



Économie collaborative

Mémoire dans le cadre de la
consultation du
Groupe de travail sur
l'économie collaborative

Présenté par



Avril 2018

Table des matières

Introduction	5
Définition	5
Plateformes coopératives	7
Recommandations	9
Qui sommes-nous?	13
Annexe 1 Rapport du Laboratoire	15
Annexe 2 Rapport du Groupe de recherche GMT de Polytechnique Montréal	24

Introduction

Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité est très heureux d'apporter sa contribution à la réflexion du gouvernement du Québec sur la montée de l'économie collaborative au Québec. La mise en place du groupe de travail et le libellé de son mandat indiquent l'importance qu'accorde le gouvernement à cette nouvelle économie qui a déjà commencé à modifier profondément les modèles d'affaires traditionnels et la vie des Québécois.

Le contenu de ce mémoire est largement inspiré du LABORATOIRE EN ÉCONOMIE COLLABORATIVE ET COOPÉRATIVE (LÉCC), piloté conjointement par la Maison de la coopération du Montréal métropolitain (MC2M) et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), avec l'appui du Ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation du Gouvernement du Québec

Échelonnés sur un an, d'avril 2017 à mars 2018, les travaux de ce laboratoire s'articulent autour de deux composantes : un travail de recherche sur les caractéristiques et les facteurs de succès des activités en économie collaborative et des plateformes coopératives au Québec – réalisé par le Groupe de recherche GMT de Polytechnique Montréal – et une réflexion d'experts et d'acteurs du milieu coopératif d'ici. (Voir en annexe 1 et 2 les deux rapports du LÉCC)

Ce mémoire s'inspire également de la tournée des milléniaux effectuée par le Conseil en 2017-2018. Il est apparu clairement lors de cette tournée que cette génération a le goût d'entreprendre d'une nouvelle façon, qui est très proche des valeurs portées par les coopératives et les mutuelles depuis plus d'un siècle et demi : gouvernance démocratique, humanisme, environnement.

Représentant plus de 3 000 coopératives œuvrant dans près de cinquante secteurs d'activités, il va sans dire que plusieurs de ces coopératives sont touchées par l'arrivée de l'économie collaborative, par exemple celles actives dans les industries du taxi, du logement locatif, de la culture, du tourisme et loisir et des services à la personne.

La position du Conseil s'attardera principalement aux enjeux suivants nommés par le document de consultation :

- 5 Répercussions environnementales et sociales
- 6 Saine concurrence et accessibilité des marchés
- 7 Statut juridique de l'utilisateur

Définition

Le Conseil souscrit à la position énoncée à la page 6 du document de consultation quant au choix du terme « économie collaborative » pour désigner cette émergence de nouveaux types de partage de biens et de services.

Selon les travaux réalisés lors de notre laboratoire, il apparaît que « la valeur ajoutée de ces plateformes collaboratives est très prisée parce qu'elles mettent rapidement en contact le demandeur et l'offreur sans autre intermédiaire que la plateforme elle-même ».

Decrite simplement, l'économie collaborative est basée sur les échanges de pair à pair, souvent à l'aide d'une plateforme numérique. Les producteurs et les consommateurs y occupent un rôle qui peut s'interchanger, d'où le néologisme « prosommateur ». Ces nouveaux usages ont engendré certains paradigmes, dont :

- l'effacement des intermédiaires entre les organisations et les individus;
- l'avènement d'une économie à la demande;
- l'arrivée des « consommateurs-activistes » ou « *prosumers* » qui jouent un rôle de plus en plus direct et actif à l'égard des échanges de biens ou de services;
- un changement d'attitude à l'égard de la possession, vis-à-vis de l'usage, de certains biens;
- la renaissance des rapports sociaux entre étrangers, lesquels s'expriment désormais par des interactions entre usagers-membres d'une communauté, souvent inconnus les uns des autres.

Enjeux économiques et sociaux importants

Cette nouvelle économie soulève plusieurs enjeux économiques et sociaux, dont principalement :

- Le modèle économique des plateformes « disruptives » qui se sont imposées rapidement (à l'instar des Uber, Airbnb, *UpWork*, etc.) a réduit au maximum les coûts des immobilisations et du capital humain, au profit de systèmes d'approvisionnement sophistiqués via la technologie; c'est un modèle qui extrait la valeur de ses puissantes bases de données-clients.
- Ainsi, l'entreprise qui gère ladite plateforme ne possède pas d'infrastructures de production, ne fournit pas le service vendu, et ne choisit pas la personne qui fournira le service. Une autre conséquence de cette structure de coût distincte, allégée par le fait de ne pas avoir à investir massivement dans des infrastructures, est la rapidité avec laquelle une plateforme numérique peut être développée et déployée.
- Le Québec a du retard dans l'adoption de ces nouvelles pratiques et jusqu'à présent, les plateformes collaboratives les plus importantes œuvrant ici sont la propriété d'entreprises étrangères et privées, telles Uber, Airbnb, Indiegogo, etc.
- Ces deux derniers points convergent également avec le rapport de l'Observatoire de la consommation responsable de l'UQAM, lequel ajoute que le modèle de ces grandes plateformes étrangères favorise la création de monopoles, souvent déstabilisants et menaçants pour certains secteurs économiques traditionnels, comme on l'a vu récemment avec les secteurs du taxi, de l'hôtellerie et du logement.
- Qui plus est, « elles reposent sur une externalisation du travail par des contrats non-salariés: ces plateformes participent à la transformation du marché du travail... ». De fait, le rapport GMT avance que ce modèle économique, auquel on réfère souvent en utilisant

l'expression de « capitalisme de plateforme », entraîne plusieurs impacts négatifs dont une forte précarité de ces travailleurs non-salariés, lesquels, vu leur statut de contractuel; n'ont pas droit aux avantages sociaux et autres conditions de travail décentes, contribuant sans doute à l'émergence d'inégalités au sein de la société ici et ailleurs.

Le Conseil voudrait cependant attirer l'attention du Groupe de travail sur deux enjeux majeurs :

- **perte de contrôle du commerce** : une tendance lourde dans cette nouvelle économie est la perte de contrôle sur le commerce local soit par la **délocalisation** de la propriété des plateformes au profit de grandes entreprises étrangères, soit par l'imposition de règles qui ne **partagent pas les bénéfices** avec les utilisateurs;
- le **retard** des entreprises québécoises à s'inscrire dans l'économie collaborative, tel que mentionné plus haut.

Plateformes coopératives ou coopératives de plateforme

Selon les données transmises à la page 11 du Document de consultation, plus de 170 initiatives d'économie collaborative ont été recensées au Québec, réparties en différents modèles d'affaires : 60 entreprises, 65 organismes à but non lucratif, 30 mouvements citoyens.

Selon ce recensement, aucune coopérative ne serait active dans cette économie, pourtant le rapport du GMT Polytechnique Montréal, joint en annexe 2, fait état de quatre études de cas menées au Québec. Quoiqu'il en soit, la faible présence de plateformes coopératives au Québec constitue une grave lacune à laquelle nos recommandations tentent de remédier.

Ailleurs dans le monde, il existe cependant des coopératives qui ont décidé de développer leur offre de service dans le domaine numérique, particulièrement aux États-Unis et dans quelques pays européens. Par exemple :

- FairShares1 est une coopérative du Royaume Uni dont l'objectif est de développer des réseaux d'entrepreneurs coopératifs, ce que fait également Enspiral Network en Nouvelle Zélande
- La coopérative Up&Go, située à New-York, a développée une plateforme qui fournit des services d'entretien ménager
- SavyCooperative se concentre sur la santé et la connexion entre coopérants et chercheurs.
- Au Canada, Modo est une coopérative offrant des services d'autopartage à Vancouver et Stocksy United réunit plus de 1000 photographes, toujours à Vancouver.
- Au Québec, Caligram permet de diffuser des événements à l'aide d'une plateforme flexible.

À la lumière de la réflexion des participants Laboratoire et de quatre études de cas de coopératives de plateforme québécoises menées par le Groupe de recherche GMT, les lacunes suivantes sont apparues dans le développement des coopératives dans l'économie collaborative :

- Méconnaissance du modèle coopératif de la part des jeunes entrepreneurs de start-ups numériques;

- Accès au capital difficile et limité;
- Manque d'expertise des coopératives en TI;
- Difficultés sur le plan du marketing, tant dans l'élaboration de stratégies que sur le plan des budgets alloués – dans un environnement concurrentiel ou le gagnant, premier arrivé dans un marché, domine – et où les consommateurs ont des attentes vis-à-vis des coopératives de plateforme québécoises au niveau de leur performance (offre de services, design, fonctionnalités simples et rapides), idéalement aussi élevé que celui des plateformes-leader.
- Besoins manifestes de soutien et d'accompagnement de la part de ces coopératives nouvelle génération.

Par contre:

- Le modèle coopératif, par ses valeurs fondatrices et son modèle de gouvernance, est bien placé pour favoriser la création de coopératives de plateforme : les coopératives traditionnelles ont fait leurs preuves sur le plan de la longévité et de la stabilité économique, parfois dans des secteurs mal desservis par l'entreprise traditionnelle.
- De plus, les coopératives de plateformes sont en mesure de créer des actifs collectifs, en plus de proposer à leurs travailleurs des emplois durables et un filet social décent. Bref, les coopératives de plateforme créent de la valeur à fort impact social.
- Le Québec est l'une des économies dynamiques sur la planète sur la voie coopérative; il est un modèle international de succès coopératif et mutualiste, que ce soit par ses succès d'affaires démontrant une pérennité certaine comme Desjardins (120 ans), Promutuel (175 ans), La Coop fédérée (bientôt 100 ans), ou la variété des secteurs où la coopération et le mutualisme se sont implantés (forêt, agriculture, habitation, services à domicile, commerce de détail, etc.)
- le Québec est en bonne position pour regrouper à Montréal des coops en économie collaborative, déjà existantes dans le monde, grâce aux ressources et à l'attrait suscité par l'Intelligence Artificielle; mentionnons, par exemple, que La Maison de la coopération du Montréal métropolitain est située à proximité du Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM), du nouveau centre d'excellence en intelligence artificielle, O Mile-Ex, du nouveau campus MIL de l'Université de Montréal, Complexe des sciences et de génie; région montréalaise et coopération constituent donc un terreau fertile pour l'économie collaborative.

Sur la base de ces affirmations, le CQCM invite fortement le Groupe de travail du gouvernement du Québec à miser sur les coopératives pour développer au Québec une véritable économie de partage.

Recommandations

1. Miser sur les coopératives

Les plateformes de partage dominantes à l'heure actuelle émergent surtout du modèle d'investissement à haut rendement en capital de risque, détournant, selon certains, le réel sens de l'économie du partage. C'est ainsi que face à ce « capitalisme de plateforme », un autre mouvement a pris forme, soit celui des « plateformes coopératives ». Ce mouvement propose une autre approche de la propriété et de la gouvernance, davantage axée sur le bien collectif. Il se rapproche des valeurs propres aux coopératives. De la sorte, le mouvement coopératif peut profiter de cette occasion pour se positionner, se renouveler et explorer divers scénarios afin d'entrer dans l'économie collaborative, tout en demeurant fidèle à ses valeurs fondatrices. (Polytechnique Montréal, in LÉCC, 2018, p. 1)

Dans son communiqué de presse du 9 février 2018 annonçant la création du Groupe de travail sur l'économie collaborative, la vice-première ministre, ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation et ministre responsable de la Stratégie numérique, Mme Dominique Anglade, a clairement indiqué que le Québec prenait « les devants pour devenir chef de file en économie collaborative ». Comme le Québec se démarque depuis plus de cent ans à l'échelle mondiale par la vigueur et la diversité de ses coopératives, le Conseil désire inviter la Ministre à envisager sérieusement cette avenue pour que le Québec devienne chef de file en économie collaborative pour les raisons suivantes :

a. Mode de propriété

Non seulement, comme mentionné plus haut, les plateformes collaboratives les plus importantes œuvrant au Québec sont la propriété d'entreprises étrangères et privées, mais ce mode de propriété favorise le rêve de vendre la plateforme le plus cher possible à la première occasion. Ce paradigme opportuniste se situe à des années lumières de celui des coopératives : la pérennité.

Pour garantir la pérennité des plateformes de l'économie collaborative et la propriété à long terme de celles-ci par les Québécois, le gouvernement du Québec devrait nettement privilégier le développement de plateformes sous propriété collective coopérative.

b. Gouvernance démocratique

Partout où des coopératives existent, elles sont gouvernées par leurs usagers selon des règles et des principes reconnus internationalement sur la base de valeurs partagées. Pour garantir cette gouvernance démocratique, elles sont encadrées par des lois locales. Par exemple, la règle « un membre, un vote » et le principe du partage des profits selon l'usage contribuent à la mise en place d'une véritable économie du partage.

Pour placer le Québec dans la véritable économie du partage, le gouvernement du Québec devrait nettement privilégier le développement de plateformes à gouvernance coopérative.

Cette option pour la propriété collective permettrait également d'apporter une amorce de solutions à certains enjeux mentionnés par le Groupe de travail dans son document de réflexion, notamment :

Répercussions environnementales et sociales

Des études mettent en lumière la contribution de l'économie collaborative à la précarisation des travailleurs et au transfert de la responsabilité sociale des entreprises vers les travailleurs. De plus, il reste à voir si les nouvelles collectivités connectées que crée l'économie collaborative, avec ses critères de participation basés sur l'évaluation et la confiance accordées par les pairs, ne porteraient pas en elles-mêmes de nouvelles formes d'exclusion (p. ex. un mauvais bilan aux résultats d'évaluation, des commentaires négatifs enregistrés dans les historiques).(p. 16)

Saine concurrence et accessibilité des marchés

En utilisant un modèle d'affaires qui diffère des façons de faire traditionnelles et qui ne s'insère pas dans le cadre réglementaire existant, certains acteurs peuvent se soustraire à certaines règles et obligations entourant l'offre d'un bien ou d'un service sur un marché donné et ainsi bénéficier d'un avantage compétitif face aux acteurs établis.

De plus, le développement de nouveaux marchés, où les effets de réseau sont importants et où l'information est un actif crucial permettant d'acquérir un avantage compétitif, crée une forte propension à favoriser l'arrivée d'acteurs qui ont des positions dominantes. Ces nouveaux marchés peuvent alors se retrouver fermés par l'acteur qui a su tirer le plus rapidement profit de ces effets de réseau et de toute l'information qu'il possède sur les utilisateurs de ses services.(p. 17)

Statut juridique de l'utilisateur

Le cadre législatif impose un certain nombre d'obligations aux professionnels d'un secteur d'activité. À l'inverse, les particuliers offrant des services à d'autres particuliers ne sont souvent pas concernés par ces obligations. Une des difficultés repose sur le fait qu'actuellement la législation ne définit pas à quel stade (ou niveau) un pair offrant ses services sur une plateforme collaborative devient un professionnel, c'est-à-dire un « véritable » prestataire de services professionnels. Au mieux, ou au pire, la distinction est fonction de la présence d'un échange d'argent ou d'une rétribution. Cette distinction a cependant ses limites puisqu'elle est posée sans égard aux effets de la prestation de services, que ceux-ci soient positifs ou négatifs. (p. 18)

La culture coopérative en étant une de service aux membres, c'est-à-dire les utilisateurs de la coopérative, tant consommateurs que producteurs ou travailleurs, ceux-ci, guidés

par leurs valeurs et principes coopératifs, devraient apporter des solutions probablement originales aux nouveaux enjeux posés par leur plateforme, dans le respect des lois et règlements de la cité. Les 150 ans de coopératisme au Québec le démontrent amplement.

