfin, les résultats obtenus pourront servir d'aide à la décision pour les entrepreneurs intéressés.

La méthode Delphi a également l'avantage d'offrir une grande liberté dans sa mise en œuvre. Le questionnaire, bien que proposé généralement par écrit, peut également être réalisé sous forme orale. Il est aussi possible d'intégrer à la fois des questions ouvertes et des questions fermées, d'où sa **forme à la fois qualitative et quantitative**. Il existe tout de même quatre caractéristiques fondamentales de la méthode Delphi de type classique (ROWE et WRIGHT, 1999) :

- **La préservation de l'anonymat des « experts »** répondants entre eux : chaque expert peut ainsi s'exprimer librement, sans influence des autres membres du panel d'experts ;
- **L'itération** : les répondants sont généralement soumis à une vague successive de questionnaires. Le nombre moyen de tours est deux à trois ; il dépend essentiellement des réponses du tour précédent et n'est donc pas connu à l'avance ;
- **Le retour contrôlé** : après chaque itération, les répondants sont informés de la synthèse des réponses rendues anonymes du panel. Ils ont alors la possibilité de modifier leur point de vue et/ou d'argumenter leur choix ;
- **L'agrégation statistique des résultats** : il est procédé à une analyse statistique des résultats permettant l'interprétation des données quantitatives.

CROCHEMORE (2005) décrit quatre phases principales permettant de mettre en œuvre la méthode Delphi :

1. La première phase consiste à décrire et à **délimiter précisément le champ d'investigation** sur lequel portera la recherche.
2. Vient ensuite **la sélection et le recrutement des experts** (OKOLI et PAWLOWSKI, 2004). Est qualifié d'expert, toute personne qui possède une connaissance et expérience spécifiques de la problématique visée. C'est une étape cruciale car elle va conditionner la qualité du résultat de la recherche. Il est donc important d'élaborer des critères stricts de sélection afin de s'assurer de leur légitimité vis-à-vis du sujet traité et par rapport au panel. La qualité du panel ne réside ni dans sa représentativité, ni dans sa quantité mais plutôt dans sa variété et dans le

degré d'expertise des répondants « *les rendant apte à prévoir le développement futur du champ d'investigation* » (CROCHEMORE, 2005). Le nombre d'experts est variable selon les sujets, généralement entre 10 à 30 (FALLERY 2013, BAILLETTE 2013).

3. La 3^{ème} phase revient à **élaborer le guide d'entretien**. Le questionnaire initial servant d'ossature au suivant et ainsi de suite, sa rédaction doit être faite avec précaution. Il est préférable de le tester au préalable afin d'éviter toute ambiguïté dans sa formulation. La méthode Delphi permet également de combiner plusieurs types de questions précises, certaines :
 - Ouvertes laissant aux experts la possibilité de s'exprimer librement,
 - Plus ou moins fermées intégrant une liste de choix (exhaustive ou non),
 - A échelle d'intensité afin de juger d'un niveau d'accord ou de désaccord.
4. Enfin, la dernière phase relève du **processus d'administration du questionnaire**, incluant l'envoi des questionnaires aux experts, la récolte et l'analyse statistique des réponses. La compilation des réponses est alors utilisée pour élaborer à la fois un rapport et un second questionnaire permettant d'approfondir la thématique. Tous deux sont alors soumis de nouveau aux experts à des fins de rétroaction, révision et consolidation des réponses. Les itérations peuvent ainsi se poursuivre jusqu'à l'obtention de convergences ou de prospective.

Quelques **points de vigilance** sont tout de même à noter avec l'usage de la méthode Delphi, notamment la possibilité de lassitude des experts au fur et à mesure des tours, l'incertitude sur le nombre d'itérations, le temps nécessaire à la mise en œuvre tant pour la rédaction, l'envoi et le retour des différents questionnaires que pour l'analyse et la synthèse à chaque tour.

Il n'en reste pas moins que la méthode Delphi, en faisant **appel à l'intelligence collective**, est reconnue comme l'une des plus efficaces pour prédire le développement de problématiques complexes dans de nombreux domaines. Sa validité tient en grande partie de la maîtrise du domaine traité par les experts convoqués (SCHWEIZER, 2020).

2. Application de la méthodologie de recherche inspirée de Delphi

De nombreuses variantes du Delphi se sont développées au fil du temps, par exemple selon BAILLETTE (2013) : « *Le consensus ou le classement n'est pas nécessairement le seul but recherché et certaines études se rapproche davantage du **Delphi dit argumentaire** (Argument Delphi) tel que défini par Kuusi (1999). En effet, le Delphi argumentaire vise davantage à favoriser les débats et fait ressortir les arguments pertinents émergents au fil des tours* ».

a. Sélection et recrutement des experts

Nous nous sommes attachés à sélectionner notre liste d'experts sur base de critères rigoureux, gages de qualité des résultats, en tenant compte de :

1. La **variété dans la composition du panel** afin d'apporter des visions complémentaires en vue d'obtenir un panel d'environ deux tiers d'entrepreneurs d'économie de plateformes collaboratives d'utilité sociale, issues de chacun des champs d'activités fonctionnelles établis par notre analyse de l'EPNC (cf. II.A.3), et d'environ un tiers d'autres experts (institutionnels ou privés) engagés et impliqués dans des démarches d'entrepreneuriat de développement durable.
2. Les **compétences et la familiarité des experts avec l'objet de la recherche** : Pour les entrepreneurs de plateformes collaboratives, les critères d'intégration étaient que la plateforme présente un modèle d'organisation, qui incorpore au minimum deux dimensions de la triple *bottom line* (*People, Planet, Profit*) du développement durable. Le répondant ciblé pour chaque plateforme devait être soit le fondateur, le dirigeant ou à minima exercer une position de direction opérationnelle. Pour les autres experts, leur recrutement se faisait sur base de leur expertise démontrée sur plusieurs des items suivants : « Economie Sociale & Solidaire », « Développement Durable – RSE », « Economie Circulaire » et « Economie collaborative », « Plateforme numérique », « Stratégie d'entreprise ».

Notre recherche préalable, via les études de cas (article de presse, FrenchTech, listing et incubateurs de startups,...), les sites internet de réseaux engagés ou communautés d'EPNC d'utilité sociale ou de développement durable (ex. Ouishare, Labo ESS, la Coop des Communs, France Active,...), nous a conduit à l'établissement d'une **liste de 85 experts** à qui adresser le premier questionnaire.

Des questions initiales de présentation du profil des répondants sont également intégrées au questionnaire afin que chacun **s'auto-évalue vis-à-vis de son niveau d'expertise** sur l'objet de l'étude, tel que suggéré par DALKEY (1963) et afin, pour nous, de confirmer, à posteriori, notre premier diagnostic d'expertise.

b. Elaboration du guide d'entretien initial

Nous avons vu précédemment l'importance de rédiger un questionnaire clair et précis. Grâce à la revue de la littérature et aux études de cas d'EPNC soutenables ayant réussi ou échoué, nous avons réussi à établir 6 listes de 10 propositions chacune relatives d'une part aux facteurs clés de succès et d'autre part aux freins à la création de valeur pour chacune des 3 dimensions du développement durable (économique, social, environnemental).

Pour chaque liste de facteurs clés de succès et freins, nous avons demandé à chaque expert d'identifier, parmi les 10 propositions, celles qu'il jugeait essentielles en tant que leviers pour la réussite de la plateforme numérique collaborative d'utilité sociale dans chacun des 3P. De la même façon, pour chaque liste de freins, chaque expert devait identifier, parmi les 10 propositions, celles qu'il jugeait comme de véritables obstacles à la réussite de la plateforme.

Chaque expert avait également la possibilité d'ajouter d'autres propositions de son choix et de commenter sa sélection. Nous lui proposons d'identifier entre 3 et 5 propositions de son choix à chaque fois. Ce premier questionnaire permettait ainsi, de poser des questions générales aux experts dans un environnement qu'ils maîtrisaient (structuration selon les « 3P » du développement durable), en leur offrant des exemples d'items, tirés de la littérature et de l'expérience terrain, sur lesquels ils pouvaient s'appuyer, s'inspirer ou encore remettre en cause. Cette démarche avait pour but d'éviter, comme cela peut être le cas avec des questions totalement ouvertes, une difficulté ou un frein à l'exercice.

Notre premier questionnaire (sous Google Form – voir Annexe 1) a également été conçu de manière à être facilement maîtrisé et complété par le panel d'experts visés (phase introductive, vidéo d'explications, sujet et méthodologie présentée, illustrations et propositions libellées en mots clés suivi d'un descriptif précis).

Le questionnaire a été préalablement testé par deux spécialistes du développement durable et notre Directeur de mémoire.

c. Processus d'administration du questionnaire

Notre enquête Delphi a nécessité le recours à 2 tours successifs. L'envoi des questionnaires s'est fait par email (grâce à l'outil Mailjet). Jusqu'à deux relances ont été faites par email et/ou via le réseau social professionnel LinkedIn (message personnalisé).

Concernant les résultats du **questionnaire initial**, l'envoi et la récolte des réponses ont duré 6 semaines (du 22 juin au 03 août 2020). La compilation et l'analyse statistique des résultats est faite sur Excel et nous permet de :

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

- Etablir le **classement** (du plus au moins important) **et le poids** (total et ratio en % du nombre de votes) des facteurs clés de succès et des freins à la réussite de la plateforme numérique collaborative d'utilité sociale dans chacune des 3 dimensions : économique, sociale et environnementale ;
- **Définir** les propositions pour lesquelles les experts :
 - o Sont plutôt d'accord de les considérer comme importants ($N \geq D+1$),
 - o Ont une divergence d'opinion sur leur importance ou non ($N = D$),
 - o Sont plutôt d'accord de les considérer comme non essentiels ($N \leq D-1$).

Avec $N =$ Nombre total de votes à la Proposition X

La valeur D est obtenue comme suit :

$$D \text{ (arrondi à l'entier)} = \text{Nb total Votes Question Y} / \text{Nb total Propositions Question Y}$$

Le degré de convergence est jugé tel que présenté ci-dessous.

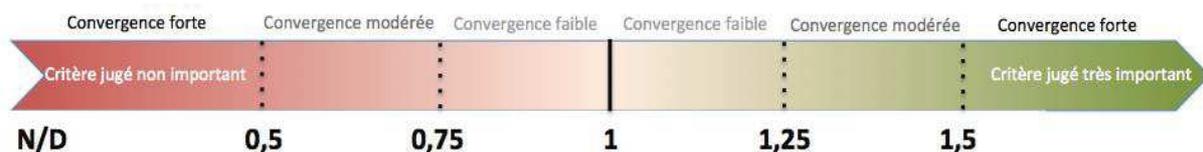


Figure XXIX. Degré de convergence sur l'importance ou non d'un facteur clé de succès ou frein (schéma des auteurs)

- Réaliser une **synthèse des résultats intermédiaires** en les compartimentant sous la forme des 4 perspectives du Flourishing BM Canvas : *Process*, *Value*, *People* et *Outcomes*, chacune incluant les « 3P » du développement durable (décrit II.B.3.3.b).
- **Préparer**, grâce à cette synthèse, **le questionnaire suivant** nous permettant d'approfondir et consolider dans le but d'alimenter le FBC avec des contributions spécifiques et focalisées sur les plateformes collaboratives d'utilité sociale.

L'envoi et la récolte des réponses pour le deuxième tour ont duré 5 semaines (du 28 septembre au 1er novembre 2020).

À ce stade, nous avons choisi des questions ouvertes, en lien avec les principaux leviers et freins dégagés précédemment, permettant ainsi aux experts de rétroagir, approfondir et expliciter d'avantage les raisons de leurs premiers choix (Google Form - voir Annexe 2).

Ce deuxième questionnaire n'a été adressé qu'aux seuls entrepreneurs de plateformes afin qu'ils partagent avec nous leur expérience entrepreneuriale de l'EPNC de terrain. Nous avons fait ce choix car le but de l'enquête consiste à fournir aux **entrepreneurs responsables impliqués dans l'EPNC** des outils leur permettant de créer, maintenir et offrir une visibilité à la soutenabilité de leur modèle d'affaires de plateforme collaborative.

De plus, nous avons proposé aux experts le choix de deux formats de réponses :

- Soit une réponse par écrit directement dans le formulaire en ligne,
- Soit un entretien en distanciel (en visioconférence) permettant à l'expert de s'exprimer de manière fluide et spontanée, à l'équipe de recherche de compléter le format de réponse et d'enregistrer (avec accord de l'expert) la conversation (*verbatim*).

Comme expliqué ci-dessus, **notre méthodologie de recherche, inspirée de Delphi, ne visait pas l'obtention d'un consensus parfait** des experts sur l'ordre des facteurs clés de succès et freins. En effet, il est à rappeler que les entrepreneurs interrogés proviennent de différents champs fonctionnels de l'EPNC (économie de l'accès, financement participatif...), avec donc des besoins et préoccupations variés. Le but visé, par la collecte de données quantitatives (1^{er} tour) puis approfondies par celle de données qualitatives (2^{ème} tour), est de fournir des outils clés pertinents à mettre en œuvre pour favoriser la réussite d'un projet soutenable de plateforme collaborative. L'approche vise ainsi la construction de scénarios de *Flourishing Business Model* applicables à l'EPNC.

B. RESULTATS ET ANALYSE

1. Les Experts

Vingt-deux experts ont répondu au premier tour de l'enquête. Les ratios d'entrepreneurs de plateformes et autres experts sont également respectés.

Nb Répondants	22	
Nb Entrepreneurs Plateformes	17 (77%)	
Nb Experts-Contributeurs DD	5 (27%)	
Champs Fonctionnels Plateformes	Nb (%)	Noms des Plateformes
Acquisition collaborative de biens (a)	3 (18%)	Direct Market, HopHopFood, Ill aux Soleils
Accès collaboratif à un bien (b)	4 (23%)	Tepee, Sportihome, Citiz, [+ 1 anonyme]
Production participative (c)	3 (18%)	Streetco, Yoyo, Tela Botanica
Echange de services collaboratifs (d)	4 (23%)	Voisins Solidaires, Shopopop, Courseur, Pwiic
Financement participatif (e)	3 (18%)	WeDoGood, Goodeed, Bluebees

Figure XXX. Panel des répondants (tableau des auteurs)



Figure XXXI. Les plateformes numériques collaboratives qui ont participé à notre enquête, manque un répondant qui a préféré rester anonyme (schéma établi par les auteurs).

La description des plateformes numériques précitées et la vérification de l'expertise et de la légitimité du panel d'experts à répondre à l'enquête est vérifiée et confirmée pour chaque répondant. La variété des profils souhaitée est respectée. Le panel d'entrepreneurs de plateformes interrogés représente de manière homogène les 5 champs fonctionnels de l'économie des plateformes numériques collaboratives.

2. Résultats du premier tour

a. Motivations & macro-environnement de la plateforme

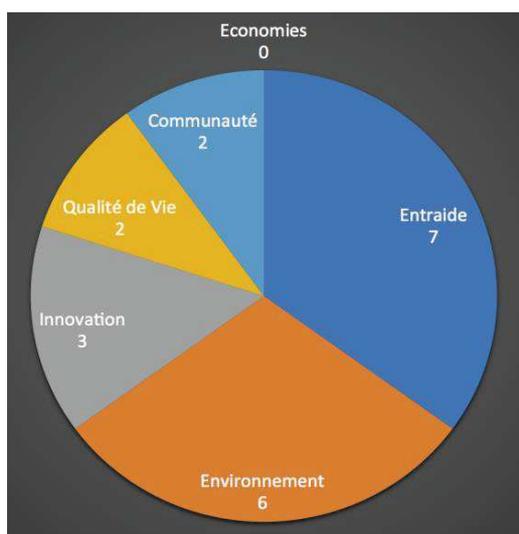


Figure XXXIII. Motivations premières du Panel (schéma des auteurs) – n = nb votes

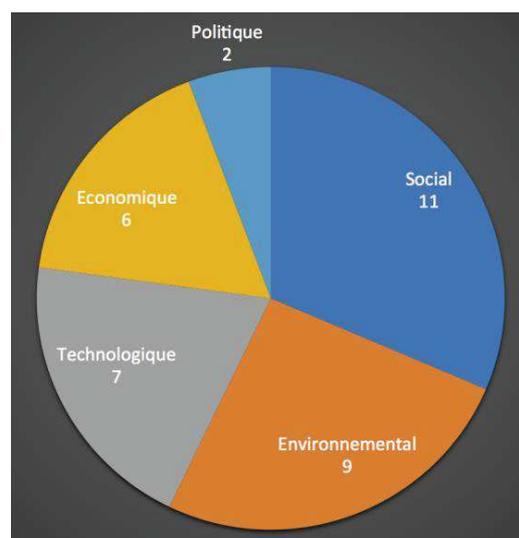


Figure XXXII. Macro-environnement EPNC (schéma des auteurs) – n = nb votes

La **principale motivation du panel de répondants** est de développer l'entraide et l'inclusion (35%) devant la préservation de l'environnement (30%). Innover grâce à la technologie, améliorer la qualité de vie des utilisateurs et fédérer une communauté autour de valeur obtiennent 15, 10 et 10% des votes (Figure XXXIII).

Selon le panel, **au niveau du macro-environnement**, la stratégie de développement des plateformes collaboratives est impactée principalement par les enjeux sociaux (55% - tel que le style de vie, la sociologie et la démographie) et environnementaux (45% - empreinte carbone, gaspillage, ...). Les nouvelles opportunités offertes par les progrès technologiques (35%) sont vues plutôt comme un outil, nécessaire mais non suffisant, et les paramètres économiques (30%) comme une condition à prendre en compte mais non fondatrice de leur démarche. Les enjeux de politique fiscale et réglementations ne semblent pas véritablement pris en considération par le panel (10%). Ceci peut s'expliquer par la démarche volontariste et engagée du panel, qui ne se préoccupe pas de ces enjeux pour agir (Figure XXXII).

a. Leviers et Freins dans les 3 piliers du développement durable – Remarques générales

Nous constatons qu'il n'y a pas de quasi-unanimité (i.e. >80%) sur un levier ou frein. Le levier « Confiance entre utilisateurs et/ou envers la plateforme » (pilier économique) recueille 13 votes sur 22 (59%) et les freins « Opposition des lobbies et sociétés civiles » et « Passivité des utilisateurs pour changer leurs pratiques de consommation » (pilier environnemental) recueillent chacun l'adhésion de 12/21 (52%) des répondants.

