

### INTRODUCTION

Ce volet de notre travail de réflexion consiste à définir des pistes en vue d'assurer, via des plateformes coopératives, de meilleures conditions de travail aux personnes qui contribuent à la valeur ajoutée produite par une entreprise que lorsqu'elles passent par des plateformes collaboratives pour tenter de se ménager des revenus.

Par « conditions de travail », nous entendons autant le niveau de rémunération que les conditions dans lesquelles l'activité est exercée (flexibilité, stabilité, perspectives d'évolution, autonomie, etc.) ou que le niveau de protection sociale.

Ces réflexions s'inscrivent dans la poursuite de celles menées sur la viabilité économique des plateformes coopératives, qui nous amènent à considérer que si l'exercice consistant à dégager un modèle économique viable pour de telles entreprises n'est pas nécessairement évident, il n'en demeure pas moins possible. L'élément clef à cet égard semble être, à l'échelle de chaque plateforme, de s'intéresser aux différentes parties prenantes qui pourraient trouver dans l'entreprise la réponse à des besoins économiques et de capitaliser sur une interdépendance forte entre la coopérative et ces différentes parties prenantes pour développer un modèle économique solide.

Les travailleurs constituant, assurément, une catégorie de parties prenantes pouvant rentrer de façon assez systématique dans ce périmètre, il nous semblait indispensable d'entrer directement dans une approche qui traite autant du renforcement des conditions de travail que, de manière plus générale, du renforcement du modèle économique de la coopérative, car l'un ne sera pas possible sans l'autre.

Il importe enfin de préciser qu'il s'agit ici d'une approche que nous proposons, un début de réflexion certes appuyé par des lectures (1) et des observations, mais non pas une étude scientifique abondamment référencée. Notre seule ambition est de susciter, entre partenaires du projet Platform Coop Brussels, des échanges autour de cette question de la condition des travailleurs dans les plateformes coopératives, et de faire émerger des pistes intéressantes à creuser dans la poursuite du projet.

Les effets adverses sur le travail, sur la fiscalité qui lui est liée, et sur le financement de la sécurité sociale occupent une place centrale dans les questionnements et la réflexion en faveur d'alternatives coopératives à l'économie de plateforme. Si on peut comparer la rémunération nette empochée par les travailleurs de l'

---

(1) - Cfr par exemple l'étude « *Solidarity as a Business Model – A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual* » publié par le Centre de Développement coopératif de l'Université du Kent

l'économie collaborative avec ce qu'elle est ou serait à l'issue d'une prestation effectuée sans le recours à une plateforme, il serait plus significatif d'évaluer les effets de cette économie sur les grands équilibres économiques et sociaux entre travail, capital, sécurité sociale, surplus du consommateur et fiscalité. Pour ce faire, la comparaison de la répartition de la valeur générée par ces services avec la répartition effectuée dans des secteurs plus classiques serait instructive. Elle permettrait de formuler un diagnostic mettant en évidence les éventuels glissements que provoquent ou cristallisent ces nouvelles activités économiques que sont les plateformes, et d'en identifier les perdants et vainqueurs éventuels. Du coup, dans le cadre d'une réflexion sur l'amélioration des conditions de travail au travers de plateformes coopératives, l'enjeu consisterait à développer une répartition de la valeur plus équilibrée entre les différents acteurs concernés, dont les travailleurs. Néanmoins cette approche n'a pu être suivie en raison d'importantes difficultés méthodologiques (siège social des entreprises de plateforme situé à l'étranger, résultats actuellement négatifs de ces entreprises en raison de leur absence de maturité, absence de secteur classique comparable, etc.). Par ailleurs cette approche est dépourvue d'une évaluation qualitative de l'impact des plateformes sur le travail et les consommateurs.