2. Mettre en place un écosystème efficace

Tel que mentionné plus haut, il existe des freins au développement de plateformes coopératives au Québec, principalement la méconnaissance du modèle coopératif par les promoteurs de plateforme, le manque de connaissances technologiques, l'accès au capital et les faiblesses en marketing.

Pour éliminer ces freins, le gouvernement du Québec devrait investir massivement dans la mise en place d'un écosystème de soutien aux promoteurs à partir des ressources existantes : regroupements sectoriels de coopératives, Coopérative de développement régional du Québec, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, incubateurs technologiques existants, etc.

L'actualité appuie cette recommandation : une nouvelle coopérative de plateforme s'est incorporée en mars 2018 au Québec, **Groupe BlockChainCoop**. Or, personne dans le système de soutien au développement coopératif ne peut accompagner cette entreprise dans son marché, et personne dans les incubateurs technologiques ne peut l'accompagner dans son modèle d'affaires. Ce seul exemple démontre l'importance de créer un écosystème capable d'accompagner les promoteurs de cette nouvelle économie à tous les niveaux et de façons professionnelle.

Qui sont nos membres ?

Nos membres répertoriés par leurs secteurs d'activités

Services financiers et assurances

- ◆ Fédération des caisses Desjardins du Québec
- ◆ La Capitale Groupe financier
- ◆ SSQ Groupe financier
- ◆ Promutuel Assurance
- ◆ Co-operators

Services à la personne

- ◆ Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec
- ◆ Fédération des coopératives funéraires du Québec
- ◆ Fédération des coopératives des paramédics du Québec

Autres (arts et culture, loisirs, tourisme, enseignement, garderies, restauration, services publics, transport, etc)

- ◆ Réseau de la coopération du travail du Québec
- ◆ Coopérative de développement régional du Québec
- ◆ Fédération des coopératives du Nouveau-Québec

Forêt et énergie

- ◆ Fédération québécoise des coopératives forestières

Agroalimentaire

- ◆ Agropur coopérative laitière
- ◆ La Coop fédérée

Commerces de détail et services de proximité

- ◆ Fédération des coopératives d'alimentation du Québec
- ◆ Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire
- ◆ Fédération des coopératives du Nouveau-Québec
- ◆ Coopérative de développement régional du Québec

Manufacturier, TIC, service aux entreprises, services professionnels et Télécommunication

- ◆ Réseau de la coopération du travail du Québec
- ◆ Fédération des coopératives de câblodistribution et de télécommunication du Québec
- ◆ Coopérative de développement régional du Québec

Habitation

- ◆ Confédération québécoise des coopératives d'habitation

Nos membres auxiliaires

Les membres auxiliaires coopératifs et mutualistes	Les membres auxiliaires associés
<p>Fédération Coop-Habitat Estrie Fédération des coopératives d'habitation de l'Outaouais Fédération des coopératives d'habitation de la Mauricie et du Centre-du-Québec Fédération des coopératives d'habitation de Québec – Chaudière-Appalaches Fédération des coopératives d'habitation du Royaume Saguenay – Lac-Saint-Jean Fédération des coopératives d'habitation inter-municipale du Montréal métropolitain Fédération des coopératives d'habitation montérégiennes Fédération québécoise des coopératives en animation et en formation financière l'ACTIF</p>	<p>Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers, École des Hautes Études Commerciales Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC) Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal Fondation, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emploi du Québec Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI) Réseau Accorderie du Québec</p>

Annexe 1



**LE LABORATOIRE
DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE ET COOPÉRATIVE**
Intervenir pour renouveler le modèle d'affaires coopératif

RAPPORT FINAL

Présenté par :

Maison de la coopération du Montréal métropolitain et
Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

31 mars 2018

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
Introduction	4
1.1 Mise en contexte	4
1.2 Panorama général	7
1.3 Recherches complémentaires	8
1.4 Mesures à retenir	10
Le financement des plateformes coopératives	13
Recommandations	18
Conclusion	20
Bibliographie	21
Annexes	22

SOMMAIRE

En février 2017, la Maison de la coopération du Montréal métropolitain, en collaboration avec le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, déposait au ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation (MESI) un projet intitulé LABORATOIRE DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE ET COOPÉRATIVE dont le principal objectif visait à proposer des pistes de solutions en vue de moderniser le modèle coopératif spécifiquement à l'égard des coopératives de plateforme.

Ce projet était structuré en deux volets: le premier s'est attardé à mieux comprendre les caractéristiques de l'économie collaborative et les principaux liens entre l'économie collaborative et le modèle coopératif ici au Québec – par le biais d'une revue de littérature et de quatre (4) études de cas de plateformes coopératives québécoises analysées par le Groupe de Gestion de la mondialisation des technologies de Polytechnique Montréal (Groupe GMT).

L'autre volet s'est penché sur comment il était possible de faire évoluer le modèle coopératif, dans le cadre de l'actuelle Loi sur les coopératives, afin de répondre aux attentes des startups souhaitant développer une coopérative de plateforme. Un groupe d'experts a été rassemblé et s'est réuni 5 fois au cours de 2017 et 2018 à cet égard.

Nous dressons aux pages 2, 3 et 4 du présent rapport l'ensemble des principaux constats documentés dans l'analyse du Groupe GMT, dont le document complet est déposé en Annexe.

Nous résumons ici les principaux points à retenir, à l'égard des freins rencontrés par les coopératives de plateforme en démarrage au Québec:

- ◆ Méconnaissance du modèle de la part des jeunes entrepreneurs de start-ups numériques;
- ◆ Accès au capital difficile et limité;
- ◆ Manque d'expertise des coopératives en technologies de l'information (TI);
- ◆ Difficultés sur le plan du marketing, tant dans l'élaboration de stratégies que sur le plan des budgets alloués – dans un environnement concurrentiel ou le gagnant, souvent premier arrivé dans un marché, domine – et où les consommateurs ont des attentes vis-à-vis des coopératives de plateforme québécoises au niveau de leur performance (offre de services, design, fonctionnalités simples et rapides), idéalement aussi élevées que celui des plateformes-leader.
- ◆ Besoins manifestes de soutien et d'accompagnement de la part de ces coopératives de nouvelle génération.

Par ailleurs, pour alimenter ses discussions, le Groupe de réflexion a aussi pris connaissance de plusieurs études européennes, lesquelles, compte tenu de l'avancée de certains pays Européens en matière d'économie collaborative et de l'expérience de leurs

programmes de soutien envers l'économie sociale (dont certains remontent à 1997) s'avèrent particulièrement probante: nous dressons aux pages 9, 10 et 11 les principaux exemples à retenir.

À la suite de ses cinq réunions, le Groupe de réflexion formule les recommandations suivantes, qui visent à doter les coopératives de plateforme en devenir d'un meilleur soutien au cours des différentes phases de leur développement:

MEILLEURES PRATIQUES

1. Modifier l'actuelle Loi sur les coopératives afin d'autoriser l'utilisation des technologies numériques facilitant le vote électronique à distance dans le cadre des Assemblées générales annuelles tenues par les coopératives.
2. Mettre sur pied un répertoire de spécialistes, idéalement familiers avec le modèle d'affaires coopératif, en analyse financière, en élaboration de plans d'affaires performants, en mesure des résultats et de l'impact social, en développement de solutions numériques de même qu'en marketing et en design – surtout en marketing numérique – afin de pouvoir suggérer ces fournisseurs aux start-ups.

À cet égard, il sera nécessaire de proposer aux coopératives de plateforme un accompagnement et des ressources adéquates, spécialisées dans ces domaines de première importance pour leur croissance.

3. Effectuer une analyse de faisabilité d'un projet d'incubateur spécialisé en démarrage et accompagnement coopératif au sein d'une université, en partenariat avec les ressources existantes (CDRQ, Réseau, etc.).
4. En parallèle, analyser la possibilité d'installer au sein d'incubateurs existants porteurs, tels Desjardins Lab, L'Esplanade, District 3, etc. la présence d'un bureau de ressources spécialisées en coopératives.
5. Il serait souhaitable d'établir un portrait des caractéristiques démographiques et sociodémographiques des profils-types d'entrepreneurs attirés par les questions de collaboration, d'entraide, d'interaction entre pairs, de design ergonomique et d'applications numériques. À cet effet, une recherche formelle permettrait de mieux définir qui ils sont et où ils peuvent être rejoints sur le territoire montréalais.

PROMOTION

6. Développer une trousse de démarrage, en format imprimé et numérique, à l'intention des entrepreneurs de projets de plateformes coopératives.

7. Placer ces outils sur les sites Web de la CDRQ et du CQCM et sur les sites d'organisations de soutien à l'entrepreneuriat, de façon à en faciliter l'accès.
8. Proposer des ateliers de démarrage de coopératives dans les facultés d'informatique et dans les incubateurs et espaces de coworking porteurs, que ces derniers soient intégrés à une institution d'enseignement ou non.
9. Organiser des événements de sensibilisation du modèle des coopératives de plateforme et mettre en valeur les initiatives existantes dans ce domaine.

FINANCEMENT

10. Améliorer la capacité d'utilisation des parts privilégiées en rendant plus flexibles leurs modes de rétribution.
11. Inviter les acteurs de l'écosystème financier à considérer ces nouveaux modes de rémunération des parts privilégiées en fonction de la nature du risque d'affaires.
12. Pour les bailleurs de fonds, établir un cadre de soutien financier aux coopératives en démarrage, ayant pour objectif un transfert progressif de la capitalisation et du financement vers les acteurs locaux et les membres des coopératives – les institutions financières de l'État pouvant assurer les premiers risques.
13. Répertorier et publier tous les outils de financement provenant d'un ensemble de sources comprenant les différents programmes des institutions financières existantes, les diverses subventions gouvernementales, les sources existantes d'investissement en capital de risque voire même celles auprès des Anges financiers susceptibles d'investir dans entreprises collectives.
14. Encourager, auprès des institutions financières, la création de spécialistes de l'évaluation du marché et de la performance des entreprises de plateformes coopératives.
15. Entreprendre une tournée de familiarisation avec le modèle des coopératives de plateforme à l'intention des institutions ou organisations spécialisées en capital de risque, incluant Anges Québec.

INTRODUCTION

1.1- MISE EN CONTEXTE

Le projet cité en titre, déposé au ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation du Gouvernement du Québec en février 2017, souhaitait « développer une stratégie coopérative en économie collaborative pair-à-pair » à implanter en premier lieu dans la Métropole, principal centre d'activités dans le domaine de économie collaborative sur le territoire québécois à ce jour.

Le projet s'est articulé autour de deux composantes : un travail de recherche sur les caractéristiques et les facteurs de succès des activités en économie collaborative et des plateformes coopératives au Québec – réalisé par le Groupe de recherche GMT de Polytechnique Montréal – complété d'une réflexion d'experts et d'acteurs du milieu coopératif d'ici, qui se sont réunis au cours de 2017 jusqu'au début 2018¹.

D'entrée de jeu, les constats à retenir du rapport de recherche du Groupe GMT² sont les suivants :

- ◆ Tout d'abord, l'économie collaborative est en pleine effervescence à l'échelle de la planète et le mouvement devrait s'amplifier au cours des années à venir.

Ceci n'étonnera personne puisqu'au Québec au cours de la dernière année, on a publié 184 nouvelles sur les sujets « économie de partage » ou « économie collaborative » dans les médias francophones. Qui plus est, dans un rapport remis au MESI en 2017 par l'Observatoire de la consommation responsable de l'UQAM³, on évalue la taille du marché de l'économie collaborative à 2,4 milliards \$ CAN en 2017 et on cite une étude de PwC qui anticipe un chiffre d'affaires de l'économie collaborative de 335 milliards de dollars US d'ici 2025.

- ◆ La seconde moitié du 20^e siècle a été marquée par une augmentation de la population dans les villes, ce qui contribue à créer une masse critique de consommateurs dans une zone donnée –et de ce fait, entraîne une certaine disparité de services entre les grandes zones urbaines et les zones régionales (manifeste dans l'offre des plateformes collaboratives).
- ◆ Le développement constant des technologies numériques, surtout au cours des trente dernières années, a accéléré la croissance de cette économie aussi dite « de pair à pair ».
- ◆ Ces nouveaux usages ont engendré certains paradigmes, dont :
 - l'effacement des intermédiaires entre les organisations et les individus;
 - l'avènement d'une économie à la demande;

¹ Voir la liste des participants et les dates de ces réunions en Annexe A.

² Voir rapport joint en Annexe B.

- l'arrivée des « consommateurs-activistes » ou « *prosumers* » qui jouent un rôle de plus en plus direct et actif à l'égard des échanges de biens ou de services;
 - un changement d'attitude à l'égard de la possession, vis-à-vis de l'usage, de certains biens;
 - la renaissance des rapports sociaux entre étrangers, lesquels s'expriment désormais par des interactions entre usagers-membres d'une communauté, souvent inconnus les uns des autres.
- ◆ Le modèle économique des plateformes « disruptives » qui se sont imposées rapidement (à l'instar des Uber, Airbnb, *UpWork*, etc.) a réduit au maximum les coûts des immobilisations et du capital humain, au profit de systèmes d'approvisionnement sophistiqués via la technologie; c'est un modèle qui extrait la valeur de ses puissantes bases de données-clients.
 - ◆ Le Québec a du retard dans l'adoption de ces nouvelles pratiques et jusqu'à présent, les plateformes collaboratives les plus importantes œuvrant ici sont la propriété d'entreprises étrangères et privées, telles Uber, Airbnb, Indiegogo, etc.

Ces deux derniers points convergent également avec le rapport de l'Observatoire de la consommation responsable de l'UQAM, lequel ajoute que le modèle de ces grandes plateformes étrangères favorise la création de monopoles, souvent déstabilisants et menaçants pour certains secteurs économiques traditionnels, comme on l'a vu récemment avec les secteurs du taxi, de l'hôtellerie et du logement.

Qui plus est, « elles reposent sur une externalisation du travail par des contrats non-salariés: ces plateformes participent à la transformation du marché du travail... »⁴. De fait, le rapport du Groupe GMT avance que ce modèle économique, auquel on réfère souvent en utilisant l'expression de « capitalisme de plateforme », entraîne plusieurs impacts négatifs dont une forte précarité de ces travailleurs non-salariés, lesquels, vu leur statut de contractuel; n'ont pas droit aux avantages sociaux et autres conditions de travail décentes, contribuant sans doute à l'émergence d'inégalités au sein de la société ici et ailleurs.