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

FACTEURS CLES DE SUCCES

Propositions	Nb	
	votes	Convergence
[Confiance] entre utilisateurs et/ou envers la plateforme	13	CFO
[Effet de réseau] Taille critique d'utilisateurs de la plateforme	11	CMO
[Facilité d'accès] Ergonomie, accessibilité, et simplicité d'utilisation	11	CMO
[Compétitivité VS marché traditionnel] Avantage concurrentiel	9	CFA
[Opportunisme] Economies pour l'utilisateur	9	CFA
[Equipe] Disposer des bonnes compétences en interne	8	D
[Qualité prestation] Service fourni entre utilisateurs	7	CFA
[Timing] Lancement de la plateforme au bon moment	6	CFA
[Community management] Animation des relations entre membres	6	CFA
[Technologie] Importance de l'innovation technologique	3	CFO
[Autre] La proximité - Agir local	1	CFO
[Liens sociaux] Création de liens sociaux sur le territoire	11	CFO
[Solidarité/Inclusion] Lutte contre la pauvreté, la précarisation, les inégalités, discrimination	11	CFO
[RSE] Politique active de Responsabilité Sociétale de l'Organisation et transparence	10	CFO
[Santé & bien-être] Amélioration du bien-être des citoyens et de leur santé	9	CFO
[Service d'intérêt collectif] pour un accès à des services/Produits essentiels	9	CFO
[Gouvernance] Collaboration avec les parties prenantes (associations locales, collectivités)	8	CMO
[Impact économique indirect] Création emplois et opportunités d'affaires significatives	7	CFA
[Militantisme] Prise de conscience de la société civile par rapport aux enjeux sociétaux	5	CFA
[Réglementation] Règlements/ lois et incitatifs des pouvoirs publics	1	CFO
[Protection sociale] Politique de protection sociale des collaborateurs	0	
[Economie de la fonctionnalité] Usage versus possession	10,00	CMO
[Circuit court] Proximité et dimension local pour limiter les impacts environnementaux	9,00	CMO
[Ethique] Agir en responsabilisation / impacts environnementaux liés à son activité	9,00	CMO
[Réemploi] prolonger l'usage d'un produit, en lui permettant une nouvelle vie	9,00	CMO
[Prise conscience] Vulgarisation des enjeux environnementaux	8,00	CFA
[Réglementation] Lois/incitations pouvoirs publics par rapport aux enjeux environnementaux	7,00	D
[Accès] Optimisation du taux d'utilisation des biens, équipements, moyens de transport...	6,00	CFA
[Réparation] et allongement de la durée d'utilisation des équipements, moyens de transport	6,00	CFA
[Energie] Réduction de la consommation énergétique et/ou empreinte carbone	6,00	CFA
[Recyclage] Transformation des déchets après récupération, production circulaire	4,00	CMO
[Autre] Certaines options sont corrélées les unes aux autres	1,00	CFO

FREINS

Propositions	Nb	
	votes	Convergence
[Finance] Besoin en fonds de roulement et/ou pour lever des fonds	10	CFO
[Réfractaires] Réticence vis-à-vis de ce mode de consommation alternatif	8	CFO
[Opportunisme] Comportement de passager clandestin des utilisateurs	7	CMO
[Concurrence directe] avec les autres plateformes numériques	7	CMO
[Qualité prestation] Insatisfaction liée au service fourni par l'utilisateur	7	CMO
[Equipe] Difficulté à disposer de l'ensemble des compétences requises en interne	5	D
[Réglementation] Réglementation et législation	4	CFA
[Timing] Lancement de la plateforme au mauvais moment	4	CFA
[Confiance] Manque de confiance des utilisateurs envers la plateforme	2	CFO
[Difficulté d'accès] Plateforme peu ergonomique et peu intuitive	1	CFO
[Autre] Dégradation et mauvaise utilisation du matériel prêté	1	CFO
[Difficulté d'accès] Difficultés à toucher les populations vulnérables	11	CFO
[Lobbies] Opposition des lobbies et/ou de la société civile	10	CFO
[Rapport à la propriété] Frein culturel, société basée sur la propriété	9	CFO
[Relations virtuelles] qui développent peu de solidarité "dans la vie réelle"	4	D
[RH] Absence de politique de formation/montée en compétences des collaborateurs	4	D
[Statut des collaborateurs] Précarisation - statut de travailleur indépendant	4	D
[RSE] Difficulté à mettre en application les pratiques de RSE	3	CFA
[Recrutement] Les plateformes créent peu d'emploi direct pour leur activité opérationnelle	2	CMO
[Impact économique indirect] Destruction d'emploi dans les secteurs traditionnels	1	CFO
[Protection sociale] Absence de protection sociale des collaborateurs	1	CFO
[Lobbies/société civile] Opposition de lobbies/société civile	12	CFO
[Passivité] Manque de volonté des utilisateurs pour changer ses pratiques de consommation	12	CFO
[Information] Difficulté à évaluer et renseigner l'impact environnemental des activités	8	CMO
[Réglementation] Réglementation et législation	8	CMO
[Hyperconsommation] L'augmentation du pouvoir d'achat peut encourager à consommer	6	D
[Energies fossiles] Usage intensif et/ou dépendance aux énergies non-renouvelables	5	CFA
[Dépendance technologique] Usage intensif et/ou dépendance à la technologie	5	CFA
[Recyclage] Absence de contrôle du cycle de vie du produit	2	CFO
[Contrainte technologique] Contraintes et/ou limitations d'ordre technologique	1	CFO
[Pollution] Risque de pollution	1	CFO
[Image / réputation] L'achat d'occasion souffre encore de préjugés entre les personnes	1	CFO

ende

CFO	Convergence forte $\geq 1,5$	CFA	Convergence faible $>0,75 \leq 1$
CMO	Convergence modérée $\geq 1,25 < 1,5$	CMO	Convergence modérée $>0,5 \leq 0,75$
CFA	Convergence faible $>1 < 1,25$	CFO	Convergence forte $\leq 0,5$
D	Divergence d'opinion =1		

Figure XXXIV. Résultats Questionnaire Premier tour : Leviers et Freins à la réussite de la plateforme collaborative d'utilité sociale (tableau des auteurs)

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

Le tableau (Figure XXXIV) présente le classement en nombre de votes de chaque proposition pour les leviers et les freins sur chaque pilier de création de valeur (économique, sociale et environnementale) et les convergences plus ou moins fortes du panel des répondants.

Il est également intéressant de relever le fait que les experts proposent en moyenne 3,6 choix pour les principaux leviers, là où ils ne proposent qu'en moyenne 2,6 choix pour les principaux freins. Cette estimation faible du nombre d'obstacles absolus peut se traduire soit par l'optimisme des répondants qui voit dans le macro- et micro-environnement actuel une opportunité de développement de ces pratiques entrepreneuriales ou au contraire par une faible prise en compte des véritables barrières limitant la réussite soutenable des plateformes collaboratives.

Nous constatons par ailleurs que très peu de répondants ont choisi d'ajouter un facteur clé de succès et/ou un frein, signifiant que la liste des 60 propositions réalisées grâce à la recherche exploratoire préalable était pertinente.

b. Facteurs clés de succès et Freins à la réussite économique de la plateforme :

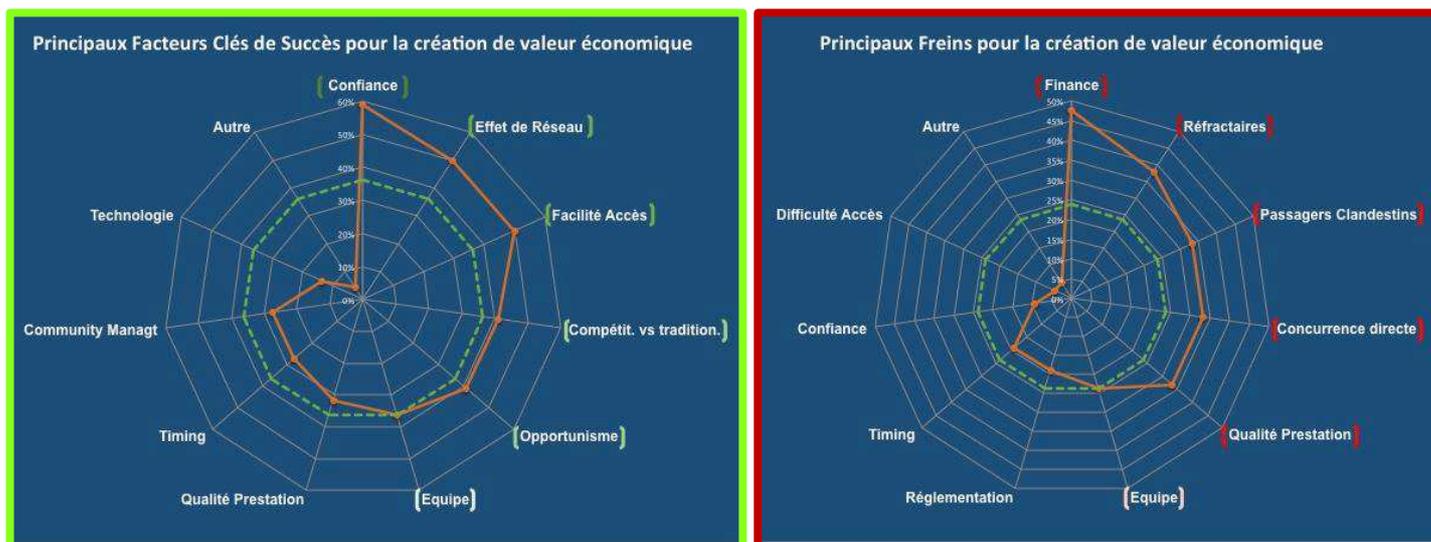


Figure XXXV. Représentation des leviers (droite) et des freins (gauche) à la création de valeur économique de l'EPNC (graphiques des auteurs)

La plateforme collaborative d'utilité sociale n'a pas vocation à dégager des bénéfices à distribuer à ses actionnaires comme c'est le cas de la plateforme-entreprise. Son succès économique réside dans sa capacité s'équilibrer et à s'auto-financer.

Le panel d'experts converge clairement sur l'importance de gagner **la confiance des utilisateurs envers les autres et envers la plateforme**, comme premier levier.

L'effet de réseau, conséquence également de la confiance installée, et la facilité d'utilisation sont les deuxièmes leviers en termes d'importance ; le premier car il est essentiel afin d'atteindre une taille critique suffisante pour assurer sa pérennité et le second car l'utilisateur utilisera beaucoup plus facilement un outil simple d'utilisation.

Par rapport aux principaux freins, le panel reconnaît fortement **la difficulté à lever des fonds suffisants et à trouver un modèle de rémunération permettant d'être viable à court et moyen terme**. Les seconds obstacles à la réussite de la plateforme identifiés sont relatifs aux comportements des consommateurs, avec encore une large part réticente à ce mode de consommation alternatif (« les réfractaires ») alors que d'autres l'utilisent en tant que « passagers clandestins », c'est-à-dire sans y apporter leur contribution.

c. Facteurs clés de succès et Freins à la réussite sociale de la plateforme :

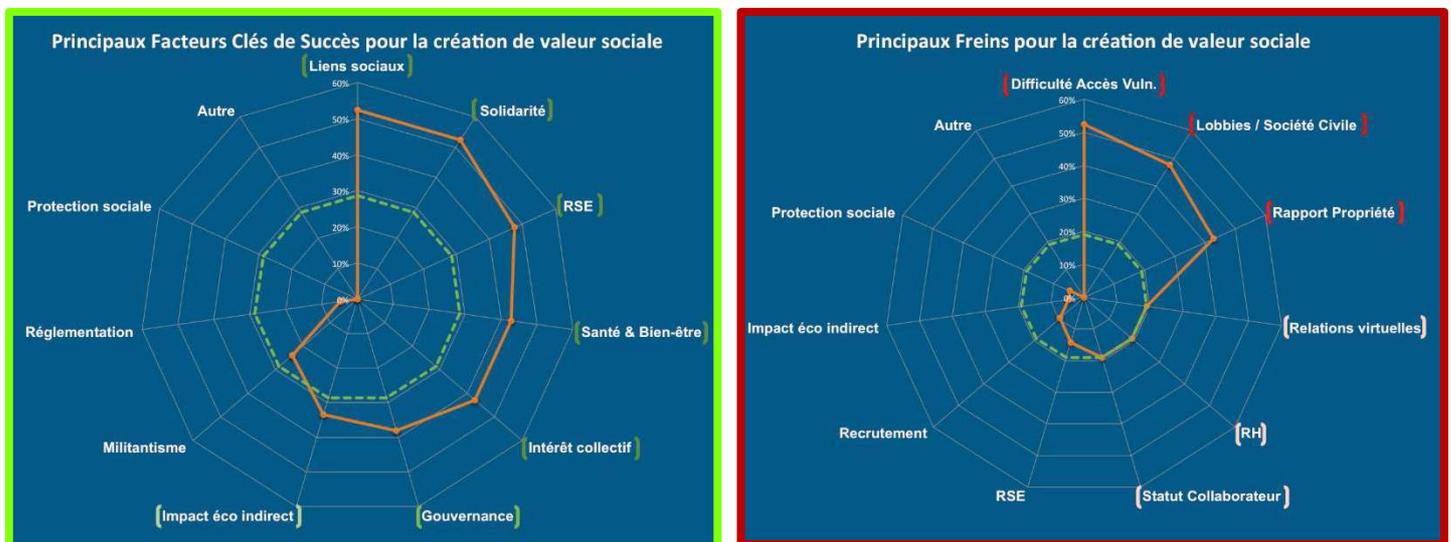


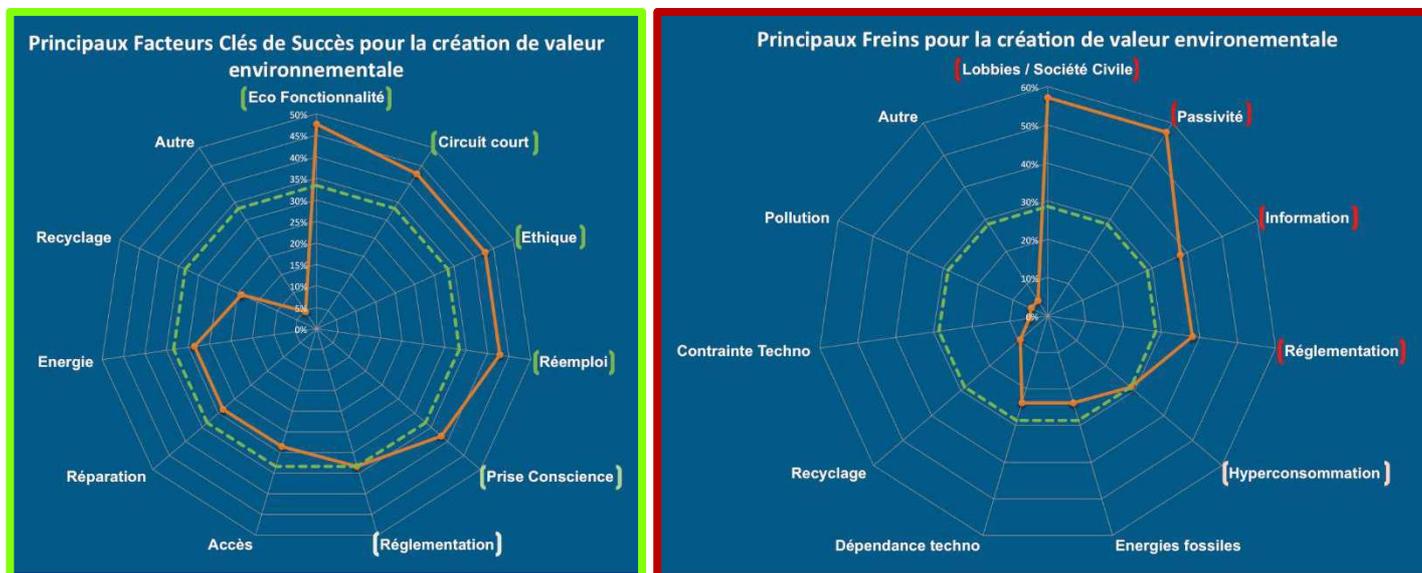
Figure XXXVI. Représentation des leviers (droite) et des freins (gauche) à la création de valeur sociale et sociétale de l'EPNC (graphiques des auteurs)

Les missions des plateformes collaboratives d'utilité sociale sont largement commentées par le panel : **créer des liens sociaux sur le territoire concerné et lutter contre la pauvreté, la précarisation, les inégalités et/ou discriminations** sont en effet les principaux leviers sur le plan social et sociétal. Il est important également, à leurs yeux, de démontrer de manière active et en toute transparence leur politique de responsabilité sociétale. L'amélioration du bien-être et de la santé, tout comme le fait de servir un intérêt collectif rejoignent les facteurs clés de succès notables. Enfin, la gouvernance et la relation avec les différentes parties prenantes sont également à prendre en considération.

Au niveau des freins, le panel d'expert reconnaît **la difficulté qu'il y a à toucher les populations vulnérables**, éloignées de ces initiatives. Les 2 autres principaux obstacles identifiés sont liés d'une part aux oppositions et pressions des lobbies et de la société civile, mais aussi au frein culturel encore

très présent pour un grand nombre de consommateurs de posséder et conserver au lieu d'utiliser et mutualiser.

d. Facteurs clés de succès et Freins à la réussite environnementale de la plateforme :



Notre panel d'expert porte une importance forte au **développement de nouvelles pratiques de consommation plus responsables**. Nous le voyons à travers les principaux facteurs clés de succès pour la création de valeur environnementale mis en avant. Le plus important s'exprime à travers **l'attrait vers l'économie de la fonctionnalité** grâce aux changements de mentalité des consommateurs, qui, de plus en plus, favorisent l'usage à la possession. A cela s'ajoute la tendance croissante du souhait de prolonger la durée de vie d'un produit avec le développement des solutions de réemploi d'objets, notamment grâce à la mise en relation entre les consommateurs. Par ailleurs, la volonté de consommer localement et d'agir de manière responsable, fait aussi parti des leviers déterminants pour limiter l'impact environnemental.

A l'inverse, les principaux freins à la création de valeur environnementale relevés par notre panel d'experts sont accentués par **les pressions exercées par les lobbies et/ou la société civile**, tout comme par les utilisateurs qui sont nombreux à ne pas être acteurs du changement de leurs pratiques de consommation. Le manque de réglementation et la difficulté à évaluer l'impact environnemental sont aussi des freins mis en avant par nos répondants.

e. Transposition des principaux leviers et freins dans les 4 perspectives du Flourishing BM

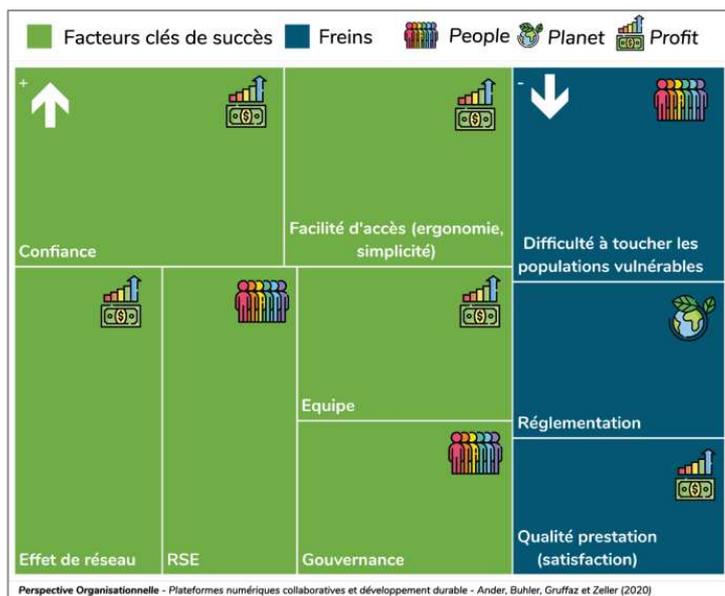
L'analyse des résultats intermédiaires de l'enquête dans chacun des 3 piliers du développement durable nous a permis de dresser une liste des principaux leviers et freins rencontrés par les entrepreneurs de

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

plateformes numériques collaboratives dans leur ambition de créer de la valeur sociétale et environnementale tout en assurant la viabilité économique de leur modèle d'affaires.