La volonté commune des partenaires de PCB de promouvoir l'émergence d'une alternative coopérative dans le champ de l'économie collaborative repose sur des caractéristiques de l'entreprise coopérative et des mécanismes qui seraient de nature, espère-t-on, à annihiler les effets adverses de l'économie de plateforme sur le travail. C'est en particulier sur les principes coopératifs de participation des travailleurs au capital et à la gouvernance de l'entreprise ainsi que sur celui de primauté de l'entreprise sur la rémunération du capital, que reposent les espoirs d'amender cette économie. Néanmoins, cette recherche de solution par la mise en œuvre de principes coopératifs ne doit pas faire l'impasse sur le travail d'articulation de ces principes avec le modèle économique d'une entreprise donnée. En effet, « greffer » tels quels les principes coopératifs sur un projet d'entreprise de plateforme ne fait pas sens, d'autant plus que les dérives que nous entendons combattre font résolument partie intégrante du modèle économique des plateformes collaboratives qui nous ont mis en mouvement (ajustement sur le travail, évasion fiscale, lutte pour le marché).

On ne peut donc se borner à une mise en œuvre des principes coopératifs qui consisterait à amener les travailleurs à être propriétaires de l'entreprise et à leur réserver des pouvoirs, même effectifs, à l'assemblée générale et au conseil d'administration. Ce que nous tentons d'esquisser dans les pages qui suivent est une alternative coopérative à l'économie de plateforme qui repose sur les principes bien connus de participation démocratique au capital et à la gouvernance, mais également sur les ressorts économiques qui sous-tendent ces principes.

Dans une première partie nous présentons la réponse proposée par le mouvement coopératif récent à l'exacerbation des tensions générées par des stratégies capitalistes agressives, avant de suggérer en quoi ces réponses sont en outre porteuses de modèles économiques robustes pour les entreprises concernées (point 2). Nous questionnons ensuite les apports possibles de cette approche pour l'économie collaborative (point 3), avant de conclure par des recommandations pratiques pour la mise en place d'entreprises de plateformes reposant sur une stratégie économique coopérative (point 4).

## 1. LE MOUVEMENT COOPERATIF MODERNE ET L'OUVERTURE AUX PARTIES PRENANTES

Depuis la révolution industrielle, le modèle coopératif démontre son aptitude à structurer l'énergie d'innovation qui émane du monde économique et de la société civile, énergie alimentée par des besoins que provoquent le marché et ses défaillances. Ainsi, de Rochdale aux Empresas Recuperadas, on met en avant la capacité du modèle coopératif à structurer l'émergence de réponses économiques désirées par les populations, aux conditions adverses générées par le fonctionnement du marché.

Historiquement, le mouvement coopératif est connu du grand public pour avoir permis la création de services économiques, dont l'absence sur le marché est regrettée par les consommateurs ou utilisateurs potentiels. En réponse à un besoin économique qui les rassemble, les membres d'une coopérative mutualisent efforts et moyens financiers pour permettre la constitution d'une entreprise commune dont ils seront les clients. Les coopérateurs portent dès lors une « double casquette ». Ils sont tour à tour propriétaires et clients de l'entreprise coopérative. Dans ce contexte, les coopérateurs entretiennent généralement un lien économique identique à l'entreprise : qu'ils agissent à titre privé (coopératives de consommation) ou professionnel (coopératives agricoles de transformation de distribution...), ils sont tous au même titre clients ou « usagers » directs de l'entreprise. Le sociétariat de ces « coopératives d'usagers » est donc qualifié d'homogène.

On observe néanmoins aujourd'hui, et plus particulièrement dans les milieux urbains où l'offre de biens et de services est pourtant généralement importante et diversifiée, l'émergence de coopératives qui se profilent non pas comme des réponses à une absence d'offre sur un marché, mais comme des propositions entrepreneuriales soucieuses de préserver des équilibres sociaux et environnementaux souvent mis à mal par les entreprises gouvernées par leurs seuls actionnaires. Il ne s'agit donc plus nécessairement pour les coopératives de remédier à une situation d'offre inexistante d'un produit ou service, mais de créer une offre qui sera gouvernée par d'autres principes et valeurs que celles véhiculées par la plupart des entreprises capitalistes présentes sur le marché.

Conformément à cette tendance, on assiste en Belgique depuis une décennie à l'émergence de projets coopératifs qui se caractérisent par l'objectif de concilier les intérêts des parties que le marché oppose parfois durement, telles que consommateurs et producteurs de biens alimentaires (commerce équitable Nord-Nord...), employeurs et salariés, ou encore, des coopératives marquées par l'objectif de préserver les ressources écologiques dans l'intérêt des populations actuelles et à venir. La réponse que ce mouvement entrepreneurial formule à la question des effets pervers générés par les stratégies d'entreprise qui consistent à faire l'ajustement sur un des facteurs de production (le travailleur, le producteur...) pour enrichir un autre (généralement l'investisseur), est d'y substituer une stratégie de pérennisation à long terme du projet entrepreneurial, basée sur un partenariat gagnant-gagnant entre les utilisateurs et les travailleurs.