Par contre:

- ◆ Le modèle coopératif, par ses valeurs fondatrices et son modèle de gouvernance, est bien placé pour favoriser la création de coopératives de plateforme : les coopératives traditionnelles ont fait leurs preuves sur le plan de la longévité et de la stabilité économique, parfois dans des secteurs mal desservis par l'entreprise traditionnelle.
- ◆ De plus, les coopératives de plateformes sont en mesure de créer des actifs collectifs, en plus de proposer à leurs travailleurs des emplois durables et un filet social décent. Bref, les coopératives de plateforme créent de la valeur à fort impact social.

Ce sont ces observations qui ont guidé les réunions du Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative depuis le mois de juin 2017.

⁴ L'Économie collaborative au Québec, état des lieux, enjeux et perspectives, Fabien Duritz et Myriam Ertz, OCR de l'École des sciences de la gestion, UQAM, 2017.

Par ailleurs, l'analyse à l'origine du projet du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative avait déjà identifié certaines faiblesses inhérentes au modèle coopératif, faiblesses qui, tant du point de vue des chercheurs internationaux que des chercheurs du Groupe GMT, freinent le développement des coopératives de plateforme.

Ces faiblesses sont :

- ◆ Méconnaissance du modèle de la part des jeunes entrepreneurs de *start-ups* numériques;
- ◆ Accès au capital difficile et limité

À la lumière des études de cas de quatre (4) coopératives de plateforme québécoises menées par le Groupe de recherche GMT, ce dernier cible de surcroît les lacunes suivantes :

- ◆ Manque d'expertise des coopératives en TI;
- ◆ Difficultés sur le plan du marketing, tant dans l'élaboration de stratégies que sur le plan des budgets alloués – dans un environnement concurrentiel où le gagnant, premier arrivé dans un marché, domine – et où les consommateurs ont des attentes vis-à-vis des coopératives de plateforme québécoises au niveau de leur performance (offre de services, design, fonctionnalités simples et rapides), idéalement aussi élevé que celui des plateformes-*leader*.
- ◆ Besoins manifestes de soutien et d'accompagnement de la part de ces coopératives de nouvelle génération.

1.2- PANORAMA GÉNÉRAL

La fulgurante percée de l'économie collaborative dans nos vies au cours des dernières années annonce de nombreuses perturbations à venir dans plusieurs domaines; or, il s'avère que les individus les plus touchés sont aussi les plus engagés, en l'occurrence les moins de 35 ans.

L'universitaire Alain Decrop affirme que « l'économie collaborative est en phase de lancement » et c'est probablement en raison de cet aspect de nouveauté et de rupture avec l'existant que les jeunes y adhèrent si fortement et veulent y participer, voire dans plusieurs cas, y démarrer des projets.

Au-delà de la taille du marché mondial évaluée par PwC à 335 milliards de dollars US d'ici 2025 et relevée dans le rapport GMT, la Direction générale des entreprises en France estimait en 2015 à 9 000 le nombre de *start-ups* sur le marché mondial de la consommation collaborative⁵. Par ailleurs, la firme de technologique Intuit estime que les pigistes, contractuels, travailleurs autonomes ou à temps partiel totaliseront 43% des travailleurs d'ici 2020.⁶

« Nous entrons dans une civilisation du temps libéré et une culture du temps choisi » publiait déjà le Monde Diplomatique dans les années '90, alors qu'on entrevoyait déjà un univers où la jeune génération chercherait à créer ses codes au niveau du travail, de la mise en commun des ressources, de la co-crédation, afin de pouvoir se d'velopper et se r'aliser. Dor'navant les jeunes professionnels adh'rent au concept du travail à la demande parce qu'il leur laisse la libert' d'quilibrer leur vie entre gagne-pain, actualisation de soi et implication collective – ou toute forme d'activit' qui donne un sens à leur vie et leur permet de « faire autrement » – dont l'entrepreneuriat.

Au c'ur de leur d'marche, figure aussi ce renouveau vers des pratiques d'change, de connexions en r'seau, de partage, v'ritable contrepoids à la vie urbaine, souvent hyper-individualis'ee et anonyme. Dans un sondage men' pour le Conseil qu'b'cois de la coop'ration et de la mutualit' en 2017, L'ger Marketing a relev' que 59% des jeunes ag's entre 18 et 34 ans ont identifi' l'honn'et' et la transparence comme 'tant la valeur personnelle la plus importante pour eux, suivies de l'altruisme pour 51% d'entre eux et l'galit'/'quit' pour 45%.⁷ L'ger concluait d'ailleurs en remarquant chez ces jeunes sond's un d'sir fondamental de chercher à faire une diff'rence dans la soci't'.

⁵ Cat'gorie qui inclut toutes formes d'entreprises collaboratives en d'marrage sauf dans les domaines du financement collaboratif, de la production pair-à-pair (FabLabs et autres espaces collaboratifs) et du savoir collaboratif ouvert de type Wikip'dia.

⁶ *The Future of Small Business Report*, r'alis' par Intuit en collaboration avec la firme Emergent Research, 2016.

⁷ Les Mill'niaux qu'b'cois et les valeurs coop'ratives, L'ger Marketing, 2017.

Ce sont probablement ces valeurs universelles, mondialisation oblige, qui font dire à l'entrepreneur et ex-député français Michel Hervé : « les entreprises du futur ressembleront de plus en plus à des coopératives d'indépendants, ce qui engendrera de nouveaux modes de gestion des entreprises. ⁸ »

Au-delà de la simple apologie du modèle coopératif, les réflexions du Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative ont surtout cherché à comprendre :

- comment faciliter le parcours de ces jeunes entrepreneurs en devenir dans leur choix d'un modèle d'affaires;
- comment répondre aux difficultés posées par le modèle coopératif à l'étape du démarrage, telles qu'évoquées dans le rapport du Groupe de recherche GMT;
- et comment il serait possible de s'inspirer de certaines bonnes pratiques employées par plusieurs pays d'Europe pour favoriser l'émergence d'entreprises collectives.

1.3- LES RECHERCHES COMPLÉMENTAIRES

Le rapport du Groupe GMT parcouru à la section précédente nous guide à certains égards mais nous avons de plus consulté une étude menée en 2016 par l'organisation-miroir du Conseil québécois en Europe, Cooperatives Europe, sur les plateformes coopératives européennes⁹. La France possède une longue tradition de la coopération et cette étude, qui s'est à la fois attardé à répertorier 35 initiatives européennes et à interviewer des représentants d'associations coopératives de 9 pays membres de l'UE, propose une analyse intéressante, dont voici les principaux éléments :

1. Selon plusieurs représentants des 3 pays les plus avancés en matière de développement coopératif (i.e. la France, la Grande-Bretagne et l'Italie), les coopératives doivent renouveler leur modèle de façon à s'adapter à notre époque en plein changement et d'éviter les risques de perdre du terrain et manquer le bateau;
2. On remarque partout qu'il existe un gouffre entre les coopératives bien établies et les coopératives *start-ups* créées par des jeunes qui, non seulement sont très près de la culture collaborative mais n'ont aucune limitation à utiliser les nouvelles technologies;
3. Le « *mapping* » des 35 initiatives révèle que la grande majorité des cas étudiés consiste en de nouvelles coopératives dérivées de l'économie collaborative; très peu sont issues de coops existantes;
4. 31 des 38 initiatives menées par les coopératives (80%) reposent sur les nouvelles technologies numériques; il y a dès lors une forte corrélation entre l'économie collaborative et l'innovation en numérique;
5. Une barrière importante à l'heure actuelle est le manque d'instruments financiers adéquats afin d'attirer du capital et des investissements à long terme; cette lacune ralentit l'innovation et désavantage ces nouvelles initiatives coopératives vis-à-vis de la compétition venant des entreprises traditionnelles;

⁸ Une nouvelle ère, Michel Hervé, Bourin éditeur, 2016.

⁹ *Cooperative Platforms in a European Landscape : An Exploratory Study*, Elena Come et al., Septembre 2016.

6. Si le mouvement coopératif souhaite faire des avancées dans ce domaine, il doit faire la promotion de ces nouvelles formes de coopératives nées sous ce modèle innovant. Ceci sous-tend que le modèle coopératif soit mieux publicisé et proposé de façon plus attractive aux jeunes, sans quoi ceux-ci choisiront d'autres formules légales pour développer leurs projets.
7. Si les coopératives sont capables d'encourager la participation, l'interconnectivité des citoyens et le développement personnel des individus via leurs plateformes numériques, cela pourrait devenir leur avantage concurrentiel à l'égard de cette mouvance émergente;
8. Les coopératives peuvent apporter à l'économie collaborative leur idée de service à la communauté basée sur les membres plutôt que les usagers.

Cet exercice converge en plusieurs points avec le Rapport GMT, notamment :

- Le déficit de notoriété du modèle d'affaires coopératif, ce qui fait que peu de jeunes entrepreneurs connaissent ce modèle. Au même moment, l'étude de l'Observatoire de la consommation responsable de Fabien Durif nous indique que « pour l'instant, les pratiques collaboratives s'avèrent relativement « émergentes » au sein de la population (...) l'échange collaboratif reste encore sporadique et faible ».

En résumé, le mouvement coopératif devra rejoindre une clientèle attirée par un créneau émergent – les innovateurs – lesquels ignorent pour la plupart l'existence de son modèle.

Il apparaît ainsi que pour « convertir » ces jeunes entrepreneurs en devenir, le mouvement coopératif devra pénétrer les secteurs où se développent les applications technologiques, les hubs d'innovation et autres incubateurs et aussi où s'enseigne l'informatique et le génie afin de pouvoir présenter sa formule et bien mettre en valeur les initiatives existantes en matière de plateformes coopératives.

- Il manque actuellement d'instruments financiers adéquats afin d'attirer du capital et des investissements à long terme.

Le Groupe de réflexion propose à la Section 2 de ce document différentes options afin de pallier à cet obstacle.

- 80% des nouvelles initiatives menées par les coopératives européennes reposent sur les nouvelles technologies numériques; on assiste donc à une forte corrélation entre l'économie collaborative et l'innovation en numérique. Or, le Groupe GMT nous apprend que les coopératives d'ici manquent d'expertise en TI et dans bien des cas, en marketing nouvelle génération de même qu'en stratégies de financement.

À cet égard, il sera nécessaire de proposer aux coopératives de plateforme un accompagnement et des ressources adéquates, spécialisées dans ces domaines de première importance pour leur croissance.

- Dans la foulée, les jeunes entrepreneurs qui œuvrent ailleurs dans le secteur des plateformes collaboratives sont interpellés par les modes de gouvernance participatifs au moyen de plateformes numériques qui favorisent la prise de décision de personnes à distance.

Or, à l'heure actuelle, le vote électronique à distance lors des Assemblées générales annuelles des coopératives n'est pas reconnu par la Loi sur les coopératives. Pourtant, les technologies de chaînes de blocs peuvent contribuer à simplifier ce processus de manière fluide et transparente de façon à apporter une solution aux nombreuses contraintes vécues par les coopérateurs éloignés les uns des autres.

Il sera dès lors impératif d'amender cette situation à l'égard de l'utilisation des technologies numériques pour favoriser le vote électronique à distance dans les travaux sur la refonte de la Loi sur les coopératives qui s'amorcent.

Pour terminer, le Groupe de réflexion s'est aussi intéressé au recueil de bonnes pratiques répertorié par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹⁰, lequel s'est appliqué à analyser de manière approfondie 20 programmes de soutien aux entreprises sociales à travers toute l'Union Européenne, à la lumière de leur portée et de leurs résultats.

Bien qu'il inclue des dispositions englobant l'économie sociale dans son ensemble sans distinction entre les OBNL et les coopératives, ce recueil a néanmoins colligé quelques enseignements utiles pour le Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative, compte tenu de la longue histoire de l'économie sociale en Europe et de la longévité de certains des programmes d'aide étudiés.

1.4- LES MESURES À RETENIR

Tous les programmes de soutien des différents pays analysés proposent des mesures touchant le financement des entreprises sociales, dont certaines convergent avec les propositions expliquées à la prochaine section de notre rapport.

Par contre, le Groupe de réflexion souhaite attirer l'attention sur les mesures suivantes, toutes susceptibles de favoriser la croissance des coopératives de plateforme au Québec :

Tout d'abord, le Programme *NEST*, qui existe depuis 1997 et opère en Europe centrale et orientale ainsi qu'en Amérique latine, remarque que « Les OSC (organisations

¹⁰ Favoriser le développement des entreprises sociales – Recueil de bonnes pratiques, OCDE, 2017.

communautaires et autres regroupements civils) et les entreprises sociales ne possèdent pas les compétences stratégiques et la culture de la mesure d'impact. Les programmes de renforcement des capacités, et de mentorat des structures de soutien, doivent inclure ces compétences. » Or, un autre programme de soutien, lequel mobilise 150 millions d'euros de Fonds structurels de l'UE au Portugal, fait la remarque que : « Les entreprises sociales sont marquées par une culture de mesure de l'impact social globalement faible qui gêne la gestion continue des performances. »

On peut ici faire le lien avec une des constatations du rapport GMT qui mentionne le manque de compréhension des coopératives de plateforme des différentes stratégies envisageables en matière de financement.

Ceci amène le Groupe de réflexion à s'attarder sur la nécessité de créer un écosystème dédié à l'accompagnement des coopératives de plateforme, lequel prendrait forme au moyen d'incubateurs. À ce sujet, le rapport de l'OCDE est éloquent : « Des intermédiaires et des incubateurs viables sont fondamentaux pour un secteur de l'entreprise sociale en bonne santé. »

De son côté, le milieu montréalais des start-ups numériques, dans son étude de 2016 intitulée « Portrait de l'écosystème start-up montréalais »¹¹ à laquelle ont participé un vaste échantillon d'acteurs tels le MESI, la Ville de Montréal, la CCMM, la Fondation Montréal, Anges Québec et une foule d'autres, écrit : « La participation à un incubateur ou à un accélérateur permet, parmi d'autres avantages, de trouver plus facilement un ou plusieurs mentor(s) correspondant aux besoins de l'entrepreneur et de la startup. » et note, dans une réflexion sur les programmes d'incubation et d'accélération : « selon les données du sondage, plus des deux tiers des start-ups auraient participé à un programme visant à soutenir l'entreprise dans sa démarche de création et de croissance. »

Or, parmi les 29 incubateurs montréalais répertoriés dans l'étude ci-haut, il n'en existe aucun constitué en vue d'accueillir des projets coopératifs, qu'il s'agisse de coopératives de plateforme ou non. Tel que nous venons de le voir, ce type d'écosystème semble éprouvé tant en Europe (rapport de l'OCDE) qu'au sein de la communauté des start-ups à Montréal et il nous apparaît que le milieu coopératif gagnerait à employer les stratégies de développement – ou en adapter certains concepts – qui fonctionnent bien pour l'entreprise privée.