Ayant fait le choix de modéliser le *business model* des entrepreneurs engagés de l'EPNC sous la forme du Flourishing Business Canvas, il nous a semblé indispensable à cette étape de positionner les principaux leviers et freins identifiés dans les 4 perspectives du FBC, à savoir : l'organisation, la valeur, les relations avec les parties prenantes et les résultats.

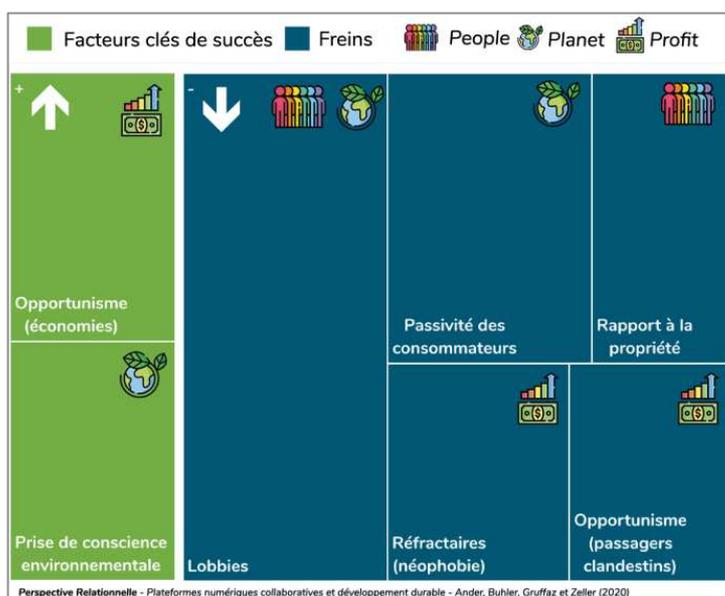
Perspective organisationnelle



Perspective de la valeur



Perspective des parties prenantes



Perspective des résultats

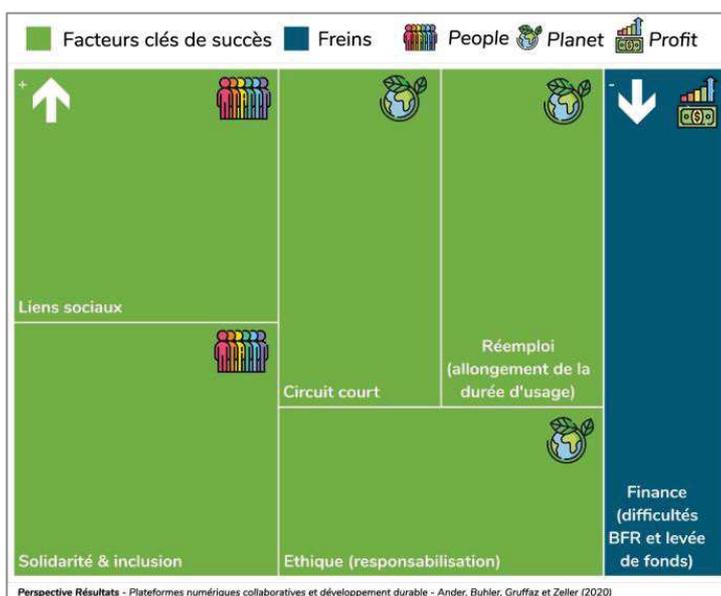


Figure XXXVIII. Compartimentage des résultats leviers et freins dans les 4 perspectives du Flourishing Business Model (graphiques des auteurs)

Ces transpositions, transmises aux experts (tout comme les représentations graphiques radars), ont

permis d'élaborer les questions ouvertes du deuxième questionnaire ayant pour objet, comme explicité au §IV.A.2. b, d'approfondir et de consolider les résultats intermédiaires.

3. Résultats du deuxième tour & Synthèse de l'enquête

Neuf sur les dix-sept (53%) entrepreneurs de plateformes ont répondu à notre deuxième questionnaire d'enquête à questions ouvertes. La répartition des répondants par champ fonctionnel est : trois plateformes d'acquisition collaborative de biens (Hophopfood, L'Ill aux Soleils, Direct Market), trois plateformes d'accès collaboratifs à un bien (Citiz, Teppee.pro, Sportihome), deux plateformes d'échange de services collaboratifs (Voisins Solidaires, Shopopop) et une plateforme de financement participatif (We Do Good).

Nous avons eu l'opportunité d'échanger en visio Skype avec trois d'entre eux pour des entretiens d'une durée entre 30mn et 1h. (Voisins Solidaires, Citiz Grand Est et L'Ill aux Soleils).

Concernant la méthode d'analyse des réponses fournies par les opérateurs de plateformes, nous avons fait le choix de recourir à un découpage par unités d'analyse thématique (PAILLE, 2012). Également, afin de renforcer la fiabilité des données recueillies et les compléter les propos, nous avons procédé à une triangulation des données avec des informations issues des sites de plateformes et d'autres interviews du panel d'entrepreneurs.

Question N°1 « *Quels sont les types de relations que votre organisation entretient avec ses parties prenantes ?* » (Perspective relationnelle)

Relations avec les parties prenantes externes de l'organisation	Sans objet	Veille / surveillance	Consultation négociation	Partenariat / action commune	Implication dans la gouvernance	Dons / mécénat	Total des choix d'actions sélectionnés	Répartition des choix exprimée en pourcentage
Clients et usagers	0	4	5	7	2	1	19	24%
Etat et collectivités territoriales	2	3	5	3	1	2	14	18%
Communautés locales	1	4	4	4	0	1	13	16%
Opposants et lobbies	4	5	2	3	0	0	10	13%
ONG & associations	1	1	0	6	0	3	10	13%
Concurrents	4	5	0	3	0	0	8	10%
Collaborateurs indépendants	5	0	1	3	0	1	5	6%
Total des choix d'actions sélectionnés		22	17	29	3	8		
Répartition des choix exprimée en pourcentage		28%	22%	37%	4%	10%		

Figure XXXIX. Restitution des résultats à la question « *Quels sont les types de relations que votre organisation entretient avec ses parties prenantes ?* » (Schéma des auteurs)

Les résultats obtenus nous renseignent sur l'attention portée aux parties prenantes externes de l'organisation. Par ordre d'importance, ce sont les clients et les usagers qui font l'objet du plus haut niveau d'attention (avec 24% des choix d'actions), suivi de l'Etat et des collectivités territoriales (18%), puis les communautés locales (16 %) et les opposants et lobbies (13 %).

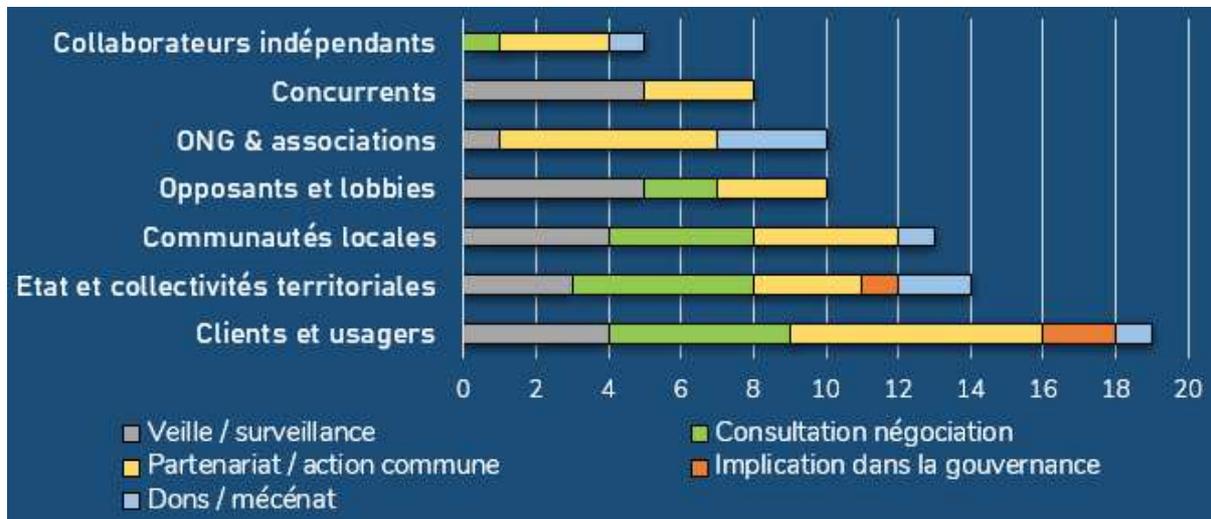


Figure XL. Représentation des résultats à la question « Quels sont les types de relations que votre organisation entretient avec ses parties prenantes ? » (Schéma des auteurs)

Les collaborateurs indépendants sont les parties prenantes les moins considérées du classement, ce qui peut s'expliquer par le fait que le BM des plateformes numériques interrogées implique essentiellement des salariés et des usagers non-professionnels (5/9 des répondants ont déclaré cette partie prenante « sans objet »). Les relations avec les différentes parties prenantes externes sont avant tout d'ordre partenariales (37% des actions choisies). Les consultations et négociations sont un mode répandu de prise en compte de l'environnement des plateformes interrogées : elle concerne les clients & usagers (5/9), l'Etat et les collectivités territoriales (5/9) ainsi que les communautés locales (4/9). Par ailleurs, l'implication des parties prenantes dans la gouvernance reste très marginale (4% des relations avec les parties prenantes sont concernées).

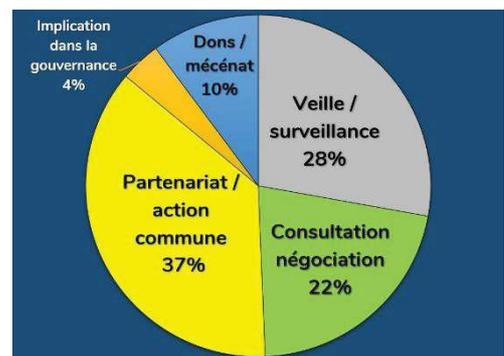


Figure XLI. Répartition en pourcentage du type d'actions engagées avec les parties prenantes externes (schéma des auteurs)

Question N°2 « Comment peut-on garantir, en tant qu'opérateur de plateforme collaborative, que les solutions alternatives proposées aux usagers favorisent des comportements de consommation responsable ? » (Perspective de la proposition de valeur)

Cette question cherche à dégager des pistes de mesures (« garde-fou ») à mettre en œuvre pour garantir qu'une proposition de valeur soutenable ne soit pas contrebalancée par des comportements contre-productifs tels que celui des passagers clandestins ou des réfractaires, de l'hyperconsommation ou du gaspillage (cf. Figure XXXVIII Perspective des parties prenantes). Il en ressort plusieurs propositions utiles selon le type d'activité intermédiée par la plateforme.

Moyens de contrôle : l'organisation de la plateforme doit prévoir un cadre de référence et des moyens de contrôle adéquats. Les répondants proposent notamment de mettre en place :

- un comité de surveillance ou comité stratégique garant de la responsabilité sociétale,
- une charte éthique,
- une gouvernance partenariale,
- des indicateurs de mesure de l'impact évalués de manière régulière.

Offre responsable « by design » dans sa dimension environnementale : une qualification responsable de l'offre, notamment par le recours à l'économie de l'accès (Citiz, SportiHome), doit pouvoir garantir une consommation responsable sur le plan environnemental. En ce sens, l'offre limiterait, par elle-même, dès sa conception, le gaspillage des ressources et l'impact environnemental par une forme d'éco-conception du service. Cela peut notamment se traduire par l'idée de pay-per-use. « *L'autopartage et la location de voiture à l'usage implique un paiement à chaque fois que l'on utilise le service, ce qui induit un comportement plus responsable, en effaçant cette impression de gratuité entre deux pleins* » (Citiz Grand Est).

Offre responsable « by design » dans sa dimension sociétale : d'autres répondants (Tepee.pro, HopHopFood, Voisins Solidaires) avancent le fait que l'utilité sociale des services échangés sur la plateforme garantit la responsabilité des activités. Par exemple, « *Les personnes en situation de précarité ont, elles aussi, envie de bien manger et manger mieux* » (HopHopFood). Pour s'assurer qu'il n'y ait pas de dérive vers une professionnalisation de l'utilisation de l'économie collaborative pratiquée sur la plateforme qui échapperait à la logique de pair-à-pair entre non-professionnels, la plateforme Shopopop a « *mis en place des outils sur notre application et dans notre communication, pour permettre à tout le monde de profiter du service et de s'assurer que ce ne sont pas les utilisateurs les plus aguerris qui s'emparent de toutes les livraisons pour ne pas sortir de ce que l'on défend depuis la création de Shopopop : une logistique efficace en profitant des trajets quotidiens des personnes tout en donnant du sens et des valeurs, qui sont aussi sociales et environnementales* ».

Dimension locale du réseau d'échange : la proximité géographique des échanges, favorisée par la rencontre et l'échange en main propres, permet de limiter l'empreinte carbone des activités. « *L'ultra-proximité est au cœur de ce que nous avons voulu mettre en place. Nous n'avons pas de transport de marchandises et*

tout se fait entre voisins, qui se déplacent pour s'échanger des objets, cela évite le greenwashing à la Vinted » (Familles d'Illkirch).

Autorégulation par la communauté : le contrôle peut s'exercer réciproquement entre usagers, au sein d'une communauté de valeurs partagés. La plateforme doit être capable d'affirmer ses valeurs pour attirer des personnes qui les partagent au sein d'une communauté de valeurs (Voisins Solidaires et Familles d'Illkirch). L'absence de réciprocité peut disqualifier les utilisateurs qui ne joueraient pas le jeu du partage « donnant-donnant ». « *Les opportunistes qui ne sont pas en phase avec l'esprit civique de la plateforme vont peut-être venir une fois l'utiliser, mais ils ne renouveleront pas l'opération, ce ne sont pas eux qui vont former la communauté des utilisateurs fiables. Les utilisateurs qui ne s'impliquent pas vont se retrouver éjecter, comme par force centrifuge, en dehors de la communauté des personnes fiables* » (Voisins Solidaires).

Question N°3 « Définissez en quelques mots le business model et la proposition de valeur de votre organisation. Ont-ils changé depuis le début ? Si oui, en quoi et pourquoi ? »
(Perspective de la proposition de valeur)

Cette question vise à permettre à l'entrepreneur de « pitcher » son BM. De cette façon, nous cherchons à envisager l'utilisation pratique du concept de *business model* par les répondants, puis à remettre en perspective l'évolution de cette conception du modèle d'affaires au fil de leur expérience.

En effet, les résultats de la première session firent apparaître que le caractère alternatif du mode de consommation était au cœur de la proposition de valeur (économie de la fonctionnalité, réemploi, accès à des biens ou services essentiels... cf. Figure XXXVIII). Dès lors, cette exploration de la perspective du réseau de valeur, selon la perception des entrepreneurs, nous semble utile à la compréhension de la structuration d'un BM soutenable de plateforme collaborative en ce qu'elle doit se confronter à l'expérimentation d'un marché alternatif, selon son niveau de maturité.

Architecture de valeur : la plupart des répondants conçoivent le BM comme un modèle économique en présentant tout d'abord leur équation de profit (commissions, abonnements...). Néanmoins, certains répondants ont chronologiquement privilégié la conception d'un besoin à satisfaire (une proposition de valeur), avant d'envisager la question de la viabilité économique. « *La plateforme est née d'une idée. Comme on voit que cela fonctionne à présent, on cherche maintenant une méthode* » (L'III au Soleils).

Simplicité de la proposition de valeur : la lisibilité de la proposition de valeur de la plateforme auprès de ses prospects apparaît comme essentielle. Cette idée doit être simple et accessible aux usagers. La plateforme doit refléter cette facilité de compréhension et d'utilisation. Le BM doit se spécialiser dans la satisfaction d'un besoin, pour « *se concentrer sur un sujet qui rend service à l'utilisateur, ne*

pas chercher à devenir une plateforme inclusive qui multiplie les propositions de services » (Tepee.pro). Il peut aussi s'agir « *d'apporter une vision pour inciter au changement des mentalités* » (Voisins Solidaires).

L'outil numérique au service de l'activité et non l'inverse : de manière tranchée, certains répondants (Citiz, Voisins Solidaires, l'Ill aux Soleils) soulignent l'importance de considérer la plateforme comme un outil numérique qui soutienne l'activité de l'organisation, et non pas comme une proposition de valeur à part entière, autour de laquelle il s'agirait de construire le BM a posteriori, au risque de provoquer des dérives sur le plan social et sociétal. « *Cela revient à se poser la question de la relation entre cause et conséquence : quel est le projet que nous cherchons à accomplir ? Comment veut-on générer de la valeur ? [...] Pour que le modèle créé de la valeur, il nous faut des outils numériques, et non pas créer un outil numérique qui va permettre de répondre à un besoin, alors que derrière, il n'y a pas vraiment de business model et que par conséquent, on court le risque de ne pas avoir de salariés, mais de recourir à des « travailleurs indépendants », de ne pas investir dans son outil de production, et de devoir utiliser celui des autres etc. L'activité risque alors de dériver, faute d'être parti du besoin, de la réalité des enjeux et de l'impact.* » (Citiz Grand Est).

Evolution du BM : dans la plupart des cas, les répondants ont déclaré que leur *business model* avait évolué au fil du temps. A minima, il s'agissait d'ajustement sur la tarification et les formules proposées aux clients. Pour certains, ce fut par l'ajout d'une mission de solidarité à leur proposition de valeur : « *Nous avons fait évoluer notre business model en ajoutant un volet social à notre proposition de valeur (une nuit réservée sur la plateforme permet de loger un sans-abri)* » (Tepee.pro). Pour d'autres, le BM tout entier s'est transformé par le renforcement d'une composante d'utilité sociale : « *Au début, on était sur le tout gratuit entre particuliers (plateforme de dons alimentaires entre particuliers, garde-mangers solidaires). L'ajout des commerces solidaires qui donnent leurs invendus à travers notre plateforme aux seules personnes en précarité a apporté un business model jusqu'alors inexistant* » (HopHopFood).