Selon cette approche coopérative, l'entreprise n'est plus un outil au service de ses seuls propriétaires ni même de ses propriétaires-usagers. La tendance s'est dès lors dessinée dans ces coopératives d'ouvrir le capital à d'autres parties susceptibles de subir ou de bénéficier de l'activité économique de l'entreprise, parmi lesquelles on retrouvera évidemment les travailleurs. On voit ainsi les magasins coopératifs faire

participer les travailleurs de l'entreprise à la gouvernance, des épiceries coopératives accueillir à la fois consommateurs et producteurs parmi les coopérateurs, ou encore des coopératives s'ouvrir aux citoyens en raison du fait qu'elles poursuivent des objectifs globaux (préservation d'un patrimoine, écologie, etc.). Les coopératives deviennent donc « multipartites » ou « citoyennes ».

## ● OUVERTURES AUX TRAVAILLEURS

Pour certaines coopératives dont l'activité est principalement tournée vers les intérêts de leurs membres consommateurs ou producteurs, l'ouverture du capital aux travailleurs procède du constat de l'interdépendance de ces parties et de l'avantage de prendre soin des uns afin de réaliser l'intérêt des autres (et inversement).

Amener les travailleurs à co-porter le projet entrepreneurial permet d'enrichir son développement, grâce notamment à une meilleure information issue de l'opérationnel et des bienfaits de l'intelligence collective, ainsi qu'à une cohésion accrue entre les travailleurs et l'entreprise. Ainsi, Picturetank, une agence de photographes, s'est ouverte à ses travailleurs (avec à la clé la transformation en SCIC), ou encore Eroski, branche de Mondragon active dans la vente au détail, et dont l'activité est principalement menée au profit des clients, qui a ouvert son capital aux travailleurs, leur a réservé des places au conseil d'administration ainsi qu'un droit aux surplus générés par l'activité. Dans ces différentes hypothèses d'ouverture du sociétariat aux travailleurs, alors que l'activité des coopératives concernées est diligentée au profit d'autres parties (clients, producteurs), on incite les travailleurs à s'impliquer dans la société en leur ménageant des avantages, tels qu'une participation au conseil d'administration et/ou aux bénéfices de l'entreprise.

## ● OUVERTURES AUX CLIENTS

L'ouverture au multipartisme peut également emprunter le chemin inverse. Des coopératives principalement initiées par des personnes qui seront les futurs travailleurs de l'entreprise (ou associés actifs), rassemblés autour d'un projet entrepreneurial commun, peuvent trouver grand intérêt à ouvrir leur capital aux clients. A nouveau, l'information fournie par ces derniers sur leurs préférences ainsi que les richesses de l'intelligence collective pourront conférer une efficacité plus grande à l'entreprise dans la définition de sa stratégie commerciale et dans sa mise œuvre, effets vertueux qui rejailliront incontestablement sur les associés actifs et travailleurs de l'entreprise (Black Star Co-op pub and Brewery, US).

## ● OUVERTURES AUX CITOYENS

Développement important du mouvement coopératif en Belgique ces dernières années, l'ouverture du capital des coopératives aux citoyens traduit l'attention accordée par l'entreprise aux conséquences positives ou négatives de l'activité économique sur la communauté. Les parties intéressées auxquelles on ouvre le capital ne sont donc plus définies par référence à une ou deux catégories d'acteurs économiques pour s'étendre à l'ensemble de la communauté. Les coopératives « citoyennes » constituent dès lors assez souvent des entreprises caractérisées par une/des finalité(s) sociale(s), qui font écho aux externalités positives de leur action (intégration sociale, emploi local, production écologique, etc.). Le financement du

projet via la prise de parts (appel public à l'épargne) ou la mise à disposition de ressources pour la coopérative (bénévolat, réseau personnel, etc.) peut être vu comme un mécanisme permettant d'internaliser en partie les externalités positives de l'activité de la coopérative à finalité sociale sur ces citoyens.