Dans cet esprit, la Ville de Bruxelles et le Gouvernement de la Wallonie ont déjà mis sur pied une telle initiative en plein centre de la capitale, laquelle offre divers programmes et ressources d'accompagnement. Lancé en septembre 2016, L'incubateur dédié *CoopCity* a, au cours de sa première année d'existence, soutenu 39 entreprises, dont 12 nouvellement créées et sensibilisé quelque 700 personnes.¹²

¹¹ Portrait de l'écosystème start-up montréalais - Perspective digitale et technologique, Montréal, 2016.

¹² CoopCity, un écosystème urbain dans lequel la coopération et la collaboration se pratiquent naturellement, Sabrina Nisen, novembre 2017.

Par conséquent, le Groupe de réflexion est d'avis qu'un tel programme, lequel par ailleurs, pourrait correspondre aux paramètres du Programme de financement d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises de la Stratégie d'Entrepreneuriat du Gouvernement du Québec, soit développé à Montréal.

Une autre mesure citée dans le rapport de l'OCDE se rapporte à l'approvisionnement public.

Le programme NEST décrit plus haut mentionne que : « Le manque d'accès aux marchés du secteur public est un handicap majeur pour les entreprises sociales spécialisées dans la prestation de services ». De son côté, la ville de Barcelone fait l'objet dans l'étude d'un chapitre exclusivement consacré à son décret municipal pour des marchés publics socialement responsables entré en vigueur en décembre 2013 – qui représente « une étape législative importante qui concerne tous les marchés publics de la ville de Barcelone ».

Ajoutons que globalement, du point de vue de l'OCDE, « il est essentiel qu'une entreprise sociale qui cible le marché du secteur public soit compétitive à un niveau au moins équivalent à celui des autres entreprises pour être viable financièrement. »

Il apparaît dès lors essentiel pour le Groupe de réflexion que les coopératives de plateforme qui proposeraient des solutions susceptibles d'intéresser le secteur public puissent faire partie des systèmes d'approvisionnement gouvernementaux, tout comme l'ensemble des entreprises coopératives d'ailleurs.

LE FINANCEMENT DES PLATEFORMES COOPÉRATIVES

D'entrée de jeu, dans la préface du livre *La consommation collaborative, enjeux et défis de la nouvelle société de partage*¹³, on peut lire : « En 2017, on s'attend à ce que les entreprises de l'économie collaborative renforcent leur position sur le marché, par exemple en s'étendant à d'autres secteurs, mais aussi à ce qu'elles soient confrontées à des problèmes de réglementation croissants. » Le financement n'échappe pas à cette prévision.

L'écosystème financier auquel le milieu coopératif québécois peut avoir accès apparaît, à prime abord, diversifié. Aux instruments financiers de capitalisation prévus par la loi que demeurent les parts sociales, les parts privilégiées, les parts privilégiées participantes, se greffent tout un ensemble d'outils financiers élaborés par des partenaires comme Filaction, Fonds ESSOR, Fondation, FCIC.

Toutefois certains de ces produits financiers, utilisés dans le cadre de projets en économie collaborative, nécessitent d'être optimisés.

Ainsi, l'utilisation des parts privilégiées soulève plusieurs questions. L'Autorité des marchés financiers ne reconnaît comme investisseurs dits qualifiés que les membres des coopératives pouvant participer au financement d'un projet coopératif sans que la coopérative ne doive produire de prospectus à leur intention. Comme il suffit d'être admis par le conseil d'administration d'une coopérative pour en devenir membre en payant une part sociale habituellement symbolique, en quoi cette dispense est-elle justifiable ou – posé autrement – pourquoi devrait-on exclure des non-membres sous prétexte qu'ils seraient moins qualifiés que de tout nouveaux membres? Pour être considéré comme coopérative à but non-lucratif, la pratique veut qu'aucune ristourne ou intérêts sur les parts privilégiées ne puissent être versés. Pourtant selon les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL), les parts privilégiées sont considérées comme faisant partie du passif, au même titre que des obligations. Alors pourquoi les coopératives à but non-lucratif devraient-elles voir exclue la possibilité d'avoir recours à cet outil pour leur financement en lieu et place de devoir émettre des obligations? L'émission de parts privilégiées participantes à des non-membres ne devrait-elle pas également être considérée de la même manière? Une réforme de la Loi ne devrait-elle pas s'ajuster aux normes canadiennes? Si la vente de titres comme des obligations communautaires y est possible, le sociofinancement ne pourrait-il pas également pouvoir être utilisé, sous certaines conditions, lors de l'émission de parts privilégiées participantes?

Par delà ces considérations, plusieurs suggestions ont été formulées au sein du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative afin d'améliorer l'utilisation de ces outils propres aux coopératives et en tête de liste figurent des propositions visant à diversifier la rétribution des parts privilégiées.

¹³ La consommation collaborative, sous la direction de Alain Decrop, DeBoek Supérieur, Paris, 2017.

Il s'agit essentiellement d'inviter les prêteurs à considérer de nouveaux modes de rémunération des parts privilégiées en fonction de la nature du risque d'affaires. La plus simple à mettre en place, possible tant pour les parts privilégiées émises envers des membres que pour les parts privilégiées participantes, consiste à accorder un rendement sur celles-ci en fonction d'un pourcentage du chiffre d'affaires.

Ceci apparaît comme une manière appropriée pour une coopérative en démarrage de moduler le loyer de l'argent permettant de suivre sa croissance. Les premières années pour une telle coopérative sont déterminantes pour son développement; aussi, de transformer des charges fixes en frais variables suivant le rythme de croissance de la coopérative ne peut qu'en alléger le fardeau.

De manière analogue, il serait possible, uniquement pour des parts privilégiées participantes toutefois, d'octroyer un rendement au bailleur de fonds en rapport avec le bénéfice avant intérêt, impôt et amortissement (BAIIA). Les coopératives en démarrage ayant généralement des pertes, cette mesure n'apparaît néanmoins appropriée que pour les coopératives susceptibles de générer des trop-perçus dans un avenir rapproché (période de début de commercialisation).

Enfin, il pourrait être opportun de pouvoir combiner ces formes de rémunération pour le bailleur de fonds, selon la nature du projet.

Les bailleurs de fonds institutionnels sont souvent en première ligne pour aider au financement des projets. Selon l'évolution de la coopérative, il peut être avantageux pour la coopérative, tout autant pour ces bailleurs de fonds, que ces derniers se retirent pour céder leur place à d'autres bailleurs de fonds. C'est souvent utile lors de transition d'étapes de la startup : du développement à l'expérimentation, puis à la commercialisation mature. Il est peu probable que la création d'un marché secondaire de parts privilégiées de coopératives soit une solution efficace, vu la faible taille du marché. Cependant, si les bailleurs de fonds instaurent des pratiques qui accélèrent le transfert de financement, le gain pour les coopératives pourraient être appréciable. Voici quelques pratiques qui pourraient être considérées :

- a) **Clause de refinancement.** Inciter les startups à inscrire dans les caractéristiques des parts, des clauses de rachat anticipé de celles-ci par la coopérative selon diverses éventualités. Compte tenu de l'évolution rapide de ce type de coopératives, il peut être bénéfique pour elles de réviser le type de financement requis. La coopérative pourrait en profiter pour recycler la créance à un montant plus élevé ou à un taux inférieur (ex. : racheter une créance de 100 000 \$ puis se refinancer à 300 000 \$ à taux moindre).
- b) **Instrument de refinancement.** Il est recommandé que les bailleurs de fonds intéressés par les parts privilégiées de coopératives rationalisent, uniformisent et fluidifient le processus de transaction (ex. : pour la vérification diligente sur un même dossier). Elles

pourraient ainsi se faire davantage confiance les unes, les autres et diminuer les coûts de transaction d'un financement. Les parts pourraient ainsi s'échanger plus rapidement entre institutions via un rachat de parts par les coopératives.

- c) **Financement par une plateforme web.** Deux plateformes de sociofinancement courtisent actuellement des promoteurs québécois (capital crowdfunding), y compris en économie sociale, soit Gotroo et FrontFundr, avec l'aval de l'Autorité des marchés financiers. Entre autres, FrontFundr est détenue par des capitaux privés et les coûts de financement qui nous ont été présentés nous sont apparus très élevés. Il y aurait lieu d'encourager le démarrage d'une telle coopérative québécoise, ou encore de faire évoluer La Ruche, déjà soutenue par Desjardins, vers la vente de titres admissibles aux coopératives, comme des obligations, puis, dès que les changements requis auront été adoptés, des parts privilégiées participantes –en conformité avec les règlements de l'AMF.
- d) **Augmenter le nombre de bailleurs de fonds.** Par exemple, en rencontrant et initiant à la coopération les Anges investisseurs. Les Anges ont un apport complémentaire non négligeable. Ils sont souvent présents aux stades initiaux d'idéation et de développement, en mitigeant le risque par l'apport de leur propre expertise technologique.
- e) **Une expertise technologique.** Il est conseillé aux bailleurs de fonds de retenir systématiquement des services d'experts en technologies (à l'instar de la BDC), en vue de pouvoir bien accompagner les startups coopératives de plateforme et analyser adéquatement leurs besoins en financement en regard du niveau de risque.
- f) **Démarrage en mode bicéphale.** Des expériences sont en cours où une INC assume le développement d'une plateforme, avec une coopérative comme actionnaire majoritaire ayant un droit de premier refus sur la vente d'actions. La INC peut ainsi attirer plus facilement du capital de risque. Dès que la plateforme commence à avoir un succès, la coopérative peut racheter les parts et accélérer son expansion. Elle doit cependant faire le rachat à un moment prévu, alors que l'achat du capital est abordable. Il faut cependant prêter attention à ce que la INC ne prenne pas une importance démesurée transformant dans les faits la coopérative en une sorte de club d'investissement, ce qui non seulement n'est pas permis par la Loi sur les coopératives mais surtout contredirait l'objectif de départ.

En complément à ces avenues de financement, il existe plusieurs autres outils financiers susceptibles d'être complémentaires au besoin en capitalisation de projets de coopératives en économie collaborative : par exemple, du capital patient ou des prêts conditionnels de démarrage pouvant se transformer en subventions ou en mises de fonds. L'État, par le biais d'institutions comme Investissement Québec, devrait prendre les premiers risques dans l'aide au démarrage des entreprises coopératives en économie collaborative. Puis se retirer progressivement afin de laisser les acteurs locaux prendre le relais.

De plus, l'État devrait faciliter l'accès des coopératives aux programmes existants en R&D, parfois ouverts uniquement aux INC. En complément, il faut que l'écosystème de financement s'améliore et puisse influencer au besoin la Loi sur les coopératives québécoises qui est en instance de modification au tournant de la décennie.

Il semble que les coûts de développement de la technologie de plateforme numérique soit en réduction. Il importe davantage d'intéresser des jeunes à cette voie et de les soutenir adéquatement, en particulier par un soutien au développement d'affaires dans un esprit coopératif. Or l'on peut constater l'absence – dans le milieu des start-ups en mode coopératif – de carrefours favorisant l'échange d'information, de contacts et d'expertise et réunissant autant des entrepreneurs, des financiers (actifs ou non), des coachs que des praticiens. Il existe de nombreux «incubateurs/accélérateurs/co-workings» du côté des jeunes entreprises INC et technologiques mais aucun dans le domaine de l'entrepreneuriat collectif, à l'exception de District 3 où l'entrepreneuriat dit « social » a une certaine visibilité.

Il faudrait donc formuler une stratégie d'intervention à l'égard du développement de plateformes coopératives visant à créer une alliance avec certains incubateurs existants comme « Desjardins Lab », « l'Esplanade » ou « Temps libre », tout comme à s'allier à des incubateurs virtuels comme « platform.coop ».

Mais surtout la mise en place d'une telle stratégie devra être réalisée en partenariat avec la Coopérative de développement régional du Québec, particulièrement ses bureaux montréalais. Alors qu'à l'automne 2015, plus 75 initiatives sur 170 dans le secteur de l'économie collaborative ont été répertoriées dans la métropole, nous a appris l'enquête menée par OuiShare Québec et l'Observatoire de la Consommation Responsable (OCR); que la clientèle susceptible d'en utiliser les services se retrouve essentiellement dans la région métropolitaine; qu'une forte concentration d'institutions universitaires et de laboratoires de recherche y sont situés, la mise en place d'un incubateur coopératif faisant la promotion de la formule coopérative et offrant un accompagnement aux entrepreneurs intéressés par cette formule devrait être soutenu par le MÉSI. La Maison de la coopération située à proximité du Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM), du nouveau centre d'excellence en intelligence artificielle, O Mile-Ex¹⁴, du nouveau campus MIL de l'Université de Montréal, Complexe des sciences et de génie, constitue l'endroit privilégié pour son implantation.

Pourront s'y côtoyer autant des agents de développement ayant développé une connaissance pointue, propice au soutien de coopératives en économie collaborative, que des acteurs financiers pouvant venir épauler leurs promoteurs dans le financement de leurs projets. Des espaces de travail et des bureaux locatifs appartenant

¹⁴ L'Institut des algorithmes d'apprentissage de Montréal (MILA), l'Institut de valorisation des données (IVADO), le fournisseur de solutions en intelligence artificielle Element AI, la division d'intelligence artificielle d'une grande banque canadienne, et le centre de recherche de la société française Thales se retrouveront sous le même toit d'ici la fin de 2018, nous apprenant LA PRESSE du 2 février 2018.

collectivement à des entreprises issues de l'économie sociale y fourniront un environnement offrant de multiples occasions de synergie et d'intercoopération.

Nous sommes convaincus que le déploiement d projets coopératifs en économie collaborative ne pourra se réaliser que si les ingrédients suivants se trouvent réunis :

1. La promotion auprès des milieux les plus susceptibles de démarrer de telles entreprises des mérites de la formule coopérative et de son adéquation avec ses principes.
2. Le soutien par des experts en démarrage de coopératives aptes à les accompagner dans la gestation de leurs projets.
3. La présence de partenaires provenant de l'écosystème financier de l'entrepreneuriat collectif et plus spécifiquement coopératif.

La MC2M offre l'endroit, la CDRQ et le CQCM y étant déjà présents et les principales institutions susceptibles d'alimenter en projets et promoteurs se trouvant à proximité. Bref toutes les conditions gagnantes s'y trouvent réunies afin d'en faire un succès.

RECOMMANDATIONS

L'économie collaborative va poursuivre sur sa lancée, au Québec comme ailleurs dans le monde. Puisque l'économie collaborative partage plusieurs valeurs avec le modèle coopératif et qu'elle est une source de grand intérêt et de motivation pour les jeunes entrepreneurs, le mouvement coopératif doit investir ce secteur d'activités et encourager la croissance des coopératives de plateforme afin d'assurer son propre développement.

Par conséquent, le Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative propose les recommandations suivantes de façon pouvoir soutenir l'éclosion de ce modèle au sein du mouvement coopératif:

MEILLEURES PRATIQUES

1. Modifier l'actuelle Loi sur les coopératives afin d'autoriser l'utilisation des technologies numériques facilitant le vote électronique à distance dans le cadre des Assemblées générales annuelles tenues par les coopératives.
2. Mettre sur pied un répertoire de spécialistes, idéalement familiers avec le modèle d'affaires coopératif, en analyse financière, en élaboration de plans d'affaires performants, en mesure des résultats et de l'impact social, en développement de solutions numériques de même qu'en marketing et en design – surtout en marketing numérique – afin de pouvoir suggérer ces fournisseurs aux start-ups.