Niveau d'intervention de l'opérateur : certaines des plateformes répondantes sont davantage impliquées dans le réseau de valeur de la plateforme en exécutant une prestation de service qui renforce sa position d'intermédiaire entre les usagers. C'est notamment le cas de *We Do Good* (« *1^{re} plateforme française de royalties crowdfunding* ») qui accompagne dans la durée les porteurs de projets dans la réussite de leurs projets : « *Nous ne gagnons de l'argent que si les projets que nous accompagnons réussissent dans la durée* ». Ou encore Direct Market, « *activateur des circuits courts* », qui assure « *la commercialisation, logistique, la facturation et qui sécurise et raccourci les délais de paiement* » des produits entre utilisateurs de la plateforme. Tandis que pour *Shopopop* (« *service de livraison de courses et colis entre particuliers* »), c'est l'implication renforcée des « *partenaires distributeurs [qui] permet de les motiver et de contribuer au business model* ».

Question n°4 « *Quels sont les modes de financement indispensables à la pérennité des activités de la plateforme ?* » (Perspective organisationnelle)

Cette question doit permettre d'étudier les difficultés de financement auxquels font face les entrepreneurs de plateformes, telles qu'identifiées durant la première session (cf. IV.B.2).

Afin de permettre la pérennité de la plateforme, il est nécessaire de trouver des moyens de financements assurant la viabilité, la continuité et le déploiement du modèle.

Nécessité d'une levée de fonds d'amorçage : tout d'abord, lors du développement de la plateforme, la plupart dit avoir (eu) recours à un financement d'amorçage, soit auprès de fonds privés, prêts et « crowdfunding » (dans le cas des plateformes de types société), soit sous forme de subventions publiques, prêts et financements, partenariats par des entreprises privées, des fondations et/ou des personnes physiques privés (pour les organisations de type associatif ou coopératif). Lors des entretiens et en parcourant les sites, nous notons également que, à l'instar de tout projet, pour beaucoup, le démarrage se fait par les personnes engagées mais non rémunérées. Par ailleurs, le financement participatif peut constituer un modèle alternatif de financement de projet d'utilité sociale dont We Do Good s'est fait une spécialité : « *Nous proposons un outil de financement simple, accessible et éthique pour l'amorçage.* »

Le chiffre d'affaires, gage de pérennité pour les sociétés : les modèles de plateformes sous forme de société vont plutôt chercher à se financer grâce au chiffre d'affaires généré par les transactions sur lesquelles ils prélèvent une commission sur l'utilisateur (offreur et/ou demandeur en fonction du champ fonctionnel de l'EPNC). « *Le chiffre d'affaires est le financement le plus durable et impliquant des parties prenantes, représentatif de la proposition de valeur.* » (We Do Good)

Les partenariats financiers pour les associations : les plateformes, opérées par des associations, financent préférentiellement leur modèle d'affaires à long terme en établissant des partenariats publics sur le long terme (les missions qu'elles réalisent permettent en effet de diminuer les coûts des pouvoirs publics auprès de ces populations vulnérables) et/ou du sponsoring auprès d'acteurs privés (entreprises, personnes physiques adhérents, ...) qui, lorsque les plateformes sont reconnues d'intérêt général, sont défiscalisées pour les sommes versées. Le caractère gratuit pour la personne qui en a l'usage est en effet généralement un élément important pour ce type de plateformes. Les organismes de mutuelle ou assurance peuvent constituer des partenaires privilégiés sous forme de mécénat (AG2R la Mondiale et Voisins Solidaires) ou d'intermédiaire assureur des transactions accomplies entre les utilisateurs. C'est notamment le cas de Pwiic, qui a participé à la première session de l'enquête et qui

prévoit que « *chaque service ou coup de main entre particulier est assuré par notre partenaire AXA pour des services en toute sécurité* ».

L'alternative coopérative : Il est intéressant de noter que la coopérative peut constituer une autre voie possible de développement. Il en va ainsi de Citiz, constituée sous forme de société coopérative, qui « *se finance par son activité (de location de véhicules) et à recours aux banques pour financer le matériel nécessaire* ». Citiz est mis en œuvre localement par des entreprises publiques et des sociétés coopératives à but non lucratif. Les usagers et les collectivités y participent aux décisions, dans l'intérêt de tous.

Question n°5 « Quelles sont les bonnes pratiques pour assurer la confiance entre les usagers et envers la plateforme ? » (Perspective organisationnelle)

Cette question permet aux entrepreneurs de confirmer leur choix de la confiance comme premier facteur clé de succès (résultats du premier questionnaire) et de décrire les moyens mis en place pour opérationnaliser la confiance nécessaire à la viabilité du modèle économique.

Pour l'ensemble du panel ayant répondu, il est clair que, sans confiance vis-à-vis de la plateforme (tiers de confiance) et envers les autres utilisateurs (confiance en pair-à-pair), il ne peut y avoir d'effet de réseau, indispensable à l'atteinte d'une masse critique d'utilisateurs, et donc de viabilité des activités de la plateforme.

Les principaux axes qui ressortent de notre panel pour assurer la confiance entre utilisateurs sont :

- **La pertinence des instruments de mesure de la notoriété des utilisateurs :** les notations et recommandations entre utilisateurs constituent des mécanismes largement répandus sur les plateformes pour assurer la confiance. Cela peut prendre la forme d'une « *évaluation 360 entre particuliers et entre particuliers et commerces* » (HopHopFood) ou de « *système de notation / recommandation de sportif à sportif qui soit robuste et juste* » (Sportihome). Certaines plateformes accordent une place essentielle aux évaluations entre utilisateurs, « *La notation est le reflexe que nous avons eu depuis le début* » (Shopopop), les avis sont « *la force de la communauté* » et il faut encourager les utilisateurs à « *laisser des avis honnêtes et objectifs* ».
- **L'importance de la proximité,** qui peut se traduire par la dimension locale du dispositif et des liens sociaux noués entre habitants d'un territoire : « *Notre plateforme est à la source de relations réelles. Aujourd'hui les plateformes sont trop virtuelles et nous encourageons les usagers à se rencontrer, se transmettre en mains propres pour aller "au-delà du digital". Derrière il y a de l'humain, c'est cela qui fait la différence avec les plateformes de demain.* » (L'III aux Soleils). La proximité peut également se traduire par un accompagnement rapproché des utilisateurs, « *un support le plus humain possible, malgré le besoin*

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

d'automatisation important des plateformes pour avoir des modèles scalables » (We Do Good), ou encore par l'implication des usagers dans la gouvernance de la plateforme (Citiz).

- **La labellisation responsable des offres affichées par la plateforme** en fonction de leur contribution aux objectifs de développement durable (We Do Good)
- **La validation des offres par l'équipe de la plateforme** : cela peut se traduire par une gestion des nouveaux membres, à la manière d'un club manager de réseau de valeur qui vérifie que « *tous les utilisateurs sont contactés et validés* » (Teepee.pro), ou encore d'« *être sûr que les offres [...] proposées soient qualifiées par nos équipes* » (Sportihome).
- **L'appartenance à une même communauté**, gage de confiance à priori (par exemple via l'association Famille d'Illkirch pour L'Ill aux Soleils). Partager une philosophie, une passion permet d'égrener la confiance entre les utilisateurs, même si elle n'est pas suffisante (Sportihome) ; « *La sociabilité est le préalable de l'entraide. S'il n'y a pas de confiance, il n'y a pas d'usage* » (Voisins Solidaires).
- **Les Chartes d'engagement** entre la plateforme et les utilisateurs.

Quant à la confiance des utilisateurs vis-à-vis de la plateforme :

- **La transparence de la plateforme joue un rôle clé** : « *Transparence envers les usagers, expliquer ce qu'on fait, ce qu'on veut faire, les difficultés, les réussites* » (Teepee.pro). La confiance dans la prestation peut se résumer à « *tenir la promesse faite. Dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit... et le prouver* » (Direct Market). De façon incisive, cela peut d'une certaine manière revenir à « *ne pas être une plateforme, être une coopérative, et inclure dans notre gouvernance des représentants des différentes parties prenantes* » (Citiz Grand Est).
- **La technologie comme outil de soutien à l'activité et non comme un préalable** : l'outil informatique et sa sécurisation (données et paiement si applicable) est finalement peu évoquée dans les réponses des entrepreneurs de plateforme, alors qu'elle est un gage indispensable de la confiance des plateformes. Ceci peut s'expliquer par l'aspect « condition *sine qua non* » du cahier des charges du développement technique et ingénierie de la plateforme, sans quoi rien n'est possible.

Question 6 : « Comment l'organisation définit-elle la réussite de sa mission en tenant compte des dimensions sociétales, environnementales et économiques ? » (Perspective des résultats)

Les **questions n°6 et n°7** adressées au panel ont pour objet d'amener les entrepreneurs de plateformes à expliquer comment ils définissent et mesurent la réussite de leur organisation dans les 3 dimensions du développement durable.

Un objectif d'équilibre financier : Lorsqu'on se réfère à la définition même de la réussite ou performance de la plateforme sur les 3 piliers, le cadre de référence du dirigeant joue un rôle prépondérant et peu de répondants évoquent la réussite économique, qui n'apparaît pas comme leur priorité. Les répondants du panel, sélectionnés sur des critères d'engagement revendiqué et/ou supposé en faveur d'une forte responsabilité sociale, s'accordent à dire que le succès économique est d'atteindre « *l'équilibre financier* ».

La création de liens de proximité ou d'affinité : deux entrepreneurs mentionnent spécifiquement leur conviction d'entrer dans l'ère d'une nouvelle économie nommée « *alternative* », ou encore « *affinitaire* ». Une ère dans laquelle l'échange, la communauté et le partage définissent la réussite de l'organisation. Lorsqu'ils abordent en effet la réussite sociale et sociétale, les experts mentionnent en tout premier lieu **l'importance des liens sociaux, de l'entraide et du bien-être sociétal** créés par l'intermédiaire de la plateforme lorsqu'elle est de proximité, capable de créer un « réseau d'interconnaissances » (L'Ill aux Soleils, Voisins Solidaires,) ou d'affinité (Sportihome).

La valorisation de « l'humain et son travail », à la manière de Direct Market qui met « *l'agriculteur au cœur de [ses] préoccupations* » ou encore de Citiz, dont l'activité est capable d'assurer l'embauche de vrais employés « *on paye des cotisations et on est bien content d'en payer* » et « *on ne vient pas ubériser les outils de production d'autres personnes* ». Par ailleurs, les plateformes qui mettent des mesures de sécurité en place pour ne pas diffuser des offres publiées par des professionnels veillent à ne pas aggraver la précarisation du travail et tentent par là-même d'endiguer l'ubérisation du marché du travail.

Les objectifs de développement durables : dans leur définition du succès, le panel mentionne des contributions à l'un ou l'autre des **ODD** : « *réduire le gaspillage et la précarité alimentaire* » (HopHopFood), les « *nuits offertes aux personnes à la rue* » (Teppee), « *l'entraide c'est le bien-être* » (Voisins Solidaires), ODD de Travail décent et croissance économique (Citiz), Inégalités réduites (L'Ill aux Soleils) ...

Quand ils nous parlent de la réussite environnementale, les experts mentionnent **l'économie circulaire** dans ses diverses dimensions : l'économie de la fonctionnalité (l'usage privilégié à la possession), l'allongement de la durée d'usage, le circuit court, ... La préservation de l'environnement fait partie de l'ADN du succès de la plateforme pour 7/9 de nos répondants.

Il est à noter également la façon dont les entrepreneurs voient la réussite comme une **imbrication d'au moins 2 piliers du développement durable indissociable** : l'une entraînant forcément l'autre

et vice-versa. Ainsi, Shopopop définit la réussite comme être capable d'« aligner nos intérêts économiques et les intérêts écologiques ». Pour WeDoGood, la réussite de la plateforme est directement corrélée à la réussite des projets à « impact positif » (écologique et/ou social) qu'ils accompagnent et à celle des épargnants qui souhaitent donner du sens à leurs investissements, créant un cercle vertueux d'« épargne positive ». Pour eux, il ne peut y avoir de réussite globale de la plateforme si c'est au dépend d'une partie prenante, environnement inclus.

**Question 7 « Quels sont les outils qui permettent à votre organisation d'évaluer son impact (positif et négatif) dans les dimensions sociales, environnementales et économiques ? »
(Perspective des résultats)**

Les répondants offrent de nombreuses pistes d'indicateurs, déjà en place ou qu'ils souhaitent créer, distincts d'une plateforme à l'autre car spécifiques au domaine de la plateforme.

L'indicateur du nombre d'échanges et/ou d'utilisateurs est généralement un « must » mais loin d'être suffisant pour mesurer la performance globale de la plateforme. Elle permet juste de qualifier la santé de la plateforme et l'atteinte d'une masse critique assurant sa solvabilité. Dans leur grande majorité, les experts interrogés ne s'arrêtent pas à cela.

Les indicateurs de performance environnementale : Une grande majorité des entrepreneurs (6/9) met en place des indicateurs de performance environnementale ; les plus courants étant le nombre de kilomètres parcourus, la mesure du bilan carbone ou encore les tonnes de produits sauvés, ... Il peut s'agir au contraire de la réduction des distances parcourues par le déploiement d'un dispositif de circuits-courts. Ces indicateurs, analysés généralement sur base annuelle, sont exploités afin de poursuivre les efforts avec l'objectif de minimiser tant que possible l'impact environnemental.

Les outils de mesure des impacts sociaux et sociétaux sont généralement plus difficiles à quantifier et propres à chaque plateforme (ex. « nombre de dons des commerces solidaires » (Hophopfood), « mesure du climat social dans l'environnement de vie » et « groupes de test quali : retour d'expérience des usagers, mesure de l'apport en termes de bien-être » pour Voisins Solidaires qui note également que la mesure de la transformation du comportement est possible mais n'est véritablement visible que sur la durée (plusieurs années).

Recours aux certifications externes : Pour notre panel, les outils et KPI mis en place sont majoritairement réalisés en interne. Deux organisations disent également avoir recours à des organismes externes indépendants. Citiz fait ainsi réaliser son bilan carbone par un bureau d'études et réfléchit à « mettre en place une comptabilité multi-capitaux » afin d'être en mesure de réaliser une mesure du « tri-profit ».

WeDoGood, par son activité de financement participatif destinée à des « *acteurs économiques engagés, souhaitant allier un modèle économique viable à de fortes ambitions sociales ou environnementales* », a développé une gamme élargie d'indicateurs sur les 3 piliers et est, depuis 2019, la première plateforme certifiée B Corp²⁸. Cela permet à la fois d'offrir une visibilité et une reconnaissance aux efforts fournis mais également à poursuivre les efforts afin de progresser. Susana Nunes, co-fondatrice de We Do Good explique ainsi que « *l'obtention du label par une entreprise du secteur de la finance est le signe d'un changement vers une plus grande responsabilité et une plus grande transparence dans ce secteur. En tout cas, nous travaillons dans ce sens, au quotidien, pour diversifier les usages des royalties, toujours dans une logique d'impact* ».²⁹

Selon le panel, il n'existe donc pas une façon unique de mesurer l'impact des organisations sur les 3 piliers du développement durable. De nombreuses initiatives se mettent en place et la construction d'outils communs est encore à construire.

C. DISCUSSION ET PRECONISATIONS SOUS FORME DE FLOURISHING BUSINESS MODEL

Sur la base de l'ensemble des connaissances accumulées par notre étude, constituée par les résultats de notre enquête, d'une revue de la littérature académique et grise et notre observation des plateformes en activité, nous pouvons avancer des réponses à nos hypothèses et formuler des pistes exploratoires de solutions. Elles seront restituées sous forme de réponse pour les 4 perspectives utilisées par le Flourishing Business Canvas : organisation (1), proposition de valeur (2), parties prenantes (3) et résultats (4) puis de restitution finale de toutes les idées clés dégagées par notre étude sous forme de visualisation synthétique dans un canevas (5). L'exercice consiste à se prêter au jeu de la modélisation du BM pas système de « post-it » de concepts clés qui permette de synthétiser l'ensemble de l'étude et offrir une réponse à notre problématique : « ***Quel business model soutenable pour les plateformes numériques collaboratives d'utilité sociale ?*** ».

²⁸ B Corp est une certification internationale délivrée par le B Lab, un organisme à but non lucratif, aux sociétés commerciales qui répondent à des normes sociales et environnementales élevées et s'inscrivant dans une démarche de progrès <https://bcorporation.eu/about-b-corps>

²⁹ WE DO GOOD, 1ère plateforme d'investissement participatif à obtenir le label B Corp <https://www.wedogood.co/wp-content/uploads/2019/12/2019-11-CP-1ere-plateforme-crowdfunding-Label-B-Corp.pdf>

Organisation (A)	Proposition de valeur (B)	Parties prenantes (C)
<p>Hypothèse :</p> <p>Un modèle économique soutenable, appliqué à l'EPNC, influence son opérateur dans des choix organisationnels stratégiques de réseau de valeur durable.</p>	<p>Hypothèse :</p> <p>Un modèle économique soutenable, appliqué à l'EPNC, influence son opérateur dans l'élaboration d'une proposition de valeur qui place la soutenabilité au cœur de son BM.</p>	<p>Hypothèse :</p> <p>Un modèle économique soutenable, appliqué à l'EPNC, encourage son opérateur à adopter une vision élargie et renforcée de ses relations avec les parties prenantes.</p>
Résultats (D)		
<p>Un modèle économique soutenable, appliqué à l'EPNC, influence l'opérateur dans une vision de la performance qui dépasse la seule logique financière pour inclure d'autres dimensions durables.</p>		

1. La perspective de la proposition de valeur

Hypothèse 1 :** Un modèle économique soutenable, appliqué à l'EPNC, influence son opérateur dans l'élaboration d'une **proposition de valeur qui place la soutenabilité au cœur de son BM.

Réponse : la soutenabilité s'inscrit comme une proposition de valeur cardinale au cœur de la stratégie des plateformes collaboratives d'utilité sociale.

OFFRE RESPONSABLE
« BY DESIGN »

Tout d'abord, il ressort de notre enquête que le besoin sociétal auquel doit répondre la plateforme, constitue le préalable à la création d'un *business model* de valeur soutenable. La plateforme ne doit constituer qu'un outil numérique de support aux activités de l'organisation et ne saurait être l'alpha et l'oméga du BM ; le risque étant, du fait de la puissance de dématérialisation qu'opère l'économie numérique des plateformes, d'être entraîné dans une course aux économies d'échelles qui provoque davantage de « destruction destructrice de valeur » (selon la formule de Bernard Stiegler) que de « destruction créatrice ». Faute d'être capable de dégager une marge suffisante pour soutenir la création d'emplois statutaires et/ou des investissements dans l'appareil productif de l'entreprise, les plateformes numériques collaboratives, qui n'ont pour finalité que de créer une nouvelle intermédiation de marché, sont condamnés à ubériser. Ironie du sort, l'heure de leur propre ubérisation n'est qu'une question de temps du fait des progrès de la blockchain. Nous proposons d'utiliser l'expression d'**offre responsable « by design »** pour qualifier le processus entrepreneurial de création d'une proposition

de valeur qui place la RSE et la consommation responsable au cœur du BM de la plateforme en cherchant à satisfaire préalablement, au stade de l'ingénierie, un besoin d'utilité sociale soutenable, avant d'envisager le recours à l'outil numérique.