Ainsi, derrière l'activité principale de la Coopérative Food Oklahoma (États-Unis) qui est de gérer une plateforme numérique de commande/distribution de produits alimentaires, réside la volonté de développer un système de distribution d'alimentation local pour l'ensemble de la communauté. Si la plateforme met en lien plus d'une centaine de producteurs avec des clients, permettant l'écoulement et l'approvisionnement de produits, le projet œuvre à construire un maillage entre l'ensemble des acteurs de l'alimentation, en ce compris les clients et les bénévoles. C'est donc naturellement vers le choix d'une coopérative que se sont tournés les promoteurs du projet, conscients de la nécessaire implication de l'ensemble des acteurs pour la réalisation de leur objectif. Les divers projets de Ceinture aliment-terre en Belgique, dont les maillons sont notamment des coopératives citoyennes, relèvent en partie de cette approche.

## 2. LA COOPERATIVE MULTIPARTITE COMME MODELE ECONOMIQUE SOCIAL ET PERENNE

Si l'ouverture du capital à d'autres parties intéressées est prometteuse pour l'efficacité de l'entreprise, et si le multipartisme se justifie plus largement eu égard aux externalités générées par toute activité économique, la mobilisation des parties intéressées permet aussi de concrétiser des opportunités économiques inattendues. En effet, en croisant le mouvement du multipartisme coopératif avec les stratégies propres aux coopératives d'utilisateurs, certaines entreprises sont parvenues à se ménager des modèles économiques inédits, dont les bienfaits rejaillissent sur les différents acteurs de l'entreprise coopérative.

Le modèle économique des coopératives d'utilisateurs repose en effet sur leur capacité (qui est aussi leur vocation) à proposer des réponses adéquates aux besoins économiques de leurs membres (Cfr. la « double-qualité » des membres coopérateurs, évoquée plus haut). Il est aussi fait écho à cette stratégie par le principe de « participation économique » des coopérateurs, tel qu'il a été codifié par l'Alliance coopérative internationale, principe qui met en exergue le lien économique qui caractérise le rapport entre le coopérateur et la coopérative, notamment via sa participation au capital ou son recours aux services de la coopérative.

Ainsi, la littérature économique coopérative met en avant le rôle important joué par cette proximité toujours renouvelée avec les besoins de leurs membres, dans le succès des coopératives. En restant toujours à l'écoute des besoins de leurs membres, la coopérative fidélise sa clientèle, ce qui, à son tour, assure une bonne connaissance de ses préférences. La mise au centre des besoins des membres permet ainsi d'amorcer un cercle vertueux favorable à la solidité du modèle économique de la coopérative.

La transposition de cette stratégie aux coopératives multipartites permet d'entrevoir la génération d'un projet entrepreneurial « multi-utilisateurs », dont le modèle économique repose sur un ensemble de réponses adéquates à des besoins de parties prenantes différentes, toutes impliquées de ce fait dans le projet.

Imaginons un projet d'épicerie coopérative de commercialisation initié par des producteurs locaux, et dont les produits sont caractérisés par un surcoût. Si seuls les consommateurs mus par un besoin d'accéder à des biens alimentaires au meilleur rapport qualité-prix sont visés par le projet entrepreneurial, il sera peut-être ardu de trouver un modèle économique, compte tenu de la volonté très limitée de nombreux consommateurs à payer un surcoût lié à la provenance locale des produits.

L'intuition première sera d'étendre explicitement la mission au-delà de la vente de produits alimentaires, pour y inclure par exemple des objectifs de sécurité alimentaire. On touchera alors des ménages conscients du lien d'interdépendance qui les unit avec les producteurs, et prêts à payer davantage leurs fournitures alimentaires, s'ils sentent que cette stratégie contribue à leur sécurité alimentaire à plus long terme. Néanmoins, afin de favoriser l'implication durable de ces consommateurs dans le projet des producteurs, il semble évident que l'objectif de sécurité alimentaire devra recevoir une application plus palpable et ne pas rester confiné à une formule dans la mission de l'entreprise. Un partenariat coopératif stable passera donc par la définition, avec ces personnes des applications concrètes qu'il convient de donner à leur préoccupation en matière de sécurité alimentaire dans la coopérative. Il s'agira par exemple de conférer un accès prioritaire à la production (primeurs, tomates, etc.), la mise en place d'une politique de traçabilité de tous les produits, l'affectation de surplus à la formation de nouveaux producteurs locaux, etc.