À cet égard, il sera nécessaire de proposer aux coopératives de plateforme un accompagnement et des ressources adéquates, spécialisées dans ces domaines de première importance pour leur croissance.

3. Effectuer une analyse de faisabilité d'un projet d'incubateur spécialisé en démarrage et accompagnement coopératif au sein d'une université, en partenariat avec les ressources existantes (CDRQ, Réseau, etc.).
4. En parallèle, analyser la possibilité d'installer au sein d'incubateurs existants porteurs, tels Desjardins Lab, L'Esplanade, District 3, etc. la présence d'un bureau de ressources spécialisées en coopératives.
5. Il serait souhaitable d'établir un portrait des caractéristiques démographiques et sociodémographiques des profils-types d'entrepreneurs attirés par les questions de collaboration, d'entraide, d'interaction entre pairs, de design ergonomique et d'applications numériques. À cet effet, une recherche formelle permettrait de mieux définir qui ils sont et où ils peuvent être rejoints sur le territoire montréalais.

PROMOTION

6. Développer une trousse de démarrage, en format imprimé et numérique, à l'intention des entrepreneurs de projets de plateformes coopératives.
7. Placer ces outils sur les sites Web de la CDRQ et du CQCM et sur les sites d'organisations de soutien à l'entrepreneuriat, de façon à en faciliter l'accès.
8. Proposer des ateliers de démarrage de coopératives dans les facultés d'informatique et dans les incubateurs et espaces de coworking porteurs, que ces derniers soient intégrés à une institution d'enseignement ou non.
9. Organiser des événements de sensibilisation du modèle des coopératives de plateforme et mettre en valeur les initiatives existantes dans ce domaine.

FINANCEMENT

10. Améliorer la capacité d'utilisation des parts privilégiées en rendant plus flexibles leurs modes de rétribution.
11. Inviter les acteurs de l'écosystème financier à considérer ces nouveaux modes de rémunération des parts privilégiées en fonction de la nature du risque d'affaires.
12. Pour les bailleurs de fonds, établir un cadre de soutien financier aux coopératives en démarrage, ayant pour objectif un transfert progressif de la capitalisation et du financement vers les acteurs locaux et les membres des coopératives – les institutions financières de l'État pouvant assurer les premiers risques.
13. Répertorier et publier tous les outils de financement provenant d'un ensemble de sources comprenant les différents programmes des institutions financières existantes, les diverses subventions gouvernementales, les sources existantes d'investissement en capital de risque voire même celles auprès des Anges financiers susceptibles d'investir dans entreprises collectives.
14. Encourager, auprès des institutions financières, la création de spécialistes de l'évaluation du marché et de la performance des entreprises de plateformes coopératives.
15. Entreprendre une tournée de familiarisation avec le modèle des coopératives de plateforme à l'intention des institutions ou organisations spécialisées en capital de risque, incluant Anges Québec.

CONCLUSION

Avec le soutien des chercheurs du Groupe de Gestion de la mondialisation des technologies de Polytechnique Montréal, le Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative a été en mesure d'examiner les principales caractéristiques, la portée et certaines faiblesses de l'économie collaborative et des coopératives de plateforme québécoises.

Particulièrement à l'égard des lacunes actuelles qui affectent les coopératives de plateforme, le Groupe de réflexion s'est attardé à proposer des solutions qui non seulement visent à mitiger les facteurs entravant leur croissance mais aussi afin de favoriser la création d'un écosystème dynamique et porteur au sein de la Métropole.

Tout au long de cette réflexion, il nous est apparu que l'économie collaborative et coopérative détenait de riches capacités à favoriser l'innovation sociale. En effet, tisser des liens sociaux, promouvoir la réutilisation des biens et leur recyclage, favoriser l'accès aux talents locaux, à une saine alimentation, à divers services de proximité nous apparaît comme une opportunité pour les coopératives de plateforme d'étendre leurs principes de gouvernance démocratique et équitable à la population d'utilisateurs, face au pouvoir hiérarchique de la grande entreprise traditionnelle.

Certaines ont réussi à amalgamer l'innovation des startups de mise en relation aux valeurs éthiques et démocratiques des coopératives: on peut penser à la plateforme coopérative canadienne *Stocksy*, qui commercialise les clichés numériques des photographes professionnels de la Côte Ouest, la *Ruche qui dit oui*, en France, une plateforme de distribution alimentaire de proximité qui compte une centaine de travailleurs et un réseau de quelque 1 000 points d'accès répartis entre la France, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne et *France Barter*, qui compte 1.400 entreprises sociétaires, réparties entre Lyon et Paris et utilise une monnaie virtuelle, non convertible, pour stimuler les échanges inter-entreprises -avec un chiffre d'affaires dépassant les 250 000 euros en 2017.

Il nous semble que le mouvement coopératif québécois bénéficierait à innover dans ce secteur tout autant qu'il a pu le faire dans l'agriculture et les secteurs financiers il y a 100 ans. Qui ne gagnerait pas à avoir accès à des services à domicile, de gardiennage ou d'aide aux devoirs à la demande, à de meilleures connexions avec des regroupements de produits équitables à travers la planète, à utiliser un service de mobilité urbaine dont les profits sont versés à la communauté? Ces nouvelles communautés collaboratives sont des communautés participatives, ouvertes et impliquées dans la mise en commun et la prise de décision horizontale plutôt que pyramidale... ne sont-elles pas les groupements d'où émergeront de meilleurs services à la population et les citoyens engagés de demain?

BIBLIOGRAPHIE

CoopCity, un écosystème urbain dans lequel la coopération et la collaboration se pratiquent naturellement, Sabrina Nisen, novembre 2017.

Cooperative Platforms in a European Landscape: An Exploratory Study, Elena Come et al., Septembre 2016.

Favoriser le développement des entreprises sociales – Recueil de bonnes pratiques, OCDE, 2017.

La consommation collaborative, sous la direction de Alain Decrop, DeBoek Supérieur, Paris, 2017.

L'Économie collaborative au Québec, état des lieux, enjeux et perspectives, Fabien Duritz et Myriam Ertz, OCR de l'École des sciences de la gestion, UQAM, 2017.

Les Milléniaux québécois et les valeurs coopératives, Léger Marketing, 2017.

Portrait de l'écosystème start-up montréalais - Perspective digitale et technologique, Montréal, 2016.

The Future of Small Business Report, réalisé par Intuit en collaboration avec la firme Emergent Research, 2016.

Une nouvelle ère, Michel Hervé, Bourin éditeur, 2016.

ANNEXE A

Liste des membres du Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative:

- ◆ Pierre-Alain Cotnoir, PhD, UQAM; président de la Maison de la coopération du Montréal métropolitain et responsable du Groupe de réflexion stratégique.
- ◆ Gaston Bédard, président-directeur général du CQCM;
- ◆ Léopold Beaulieu, président de Fondation et coprésident de l'Association internationale du logiciel libre (Ai2L);
- ◆ Laurent-David Beaulieu, étudiant au doctorat et chercheur au Groupe de recherche en mondialisation des technologies (GMT) de Polytechnique Montréal;
- ◆ Alexandre Bigot, représentant montréalais du collectif international OuiShare (remplacé en novembre 2017 par la nouvelle représentante de OuiShare à Montréal, Laurence Audette-Laguë)
- ◆ André Gagnon, directeur général de COOPSCO;
- ◆ Claude-André Guillotte, PhD, directeur de l'IRECUS de l'Université de Sherbrooke;
- ◆ Marcelin Joanis, PhD, professeur à Polytechnique Montréal et vice-président du CIRANO;
- ◆ Maude Léonard, PhD, UQAM (remplacée en décembre 2017 par Sébastien Richard, PhD, Université de Montréal et responsable des partenariats et des relations académiques au Desjardins Lab);
- ◆ Pascal Ngu Cho, entrepreneur et consultant Blockchain;
- ◆ Luc Rabouin, directeur développement stratégique et communications de la Caisse d'économie solidaire Desjardins;
- ◆ Laurence Solar-Pelletier, PhD, chercheure et coordonnatrice, Chaire innovation et du Groupe de recherche en mondialisation des technologies (GMT) de Polytechnique Montréal;
- ◆ Martine Vézina, PhD, HEC Montréal.

Et Francyne Morin, coordonnatrice du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative.

Liste des membres du sous-comité sur le financement des plateformes coopératives :

- ◆ Yves Boulet, directeur des projets stratégiques, CQCM;
- ◆ Pierre-Alain Cotnoir, mentionné plus haut;
- ◆ Dianne Maltais, Conseillère principale, Innovation et finance solidaire, Caisse d'économie solidaire Desjardins
- ◆ Stéphan Morency, Chef adjoint de l'investissement, Participations Majeures, Fondation
- ◆ Pascal Ngu Cho, mentionné plus haut.

Dates des réunions du Groupe de réflexion :

- 27 juin 2017;
- 12 octobre 2017;
- 23 novembre 2017;
- 25 janvier 2018;
- 22 février 2018.

ANNEXE B

Rapport final, Groupe de recherche en gestion et mondialisation de la technologie. (voir document PDF séparé)

Annexe 2

ÉCONOMIE COLLABORATIVE ET COOPÉRATIVE

Freins et leviers des coopératives de plateforme au Québec

Groupe de recherche en gestion et mondialisation de la technologie

Polytechnique Montréal

ÉCONOMIE COLLABORATIVE ET COOPÉRATIVE



Freins et leviers des coopératives de plateforme au Québec



**POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL**

LE GÉNIE
EN PREMIÈRE CLASSE



Groupe de recherche en
Gestion et mondialisation
de la technologie

Le Groupe de recherche en gestion et mondialisation de la technologie (GMT) fédère des professeurs de l'École ayant une expertise en sciences sociales et en génie. Leurs travaux portent sur des problématiques stratégiques pour les organisations et les sociétés, au confluent des disciplines de la gestion et de l'économie : entrepreneuriat technologique, innovation, internationalisation des affaires, risques, production et développement durables, politiques publiques. Le Groupe vise à contribuer de façon originale aux réflexions qui s'inscrivent dans un contexte de développement technologique fulgurant, où le développement économique ne peut plus se faire sans tenir compte des impacts sociaux, humains et environnementaux.

Site Internet : www.polymtl.ca/gmt

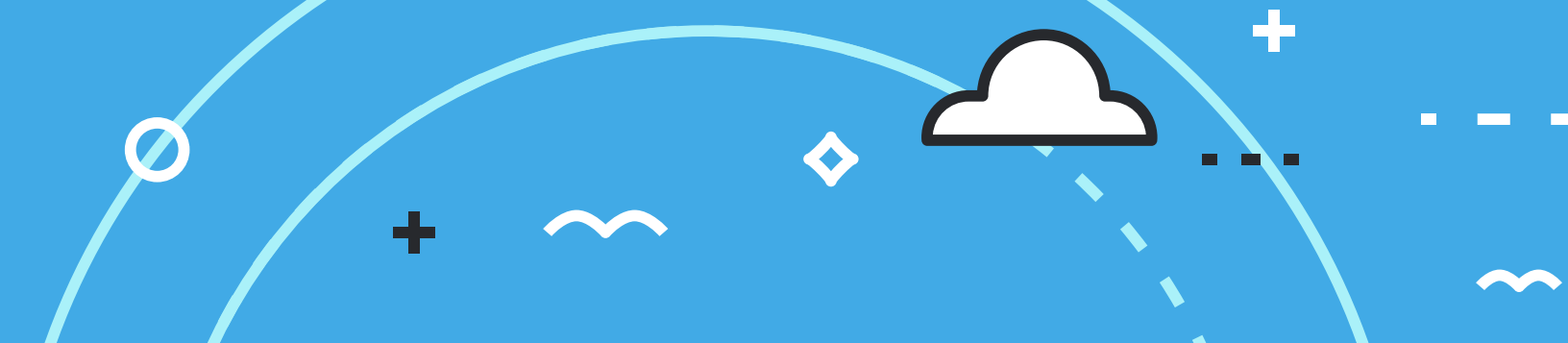
AUTEURS

Laurent-David Beaulieu, doctorant, Polytechnique Montréal

Laurence Solar-Pelletier, coordonnatrice du Groupe GMT, Polytechnique Montréal

Marcelin Joanis, professeur et directeur du Groupe GMT, Polytechnique Montréal, VP recherche du CIRANO

Mars 2018



PRÉAMBULE

L'économie collaborative est en pleine croissance et le mouvement devrait s'accélérer dans les prochaines années. À l'heure actuelle au Québec, selon l'Observatoire sur la consommation responsable (OCR), ce marché équivaldrait à 2,4 milliards \$ CA. Toutefois, l'économie collaborative soulève une série d'enjeux importants en ce qui concerne notamment les conditions de travail, la fiscalité et le modèle de gouvernance des entreprises offrant de tels produits et services.

Basé sur ses valeurs sociales et communautaires fortes, le mouvement coopératif pourrait profiter de cette occasion pour se positionner et se renouveler. L'économie collaborative offre au mouvement coopératif une opportunité en ce sens, qui pourrait du même coup contribuer à compenser certains problèmes découlant de l'état actuel du marché de l'économie collaborative. Afin d'établir la stratégie à adopter, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), en collaboration avec la Maison de la coopération du Montréal métropolitain (MC2M), a mandaté le Groupe de recherche en gestion et mondialisation de la technologie (GMT) de Polytechnique Montréal pour effectuer une étude sur les coopératives et l'économie collaborative. Le présent rapport fait une recension de la littérature sur ce thème. Il détaille ensuite quatre études de cas de coopératives offrant des produits et services sur une plateforme numérique. Il se conclut par une série de constats et de recommandations.

SOMMAIRE

ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Décrite simplement, l'économie collaborative est basée sur les échanges de pair à pair, souvent à l'aide d'une plateforme numérique. Les producteurs et les consommateurs y occupent un rôle qui peut s'interchanger, d'où l'utilisation du néologisme « prosommateur ».

La croissance accélérée de l'économie collaborative s'appuie sur les améliorations technologiques qui ont permis aux consommateurs d'accéder à une « économie à la demande », grâce à une plateforme numérique telle qu'une application d'un téléphone intelligent. Le mouvement est également soutenu par des transformations sociétales en ce qui concerne l'empreinte environnementale, qui est de plus en plus prise en compte par les consommateurs, et un changement de vision par rapport à la possession des biens : c'est l'accès au bien, plutôt que le bien lui-même, qui primerait pour les utilisateurs de plateformes.