**RÉSILIENCE
ÉCONOMIQUE ET
BUDGÉTAIRE**

En période de crise sanitaire et économique, l'économie collaborative peut représenter une solution alternative utile pour renforcer le pouvoir d'achat des ménages. En ce sens, l'EPNC peut contribuer à **l'effort de résilience** à laquelle la société devra collectivement faire face dans les prochaines années. De telle sorte que l'EPNC doit permettre aux usagers de réaliser des économies, sans appauvrir les coproducteurs qui y contribuent (configuration biface du marché de plateforme qui doit attirer l'offre et la demande).

**ALTERNATIVE
AUX MARCHÉS**

L'EPNC constitue également un prolongement du web participatif qui permet aux communautés de toujours plus se structurer (constitution et auto-détermination) et d'agir ensemble autour d'affinités, de valeurs partagées, voire de volonté de coopération. Ce **mode de collaboration représente une véritable alternative au marché traditionnel** qui peut être utilisé pour créer collaborativement de la valeur soutenable de façon pro-active, ou au contraire, co-détruire la capacité des générations futures à subvenir à leurs besoins... Dès lors, il est indispensable que l'entrepreneur éthique soit mû par la volonté de répondre à un besoin sociétal ou environnemental vertueux autour duquel structurer son BM, tout en étant capable de mesurer l'impact de son activité, y compris en termes d'externalités négatives (ce qui s'avère très complexe en pratique).

**MARCHÉ
TRADITIONNEL UBERISÉ**

Il s'agit ici d'un co-destruction de valeur pratiquée par la plateforme et ses utilisateurs : en tant qu'alternative au marché traditionnel, l'EPNC risque inexorablement d'opérer un **transfert de valeur du marché « uberisé »** vers ses réseaux de valeur. L'opérateur de plateforme doit être en mesure de conscientiser ses utilisateurs et agir en responsabilité pour que la co-destruction de valeur qu'ils engendrent ne soit pas contraire à l'intérêt général. Le rôle des autorités publiques est essentiel pour y veiller. Une collaboration « en bonne intelligence » avec l'ensemble de ces acteurs paraît indispensable, au risque de ne pas contrôler ses externalités négatives sur le marché du travail, ce qui pourrait déséquilibrer la balance positive de la création de valeur soutenable.

**OBJECTIFS STRATEGIQUES
AXÉS AUTOUR DES ODD**

Les objectifs de développement durable (ODD) constituent une feuille de route utile dans laquelle l'opérateur trouvera bon nombre des besoins à satisfaire et problèmes à résoudre, soit par une action

levier (« *the right thing to do* »), soit en s'engageant à ne pas diminuer les chances d'atteindre les ODD (« *do not harm* »), dont notamment :

« *The right thing to do* » :

- | | |
|--|--|
| 1. Éradication de la pauvreté ; | 4. Accès à une éducation de qualité ; |
| 2. Lutte contre la faim ; | 17 Partenariats pour la réalisation des objectifs. |
| 3. Accès à une bonne santé et au bien-être ; | |

« *Do not harm* » :

- | | |
|--|---|
| 8. Accès à des emplois décents ; | 11. Villes et communautés durables ; |
| 9. Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ; | 12. Consommation et production responsables ; |
| 10. Réduction des inégalités ; | 13. Lutte contre le changement climatique. |

2. La perspective des relations avec les parties prenantes

Hypothèse 2 : *Un modèle économique soutenable, appliqué à l'EPNC, encourage son opérateur à adopter une vision élargie et renforcée de ses relations avec les parties prenantes.*

Réponse : la collaboration renforcée avec les parties prenantes est un impératif stratégique, un facteur clé de succès de *business model* soutenable de plateforme numérique collaborative, qui se traduit par une coopération active et inclusive avec la communauté d'utilisateurs, les communautés et collectivités locales.

ASSOCIATIONS
ET ONG

COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES

COMMUNAUTÉS
LOCALES

ECOSYSTÈME

La **collaboration renforcée avec les parties prenantes**, au premier lieu desquelles la nature et les communautés locales, constitue l'une des caractéristiques essentielles dégagées par la littérature relative au SBM. Notre enquête fait apparaître que la quasi-unanimité des entrepreneurs interrogés engage des relations fortes avec leurs parties prenantes partenariales et des actions communes avec des ONG et associations, mais aussi des démarches de concertation avec l'Etat et les collectivités territoriales. La quasi-unanimité des répondants déclare *a minima* collaborer avec les communautés locales au travers de consultations et négociations. Il ressort de notre enquête que les entrepreneurs interrogés s'engagent davantage et s'engagent en faveur de la protection de l'environnement au stade de la conception de leur proposition de valeur, d'une part, et d'autre part, par la prise en compte des indicateurs de performance au niveau des résultats obtenus. Nous supposons (hypothèse à vérifier dans le cadre d'autres études), que la collaboration

active que les plateformes d'utilité sociales entretiennent avec les ONG et associations vise à assurer une prise en compte des intérêts et impacts sociétaux et environnementaux de façon à agir en responsabilité vis-à-vis de l'environnement et de la société.

USAGERS CO-
PRODUCTEURS
(DEMANDE)

RÉSEAU
COMMUNAUTAIRE
DES USAGERS

Notamment, les utilisateurs de la plateforme sont considérés, par la grande majorité des répondants, comme des partenaires à part entière. Une logique qui s'explique par la dynamique d'*empowerment* des usagers de l'économie collaborative, qui tiennent un **rôle de coproducteur au cœur du réseau de valeur de l'entreprise**. L'entrepreneur éthique met en place des dispositifs de régulation pour permettre à l'ensemble des utilisateurs de disposer d'un accès égalitaire aux offres et demandes, qu'il s'agisse de *prosumers* expérimentés ou d'utilisateurs novices de l'économie collaborative, de façon à veiller à la non-professionnalisation de la collaboration (risque d'aggravation du travail non-statutaire et de la précarisation du marché du travail). Il peut s'agir, entre autres, d'un accès restreint au réseau (adhésion régulée par l'opérateur, garant de la qualité des échanges et de la fiabilité des valeurs portées (intermédiation renforcée), d'une communication renforcée pour prôner les valeurs éthique de la communauté et les faire appliquer sous forme de contrôle / modération, de favoriser un temps plus long de « *matchmaking* » entre utilisateurs que celui de l'économie à la demande, ou encore d'un seuil limite d'activité sous forme de quota.

Certains opérateurs vont jusqu'à associer les utilisateurs à la gouvernance de l'entreprise (ce qui relève de la perspective organisationnelle du FBC, traitée ci-dessous) ; une logique qui s'applique particulièrement bien avec les plateformes portées par des structures de l'ESS telles que les coopératives et les associations. L'utilisateur de la plateforme peut ainsi avoir le statut de membre de la coopérative ou de l'association (*a fortiori* devenir membre du comité de direction). Ces dernières structures sont aussi celles qui collaborent le plus avec les collectivités publiques.

3. La perspective organisationnelle

Hypothèse 3 : *Un modèle économique soutenable, appliqué à l'EPNC, influence son opérateur dans des choix organisationnels stratégiques de réseau de valeur durable.*

Réponse : les choix opérationnels stratégiques d'un réseau de valeur durable impliquent un ancrage de la plateforme dans un dispositif territorial à dimension locale qui favorise l'exercice d'une gouvernance multipartite, et dont l'opérateur agit en qualité de club manager au pouvoir distribué entre membres pour garantir la confiance.

**USAGERS CO-
PRODUCTEURS
(OFFRE)**

Tel que nous l'avons évoqué dans la perspective des parties prenantes d'une plateforme collaborative de SBM, les utilisateurs sont considérés comme de véritables partenaires coproducteurs de valeur, et à ce titre, bénéficient d'une **forte implication dans la conception de la création de valeur** (qualification du besoin et architecture de valeur), qui peut conduire à une implication dans la gouvernance de l'organisation.

**ECONOMIE
SOCIALE ET
SOLIDAIRE**

Le modèle classique de la startup financé par vague de levée des fonds repose sur une logique de forte rentabilité financière pour satisfaire les investisseurs. Or, l'économie de plateformes à but lucratif n'est pas soutenable car condamnée à un accroissement des économies d'échelle qui tend vers le monopole tout en ubérisant des pans entiers de l'économie. Dès lors, l'EPNC soutenable doit s'ériger en une alternative à faible intensité capitalistique, portée par le bon sens « *low tech* » de ce que fut l'économie du partage depuis les confins de l'histoire de l'humanité, ancrée dans des besoins réels de communautés dont la satisfaction contribuerait à l'utilité sociale (identifiable sous forme d'ODD).

**GOVERNANCE
INCLUSIVE ET
DEMOCRATIQUE**

**DIMENSION LOCALE
ET COMMUNAUTAIRE**

**COMMUNAUTÉS ET
ORGANISATIONS DE
LA SOCIÉTÉ CIVILE**

La notion de gouvernance fut peu abordée par nos répondants mais semble comporter des pistes de solutions intéressantes pour renforcer la soutenabilité d'une plateforme collaborative d'utilité sociale. L'ESS prévoit dans sa définition légale (loi n°2014-856 du 31 juillet 2014), une gouvernance démocratique qui passe notamment par « *l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* » et non pas seulement liée à « *leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière* ». Le mouvement des plateformes en communs, incarné notamment en France par le think tank la *Coop des communs* ou le *Platform Cooperativism Consortium* à l'international, propose de placer la **gestion participative et démocratique** de la plateforme au cœur du modèle de façon à considérer la plateforme comme un commun numérique. L'une des caractéristiques fondamentales des communs consiste en ce que les personnes qui partagent l'usage d'un bien sont également les acteurs de la gouvernance du commun. Cette forme d'organisation autour d'un commun implique, dans la lignée des travaux d'Elinor OSTROM, que les communautés des utilisateurs coproducteurs soient capables de s'auto-organiser en élaborant des règles qui distribuent à chacun droits d'accès, de gouvernance, et de devoirs, afin d'organiser l'usage de la ressource et d'en assurer la pérennité. Dans cette logique, la plateforme est moins considérée comme une propriété privée, comme c'est le cas pour les entreprises-plateformes, que comme un bien commun.

Les plateformes numériques qui opèrent en *pure player* (que l'on pourrait qualifier de dispositif « hors sol »), avec une infrastructure et un dispositif d'échange totalement dématérialisé, opérés à distance et en dehors d'une implantation dans un réseau de partenaires locaux issus de la société civile, ne se prêtent guère à une vision de la collaboration élargie avec les parties prenantes de leur organisation. Ainsi, **les communautés locales nous apparaissent comme des parties prenantes essentielles à la création de valeur soutenable**. Qui plus est, l'articulation « en proximité » du dispositif d'échanges permet de s'assurer de coller aux besoins des communautés et maximiser les effets vertueux de la création de liens sociaux, gage d'une socialisation véritablement « utile ». Le concept de création de valeur territoriale développée par MAILLEFERT (2017) rend compte de cette idée : « *une nouvelle forme de valeur (valeur territoriale) peut émerger par la combinaison d'un projet territorial (une action collective provenant d'acteurs hétérogènes reposant sur la captation, la réalisation et la redistribution d'externalités sociales positives) et de business models soutenables* » (MAILLEFERT, 2017).

GESTION DE LA
CONFIANCE

CLUB
MANAGER DU
RÉSEAU DE
VALEUR

CHARTRE ET
CONDITIONS
D'UTILISATION

DATA ET
ALGORITHMES

La gestion de la confiance, absolument indispensable en matière d'EPNC, envers la plateforme mais aussi entre ses membres, sera également renforcée par la territorialisation de la valeur créé. En effet, les lois de proximité renforcent l'intérêt à s'entraider entre individus et favorisent la confiance. Au-delà des incontournables système de mesure de la réputation entre utilisateurs par dispositif d'évaluation, il nous paraît fondamental que l'opérateur de plateforme soit activement engagé dans la qualification de l'offre et de la demande au regard de la proposition de valeur soutenable. Pour ce faire, il doit occuper un rôle de « club de manager » du réseau de valeur ; valeur non seulement d'utilité économique, sociétale et environnementale, mais aussi en tant que gardien des valeurs d'utilité sociale portées par la communauté des utilisateurs. Une charte et un comité d'éthique, idéalement renforcé par une gouvernance démocratique, participative et inclusive peuvent être des outils combinés pour assurer cette confiance de l'ensemble des parties prenantes. Dans le même temps, l'opérateur partage son pouvoir d'intermédiation avec les membres du réseau de façon à renforcer leur *empowerment* dans la création de valeur soutenable (notamment par une gouvernance participative), ce qui permet d'accroître la confiance. Cette confiance est particulièrement cruciale à obtenir en matière de légitimité à poursuivre une mission d'intérêt général mais aussi de traitement des données collectées et de transparence des algorithmes (sujet critique, comme en témoigne les débats actuels autour de l'ère dite de la « post-vérité » et du pouvoir grandissant des algorithmes de plateforme en matière de diffusion d'information).

**PARTENARIAT
PUBLIC-PRIVÉ**

Enfin, les collectivités territoriales peuvent être considérées comme bénéficiaires des plateformes collaboratives d'utilité sociale en ce qu'elles créent de la valeur économique, sociétale et environnementale sur leurs territoires et au sein des communautés locales. La forme juridique de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif, couramment utilisée par les plateformes coopératives en France permet aux collectivités territoriales de rejoindre le sociétariat de la plateforme, et donc sa gouvernance.

4. La perspective des résultats

Hypothèse 4 : Un modèle économique soutenable, appliqué à l'EPNC, influence l'opérateur dans une vision de la performance qui dépasse la seule logique financière pour inclure d'autres dimensions durables.

Réponse : dans l'optique d'un modèle de développement durable, l'entrepreneur engagé de l'EPNC ne mesure pas sa performance à l'aune du seul chiffre d'affaires et de ses bénéfices économiques. Il ressort en effet de notre enquête que l'entrepreneur engagé cherche avant tout à apporter une contribution sociétale et environnementale avant de penser à la rentabilité financière, plutôt envisagé en termes d'équilibre financier.

**INNOVATION
DURABLE**

La technologie numérique, tout comme le *business model*, peuvent potentiellement être sources d'innovation durable si cette dernière se combine à des réflexions sur les dimensions environnementales et sociales. L'entrepreneur engagé cherche à répondre de manière innovante à un besoin spécifique d'intérêt général. Dans cette optique, l'innovation durable tend vers une contribution plus forte de l'économie numérique vers le bien commun. Or, sa logique de « crowdsourcing » en faveur de l'intérêt général, de partage de la création de valeur dans son réseau d'utilisateurs, pose la question des enjeux de société à venir concernant le recours à des technologies privées pour créer le bien commun.

**CERTIFICATIONS,
INDICATEURS SOCIAUX,
D'EMPREINTES CARBONE
ET MATÉRIELLE**

Afin de démontrer l'impact de l'activité des plateformes numériques, les entrepreneurs responsables ont recours à des indicateurs de performances divers comme l'empreinte écologique de l'activité, le pourcentage de salariés vivant dans des quartiers prioritaires, la part des sièges de l'instance de gouvernance principale occupée par des salariés, la part des postes occupés par des travailleurs fragilisés, en situation de handicap ou d'insertion, le chiffre d'affaires consacré au mécénat, financier, de compétence ou en nature (exemples tirés de la proposition d'impact social et écologique de Mouvement Impact France, en

tant qu'amendement du Projet de loi de finances 2021)³⁰. Mesurer l'impact social à travers des enquêtes terrain permet également d'évaluer les retombées positives d'ordre sociologique. Toutefois ce processus s'inscrit dans le temps long puisqu'il s'agit d'évaluer les transformations comportementales de communautés locales. Les indicateurs de type B Corp, Global Reporting Initiative ou le collectif « Nous sommes demain » / Impact Score, n'ont pas été cités par nos répondants mais ils sont des exemples notables d'indicateurs référentiels concrets pour faciliter la mesure des engagements sociétaux et environnementaux.

**EMPOWERMENT
DES USAGERS**

L'EPNC conserve cette caractéristique fondamentale : inclure l'utilisateur par un mécanisme d'*empowerment* qui lui permet d'être coproducteur (ce que le secteur marchand traditionnel qualifierait de *prosumer* et dans une certaine mesure, de consomm'acteur). Il appartient à l'opérateur de la plateforme de placer le curseur du pouvoir offert à son utilisateur. Dans une perspective de structure coopérative, voire de plateforme en communs, il est intéressant de noter que cet *empowerment* se traduit par une implication forte jusque dans la gouvernance de la plateforme.

**EFFETS DE REBOND
SUR LA
CONSOMMATION**

Les effets de rebonds sur l'offre et la demande sont l'un des principaux obstacles à la création de valeur soutenable notamment sur le plan environnemental. Elles relèvent souvent des externalités négatives (difficiles à mesurer et, par conséquent, à diminuer) et nécessitent une prise en compte dans la conception même de la proposition (être conscient des impacts et se rapprocher au plus près des besoins des parties prenantes, dont la nature et la biosphère). De manière générale, les effets de rebonds sur la consommation échappent aux plateformes, ce qui implique de conscientiser et responsabiliser les utilisateurs par une communication appropriée. Certaines plateformes exercent des activités de plaidoyer (*Voisins Solidaires, Too Good To Go, iBoycott/BurOrNot, Open Food Facts/Yuka...*) en faisant campagne pour un changement de pratiques de consommation, de production et pour la régulation par les autorités publiques. En ce qui concerne les effets de rebonds logistiques, la dimension locale du dispositif permet de réduire l'empreinte carbone des transports.

³⁰ « L'index social et écologique : levier de la transition ? » publié le 3 novembre 2020 sur le site du Mouvement Impact France : <https://impactfrance.eco/2020/11/index-social-ecologique/>

**EMPREINTE
MATÉRIELLE ET
CARBONE DU
NUMÉRIQUE**

En tant qu'économie numérique, l'EPNC implique une aggravation de l'empreinte matérielle et carbone du numérique (externalité négative). Dès lors, il convient, dans une offre responsable « *by design* », de se poser préalablement les questions de l'utilité du recours à un outil numérique énergivore comparativement à une action « en proximité » et de l'indispensabilité ou non de substituer des relations intermédiées par l'outil numérique pour satisfaire un besoin d'utilité sociale.