Enfin, on s'intéressera plus généralement, et selon les besoins de renforcement du projet, à tout partenaire susceptible de bénéficier de retombées. Ainsi, constatant les retombées positives potentielles d'un tel projet pour l'économie locale, des PME locales pourraient être intéressées à participer également au projet. Il s'agira ici également de définir les avantages concrets, en lien avec cet intérêt, que pourraient retirer ces entreprises locales de la coopérative. On pourra par exemple mettre en place une politique des achats qui favorise explicitement ces PME locales, ou une politique d'affectation des surplus faite en considération de son impact sur l'économie locale (ex. affectation de surplus sous forme de prise de parts chez des PME coopératives). Outre la prise de parts et l'achat éventuel des produits, l'avantage pour l'entreprise pourra prendre la forme d'une mise à disposition de ressources telles qu'un réseau de clientèle, des connaissances, de capital de crédibilité, etc.

En définitive, dans cet exemple, la coopérative multipartite permet de glisser d'un projet de producteurs locaux dépourvu de modèle économique évident, vers un projet plus large comportant des finalités sociales liées à la dynamisation de l'économie locale et la souveraineté alimentaire, renforcé par une base plus large de clients ou de partenaires, avec lesquels on a clarifié et concrétisé les intérêts mutuels. Via la coopérative multipartite ainsi structurée, des parties s'unissent autour d'un projet, au-delà de leurs intérêts directs, pour répondre d'une autre manière à leurs intérêts à court et à long terme.

Si l'objectif demeure pour chaque type de partie la réalisation d'un intérêt individuel direct (un marché pour les producteurs, accès à des biens alimentaires pour les consommateurs, perspectives de partenariat pour les entreprises locales), la stratégie consiste donc à exploiter les effets systémiques d'une activité économique (création d'activité, souveraineté alimentaire, ...). L'approche multipartite prend en effet acte de l'interdépendance des parties à une activité économique donnée, et exploite cette interdépendance au service du modèle économique de l'entreprise. Les parties au projet présenteront en effet des besoins complémentaires. Les externalités positives de l'activité sont ainsi recyclées, converties en avantages concrets pour chaque partie, ce qui justifie qu'elles mettent des ressources à disposition de l'entreprise (en étant cliente, en prenant des parts, etc.). L'approche multipartite permet de faire participer différentes parties à l'effort nécessaire à la poursuite de la finalité sociale de l'entreprise.

L'histoire de la Coopérative Boisaco (Québec) permet d'illustrer comment la mise en lien de parties prenantes diverses au sein d'un même projet entrepreneurial permet de trouver des modèles économiques alternatifs. Boisaco trouvant son origine dans une histoire sociale, les travailleurs y tiennent donc le premier rôle dans sa genèse. A la veille d'une nouvelle faillite de l'industrie sylvicole dans une région reculée du Québec, un groupement d'entreprises locales ont rejoint les travailleurs de l'entreprise menacée afin d'en permettre la reprise. Si l'intérêt des travailleurs à la reprise était de manière évidente de garder leur emploi, le modèle économique étant difficile à trouver à eux seuls. L'implication des entreprises locales a permis de rebattre les cartes, apportant crédibilité et compétences managériales au projet. Néanmoins le projet s'en est trouvé profondément modifié afin de rencontrer également l'intérêt des entreprises. En effet, si leur intérêt au maintien de l'activité sylvicole dans cette région reculée du Québec était évident, la politique de l'entreprise a été profondément modifiée et façonnée de manière à concrétiser cet intérêt à l'activité locale. Ainsi la stratégie de la coopérative est de stabiliser les rentrées dans ce secteur cyclique caractérisé jusque là par des faillites récurrentes. Ainsi, la prise de parts dans des entreprises clientes avec lesquelles des contrats d'approvisionnement ont pu être conclus, et la diversification de la clientèle, issue de secteurs dont la demande varie de manière inverse (construction et rénovation) a permis de stabiliser l'activité.