Secteurs à fort potentiel de pénétration de l'économie collaborative

Plusieurs secteurs économiques présentent des conditions particulièrement favorables à une transition vers une offre de services propre à l'économie collaborative : on notera par exemple l'alimentation, la restauration, la finance, le transport et l'hébergement. Ces secteurs se distinguent par des interactions entre les producteurs et les consommateurs nécessitant un faible degré de confiance pour qu'ait lieu un échange; des produits offerts qui sont relativement peu complexes; et des produits caractérisés par un coût de possession qui peut être élevé.

Le modèle d'affaires des entreprises de l'économie collaborative consiste en la création de valeur par l'optimisation de l'offre et la demande grâce à une plateforme, alors que l'entreprise qui gère ladite plateforme ne possède pas d'infrastructures de production, ne fournit pas le service vendu, et ne choisit pas la personne qui fournira le service. Une autre conséquence de cette structure de coûts distincte, allégée par le fait qu'il n'est pas nécessaire d'investir massivement dans des infrastructures, est la rapidité avec laquelle une plateforme numérique peut être développée et déployée.

Impacts de l'économie collaborative

L'économie collaborative a des impacts variés sur l'économie et la société. En ce qui concerne la main-d'œuvre, elle entraînerait une précarisation des travailleurs. Elle favoriserait également les monopoles, car il s'agit d'un marché où le « gagnant prend tout » (winner takes all). D'autre part, au Québec, l'économie collaborative est essentiellement dominée par des entreprises étrangères. Les plateformes hébergées à l'étranger se soustraient aux normes comptables du territoire et ne créent pas beaucoup de valeur ajoutée au Canada et au Québec, que ce soit en termes de création d'emploi ou de revenus d'entreprise.

Un autre enjeu réside dans la réglementation des plateformes et des industries qu'elles touchent. D'une part, la réglementation dans les différents pays n'arrive pas à suivre les transformations rapides amenées par les plateformes numériques. D'autre part, les intermédiaires jugent que la législation ne s'applique pas à eux. C'est le cas, par exemple, de Airbnb qui considère qu'elle n'est pas responsable de la sécurité des appartements loués sur son site.

Malgré certains impacts négatifs de l'économie collaborative, celle-ci est en pleine croissance et continue à modifier les échanges entre individus. Ainsi, au lieu de se fermer à cette forme d'économie, il s'agit plutôt de proposer d'autres modèles qui pourraient compenser certaines de ses limites.



MOUVEMENT COOPÉRATIF ET ÉCONOMIE COLLABORATIVE DE PLATEFORME

Scholz (2016) propose de favoriser le développement de plateformes coopératives, capables d'allier le développement économique, social, politique et culturel.

Forces des coopératives

Les coopératives possèdent de nombreux atouts qui pourraient faire d'elles des entreprises offrant des produits et services de l'économie collaborative. D'abord, elles sont déjà bien présentes au Québec. Ensuite, les coopératives ont démontré qu'elles avaient une bonne longévité et une forte résilience économique. Le modèle coopératif se construit surtout sur la perspective de bénéfices à long terme. De plus, les coopératives ont un mode de prise de décision qui prend en compte les points de vue des membres et de la communauté. La propriété partagée permettrait par exemple un meilleur traitement des employés.

Défis liés à l'implantation de plateformes coopératives

Le développement d'une économie de plateforme coopérative fait face à plusieurs défis au Québec. Parmi ceux-ci, les entreprises de l'économie sociale ne perçoivent pas l'économie collaborative comme une occasion d'affaires; par conséquent, elles sont lentes à prendre le virage numérique. À cela s'ajoute le fait que les coopératives offrent un service limité à une zone géographique donnée et qu'elles comptent moins d'utilisateurs que leurs équivalents privés. La taille restreinte des coopératives fait en sorte qu'elles ont un réseau réduit, ce qui peut limiter leur croissance.

Le modèle de financement atypique des coopératives, parfois incompris, représente un autre défi. De plus, les nouveaux entrepreneurs ne sont pas incités à fonder leur entreprise selon le modèle coopératif. Ce phénomène s'explique en partie par un manque de connaissance de ce modèle et par le fait que très peu d'incubateurs d'entreprises orientent vers celui-ci.

CAS DE COOPÉRATIVES

Bien qu'elles ne soient pas nombreuses, il existe des coopératives qui ont décidé de développer leur offre de services dans le domaine numérique dans divers pays, particulièrement aux États-Unis et dans quelques pays européens. Par exemple, [FairShares](#) est une coopérative dont l'objectif consiste à développer des réseaux d'entrepreneurs coopératifs, ce que fait également [Enspiral Network](#). La coopérative [Up&Go](#), située à New-York, a développé une plateforme qui fournit des services d'entretien ménager. [SavyCooperative](#) se concentre sur la santé et met en relation des coopérateurs et des chercheurs. Au Canada, [Modo](#) est une coopérative offrant des services d'autopartage à Vancouver et [Stocksy United](#) réunit plus de 1000 photographes. Au Québec, [Caligram](#) permet de diffuser des événements à l'aide d'une plateforme flexible qui est développée en fonction des besoins de ses utilisateurs. [La Remise](#) permet notamment l'emprunt d'outils par l'intermédiaire d'une plateforme numérique.

Dans le but de mieux cerner les motivations et les enjeux rencontrés au Québec, quatre coopératives offrant des produits et services sur une plateforme numérique ont été étudiées :

- *En direct de la Ferme* a pour objectif d'offrir des produits alimentaires locaux aux Montréalais et d'aider les producteurs à distribuer leurs produits. La coopérative a développé un site Internet où les consommateurs peuvent choisir divers types de paniers et différents produits qu'ils peuvent commander.
- *Lagamme.mu* a une plateforme qui met en relation des artistes et des clients. Ces derniers peuvent utiliser la plateforme pour faire une demande de soumission afin de connaître la valeur du service demandé. Le prix variera en fonction de la durée de la prestation, de l'endroit dans lequel elle aura lieu et du nombre de musiciens requis.
- *La coopérative en milieu universitaire* gère plusieurs points de vente qui se différencient. Elle propose une boutique en ligne et offre la possibilité de livraison et de cueillette des achats dans ses différents points de chute. Un babillard numérique a été mis en place pour faciliter l'échange de livres usagés.
- *La coopérative en milieu collégial* offre des services de consignment des livres usagés qu'elle affiche sur son site Internet. Il n'est toutefois pas possible de les acheter directement en ligne. La coopérative n'éprouve pas le besoin, pour l'instant, d'investir dans le développement d'une application numérique.

Les études de cas ont permis de mettre en lumière une grande méconnaissance de ce qu'est l'économie collaborative. Par ailleurs, plusieurs leviers ont été mentionnés par les coopérants rencontrés : environnement juridique favorable, résilience des coopératives, offre de services dans des niches marginalisées. Toutefois, selon les personnes interrogées, l'accès au capital, les compétences technologiques limitées et les faibles capacités de marketing peuvent freiner la croissance des coopératives.

CONCLUSION

Misant sur des principes d'échange et d'utilisation collective des ressources, l'économie collaborative demeure dominée par les entreprises privées, ce qui a amené certains auteurs à proposer une autre approche basée sur la plateforme coopérative. Or, les coopératives ne sont pas toutes en mesure de concevoir de telles plateformes. L'économie collaborative va continuer à croître et les coopératives devraient profiter de la conjoncture favorable pour se positionner et favoriser le développement d'une offre de produits et services sur une plateforme numérique. À cet effet, quelques recommandations ont été formulées; la majorité de celles-ci s'adresse plus particulièrement au CQCM qui, en raison de sa position au Québec, est l'organisme le mieux placé pour coordonner les efforts visant à favoriser le développement de coopératives de plateforme.

Effectuer un travail de sensibilisation

- Les coopératives semblent méconnaître l'économie collaborative. Même celles qui offrent des produits et services sur une plateforme numérique ne se reconnaissent pas en tant qu'entreprise appartenant à cette économie. Une meilleure compréhension de la part des coopérants pourrait inciter ceux-ci à développer une offre qui s'inscrit dans cette tendance.
- Les coopératives ne perçoivent pas l'intérêt d'investir dans les outils technologiques, ce qui les fait prendre un retard qui sera de plus en plus difficile à combler. Or, les plateformes numériques peuvent se développer en quelques semaines, dans un marché qui favorise les premiers entrants. Cette inaction pourrait être dommageable à court et moyen terme. Il faudrait sensibiliser les coopératives à l'importance de l'informatique et les aider à se mettre à niveau.
- Le modèle coopératif demeure assez peu connu. Les nouveaux entrepreneurs auront donc tendance à adopter le modèle de l'entreprise privée. Pourtant, certains d'entre eux pourraient être intéressés à d'autres formes de gouvernance. Des séances d'information sur la coopération dans les lieux d'entrepreneuriat, tels que les incubateurs et les accélérateurs, pourraient contribuer à faire connaître le mouvement coopératif. Les milieux éducatifs pourraient également être approchés.



Repenser les modes de financement des coopératives

- L'accès au capital demeure un enjeu important pour les coopératives. Il serait intéressant de réfléchir à de nouvelles avenues de financement qui, tout en convenant au modèle coopératif¹ permettraient d'investir dans les technologies comme le font les sociétés de capital de risque.
- Le mode de financement actuel des coopératives est mal compris des coopératives qui ont été rencontrées, et cela semble être aussi le cas d'autres coopérateurs. L'organisation de séances de formation et d'information pourrait aider les coopératives à profiter davantage de leur mode unique de financement.

Soutenir les coopératives dans le développement d'une plateforme numérique

- La création d'une « boîte à outils » du coopérateur, qui accompagnerait les nouvelles coopératives à chaque étape de leur développement, faciliterait le développement de coopératives et pourrait inciter des entrepreneurs à adopter ce modèle de gouvernance. Cette « boîte » pourrait inclure du soutien technique, financier et stratégique.
- Les coopératives manquent pour la plupart de compétences techniques pour passer au numérique. L'organisation de séances de formation et d'information pourrait les aider à acquérir ces compétences qui leur font défaut.
- Les coopératives rencontrées souhaitaient faire affaire avec d'autres coopérateurs pour obtenir du soutien informatique et professionnel. Or, leur réseau est restreint et elles ne connaissent pas, ou peu, les autres coopératives. L'instauration d'un point d'information centralisé indiquant les produits et services offerts par ou pour des coopératives, par zone géographique, pourrait les aider dans leur recherche de fournisseurs.

¹ Ce travail a été effectué par un autre groupe de réflexion dans le cadre de ce Laboratoire sur l'économie collaborative et coopérative.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	9
2. Économie collaborative	10
2.1 Qu'est-ce que l'économie collaborative?	10
2.2 Facteurs ayant favorisé l'émergence de l'économie collaborative	11
2.3 Secteurs économiques à fort potentiel de pénétration de l'économie collaborative	13
2.4 Impacts de l'économie collaborative.....	14
3. Mouvement coopératif et économie collaborative de plateforme.....	17
3.1 Forces des coopératives dans l'économie collaborative	18
3.2 Défis liés à l'implantation de plateformes coopératives	18
3.3 Autres défis liés au développement d'une plateforme numérique	20
4. Présentation de cas de coopératives	22
4.1 En direct de la Ferme	23
4.2 Lagamme.mu.....	23
4.3 Coopérative en milieu universitaire.....	24
4.4 Coopérative en milieu collégial.....	25
5. Constats	26
5.1 Leviers pour le développement de plateformes coopératives.....	26
5.2 Freins au développement de plateformes coopératives.....	26
5.2.1 Accès au capital	26
5.2.2 Compétences techniques en technologies de l'information	27
5.2.3 Marketing.....	28
5.3 Conseils des coopératives aux autres coopératives	28
5.4 Recommandations des coopératives pour le CQCM et le MC2M.....	29
6. Conclusion et recommandations	30
7. Références	32

Liste des figures

Figure 1 - Transformation des échanges	11
Figure 2 - Émergence et impacts de l'économie collaborative	13
Figure 3 - Investissements numériques selon les secteurs de l'économie sociale	19

Liste des tableaux

Tableau 1 - Secteurs économiques à fort potentiel de pénétration de l'économie collaborative, selon quatre études consultées	14
--	----

Liste des acronymes

CQCM	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
GMT	Groupe de recherche en gestion et mondialisation de la technologie
MC2M	Maison de la coopération du Montréal métropolitain
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCR	Observatoire sur la consommation responsable
RISQ	Réseau d'investissement social du Québec



1. Introduction

L'économie collaborative est en pleine croissance, et le mouvement devrait s'accélérer dans les années à venir. En facilitant les échanges de pair à pair, elle vient transformer les pratiques commerciales, et ce, dans un contexte plus général qui lui est favorable grâce notamment aux innovations technologiques. Ainsi, PwC (2017) prévoit que le marché mondial de l'économie collaborative devrait atteindre 335 milliards \$ US en 2025, alors qu'il était de 15 milliards \$ US en 2014. Quant au marché québécois, l'équipe de l'Observatoire sur la consommation responsable (OCR) a extrapolé qu'il équivaut actuellement à 2,4 milliards \$ CA (Durif et Ertz, à paraître).

L'économie collaborative soulève néanmoins certains enjeux. Par exemple, la réglementation et l'encadrement des échanges numériques peinent à suivre le rythme et laissent place à des inégalités en ce qui a trait au droit du travail et à la sécurité des consommateurs. En fait, les plateformes de partage dominantes à l'heure actuelle émergent surtout du modèle d'investissement à haut rendement en capital de risque, détournant, selon certains, le réel sens de l'économie du partage. Face à ce « capitalisme de plateforme », un autre mouvement commence à se dessiner, soit celui des « plateformes coopératives » ou « coopératives de plateforme » (Scholz, 2016). Ce mouvement propose une autre approche de la propriété et de la gouvernance, davantage axée sur le bien collectif, très près des valeurs propres aux coopératives. Le mouvement coopératif pourrait profiter de cette occasion pour se positionner, se renouveler et explorer divers scénarios afin d'entrer dans l'économie collaborative, tout en demeurant fidèle à ses valeurs fondatrices. Or, bien que le mouvement coopératif partage de nombreuses valeurs avec l'économie collaborative, force est de constater que les coopératives y sont encore très peu présentes, tant au Québec qu'à l'international.

C'est dans ce contexte que le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), en collaboration avec la Maison de la coopération du Montréal métropolitain (MC2M), souhaite développer une stratégie qui permettrait d'aider le développement d'une économie collaborative de plateforme basée sur les principes des coopératives. Dans ce but, une équipe de recherche du Groupe de recherche en gestion et mondialisation de la technologie (GMT) de Polytechnique Montréal a été mandatée pour 1) faire un inventaire des modèles d'affaires coopératifs porteurs au Québec et à l'international et 2) identifier les points de jonction entre économie collaborative de plateforme et coopératives. Quatre études de cas de coopératives utilisant des plateformes viennent consolider les constats. En parallèle de cette recherche, les mandants ont organisé des groupes de réflexion réunissant chercheurs et experts du milieu.