**RISQUES DE
PRÉCARISATION
DU MARCHÉ DU
TRAVAIL**

Au-delà de l'embauche des ressources humaines indispensables au développement technique et au marketing, la plateforme de SBM doit être capable d'offrir un statut protecteur à ses éventuels coproducteurs professionnels (chauffeurs, livreurs, réceptionnistes, main d'œuvre...) pour veiller à endiguer les risques de dégradation du marché du travail par le développement d'un travail non statutaire (source de « destruction destructrice » de valeur). Pour ce faire, elle doit soit être en mesure d'embaucher des salariés dans une relation de travail de subordination classique (comme c'est le cas par exemple dans une association) ou, dans une relation plus horizontale, par la constitution d'une coopérative assurant des revenus décents aux coproducteurs, en cas de prestations marchandes.

**ÉQUILIBRE
FINANCIER**

La plateforme veille à dégager des sources de revenus suffisantes pour maintenir la continuité de ses activités et assurer le développement de la plateforme. Ses modes de financement ont été présentés dans le cadre de notre analyse de l'équation de profit des BM de plateformes collaboratives (cf. partie II c). Idéalement, la plateforme collaborative devra être en mesure de soutenir une activité économique susceptible de créer des emplois.

**CRÉATION DE
LIENS SOCIAUX**

La création de liens sociaux est l'un des arguments phares avancés par l'ensemble des acteurs de l'économie collaborative. Lorsque cette dernière s'inscrit dans une dimension locale, il est intéressant d'avoir recours aux concepts de création de valeur territoriale pour étudier le réel impact de l'*empowerment* des utilisateurs des plateformes numériques, dans leur territoire de vie. La création de liens sociaux se limite-t-elle à un échange de colis sur le pas de la porte ou la plateforme favorise-t-elle plutôt, par exemple, la circulation des compétences et des savoirs pour accroître le capital humain d'une communauté tout en renforçant sa cohésion ?

**CONSOMMATION
ÉTHIQUE**

L'utilisation d'une plateforme collaborative constitue un comportement alternatif qui peut être animé par un **système de valeurs éthiques**. **Néanmoins** cela n'est pas garanti étant donnée la prédominance

opportuniste des consommateurs et l'attachement au désir de consommation puissamment alimenté par le marketing et le paradigme de croissance perpétuelle qui encourage la consommation linéaire du « tout jetable ». La plateforme peut cependant occuper un rôle de responsabilisation favorable au changement de comportements encourageant à plus de consommation responsable.

5. Restitution du *Flourishing Business Canvas* de plateforme collaborative

À travers la vérification de nos hypothèses, qui nous ont permis de lister les concepts clés qui soutiennent la création de valeur soutenable, nous allons restituer sous la forme d'un synthétique l'ensemble de nos réflexions et recherches. Cette cartographie permet d'avoir une vue d'ensemble de points auxquels un entrepreneur engagé de plateforme numérique collaborative devra porter attention. Bien évidemment, ces concepts « post-it » ne doivent pas être considérés comme exhaustifs et uniques mais plutôt en tant que pistes de réflexion et d'aide à la prise de décision. Nous estimons que cet exercice, conduit sous forme « conceptuelle » (et non appliqué à une entreprise identifiée, comme c'est le cas en principe) permet d'offrir un panorama des enjeux et opportunités de l'EPNC soutenable, de façon à offrir un guide de bonnes pratiques que l'entrepreneur engagé pourra ensuite opérationnaliser à l'échelle de sa propre organisation en associant toutes ses parties prenantes dans la construction et la structuration de son propre *Flourishing Business Canvas*. Il fournit le contexte pour permettre aux parties prenantes de collaborer autour d'objectifs communs éclairés par leurs valeurs et d'ainsi, permettre aux équipes et partenaires de s'aligner sur les décisions stratégiques clés.

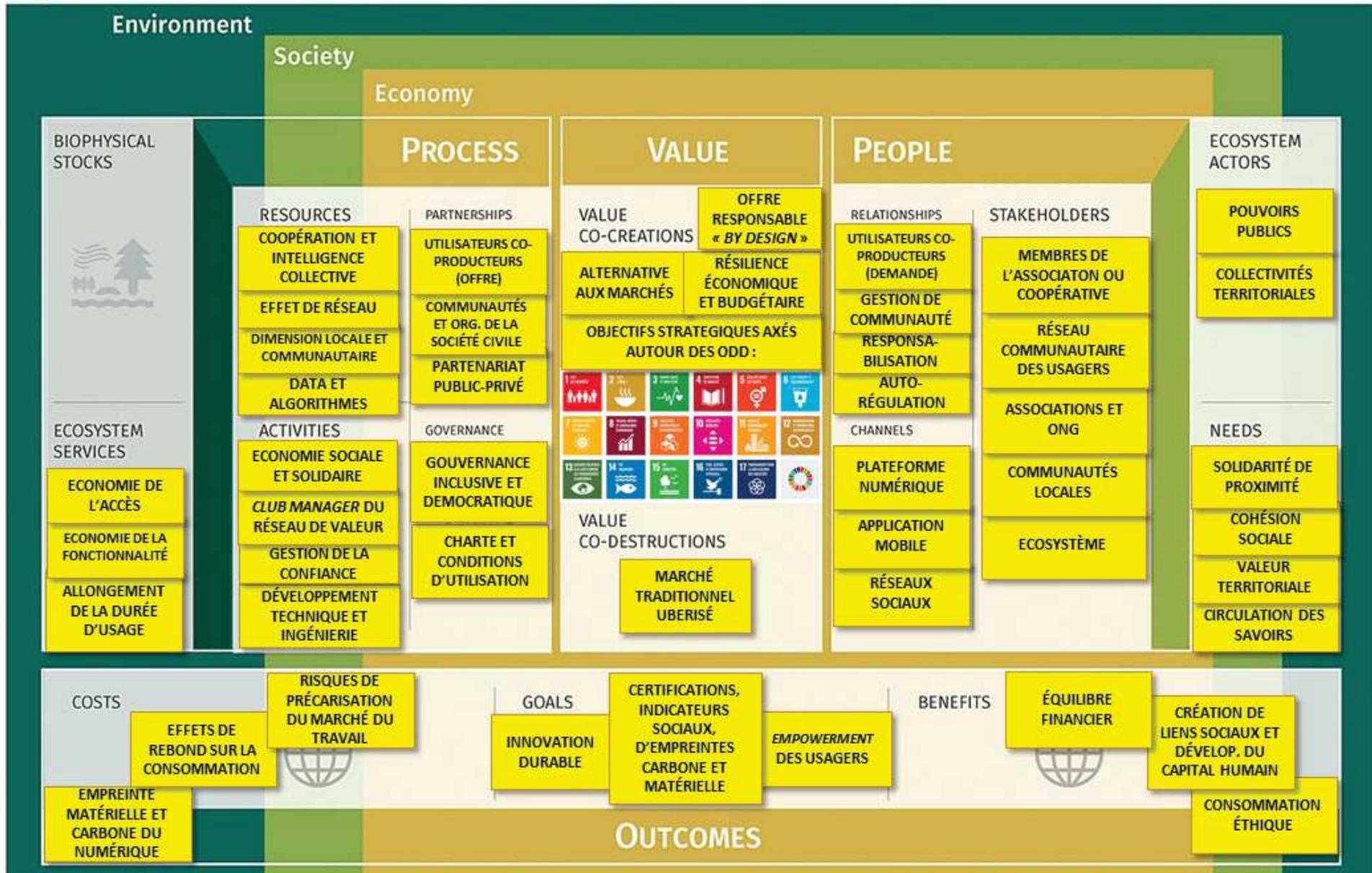


Figure XLII. Flourishing Business Model de plateforme numérique collaborative -restitution finale de l'étude (schéma établi par les auteurs).

© Antony Upward / Edward James Consulting Ltd., 2014 All rights reserved. www.flourishingbusiness.org. Used with permission.

CONCLUSION

« La folie c'est de faire tout le temps la même chose et de s'attendre à un résultat différent »
attribué à Albert EINSTEIN, physicien théoricien.

Au-delà de la tragédie des souffrances humaines et des tensions exercées sur notre système de santé, l'épidémie de Coronavirus COVID-19 provoque une certaine prise de conscience des inégalités sociales et des conséquences néfastes de l'activité humaine sur les écosystèmes.

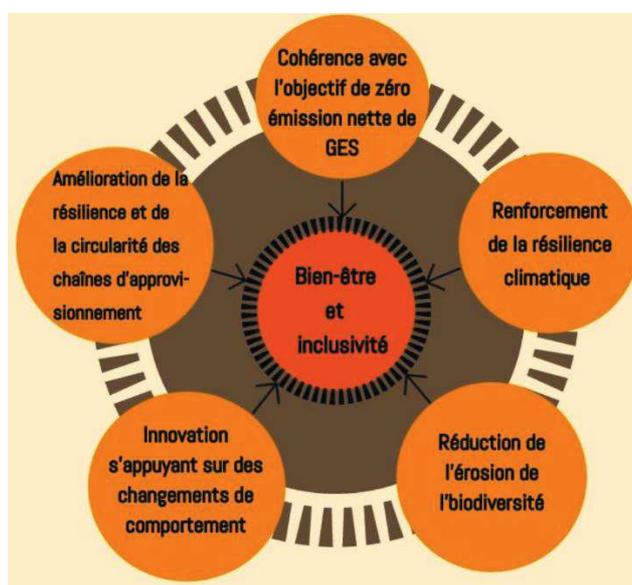


Figure XLIII. Les dimensions essentielles de l'approche « reconstruire en mieux » (Source : OCDE, « Reconstruire en mieux : Pour une reprise durable et résiliente après le COVID-19 »)

Dans la perspective d'un plan de relance mondial de l'économie, l'OCDE encourage les autorités publiques à « travailler à **une reprise centrée sur les personnes qui accorde une grande importance au bien-être, améliore l'inclusivité et réduit les inégalités**. Les plans de relance seront mieux acceptés par l'opinion publique s'ils sont établis en fonction de critères ne se limitant pas à la croissance économique et à la création d'emploi totale mais prenant en compte d'autres aspects de nature à améliorer le bien-être, comme le revenu, la qualité de l'emploi, le logement et la santé » (OCDE, 2020)³¹.

³¹ « Reconstruire en mieux : Pour une reprise durable et résiliente après le COVID-19 » <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/reconstruire-en-mieux-pour-une-reprise-durable-et-resiliente-apres-le-covid-19-583cf0b8/>

La prise en compte de la soutenabilité au sein de modèles économiques innovants est devenue un enjeu fondamental afin de **garantir une transition qui ne laisse personne de côté, améliore le bien-être et préserve l'environnement**, de façon à assurer la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins.

Avec ce mémoire, nous avons pour ambition de **proposer des pistes de réflexion et de solutions**, aux entrepreneurs animés par un agir entrepreneurial responsable et éthique, afin de créer et maintenir la soutenabilité de leurs plateformes numériques collaboratives.

Pour se faire, nous avons décidé de conduire notre analyse stratégique de l'organisation par le volet de **l'aide à la modélisation d'un *business model* soutenable** permettant ainsi d'opérationnaliser et structurer l'organisation et ses choix vertueux.

Notre démarche a consisté, dans un premier temps, à nous documenter sur les notions fondamentales d'EPNC et de SBM en sciences de gestion. Nous avons ainsi pu constater la multiplicité de définitions et d'interprétations de ces deux notions et leurs caractères encore jeunes et protéiformes avec des visions parfois inconciliables. Après avoir défini notre positionnement sur les plateformes numériques collaboratives partant d'un besoin vertueux pour la société et l'environnement, la revue de la littérature sur les SBM nous a conduit à **privilégier l'outil Flourishing Business Canvas à tout autre représentation de SBM**, pour sa vision holistique et combinée de la performance « *tri-profit* » (sociétale, environnementale et économique).

Cette vision cartographiée et synthétique permet d'analyser stratégiquement les mécanismes de création et de destruction de valeur des plateformes collaboratives d'utilité sociale dans les trois dimensions du développement durable. Le *business model* soutenable permet de structurer les choix vertueux d'une organisation et faciliter son opérationnalisation. Dans cette optique, nous avons pleinement adopté le point de vue de LEHMANN-ORTEGA (2008)³² selon lequel le BM doit inviter à « **remettre en cause ce qui est généralement considéré comme une donnée**. *Cette interrogation saine permet de remettre en cause des schémas mentaux et de s'interroger sur de nouvelles opportunités* ». Nous avons ainsi pu identifier un certain nombre de pistes de renforcement de la soutenabilité des BM de l'EPNC tout en attirant l'attention sur des contradictions et des points de vigilances, susceptibles de provoquer des externalités négatives.

³² Citation issue d'un *working paper* de LEHMANN-ORTEGA Laurence : « Business model : from buzz word to managerial toolworking » (version du 20/05/2008), p8.

La mise en pratique de l'outil *Flourishing Business Canvas* est un exercice riche d'enseignements que nous avons apprécié à plusieurs niveaux.

Il permet une analyse discursive de type *brainstorm* contradictoire qui se prête bien à un **dialogue inclusif avec de multiples parties prenantes**, de sorte qu'il favorise l'échange de points de vue et enrichit la compréhension de réalités multiples (celles des communautés, pouvoirs publics, associations, environnement, ...) qui doivent s'articuler pour créer de la valeur soutenable.

La **construction d'un vocabulaire commun** permet de s'appropriier collectivement des concepts et des artefacts pour renforcer le cadre de référence d'une organisation et renforcer son apprentissage culturel pour changer de paradigme.

Une **modélisation visuelle et synthétique** permet de faire apparaître les forces, faiblesses, risques et opportunités d'une organisation tout en adoptant une approche soutenable de ses activités. L'exercice facilite grandement la compréhension d'un écosystème aussi complexe de l'EPNC. Il ressort par exemple de notre canevas de restitution des résultats qu'il est difficile pour l'opérateur de contrôler la responsabilité de l'ensemble de son réseau de valeur, qui relève en grande partie de la collaboration entre coproducteurs, sauf à ce que l'opérateur renforce son intermédiation pour mieux contrôler les externalités négatives les plus destructrices de valeur soutenable.

Notre **parcours de recherche exploratoire** ne fut pas sans détours ni pistes sinueuses. D'un point de vue méthodologie, nous avons opté pour un travail conséquent de préparation de la réflexion via la formulation de propositions (non exhaustives), plutôt qu'un premier brainstorming (questions totalement ouvertes) pour des raisons de limite de temps et afin de capter plus facilement l'attention des experts. Le choix de « scorer », sous forme d'échelle de Likert, chacune des 60 propositions aurait peut-être également permis d'établir un classement encore plus rigoureux. Du fait de la complexité du sujet, nous avons fait le choix d'orienter ensuite notre étude sur des questions ouvertes comme autant de pistes de réflexion et propositions de solutions, exercice que nous avons souhaité faire autant que possible par des entretiens. Cependant cela s'avéra particulièrement complexe du fait de la période de confinement suivie de la reprise des activités. Lorsqu'il fut possible de mener des entretiens avec les répondants disponibles, ce fut particulièrement enrichissant.

Nous tenons à préciser un certain nombre de limites à notre étude.

Le Flourishing Business Canvas a été **conçu pour être rempli par des organisations et des entreprises et non pas pour l'articulation de concepts**. En cela, nous avons d'une certaine

manière « détournée » son usage initial pour nous permettre de structurer visuellement le sujet, malgré sa complexité.

L'EPNC est caractérisée par des **secteurs d'activités d'une grande variété**, de l'économie de l'accès, en passant par le financement participatif, ou encore l'achat de biens usagés. Il est par conséquent difficile de dégager des consensus tranchés parmi un panel d'entrepreneurs dont les réalités organisationnelles sont très diverses.

Nous regrettons de ne pas avoir eu de réponses favorables à nos invitations à participer à l'enquête de la part d'**entrepreneurs de l'EPNC qui auraient échoué à pérenniser leur BM**. Par conséquent, nous pouvons faire état d'un certain « biais » dans les réponses collectées puisqu'elles ont été fournies par des entrepreneurs animés par l'optimisme de la réussite, avec le risque de manquer parfois de regard critique sur l'économie collaborative. Par conséquent les freins à la création de valeur ont été probablement sous-évalués et il aurait été enrichissant de bénéficier des enseignements d'expériences entrepreneuriales moins concluantes.

La méthodologie de notre enquête a favorisé l'accessibilité de notre formulaire au travers d'un questionnaire à choix multiples pour la première phase, afin de le rendre attractif et facile à prendre en mains pour les répondants. Puis sa deuxième phase consistait en une approche qualitative par des questions ouvertes. Nous aurions préféré idéalement partir d'une première phase de *brainstorm* sur page blanche, sans soumettre de propositions, afin d'éviter d'influencer les répondants dans leurs choix. Mais il aurait fallu procéder à une enquête en trois phases qui aurait compliqué encore davantage la collecte des données. Nous reconnaissons une **influence possible des choix proposés** à ce stade (issus de la littérature et de nos observations des plateformes en ligne), que nous avons cherché à diminuer en laissant un champ libre pour chaque question, qui fut finalement très peu utilisé.

En ce qui concerne les pistes de recherche qui s'ouvrent à ceux qui souhaiteraient poursuivre l'exploration de ce champ d'étude passionnant, nous encourageons à approfondir les pistes de recherche qui suivent.

Pour aller plus loin dans la mise en place d'un SBM de plateforme collaborative, il serait utile d'engager davantage de recherche pour aider à une **meilleure compréhension entre les différents courants des mouvements coopératifs et de gestion des communs**. Le mouvement des communs permet de concevoir la gestion d'une plateforme en tant que commun afin de dépasser la logique de propriété qui aurait tendance à privilégier la pure rentabilité

financière, en favorisant une gouvernance multipartite du « bien commun » par une gestion démocratique propre aux coopératives.

Afin d'aller plus loin dans l'étude des retombées d'un dispositif d'économie collaborative en proximité, ancré dans sa dimension locale, il nous paraîtrait utile de mieux conceptualiser les tenants et les aboutissants du **concept de valeur territoriale**. Ce type de recherche permettrait de mieux évaluer la réalité des retombées des activités collaboratives de plateforme sur les communautés locales, leur apport en termes de bien-être et d'amélioration de l'environnement.

Les missions des plateformes d'utilité sociale tendent à se confondre avec des missions d'intérêt général qui peuvent potentiellement relever des missions de services publics. Dans cette optique, il importe d'étudier davantage les **synergies possibles entre l'EPNC d'utilité sociale et les missions de services publics** et envisager les conséquences de telles innovations sociales sur le plan du rôle de l'Etat et des collectivités territoriales. La gouvernance multipartite de ces plateformes peut-elle être une solution.