Le parcours de la coopérative The Producers and Buyers aux États-Unis est un autre exemple de construction de modèle économique entrepris par des parties prenantes différentes, voire généralement opposées. Mettant en présence des producteurs locaux et un hôpital du Wisconsin fondé par les Franciscains, le Sacré-Cœur, cette coopérative est parvenue à définir un modèle crédible de fourniture de produits locaux aux hôpitaux, secteur généralement impénétrable par les acteurs locaux de l'alimentation, en raison de contraintes en termes de formatage, quantités et de prix et accaparé de ce fait par des entreprises de production de repas standardisée et de masse, telle que Sodexo.

Cet exemple démontre l'importance stratégique qu'il y a à se mettre à l'écoute de chaque partie prenante. En effet, selon les acteurs du projet, c'est le fait de mettre en présence les deux bouts de la chaîne, alors qu'ils proviennent de monde différent, tels que des producteurs et des responsables des achats dans les hôpitaux, qui a été déterminant et a permis l'élaboration d'un modèle économique qui à l'origine semblait inexistant.

Ainsi, en l'absence de modèle économique évident vu les contraintes des clients institutionnels, producteurs et acheteurs ont eu à élaborer un tel modèle eux-mêmes de manière concertée et en procédant par essai-erreur.

Si cet investissement de l'hôpital du Sacré-Cœur dans un travail de recherche d'un modèle a été grandement favorisé par l'importance accordée à l'alimentation dans la santé, et par l'importance accordée à la communauté et au travail digne par l'ordre des Franciscains, les retombées favorables sur l'économie locale et la satisfaction des clients viennent confirmer la démarche ainsi entreprise par l'acheteur, et ce, en dépit du surcoût de 15 à 20 pour cent affiché par les productions locales.

Ces exemples montrent que la coopération multipartite permet aussi aux parties de construire et d'expérimenter des modèles économiques grâce à la concertation de différentes parties prenantes, et construits autour de leurs objectifs respectifs, mais néanmoins complémentaires.

### 3. DES PLATEFORMES COOPERATIVES MULTIPARTITES

Les plateformes collaboratives ont souvent bâti leur stratégie sur la compression des coûts de main-d'œuvre et sur l'éviction de la concurrence (« the winner takes all »). Les plateformes exacerbent en quelque sorte la lutte pour la distribution de la valeur générée par le service rendu, entre ses différentes parties prenantes que sont les contributeurs, les clients et les actionnaires de l'entreprise de plateforme. Si hypothétiquement, le service proposé (livraison à domicile, transport de personnes, services divers,...) fait écho à un besoin économique, on identifie dans les initiatives et réflexions actuellement en cours visant à réinventer ces activités économiques tout en amendant la proposition en vue de la rendre plus favorable aux travailleurs, ce désir de « faire autrement », caractéristique des coopératives multipartites. Ainsi, des propositions alternatives ont émergé, aux États-Unis et en Europe notamment, tendant notamment à conférer la propriété et la gouvernance de la plateforme à ses travailleurs contributeurs (voyez par exemple le mouvement Platform Coop). Il est cependant probable que la présence des travailleurs au capital et à la gouvernance de l'entreprise ne permette pas à elle seule de trouver un modèle économique efficace pour une entreprise coopérative de plateforme collaborative. A cet égard, les stratégies économiques de la coopération, appliquées à un contexte multipartite, pourraient utilement structurer la réflexion sur l'émergence de telles entreprises. Comme on l'a vu, le multipartisme coopératif ne se limite pas à une modalité de gouvernance consistant à ouvrir le capital à des parties diverses, mais peut aider à structurer tout le projet d'entreprise.