En somme, l'objectif de ce rapport est de permettre au CQCM et à la MC2M d'avoir une meilleure compréhension des divers enjeux, dont les freins et les leviers du modèle coopératif par rapport à l'économie collaborative. Les résultats leur permettront de concevoir une stratégie qui devrait favoriser l'essor des coopératives vers l'économie collaborative de plateforme. Le rapport présente dans un premier temps la recension des écrits, pour ensuite décrire l'économie collaborative dans l'approche coopérative. Les quatre études de cas sont brièvement présentées. Il se conclut par la mise en évidence de certains constats et quelques recommandations.

2. Économie collaborative

L'ensemble des produits et services offerts sous l'étiquette de l'économie collaborative a connu une croissance exponentielle au cours des dernières années. Or, bien que le terme soit largement utilisé, il n'existe pas de définition claire et acceptée de tous. Par ailleurs, malgré les promesses qu'elle offre, telles que l'accès rapide à un produit ou service ou une communication facilitée, l'économie collaborative soulève aussi des questions importantes.

2.1 Qu'est-ce que l'économie collaborative?

La définition même de l'économie collaborative est sujette à débat (Botsman, 2013), alors que l'expression « économie collaborative » est souvent interchangeée avec celle d'« économie de partage ». Pour certains auteurs, il n'y a pour ainsi dire aucun partage dans la majorité des entreprises qui se réclament de cette tendance économique (Durif et Ertz, à paraître; Scholz, 2016), ce qui constitue un débat qui dépasse le cadre du présent rapport.

En ce qui a trait aux définitions, elles présentent toutes certains points de jonction malgré leur diversité. Les trois descriptions suivantes de l'économie collaborative partagent certains éléments caractérisant cette forme d'échange économique et soulignent que les échanges se font essentiellement sur une base de pair à pair :

- L'économie collaborative comprend : 1) une interaction entre consommateurs; 2) un accès temporaire à une ressource qui prend la forme d'un prêt ou d'une location et 3) une meilleure utilisation d'un actif physique qui serait autrement sous-utilisé (Frenken, 2017).
- La consommation en économie collaborative se caractérise par 1) une organisation des échanges plus horizontale que verticale; 2) la mutualisation des biens, plutôt que la possession; 3) l'organisation des citoyens en réseau ou en communauté et 4) la présence d'un intermédiaire facilitant les échanges de pair à pair (Durif et Ertz, à paraître).
- L'économie collaborative fournit à l'utilisateur une expérience qui repose sur l'utilisation de plateformes numériques pour connecter des entreprises, groupes ou individus afin de leur permettre d'échanger, de partager des ressources ou de collaborer (Botsman, 2013).

Le point commun entre ces définitions est la présence d'une communauté souhaitant échanger des produits et services, en minimisant le nombre d'intermédiaires pour faciliter les échanges entre individus.

En fait, la réduction de la place des intermédiaires est un élément central de l'économie collaborative. Celle-ci transforme les modes de production et de consommation et remet en question le rôle traditionnel de certains intervenants. Alors que l'économie plus traditionnelle suit un modèle relativement linéaire, allant d'une organisation productrice au consommateur, l'économie collaborative invite à un effacement des frontières entre organisations et individus (Durif et Ertz, à paraître; Levesque, 2016). Comme l'illustre la figure suivante, les échanges directs entre individus sont mis au premier plan.

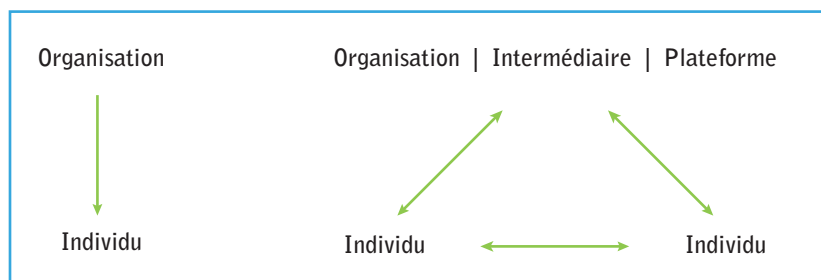


Figure 1 - Transformation des échanges²

Les intermédiaires, moins nombreux dans l'économie collaborative, voient leur rôle changer. Ils deviennent des facilitateurs mettant les individus en relation pour que ces derniers puissent échanger des biens et services directement. Ces intermédiaires prennent la forme de plateformes numériques, par exemple l'application Uber, mais pas exclusivement. Les plateformes deviennent alors la seule courroie de transmission entre l'offre et la demande des utilisateurs, plutôt qu'une multitude de distributeurs. Elles consolident les liens de confiance nécessaires aux échanges. Cette confiance envers l'inconnu, qui repose sur les évaluations faites par les pairs sur les plateformes, a contribué à accélérer les échanges qui se faisaient auparavant à l'intérieur d'un cercle beaucoup plus restreint (Frenken, 2017).

Au sein de l'économie collaborative, les utilisateurs peuvent être autant consommateurs que producteurs ou fournisseurs. Par exemple, ils peuvent louer leur propre appartement et être à leur tour locateur d'un appartement lors d'un déplacement. Le néologisme anglais « prosumers », traduit en français par le terme « prosommateur », rend compte de ce rôle interchangeable. Ainsi, les individus peuvent redistribuer des biens, offrir des services, produire et distribuer de la marchandise et même intervenir dans la conception, la fabrication et la distribution de produits et services (Durif et Ertz, à paraître).

Dans le cadre de ce rapport, nous nous sommes intéressés plus spécifiquement à l'économie collaborative de plateforme. Dans ce cas, l'intermédiaire est une plateforme numérique dont l'utilisation commerciale permet de soutenir les rapports économiques entre les pairs (Levesque, 2016). La technologie numérique a contribué à accélérer cette transition vers la transaction de pair à pair (OCDE, 2016). En effet, si l'économie collaborative n'est pas nouvelle, les plateformes ont permis d'augmenter le niveau de confiance dans les échanges en plus de permettre l'optimisation de l'utilisation des ressources matérielles (Frenken, 2017).

² Source: Durif et Ertz (à paraître)

2.2 Facteurs ayant favorisé l'émergence de l'économie collaborative

Plusieurs tendances récentes ont contribué à la croissance rapide de l'économie collaborative. Elles sont liées aux améliorations technologiques qui ont permis aux consommateurs d'accéder à une « économie à la demande », c'est-à-dire que certains de leurs besoins peuvent être rapidement satisfaits par l'entremise d'une plateforme numérique utilisée, par exemple, à l'aide de leur téléphone intelligent. L'économie collaborative s'appuie aussi sur des transformations sociétales.

Parmi les éléments favorables qui ont accéléré la croissance de cette économie de pair à pair, les chercheurs notent (Durif et Ertz, à paraître; Levesque, 2016; OCDE, 2016) :

Au niveau technologique :

- Développement de la technologie numérique;
- Accroissement de la présence des téléphones intelligents et de leurs capacités technologiques;
- Développement du marché des applications mobiles.

Au niveau sociétal et environnemental :

- Utilisateurs de téléphones intelligents de plus en plus habitués à utiliser des services à l'aide de leur téléphone;
- Sensibilité grandissante envers l'impact environnemental et sociétal de l'activité humaine par les acteurs de la société;
- Densification de la population dans les zones urbaines, permettant ainsi l'atteinte d'une masse critique de consommateurs dans une zone géographique donnée.

Par ailleurs, certains auteurs avancent qu'il y aurait un changement de vision en ce qui concerne la possession des biens, tendance qui viendrait soutenir la croissance de l'économie collaborative (Van Alstyne, Parker et Choudary, 2016). Un sondage mené au Québec a fait ressortir que la possession d'un produit n'est plus perçue comme une preuve de forte position sociale, et que 82 % des Québécois sondés pensent que l'usage d'un produit est plus important que sa possession (Durif et Ertz, à paraître). Aux États-Unis, 43 % des adultes sondés jugent que la possession est un poids (burden) et 57 % considèrent que l'accès au produit ou service est la nouvelle forme de propriété, ce chiffre étant nettement plus élevé chez les milléniaux (PwC, 2017). L'économie collaborative est également une stratégie de l'économie circulaire, qui vise à limiter l'impact de l'activité humaine sur l'environnement, ce qui accroît l'intérêt pour cette forme d'échange économique (Teigeiro, Solar-Pelletier, Bernard, Joanis et Normandin, 2018).

Les motivations des individus à s'impliquer dans la consommation collaborative sont diverses. Hamari, Sjöklint et Ukkonen (2016) ont testé plusieurs hypothèses auprès des 168 utilisateurs d'une plateforme de consommation collaborative (Sharetribe) pour comprendre ce qui incite les gens à intégrer l'économie du partage. Ils ont constaté que les bénéfices économiques sont une source de motivation de participation à la consommation collaborative plus grande que les éventuelles répercussions écologiques positives. De plus, les auteurs ont remarqué que les motivations intrinsèques vont influencer de manière déterminante l'attitude des consommateurs.

La figure suivante met en évidence les facteurs qui ont mené à l'émergence de l'économie collaborative, ainsi que les impacts de cette dernière sur la définition des échanges.

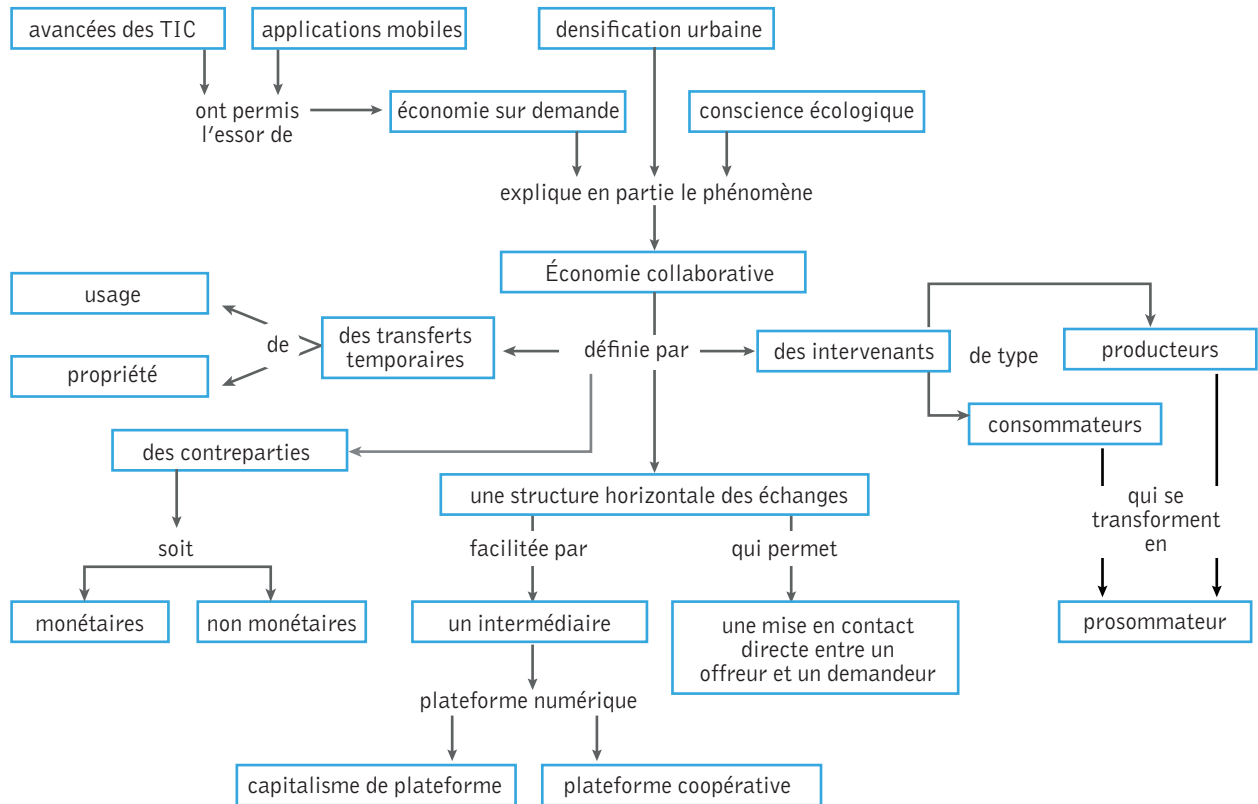


Figure 2 - Émergence et impacts de l'économie collaborative


2.3 Secteurs économiques à fort potentiel de pénétration de l'économie collaborative

Plusieurs secteurs économiques présentent des conditions particulièrement favorables à une transition vers une offre de services propre à l'économie collaborative, bien que tous les secteurs économiques seront touchés à des degrés divers (Liduená, 2015). Les recherches ont particulièrement mis de l'avant le secteur de l'alimentation et de la restauration, ainsi que ceux de la finance et de l'hébergement (voir Tableau 1). Le transport est lui aussi affecté, l'exemple le plus connu étant sans doute l'application Uber.

Certains secteurs économiques partagent divers points communs qui les rendent plus sujets à une pénétration assez rapide de l'économie collaborative. Ils sont caractérisés par des interactions entre les producteurs et les consommateurs nécessitant un faible degré de confiance pour qu'ait lieu un échange; les produits offerts sont relativement peu complexes; et les produits ont un coût de possession qui peut

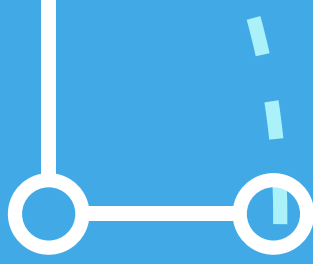
être élevé (Belleflamme, 2017; Lechien, Tinel et Belleflamme, 2016). Il est plus facile, pour une entreprise voulant développer rapidement une offre de produits et services propre à l'économie collaborative, de cibler les secteurs où ces trois critères prédominent, ce qui est le cas par exemple du transport (taxi, livraison, covoiturage), de l'hébergement de courte durée, ou encore du ménage à domicile. Au contraire, le marché immobilier, qui requiert un haut niveau de confiance entre les intervenants, qui implique des sommes élevées et qui est dans l'ensemble un processus assez complexe, risque moins d'être transformé par une plateforme numérique propre à l'économie collaborative.

Tableau 1 - Secteurs économiques à fort potentiel de pénétration de l'économie collaborative, selon quatre études consultées

	OCDE (2016)	Durif et Ertz (à paraître)	CEFRIO (2017b)	Belleflamme (2017)
Alimentation		✓	✓	✓
Distribution	✓			✓
Finance	✓	✓		✓
Hébergement/Habitation	✓		✓	✓
Loisir			✓	
Santé			✓	
Transport	✓			✓

Un point important à souligner dans l'économie collaborative est le fait que la structure de coûts des entreprises œuvrant dans les plateformes est totalement différente de celle des entreprises traditionnelles (Belleflamme, 2017). En effet, en ne servant que d'intermédiaire, ces nouveaux joueurs n'ont pas besoin d'investir massivement dans leurs actifs. Comme le soulignent Como, Mathis, Tognetti et Rapisardi (2016), le modèle d'affaires crée de la valeur par l'optimisation de l'offre et de la demande à l'aide d'une plateforme, alors que l'entreprise qui gère ladite plateforme ne possède pas d'infrastructures de production, ne fournit pas le service vendu, et ne choisit pas la personne qui fournira le service. La plateforme se limite à prendre une cote sur la vente du produit ou service. Par exemple, Airbnb offre des services de location d'appartement, mais ne possède pas d'infrastructures liées à l'hôtellerie, contrairement aux chaînes hôtelières traditionnelles. Cela soulève par ailleurs la question de savoir si ces entreprises de l'économie collaborative sont des entreprises technologiques, ou plutôt des entreprises du secteur qu'elles desservent.