Enfin, en guise de conclusion plus générale, nous souhaitons saluer les prouesses d'intelligences dont font preuve les entrepreneurs engagés que nous avons rencontré tout au long de notre étude ainsi que les mouvements militants qui pratiquent l'*empowerment* des générations futures. Ces acteurs de terrain œuvrent à ce que l'entreprise du futur soit une organisation intelligente, capable de mobiliser l'intelligence collective et de ne laisser personne de côté, en créant de la valeur pour l'ensemble des générations futures. Elle porte en elle cette espérance de la capacité à incarner le changement que nous souhaiterions voir advenir pour un « monde d'après ». Or comme nous le permet de conclure Edgar MORIN³³ « *L'espoir n'est pas certitude, il porte la conscience des dangers et des menaces, mais il nous faut prendre parti et faire pari* ».

³³ MORIN Edgar (2020) « Changeons de voie : Les leçons du coronavirus » Éditeur : Denoël p.97

BIBLIOGRAPHIE

- ACQUIER Aurélien, CARBONE Valentina, MASSE David « How to Create Value(s) in the Sharing Economy: Business Models, Scalability, and Sustainability », *Technology Innovation Management Review*, Talent First Network, 9 (2), 2019, pp. 5-24
- ACQUIER Aurélien, CARBONE Valentina, MASSE David, « À quoi pensent les institutions ? Théorisation et institutionnalisation du champ de l'économie collaborative », *Revue française de gestion*, N° 265, 2017, pp. 25-50.
- ADEME et Greenflex, « Baromètre de la consommation responsable 2019 », https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2019/09/Etude2019_CPVF_FR.pdf
- ANDREOTTI Alberta, ANSEMI Guido, EICHHORN Thomas, HOFFMANN Christian Pieter, and MICHELI Marina, (Rapport), *European Perspectives on Participation in the Sharing Economy - Report from the EU H2020 Research Project Ps2Share*, 2020, <https://www.bi.edu/research/centres-groups-and-other-initiatives/h2020/documentation/>
- BACACHE-BEAUVALLET Maya, CAGE Julia, « Pair à Pair » : les véritables enjeux économiques », *Revue d'économie industrielle*, 155, 2016, pp. 11-39
- BAILLETTE Pamela, FALLERY Bernard, « La méthode du Delphi argumentaire, une innovation managériale dans le cadre d'un projet complexe », *L'Innovation Managériale, Chapitre 1, Nom éditeur*, 2017, pp. 31-53
- BARDHI Fleura, ECKHARDT Giana M., « Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing », *Journal of Consumer Research*, N°39, 2012, pp. 881-898
- BARNES Stuart J., MATTSSON Jan, « Understanding current and future issues in collaborative consumption : a four-stage Delphi study », *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 104, 2016, pp. 200-211
- BELK Russell, « Why Not Share Rather Than Own? », *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 611(1), 2007, pp. 126-140.
- BERTHOLET Clément, LETOURNEAU Laura (2017), *Ubérisons l'Etat avant que d'autres ne s'en chargent*, Editeur: Armand Colin, 215 pages
- BOCKEN N., VAN BOCKAERT A., « Sustainable business model innovation for positive societal and environmental impact », *Sustainable development research at ICIS : Taking stock and Looking ahead. Datawyse*, Universitaire Pers. Maastricht, 2016 pp 107-119
- BOILY Émilie, ERTZ Myriam, « La technologie de la chaîne de blocs (blockchain) : catalyseur ou inhibiteur de l'économie collaborative ? », *Revue Organisations & Territoires*, 28(2), 2019, pp. 115-127
- BOONS F., LUDEKE-FREUND Florian, « Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda », *Journal of Cleaner Production*, 45, 2013, pp. 9-19
- BOTSMAN Rachel, « Sharing's not just for start-ups », *Harvard business review*, Vol. 92, N° 9, 2014, pp. 23-25
- BOTSMAN Rachel, ROGERS Roo (2010), *What's mine is yours - The rise of collaborative consumption*, édition Collins, 280p.
- BROZOVIC Danilo, « Business model based on strong sustainability: Insights from an empirical study », *Business Strategy and the Environment*, Vol 29 (2)
- BRUNDTLAND Gro Harlem (Rapport), « Notre avenir à tous - Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Gro Harlem BRUNDTLAND », avril 1987.

CIGREF (Rapport), Nouvelles stratégies de plateforme – stratégie, conception et mises en œuvre, 12/2019, <https://www.cigref.fr/nouvelles-strategies-de-plateforme-strategie-conception-mises-en-oeuvre>

COMMISSION EUROPEENNE - Auteurs: ANDREOTTI, ALBERTA, ANSEMI, GUIDO, EICHHORN, THOMAS, ETTER, MICHAEL, FIESELER, CHRISTIAN, HOFFMANN, CHRISTIAN PIETER, JÜRSS, SEBASTIAN, LUTZ, CHRISTOPH, MICHELI, MARINA, NEWLANDS, GEMMA, RANZINI, GIULIA, STANOEVSKA-SLABEVA, KATARINA, VERMEULEN, IVAR (2017), « Ps2Share – Participation, Privacy, And Power In The Sharing Economy » 175p.

CONSEIL D'ETAT – « Etude annuelle 2017 - Puissance publique et plateformes numériques : accompagner l'«ubérisation» » - Publiée le 28 septembre 2018 sur le site du Conseil d'Etat <https://www.conseil-etat.fr/ressources/etudes-publications/rapports-etudes/etudes-annuelles/etude-annuelle-2017-puissance-publique-et-plateformes-numeriques-accompagner-l-uberisation>

CONSEIL D'ETAT « Rapport de Pascal Terrasse sur le développement de l'économie collaborative » 2016, 93p. <https://www.gouvernement.fr/partage/6421-rapport-de-pascal-terrasse-sur-le-developpement-de-l-economie-collaborative>

COOP DES COMMUNS « Plateformes coopératives : infrastructures territoriales de coopération : un modèle d'entreprenariat numérique basé sur les communs, au service des territoires », 16/10/2020, <https://coopdescommuns.org/fr/rapport-plateformes-cooperatives-infrastructures-territoriales-de-cooperation/>

CREDOC (Rapport), HOIBIAN Sandra, et al., Le collaboratif un nouvel idéal pour les foules sentimentales, Cahier de recherche N°C337, 12/2017, <https://www.credoc.fr/publications/le-collaboratif-un-nouvel-ideal-pour-les-foules-sentimentales>

CROCHEMORE Sébastien, "Méthode Delphi", *Techniques de l'Ingénieur*, 2005, 11 pages

DALKEY Norman and HELMER Olaf, "An experimental application of the Delphi method to the use of experts", *Manage. Sci.*, vol. 9, no. 3, 1963, pp. 458-467

DAUDEY Emilie, HOIBIAN Sandra, « La société collaborative. Mythe et réalité. », *Cahier de recherche CREDOC – Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie*, 2014, 65p

DEMAILLY Damien, CARBONE Valentina, ACQUIER Aurélien, MASSE David., ROUX Dominique, BOREL Simon, BENOIT-MOREAU Florence, GUILLARD Valérie, PARGUEL Béatrice, BERLINGEN Flore, CAPPELLO Maelle, DE GRAVE Arthur, TINCQ Benjamin, (2016), *L'économie collaborative, réservoir d'innovations pour le développement durable*. Synthèse des résultats du projet PICO. PICO Working Paper, Paris, France, 8 pages

DGE - Direction Générale des Entreprises, PIPAME - Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques, PICOM - Pôle de compétitivité des industries du commerce, (Rapport) *Enjeux et perspectives de la consommation collaborative*, Editeur : Ivry sur Seine : DGE - Direction Générale des Entreprises, 2015 ; 336 p.

DYLLICK Thomas, HOCKERTS Kai, « Beyond the business case for corporate sustainability », *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 11(2), 2002, pp. 130-141

EISENMANN Thomas R., PARKER Geoffrey, VAN ALSTYNE Marshall, « Strategies for Two-Sided Markets », *Harvard Business Review*, Vol. 84(10), 2006, pp 92-101

ELKINGTON Rob & UPWARD Antony, « Leadership as enabling function for flourishing by design », *Journal of Global Responsibility*, N°7, 2016, pp. 126-144.

EMOINE Laurence, GUESMI Samy, HADHRI Walid, « La construction de la confiance sur une plateforme de l'économie collaborative. Une étude qualitative des critères de choix d'un covoitureur sur BlaBlaCar », *Question(s) de management*, 2017/4 (n° 19), pp. 77-89.

ERTZ Myriam, DURIF Fabien, ARCAND Manon, "Collaborative Consumption: Conceptual Snapshot at a Buzzword", *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), 2016, pp. 1-23

FALLERY Bernard, GIRARD Aurélie, RODHAIN Florence, « Le Delphi argumentaire : une méthode intermédiaire entre le questionnaire et l'entretien, *Conference Paper*, 2013

GARRETTE Bernard, LEHMANN-ORTEGA Laurence, LEROY Frédéric, (2019), *STRATEGOR - Toute la stratégie de la start-up à la multinationale*, Editeur : Dunod, Malakoff, 2019, 708 pages.

GIEC, (Rapport), « Rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 °C » Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, 2019

HAMARI J., SJOKLINT M., UKKONEN A., (2016), "The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption", *J Assn Inf Sci Tec*, 67, pp. 2047-2059

IERONCIG A. (1983), *La méthode Delphi*, Document inédit, Département de Psychologie de l'Université de Montréal, Montréal.

IGAS (Rapport), AMAR Nicolas, VIOSSAT Louis-Charles, *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*, 05/2016, <https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2015-121R.pdf>

INSEE, « L'économie et la société à l'ère du numérique », édité par l'INSEE (collection INSEE références), 2019, 160 pages.

JOHNSON Gerry, WHITTINGTON Richard, SCHOLLES Kevan, ANGWIN Duncan (2017), *Stratégique*, Montreuil : Pearson, 728 pages

JOYCE Alexandre, PAQUIN Raymond, « The triple-layered business model canvas : a tool to design more sustainable business models », *Journal of Cleaner Production*, 135, 2016, pp. 1474-1486

KAPLAN Robert S., NORTON David P., « Balanced Scorecard », *Harvard Business School Press*, 1996, 326 pages

KURUCZ Elizabeth C., COLBERT Barry A., Florian LÜDEKE-FREUND, UPWARD Antony, Bob WILLARD, « Relational leadership for strategic sustainability: practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models » *Journal of Cleaner Production*, Volume 140, Part 1, 2017, pp. 189-204

LALLEMENT Emmanuelle, « Ruptures, abandons, déplacements, ethnologie des pratiques alternatives de consommation et d'échange », *Sociologies pratiques*, n°20, 2010, pp. 23-36.

LAUKKANEN Minttu, Thèse Doctor en Science (Technologies) "Sustainable business models for advancing system-level sustainability" présentée le 13/12/2019

LAUKKANEN Minttu, TURA Nina, « The potential of sharing economy business models for sustainable value creation », *Journal of Cleaner Production*, 253, 2020, pp. 1-9

LECOCQ X., DEMIL B., WARNIER V., (2006). "Le business model, un outil d'analyse stratégique", *L'Expansion Management Review*, 123(4), pp. 96-109

LEHMANN- ORTEGA Laurence, MUSIKAS Hélène, SCHOETTL Jean- Marc, *Réinventez votre business model : l'innovation stratégique à la portée de tous*, édition DUNOD, 2014, 206 pages

LEHMANN-ORTEGA Laurence, MOINGEON Bertrand, « Lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique », *Revue Française de Gestion*, 203, 2010, pp. 57-70.

LEMOINE Laurence, GUESMI Samy, HADHRI Walid, « La construction de la confiance sur une plateforme de l'économie collaborative. Une étude qualitative des critères de choix d'un covoitureur sur BlaBlaCar », *Question(s) de management*, 2017/4 (n° 19), pp. 77-89.

LÜDEKE-FREUND Florian, Towards a Conceptual Framework of 'Business Models for Sustainability, 19/09/2010, Disponible sur le site Internet SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2189922>

MAILLEFERT Muriel et ROBERT Isabelle, « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2017/5 (Décembre), pp. 905-934.

MASSE David, BOREL Simon, DEMAILLY Damien, « Comprendre l'économie collaborative et ses promesses à travers ses fondements théoriques », *Working Papers*, N°04/15, Iddri, Paris, 2015, 14 pages

MONTEL Olivia, « Économie collaborative et protection sociale : mieux cibler les plateformes au cœur des enjeux », *Revue française des affaires sociales*, 2018/2

NATION UNIES (Rapport), *Rapport sur l'économie numérique 2019 - Création et captation de valeur : incidences sur les pays en développement*, 2019, https://unctad.org/fr/system/files/official-document/der2019_fr.pdf

NEUMEYER Xaver, SANTOS Susana, "Sustainable Business Models, Venture Typologies, and Entrepreneurial Ecosystems: A Social Network Perspective", *Journal of Cleaner Production*, vol.172, 2018, pp. 4565-4579

NOSRATABADI S., MOSAVI A., SHAMSHIRBAND S., ZAVADSKAS E.K., RAKOTONIRAINY A., WING CHAU K., « Sustainable Business Models : A review », *Sustainability*, 11 (1633), 2019, pp 1-30

OCDE (Rapport), Les défis fiscaux soulevés par la numérisation de l'économie – rapport intérimaire 2018 : Cadre inclusif sur le BEPS, Projet OCDE/G20 sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices, 2018, <https://doi.org/10.1787/9789264301627-fr>.

OKOLI Chitu and D. PAWLOWSKI Suzanne D., "The Delphi method as a research tool: an example design considerations and applications", *Inf. Manage.*, vol. 42, no. 1, 2004, pp. 15-29.

ONU, « Perspectives des ressources mondiales 2019 » Groupe international d'experts sur les ressources de l'ONU – Résumé à l'attention des décideurs, <https://www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook>

ONU, « Rapport sur l'économie numérique 2019 - Création et captation de valeur : incidences sur les pays en développement » Publication des Nations Unies établie par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves, « Business Model Nouvelle Génération : a handbook for Visionaries, game changers and challengers », John Wiley & Sons, 2010

PAILLE Pierre, MUCCHIELLI Alex, « Chapitre 11 : l'analyse thématique », *L'analyse quantitative en sciences humaines*, 2012, pp. 231 à 314.

PARKER Geoffrey, VAN ALSTYNE Marshall, JIANG Xiaoyue, "Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm", *SSRN Electronic Journal*, 2016

PISCICELLI Laura, LUDDEN Geke D.S., COOPER Tim, « What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms », *Journal of Cleaner Production*, 2018

PORTER Michael E., « Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors », New York, The Free Press, 1980

PORTER Michael E., KRAMER M.R., « The Big Idea : Creating shared value », *Harvard Business Review*, 89, 2011, pp. 62-77

RAYNAL Serge, « Gouvernance et développement durable », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/5 (n°239-240), p. 17-28.

RIFKIN Jeremy (2012), *La troisième révolution industrielle comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Edition : Paris: Les liens qui libèrent, 270 pages.

ROBERT Isabelle, BINNINGER Anne-Sophie, OURAHMOUNE Nacima, « La consommation collaborative, le versant encore équivoque de l'économie de la fonctionnalité », *Développement durable et territoires*, Vol. 5, n°1, 2014

ROCHET Jean-Charles, TIROLE Jean, « Two-sided markets : a progress report », *RAND Journal of Economics*, Wiley-Blackwell, 37 (3), 2006, pp. 645-667

ROWE Gene, WRIGHT George, « The Delphi technique as a forecasting tool : issues and analysis », *International Journal of Forecasting*, 15, 1999, pp. 353-375

SCHALTEGGER Stefan, HANSEN Erik G., LÜDEKE-FREUND Florian, « Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues », *Organization & Environment*, Vol 29(1), SAGE, 2016, pp. 3-10

SCHALTEGGER Stefan, LÜDEKE-FREUND Florian, HANSEN Eric., « Business cases for sustainability : the role of business model innovation for corporate sustainability », *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6, 2012, pp. 95-119

SCHMITT C., (2015), « *L'agir entrepreneurial* » Presses de l'Université du Québec, 80 pages

SCHWEIZER André et al, « To What Extent Will Blockchain Drive the Machine Economy? Perspectives From a Prospective Study », *IEEE transactions on engineering management*, vol. 67, no. 4, 2020

SERVAIS Jean-Michel, « Travailleurs des plateformes numériques de services : quelles garanties sociales ? », *Revue Interventions économiques*, vol. 60, 2018

SHAFER Scott M., SMITH H. Jeff and LINDER Jane C. "The Power of Business Model", *Business Horizons*, 48, 2005, pp. 199-207

SHAKEEL J., MARDANI A., CHOFREH A.G., GONI F.A., KLEMES J.J., « Anatomy of sustainable business model innovation », *Journal of Cleaner Production*, 261, 2020, pp. 1-14

STABELL C.B., FFJELDSTAD O.D., « Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks », *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 413-437

SUNDARARAJAN Arun (2016), "The Sharing Economy: The End of Employment and The Rise of Crowd-Based Capitalism", *Revue interdisciplinaire management, Homme&Entreprise*, 2016, pp. 92-102

The Shift Project (Rapport), FERREBOEUF Hugues, *Lean ICT : Pour une sobriété numérique*, 10/2018, <https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2018/11/Rapport-final-v8-WEB.pdf>

UPWARD Antony, JONES Peter, "An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science", *Organization & Environment*, 29, 2016

VAN CAMPENHOUDT Luc, QUIVY Raymond, MARQUET Jacques, « Manuel de recherche en science sociales », *Dunod*, 262 pages

ZOTT C., AMIT R., « The business model: recent developments and future research », *Journal of Management*, 37 (4), 2011, pp. 1019-1042

ANNEXES

ANNEXE 1 : Présentation du questionnaire de la 1^{ère} phase de l'enquête envoyée le 22 juin 2020



Une enquête de recherche universitaire pour aider les entrepreneurs engagés à la prise de décisions

Votre contribution à [cette enquête en deux étapes](#), à destination des spécialistes de l'économie collaborative, permettra de faire avancer la réflexion autour des facteurs clés de réussite d'un modèle organisationnel de développement durable.

Nous vous invitons à faire partie de ce panel d'experts car nous vous considérons comme entrepreneur(e) engagé(e) de premier rang qui apporte **des réponses essentielles aux grands défis de la transition écologique et sociale**.

Votre participation **ne prendra pas plus de 15 minutes** puis nous vous enverrons les résultats anonymes lors d'une session de restitution en septembre 2020 pour vous partager les consensus qui en ressortent et recueillir vos commentaires.

Dans [la vidéo](#) ci-dessous, nous prenons la parole pour vous partager notre passion pour ce sujet d'actualité et vous présenter la méthode de recherche utilisée.



Participer à l'enquête

Pourquoi participer à cette enquête ?

- Pour contribuer à une enquête universitaire orientée vers l'action qui cartographie l'implémentation des objectifs de développement durable au sein des plateformes numériques collaboratives.
- Pour être inspiré(e) (et inspirer) sur la manière d'intégrer l'innovation durable dans vos activités collaboratives.
- Pour recevoir le rapport complet et permettre de dégager des consensus au sujet d'une thématique complexe.