La participation de chaque catégorie de partie prenante à l'entreprise doit aussi être justifiée économiquement. Il ne s'agit pas uniquement d'adoucir les effets d'une politique d'entreprise sur les travailleurs en leur conférant des leviers de pouvoirs, mais de construire une entreprise dont le modèle économique est enrichi par leur participation. En particulier il conviendra de définir l'apport des travailleurs au projet au-delà de leur rôle opérationnel. Si les usagers/clients de l'entreprise et ses travailleurs se perçoivent généralement comme des concurrents dans le partage de la valeur, on peut réorienter leur attention vers leur complémentarité et organiser concrètement celle-ci. On les fera par exemple participer concrètement à la définition des produits ou services, aux côtés des usagers, mettant à profit leurs connaissances du terrain, et les faire apparaître ainsi aux yeux des usagers comme partenaires dans la réponse à leurs besoins. Il faut néanmoins s'assurer que l'implication des travailleurs dans le projet d'entreprise ne puisse faire l'objet d'un contrôle en exécution du lien de subordination et procède uniquement d'une position de partie prenante entièrement consentie par les travailleurs et crédible. La coopérative multipartite ne doit en effet pas être un prétexte pour amener les travailleurs à renoncer à leurs droits en tant que salariés.

Quant au fait que les travailleurs aient à gagner à ce que les usagers soient satisfaits, il est quant à lui habituellement bien compris. On veillera néanmoins à ce que les travailleurs ne basculent dans une posture d'auto-responsabilité trop grande en vue de rechercher les complémentarités entre parties prenantes et de satisfaire les besoins spécifiques de chacun. Pourrait en découler une forme d'auto-exploitation assez peu conforme à l'esprit des plateformes coopératives.

En recourant au cadre coopératif et à une entreprise commune travailleurs-usagers, on pourra directement formaliser le projet comme étant un partenariat win-win, et le construire autour de la complémentarité des deux parties, complémentarité avantageuse pour l'entreprise, et donc pour l'ensemble de ces parties. On voit ici se dessiner le cercle économiquement vertueux de la coopération.



## 4. PRATIQUES DE COOPERATIVES MULTIPARTITES

Afin de contribuer à l'émergence de projets de plateformes collaboratives qui ne soient pas caractérisées par un démantèlement des droits sociaux, les recommandations suivantes, inspirées des principes économiques de la coopération et des expériences de coopératives multipartites évoquées dans cette note peuvent être formulées.

### *Construire un modèle économique qui valorise et repose sur différentes parties prenantes*

Il s'agit de construire l'entreprise sur une base suffisamment large pour déboucher sur un modèle économique solide. Il ne s'agit donc pas uniquement d'ouvrir l'entreprise au travail, mais d'étendre le projet d'entreprise de manière à ce qu'elle puisse offrir une réponse aux besoins d'une base suffisante pour supporter son modèle économique. A noter que l'ouverture aux travailleurs n'implique pas nécessairement que ceux-ci soient directement salariés par l'entreprise de plateforme. Ainsi, en l'absence légale de contrat de travail entre les contributeurs et la plateforme, la collaboration avec des coopératives de travailleurs autonomes telles que SMart, DiES ou Brucoop pourrait constituer une source d'intérêt pour la partie prenante « contributeurs ». Les coopératives de travailleurs autonomes constituent une composante possible dans la construction d'une réponse coopérative globale multipartite.

### *Définir, avec et pour chaque partie prenante, les interactions concrètes avec l'entreprise, en lien avec son intérêt au projet*

L'intérêt que chaque partie a à l'activité de l'entreprise projetée devrait être converti en interaction avec l'entreprise ou dans la définition du projet d'entreprise : mise à disposition de ressources (capital, réseau, compétences...) et intéressement concret (avantages commerciaux, politique d'affectation des surplus cohérente avec la cause de l'implication de la partie, mandats au conseil d'administration, droit à des dividendes...).

A cet égard, les exemples de coopératives multipartites existantes tendent à montrer que les retombées indirectes d'une activité économique, ou un « intérêt supérieur » (souveraineté alimentaire, aspects écologiques, cohésion sociale...) peuvent générer un intérêt dans le chef de personnes ou organisations qui ne seront pas directement bénéficiaires de l'activité de l'entreprise, à devenir coopérateur et à participer au projet. Néanmoins, il apparaît que les parties prenantes qui restent réellement impliquées dans le projet (qui resteront durablement clientes ou qui mettront de manière stable des ressources au service de la coopérative par exemple) sont celles pour lesquelles il a été veillé à donner des conséquences concrètes à leur préoccupation pour des « intérêts supérieurs » dans leur rapport individuel avec l'entreprise.

L'implication de citoyens dans la coopérative, par exemple, si elle se justifie compte tenu de retombées positives de l'activité projetée sur la société en général (ex. développement local) devrait pouvoir être traduite en avantages concrets pour ces derniers.