Votre participation permettra d'apporter des pistes de réponse à une question cruciale : comment les innovations portées par l'économie collaborative peuvent-elles s'intégrer dans la durabilité ? C'est l'objet de cette [recherche-action](#) à laquelle nous voudrions vous associer.

Plateformes collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de la performance économique, sociale et environnementale

• Durée de l'enquête : 15 minutes

• Contexte : enquête de recherche-action basée sur une méthode Delphi de panel d'experts (entrepreneurs engagés de plateformes collaboratives et contributeurs du développement durable), en appui d'un mémoire de fin d'études en M2 Management et Administration des Entreprises (cycle cadres) de l'École de Management de Strasbourg.

• Objectifs :

1. Aujourd'hui : recueillir votre avis parmi un panel de spécialistes concernant les opportunités et la faisabilité de projets d'innovation en matière d'économie collaborative et de développement durable.
2. Début septembre : vous transmettre les résultats anonymes pour vous partager l'opinion générale du panel et vous permettre de réagir à cette synthèse en apportant vos commentaires.
3. Enfin, vous partager les résultats finaux pour mettre en évidence des convergences et des consensus qui puissent permettre de faciliter votre prise de décisions et faire avancer la recherche.

*Obligatoire



Présentation vidéo du sujet et de la méthode de l'enquête (2min45)



La méthode de l'enquête et ses objectifs vous sont présentés à partir de 1:47

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

Nom / Prénom *

Votre réponse

Fonction *

Votre réponse

Nom Etablissement / Entreprise / Association *

Votre réponse

Expertise *

Entrepreneuriat

Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Economie Sociale et Solidaire

Economie Circulaire

Stratégie d'Entreprise

Numérique

Marketing

Autre : _____

[Motivation] Au départ, quelle était votre motivation principale pour concevoir une nouvelle plateforme numérique collaborative ?

Améliorer la qualité de vie des utilisateurs (accès à des biens & services)

Fédérer une communauté autour de valeurs (idéal de vie)

Innover grâce à la technologie (progrès technique)

Permettre aux utilisateurs de réaliser des économies (opportunisme)

Préserver l'environnement (écologie)

Développer l'entraide et l'inclusion (solidarité)

Autre : _____

[Environnement de la plateforme] Quel(s) paramètre(s) impacte(nt) le plus la stratégie de développement de votre plateforme ?

Economiques (PNB, taux de chômage, coûts salariaux, niveau de vie...)

Politiques (politiques fiscales, réglementation...)

Sociaux (style de vie, sociologie et démographie de la population)

Technologiques (innovation, nouvelles opportunités...)

Environnementaux (empreinte écologique, gaspillage...)

Autre : _____

Abordons maintenant successivement les facteurs clés de succès et les freins au développement de la plateforme collaborative pour chacun des 3 piliers du Développement Durable

Vous êtes invité(e) à remplir les rubriques du questionnaire pour lesquelles vous estimez que votre expérience pourra faire avancer la recherche.

Section 2/4: Pilier économique - Section 3/4 : Pilier social - Section 4/4 : Pilier environnemental

Suivant Page 1 sur 4

Performance économique d'une plateforme collaborative | Section 2/4



Pour la création de valeur économique, quels sont les principaux facteurs clés de succès ? (3 à 5 choix possibles)

Un choix "Autre..." en bas de liste vous permet d'ajouter d'autres options de réponses. La liste des options n'est pas exhaustive. N'hésitez pas à en ajouter d'autres qui vous semblent pertinentes.

[Compétitivité VS marché traditionnelle] Avantage concurrentiel vis-à-vis du secteur traditionnel

[Equipe] Disposer des bonnes compétences en interne

[Opportunisme] Economies pour l'utilisateur grâce au recours à la plateforme

[Timing] Lancement de la plateforme au bon moment pour trouver son marché

[Qualité prestation] Service fourni entre utilisateurs

[Community management] Animation des relations entre membres de la communauté

[Effet de réseau] Taille critique d'utilisateurs de la plateforme

[Facilité d'accès] Ergonomie, accessibilité et simplicité d'utilisation

[Confiance] entre utilisateurs et/ou envers la plateforme

[Technologie] Importance de l'innovation technologique

Autre : _____

Pour la création de valeur économique, quels sont les principaux freins ? (3 à 5 choix possibles)

Un choix "Autre..." en bas de liste vous permet d'ajouter d'autres options de réponses. La liste des options n'est pas exhaustive. N'hésitez pas à en ajouter d'autres qui vous semblent pertinentes.

[Difficulté d'accès] Manque d'accessibilité à la plateforme

[Finance] Besoin en fonds de roulement et/ou pour lever des fonds

[Confiance] Manque de confiance des utilisateurs envers la plateforme

[Concurrence directe] avec les autres plateformes numériques

[Qualité prestation] Insatisfaction liée au service fourni pour l'utilisateur

[Réglementation] Réglementation et législation

[Opportunisme] Comportement de passager clandestin des utilisateurs

[Equipe] Difficulté à disposer de l'ensemble des compétences requises en interne

[Timing] Lancement de la plateforme au mauvais moment, dans un contexte défavorable

[Réfractaires] Réticence vis-à-vis de ce mode de consommation alternatif

Autre : _____

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

Performance sociétale d'une plateforme collaborative | Section 3/4



Pour la création de valeur sociétale, quels sont les principaux facteurs clés de succès ? (3 à 5 choix possibles)

Un choix "Autre..." en bas de liste vous permet d'ajouter d'autres options de réponses. La liste des options n'est pas exhaustive. N'hésitez pas à en ajouter d'autres qui vous semblent pertinentes.

- [Protection sociale] Politique de protection sociale des collaborateurs
- [Militantisme] et prise de conscience / vulgarisation de la société civile par rapport aux enjeux sociétaux
- [Solidarité / Inclusion] Lutte contre la pauvreté, la précarisation, les inégalités, discrimination
- [Gouvernance] Collaboration avec les parties prenantes (associations locales, collectivités territoriales, société civile etc.)
- [Liens sociaux] Création de liens sociaux sur le territoire
- [Santé & bien-être] Amélioration du bien-être des citoyens et de leur santé
- [Réglementation] Règlements / lois et incitatifs des pouvoirs publics par rapport aux enjeux de société
- [RSE] Politique active de Responsabilité Sociétale de l'Organisation et transparence des résultats
- [Service d'intérêt collectif] pour un accès à des services/produits essentiels
- [Impact économique indirect] Création emplois et opportunités d'affaires significatives
- Autre : _____

Pour la création de valeur sociétale, quels sont les principaux freins ? (3 à 5 choix possibles)

Un choix "Autre..." en bas de liste vous permet d'ajouter d'autres options de réponses. La liste des options n'est pas exhaustive. N'hésitez pas à en ajouter d'autres qui vous semblent pertinentes.

- [Protection sociale] Absence de protection sociale des collaborateurs
- [RSE] Difficulté à mettre en application les pratiques de RSE
- [Lobbies] Opposition des lobbies et/ou de la société civile
- [Difficulté d'accès] Difficulté à toucher les populations vulnérables
- [Impact économique indirect] Destruction d'emploi dans les secteurs traditionnels de l'économie
- [RH] Absence de politique de formation / montée en compétences des collaborateurs
- [Recrutement] Les plateformes créent peu d'emploi direct pour leur activité opérationnelle
- [Rapport à la propriété] Frein culturel, société basée sur la possession et la propriété
- [Relations virtuelles] qui développent peu de solidarité « dans la vie réelle »
- [Statut des collaborateurs] Précarisation des collaborateurs (développement du statut de travailleur indépendant au détriment du statut d'employé)
- Autre : _____

Performance Environnementale d'une plateforme collaborative | Section 4/4



Pour la création de valeur environnementale, quels sont les principaux facteurs clés ? (3 à 5 choix possibles)

Un choix "Autre..." en bas de liste vous permet d'ajouter d'autres options de réponses. La liste des options n'est pas exhaustive. N'hésitez pas à en ajouter d'autres qui vous semblent pertinentes.

- [Accès] Optimisation du taux d'utilisation des biens, équipements, outils, moyens de transport...
- [Economie de la fonctionnalité] Privilégie l'usage à la possession et tend à vendre des services liés aux produits plutôt que les produits eux-mêmes.
- [Ethique] Agir en conscience et responsabilisation vis-à-vis des impacts environnementaux liés à son activité
- [Réparation] Remise en fonction et allongement de la durée d'utilisation des biens, équipements, outils, moyens de transport
- [Réglementation] Lois / Incitations pouvoirs publics par rapport aux enjeux environnementaux
- [Energie] Réduction de la consommation énergétique et/ou empreinte carbone
- [Prise de conscience] Vulgarisation des enjeux environnementaux
- [Recyclage] Transformation des déchets après récupération, visant à en réintroduire tout ou partie dans un cycle de production
- [Circuit court] Proximité et dimension locale pour limiter les impacts environnementaux
- [Réemploi] via le don ou la vente d'occasion, de prolonger l'usage d'un produit, en lui permettant une nouvelle vie
- Autre : _____

Pour la création de valeur environnementale, quels sont les principaux freins ? (3 à 5 choix possibles)

Un choix "Autre..." en bas de liste vous permet d'ajouter d'autres options de réponses. La liste des options n'est pas exhaustive. N'hésitez pas à en ajouter d'autres qui vous semblent pertinentes.

- [Contrainte technologique] Contraintes et/ou limitations d'ordre technologique
- [Recyclage] Absence de contrôle du cycle de fin de vie du produit
- [Hyperconsommation] L'augmentation du pouvoir d'achat peut encourager à consommer plus
- [Lobbies] Opposition de lobbies, société civile
- [Dépendance technologique] Usage intensif et/ou dépendance à la technologie
- [Pollution] Risque de pollution
- [Energies fossiles] Usage intensif et/ou dépendance aux énergies non-renouvelables
- [Passivité] Manque de volonté des utilisateurs pour changer ses pratiques de consommation
- [Réglementation] Réglementation et législation
- [Information] Difficulté à évaluer et renseigner l'impact environnemental des activités
- Autre : _____

**ANNEXE 2 : Présentation du questionnaire de la 2ème phase de l'enquête
envoyée le 28 septembre 2020**



Merci d'avoir participé à la 1re phase de l'enquête : voici les résultats intermédiaires avec nos dernières questions

Votre contribution nous a été très précieuse pour identifier les points de convergence que nous vous restituons dans le formulaire de la deuxième phase.

Vous êtes à présent invités à fournir une réponse aux grands enjeux que nous vous proposons d'aborder pour finaliser l'enquête. Un rapport de synthèse complet et anonyme suivra d'ici la mi-décembre.

Vous pouvez répondre aux questions par écrit, via le formulaire, ou prendre contact avec nous en répondant à cet e-mail pour que nous organisions un appel téléphonique ou visioconférence. Cela nous fera plaisir d'échanger de vive voix avec vous si vous avez un peu de temps à nous consacrer !

Le formulaire restera ouvert jusqu'au 11 octobre.

Participer à l'enquête

Objectifs :

1. Vous présenter sous forme synthétique les principaux facteurs clés et freins identifiés lors de la 1re session. Les résultats les plus consensuels ont été rassemblés au sein de quatre perspectives qui permettent de structurer les contours d'un Business Model Soutenable : perspectives des parties prenantes, de la proposition de valeur, de l'organisation et des résultats.

2. A l'appui de ces points de consensus, nous souhaitons vous faire réagir en répondant aux questions ciblées qui permettront d'avancer des pistes de bonnes pratiques et de soulever les difficultés dans chacune de ces perspectives.

D'ici quelques semaines, nous serons ravis de vous partager les résultats (anonymes) de notre enquête sous forme de synthèse.

Pourquoi participer à cette enquête ?

- Pour contribuer à une enquête universitaire orientée vers l'action qui cartographie l'implémentation des objectifs de développement durable au sein des plateformes numériques collaboratives.
- Pour être inspiré(e) (et inspirer) sur la manière d'intégrer l'innovation durable dans vos activités collaboratives.
- Pour recevoir le rapport complet et permettre de dégager des consensus au sujet d'une thématique complexe.

Votre participation permettra d'apporter des pistes de réponse à une question cruciale : comment les innovations portées par l'économie collaborative peuvent-elles s'intégrer dans la durabilité ? C'est l'objet de cette recherche-action à laquelle nous voudrions vous associer.

[Enquête - session 2] Plateforme numériques collaboratives et développement durable

- Durée de l'enquête : 20 minutes (7 questions)
- Vous pouvez répondre aux questions par écrit, via le formulaire, ou à l'oral, sous forme de discussion en visio ou par téléphone (CF notre invitation).
- Le formulaire restera ouvert jusqu'au 11 octobre.

Formulaire en 5 Parties : restitution des résultats | perspective parties prenantes | proposition de valeur | organisation | résultats.

Contexte : étape finale de l'enquête Plateformes collaboratives et développement durable, en appui d'un mémoire de fin d'études en M2 Management et Administration des Entreprises (cycle cadres) de l'École de Management de Strasbourg.

Objectifs :

1. Vous présenter sous forme synthétique les principaux facteurs clés et freins identifiés lors de la 1re session. Les résultats les plus consensuels ont été rassemblés au sein de quatre perspectives qui permettent de structurer les contours d'un Business Model Soutenable : perspectives des parties prenantes, de la proposition de valeur, de l'organisation et des résultats.

2. A l'appui de ces points de consensus, nous souhaitons vous faire réagir en répondant aux questions ciblées qui permettront d'avancer des pistes de bonnes pratiques et de soulever les difficultés dans chacune de ces perspectives.

D'ici quelques semaines, nous serons ravis de vous partager les résultats (anonymes) de notre enquête sous forme de synthèse. Merci pour votre participation !

*Obligatoire

Adresse e-mail *

1

Votre adresse e-mail

Nom / Prénom *

2

Votre réponse

Fonction *

3

Votre réponse

Nom Etablissement / Entreprise / Association *

4

Votre réponse

People - Une perspective relationnelle avec les parties prenantes

Formulaire en 5 Parties : restitution des résultats | perspective parties prenantes | proposition de valeur | organisation | résultats.

Parties prenantes
« Avec qui, pour qui ? »

1) [Lobbies et parties prenantes] Quels sont les types de relations que votre organisation entretient avec ses parties prenantes ? *

NB en cas de lecture mobile : le tableau comporte 6 colonnes.

	Sans objet	Veille / surveillance	Consultation / négociation	Partenariat / action commune	Implication dans la gouvernance	Dons / mécénat
Clients et usagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collaborateurs indépendants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONG et associations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communautés locales et groupes informels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etat et collectivités locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concurrents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opposants et lobbies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vos autres choix et commentaires :

Si vous souhaitez ajouter d'autres types de relations ou de parties prenantes. Vous êtes aussi invités à commenter vos choix (optionnel).

Réponse longue

2) [Comportements des usagers] Comment peut-on garantir, en tant qu'opérateur de plateforme collaborative, que les solutions alternatives proposées aux usagers favorisent des comportements de consommation responsable ? *

Risques : effet de rebond, gaspillage, hyper-consumation, multiplication du travail marchand non-statutaire, comportement de passager clandestin...

Réponse longue

Économie des plateformes numériques collaboratives et développement durable : une analyse stratégique de business models soutenables

Value - Une perspective du réseau de valeur

Formulaire en 5 Parties : restitution des résultats | perspective parties prenantes | proposition de valeur | organisation | résultats.



Valeur
« Quoi ? »
Co-création, co-destruction

3) [Proposition de valeur] Définissez en quelques mots le business model et la proposition de valeur de votre organisation : *

Votre réponse

Le business model et la proposition de valeur ont-ils changé depuis le début ? Si oui, en quoi et pourquoi ? *

Votre réponse

Retour Suivant Page 3 sur 5

Process - Une perspective organisationnelle

Formulaire en 5 Parties : restitution des résultats | perspective parties prenantes | proposition de valeur | organisation | résultats.



Organisation
« Comment ? »

4) [Finance] Quels sont les modes de financement indispensables à la pérennité des activités de la plateforme ? *

Votre réponse

5) [Confiance] Quelles sont les bonnes pratiques pour assurer la confiance entre les usagers et envers la plateforme ? *

Votre réponse

Retour Suivant Page 4 sur 5

Outcomes - Une perspective des résultats

Formulaire en 5 Parties : restitution des résultats | perspective parties prenantes | proposition de valeur | organisation | résultats.

Titre de l'image



6) [But] Comment l'organisation définit-elle la réussite de sa mission en tenant compte des dimensions sociétales, environnementales et économiques ? *

Réponse longue

7) [Mesure des résultats] Quels sont les outils qui permettent à votre organisation d'évaluer son impact (positif et négatif) dans les dimensions sociétales, environnementales et économiques ? *

Si vous n'en disposez pas encore, quels sont les outils que vous prévoyez de mettre en place pour ce faire ?

Réponse longue

FIN DE L'ENQUÊTE

Merci de valider votre participation ci-dessous en cliquant sur le bouton [Envoyer], vous pourrez rééditer vos réponses par la suite.

Merci d'avoir participé ! Vos commentaires et suggestions concernant l'enquête sont bienvenus :

Réponse longue

RESUME & MOTS CLES

Tandis que la crise du Covid-19 nous pousse à nous interroger sur nos modes de vie, nos véritables besoins et nos rapports aux écosystèmes menacés par l'empreinte de l'anthropocène, la technologie numérique, et plus particulièrement celle des plateformes numériques collaboratives, se présente comme un *pharmakon*. À la fois poison et remède en puissance, capable de promouvoir la coopération entre habitants engagés pour apporter des solutions aux crises contemporaines, mais aussi, dans d'autres applications ultra-libérales, de précipiter la précarisation du marché du travail tout en encourageant à l'hyperconsommation dans un monde aux ressources limitées.

Ce mémoire de Master Management et Administration des Entreprises explore le potentiel offert par le renouveau de l'économie collaborative, grâce à l'impulsion de l'économie numérique, dans l'optique de créer des *business models* soutenables. Partant de l'intuition que des entrepreneurs engagés, animés par un cadre de référence éthique et responsable, adoptent des choix stratégiques en se basant sur les principes du développement durable, les auteurs ont mené une recherche, basée sur la méthode de Delphi, auprès d'un panel d'experts de plateformes numériques collaboratives et de développement durable afin de répondre à la question « *Quel business model soutenable pour les plateformes nu*

Pour structurer les résultats de l'analyse stratégique, les auteurs ont fait le choix d'adopter une restitution sous forme de *Flourishing Business Canvas* (UPWARD and JONES), de façon à présenter un outil d'aide à la prise de décision stratégique qui offre une vision d'ensemble des mécanismes de performance durable, dans ses dimensions économiques, sociétales et environnementales.

MOTS CLÉS

Économie collaborative, économie du partage, économie numérique, plateforme collaborative, plateforme numérique, développement durable, business model soutenable, business model innovant, Flourishing Business Canvas.