## *Sélectionner les parties prenantes à intégrer au projet en fonction de la convergence de leurs intérêts avec les autres parties prenantes*

Même si l'implication des différentes parties au projet multipartite sont mues par des intérêts différents (ex. pour les producteurs, sécuriser des débouchés, et pour les entreprises locales, impacter positivement l'économie locale), il est nécessaire que ces intérêts ne soient pas contradictoires. Ainsi, la combinaison de parties prenantes à un projet multipartite devra être cohérente. Cette cohérence sera tributaire des intérêts « supérieurs » et de la finalité autour de laquelle il est décidé d'articuler les différentes parties prenantes. Si les finalités de l'entreprise doivent certainement intégrer des conditions de travail équitables pour les travailleurs, il convient de comprendre cette rémunération équitable comme étant également un facteur de pérennité de l'entreprise, et donc un élément de la réponse aux besoins qu'elle apporte aux autres classes de parties prenantes (et inversement). Les différentes parties prenantes doivent donc pouvoir être unies derrière une finalité commune, même si les « avantages » tirés de la coopérative sont différents.

### *Clarifier les termes de l'équilibre entre les parties*

Corollaire du point précédent, il y a lieu de faire toute la transparence sur les implications et avantages de chaque partie prenante au projet. Les coopératives multipartites reposent par nature sur la synthèse d'intérêts différents. Il ne s'agit donc pas uniquement de rémunérer avantageusement les travailleurs, mais de concevoir l'entreprise comme un instrument permettant de satisfaire les besoins de chaque classe de parties prenantes. Par nature, certains compromis devront être dégagés afin de réaliser la synthèse entre les différents intérêts en présence. Dans la coopérative nord-américaine East Carolina Organics, coopérative dont la mission est de développer une filière d'alimentation locale, mais dont l'activité est principalement orientée au bénéfice des producteurs, les travailleurs sont co-porteurs du projet et ont notamment travaillé à l'élaboration du projet, de manière volontaire sans contrepartie financière. Compte tenu de ces apports bénévoles des travailleurs à une coopérative « de producteurs », il a été décidé de leur conférer un droit préférentiel aux dividendes. Vu les avantages contrastés conférés à des parties prenantes différentes, les acteurs du projet témoignent : « Il faut poser les bonnes questions et définir les termes d'équité du projet dès le début du projet ».

### *Définir une gouvernance qui reflète l'implication de chaque partie prenante tout en cultivant la mission commune*

Dès lors que le modèle économique de la coopérative multipartite est constitué d'un ensemble de chaînes de valeur reflétant les intérêts de chaque partie prenante au projet, la gouvernance sera structurée de manière à faire écho à cette articulation. Le principe de gouvernance participative ne se borne donc pas à intégrer les travailleurs dans les organes de la société. La gouvernance participative a en effet pour fonction de mettre en œuvre le principe d'écoute des besoins des usagers. Il importe donc de conférer à chaque type de partie prenante des droits à la gouvernance qui lui permettent de faire entendre ses préoccupations, en lien avec la raison d'être de son implication au sein de la coopérative. On instaurera par des collèges par type de partie prenante à l'assemblée générale et on assurera la représentation de chaque partie prenante au conseil d'administration. On pondèrera néanmoins les droits à la gouvernance compte tenu de l'implication de chaque partie dans l'activité quotidienne de

l'entreprise, dès lors que c'est celle-ci qui conditionne sa viabilité. Ainsi, les intérêts des travailleurs de l'entreprise ou encore de ceux des professionnels, membres de la coopérative (ex. coopératives impliquant des producteurs) seront plus fortement représentés au sein des instances, compte tenu de l'importance plus grande de l'activité de la coopérative pour eux. Les citoyens, bien qu'ils puissent être très nombreux lorsqu'il a été recouru à l'appel public à l'épargne, verront leur poids dans la gouvernance limité, en définissant par exemple les droits de vote du collège qui les représente à l'assemblée générale, à une proportion de cette assemblée, quel que soit le nombre de coopérateurs-citoyens effectivement présents dans ce collège.

Caroline Ker (febecoop)  
Pour Platform Coop Brussels