Une autre conséquence de cette structure de coûts distincte, allégée par le fait qu'il n'est pas nécessaire d'investir massivement dans des infrastructures, est la rapidité avec laquelle une plateforme numérique peut être développée et déployée (Slee, 2016). Un concept émergent peut être codé par quelques programmeurs, voire un seul, donc à faible coût, puis offert aux utilisateurs dans des délais allant de quelques semaines à quelques mois. Cette rapidité vient perturber les secteurs habitués à des approches plus traditionnelles et plus longues de mise en marché.



2.4 Impacts de l'économie collaborative

Certaines entreprises de l'économie collaborative n'hésitent pas à mettre de l'avant le partage au cœur des échanges qui se font entre les individus. Cela permettrait de ressouder la communauté, de faciliter la mise en relation des individus en limitant la place des intermédiaires et de réduire l'impact environnemental grâce à un meilleur partage des ressources (Botsman et Rogers, 2010). Pour Frenken (2017), ce type d'économie permet d'utiliser plus efficacement des ressources qui existaient déjà. Ce discours est très bien entretenu par quelques entreprises qui dominent le marché (Slee, 2016). Or, les impacts ne sont pas exclusivement positifs, ne serait-ce qu'au niveau de l'enjeu du traitement des données et de la vie privée (OCDE, 2016).

Pour Scholz (2016), l'économie collaborative est plutôt une économie à la demande. Selon lui, il s'agit d'un modèle d'échange entre individus qui est fondé sur le profit pécuniaire au sein des interactions, accroissant ainsi la présence du marché au cœur des relations individuelles. L'auteur propose donc d'appeler cette forme dominante de l'économie collaborative « capitalisme de plateforme » (*platform capitalism*), parce que certains traits du capitalisme seraient exacerbés grâce à ces plateformes, tels que l'accroissement de l'inégalité de la répartition des revenus et le déséquilibre du pouvoir des personnes impliquées au sein de la plateforme.

Au niveau de la main-d'œuvre, plusieurs impacts négatifs ont été relevés. L'économie collaborative peut entraîner la précarité des travailleurs qui offrent leurs services sur ces plateformes (Belleflamme, 2017; Scholz, 2016; Slee, 2016). Celles-ci constituent une externalisation du travail, où les travailleurs ne sont pas des salariés, mais plutôt des contractuels et des travailleurs autonomes. Cela libère les employeurs de leurs obligations de payer des avantages sociaux et d'offrir des conditions de travail décentes, par exemple en termes de revenu minimum et de paiement des heures supplémentaires (De Nanteuil et Zune, 2016; Scholz, 2016). Ainsi, les travailleurs ne sont pas assurés de faire un nombre minimal d'heures, donc d'avoir un revenu stable, et sont pénalisés lorsqu'ils doivent prendre un congé pour des raisons personnelles.

L'économie collaborative favoriserait les monopoles, car il s'agit d'un marché où le « gagnant prend tout » (*winner takes all*) (Belleflamme, 2017; Levesque, 2016). C'est par ailleurs une approche qui a été suivie par Amazon et, actuellement, par Uber. Étant en mesure de s'appuyer sur une forte capitalisation, ces entreprises choisissent de subir pendant quelques années de lourdes pertes financières. Cette stratégie a permis à Amazon d'occuper sa place dominante, alors que la société Uber, fondée en 2009, connaît toujours des pertes, malgré ses importantes parts de marché (Edwards, 2017). L'étude de cas dans Belleflamme (2017) met en lumière le combat inégal du marketing entre les « gagnants » et les autres, ce marketing étant lui aussi financé par d'immenses capitaux de risque investis dans certaines firmes. Ainsi, une approche de marketing agressive est l'une des raisons qui a mené à la fermeture de l'entreprise de livraison Take eat easy, pourtant bien installée à Bruxelles avant l'arrivée de Deliveroo. Un corollaire à la forte capitalisation est l'attente de rendements vertigineux de la part des investisseurs, faisant ainsi pression sur les entreprises et jeunes pousses, qui perdent assez rapidement leur dimension « partage » pour se concentrer sur la rentabilité (Levesque, 2016; Slee, 2016).

Un autre enjeu réside dans la réglementation des plateformes et des industries qu'elles touchent. D'une part, la réglementation dans les différents pays n'arrive pas à suivre les transformations rapides amenées par les plateformes numériques (OCDE, 2016). Selon Durif et Ertz (à paraître), la *Loi de la protection du consommateur* au Québec ne réussit pas à protéger suffisamment un consommateur lésé lors d'un échange de pair à pair sur une plateforme. D'autre part, les intermédiaires jugent que la législation ne s'applique pas à eux. Par exemple, la société Airbnb ne considère pas qu'elle a un rôle à jouer pour s'assurer que ses locateurs offrent des logements décentes et sécuritaires. L'entreprise se perçoit comme une plateforme permettant à deux individus d'entrer en relation. Pour cette raison, elle affirme qu'elle n'est pas soumise aux règles de l'industrie du tourisme. Par ailleurs, Wachsmuth et Weisler (2017) constatent que Airbnb accélérerait l'embourgeoisement de certains quartiers montréalais et limiterait l'accès aux logements locatifs de longue durée, les propriétaires faisant davantage de revenus avec les locations de courte durée.

Il existe aussi des inégalités géographiques liées à l'offre de services sur les plateformes collaboratives (Thebault-Spieker, Terveen et Hecht, 2017). Par exemple, TaskRabbit, une plateforme qui met en lien des individus offrant des tâches et d'autres acceptant de les faire, est moins accessible pour des utilisateurs isolés géographiquement. Les travailleurs ont tendance à ne pas accepter des demandes faites dans des régions difficiles d'accès en transport en commun, ou dans des zones urbaines considérées comme étant dangereuses pour leur propre sécurité. De même, la société Uber est peu présente en dehors des régions fortement urbanisées. Cette difficulté d'accès à des ressources à moindres coûts, en raison de la situation géographique, accroît les inégalités entre les utilisateurs de plateformes numériques.

Finalement, au Québec, l'économie collaborative de plateforme est essentiellement dominée par des entreprises étrangères (CEFRIQ, 2017b). Les plateformes hébergées à l'étranger se soustraient aux normes comptables du territoire et ne créent pas beaucoup de valeur ajoutée au Canada et au Québec, que ce soit en termes de création d'emploi ou de revenus d'entreprise. L'exemple récent de l'entente entre Netflix et le Canada met en évidence les difficultés des législateurs à imposer de manière équitable les entreprises œuvrant par l'entremise d'une plateforme numérique (Bourgault-Côté, 2017). Il s'agit d'un enjeu important, puisqu'il implique une perte de revenus pour les différentes instances gouvernementales, ainsi que pour l'économie locale dans son ensemble.

Malgré certains impacts négatifs de l'économie collaborative, celle-ci est en pleine croissance et continue à modifier les échanges entre individus. Ainsi, au lieu de se fermer à cette forme d'économie, il s'agirait plutôt d'offrir d'autres modèles qui pourraient compenser certaines limites de l'économie collaborative telle que véhiculée actuellement par plusieurs entreprises. En fait, une coexistence est possible entre différentes formes d'entreprises offrant le même type de services : à titre d'exemple, en Allemagne, des entreprises coopératives et privées offrent sur un territoire donné des services d'autopartage. Ces entreprises offrent un service similaire, tout en desservant de façon distincte les besoins des utilisateurs (Münzel, Boon, Frenken et Vaskelainen, 2017).



3. Mouvement coopératif et économie collaborative de plateforme

Face aux critiques soulevées concernant l'économie collaborative, d'autres formules susceptibles de respecter le droit des consommateurs et des travailleurs ainsi que la législation en place, tout en favorisant les retombées locales, ont été proposées. Scholz (2016) a été le premier à mettre de l'avant l'idée de l'économie de plateforme coopérative en réponse à ce qu'il dénonce comme étant du capitalisme de plateforme. Il a conçu des principes qui recadrent l'idée d'économie collaborative vers la plateforme collaborative, basés sur un mode de fonctionnement coopératif. L'utilisation des plateformes d'échange pourrait ainsi se rapprocher des valeurs coopératives du Québec qui sont définies de la façon suivante par le Gouvernement du Québec (2016) :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous;
- Pouvoir démocratique exercé par les membres;
- Participation des membres aux aspects économiques;
- Autonomie et indépendance;
- Éducation, formation et information;
- Coopération entre les coopératives;
- Engagement envers la communauté.

Les coopératives seraient au diapason de la communauté, démontrant qu'il est possible d'allier le développement économique, social, politique et culturel (Cousin et Martelloni, 2017; Lafleur et Merrien, 2012). Selon Smith et Rothbaum (2013) [notre traduction] : «la gouvernance démocratique des coopératives donne au membre des aptitudes et de l'expérience qui encouragent le développement de capital social, ce qui peut ensuite être utilisé notamment dans la société civile³.»

Face à une économie collaborative trop axée sur le « capitalisme » (Scholz, 2016), ou la collaboration « compétitive » (Como et coll., 2016), le mouvement coopératif pourrait donc offrir une collaboration basée sur la coopération et la communauté. Il y aurait donc une valeur sociale ajoutée au fait que les plateformes tirant profit de l'espace privé soient gouvernées par leurs utilisateurs (Cousin et Martelloni, 2017). Cela pourrait notamment limiter la précarisation des emplois et permettrait aux travailleurs de se doter d'un filet social. À ce titre, les coopératives pourraient être pertinentes pour encadrer le développement des initiatives collaboratives dans ce secteur en axant leurs bénéfices sur les impacts sociaux, au lieu de miser principalement sur la rentabilisation du capital. Ceci d'autant plus que les valeurs prônées par le mouvement coopératif sont également celles qui dominent chez les milléniaux et qu'elles sont en phase avec la transformation du travail (de Rosnay, 2016).

3 «The democratic decision-making structure of cooperatives gives members skills and experience that foster social capital which can be used in other areas, such as civil society. »

3.1 Forces des coopératives dans l'économie collaborative

Les coopératives possèdent de nombreux atouts qui peuvent faire d'elles des entreprises offrant des produits et services de l'économie collaborative. D'abord, elles sont déjà bien présentes au Québec, qui compte plus de 3 000 entreprises coopératives et mutuelles générant un chiffre d'affaires de près de 40 milliards de dollars. Elles emploient plus de 100 000 personnes et ont près de 9 millions de membres (CQCM, 2017). À l'international, les coopératives contribuent beaucoup à l'économie mondiale en générant près de 4 millions d'emplois et en offrant à leurs membres un accès équitable aux ressources (Lafleur et Merrien, 2012).

Ensuite, les coopératives ont démontré qu'elles avaient une bonne longévité et une grande stabilité économique. La crise de 2008 a notamment mis en évidence la résilience des coopératives (Smith et Rothbaum, 2013). Ces auteurs ont rassemblé des études réalisées par plusieurs pays sur l'emploi coopératif. Ils constatent qu'en France, en Allemagne et au Canada, les emplois dans les coopératives augmentent à un taux plus élevé que celui de l'emploi total. Cette résilience est aussi observée dans l'étude de Clément et Bouchard (2008). Le taux de survie après cinq et dix ans des coopératives de consommateurs est deux fois plus élevé que celui des entreprises privées québécoises. Les résultats de leur recherche sont éloquentes : trois coopératives sur quatre franchissent le cap des trois ans, ce qui n'est le cas que d'une entreprise sur deux pour l'ensemble des entreprises au Québec.

Le modèle de gouvernance des coopératives est considéré comme étant l'un de leurs atouts majeurs pour offrir des produits et services dans l'économie collaborative (Cousin et Martelloni, 2017; Scholz, 2016). Le mode de prise de décision qui prend en compte les points de vue des membres contribuerait à résoudre les enjeux sociaux liés au capitalisme de plateforme. La propriété partagée permettrait notamment une meilleure distribution des revenus et un meilleur traitement des employés.

Enfin, le financement des coopératives constitue à la fois une force et une faiblesse. Le modèle coopératif se construit surtout sur la perspective de bénéfices à long terme (Bigot-Verdier, Dessein et Doennebrink, 2017). Le coût du capital est ainsi généralement plus élevé pour les coopératives que les PME au Canada (Rivard, 2016). Le prêt hypothécaire s'élève à 12,1 % au lieu de 4,3 % et la marge de crédit à 17,1 % comparativement à 13,8 %. Toutefois, les coopératives ont un meilleur ratio général d'approbation pour le financement comparativement à celui des PME. Ainsi, en ce qui a trait à l'emprunt, elles présentent un ratio d'approbation de 98,6 % par rapport au ratio de 86,1 % des PME. Les PME exportent plus que les coopératives, soit respectivement 11,8 % et 6 %. Finalement, 48 % des coopératives, par rapport à 59,6 % des PME, considèrent que le risque financier ne représente pas un obstacle à l'exportation (Rivard, 2016).

3.2 Défis liés à l'implantation de plateformes coopératives

Le développement d'une économie de plateforme coopérative fait face à plusieurs défis au Québec. Un enjeu important découle du fait que les entreprises de l'économie sociale ne perçoivent pas l'économie de partage comme une occasion d'affaires (CEFRIQ, 2017a), si bien qu'elles ne consentent que peu ou pas d'efforts pour développer des produits et services sur des plateformes. Ceci corrobore les résultats de Como et coll. (2016) qui ont néanmoins constaté un intérêt croissant de la part de coopératives en France et en Angleterre.

Les coopératives sont lentes à prendre le virage numérique (CEFRIQ, 2017a; Levesque, 2016). La faible présence de l'informatique dans les entreprises de l'économie sociale, incluant les coopératives, peut notamment être attribuable à un manque de ressources techniques en informatique. Dans l'étude, 50 % des entreprises interrogées comptent moins de 5 employés et 50 % des entreprises ont investi moins de 5 000 \$ dans le numérique au cours de la dernière année. Or, dans un contexte où les transformations sont rapides, accumuler du retard dans ce domaine est risqué. Cela est d'autant plus vrai lorsque les entreprises d'économie sociale œuvrent dans un milieu compétitif non niché, par exemple l'autopartage, où plusieurs types d'entreprises offrent le même service.

La figure suivante illustre les secteurs où des investissements numériques de la part des entreprises québécoises d'économie sociale sont prévus. En s'intéressant aux applications mobiles et aux sites Internet transactionnels, il est possible de mettre en évidence les secteurs où les plateformes d'économie collaborative pourraient se développer. La figure 3 met également en évidence que des investissements numériques ne sont pas prévus dans plusieurs secteurs où les coopératives québécoises sont présentes : habitation, agroalimentaire, services à la personne, forêt et énergie.

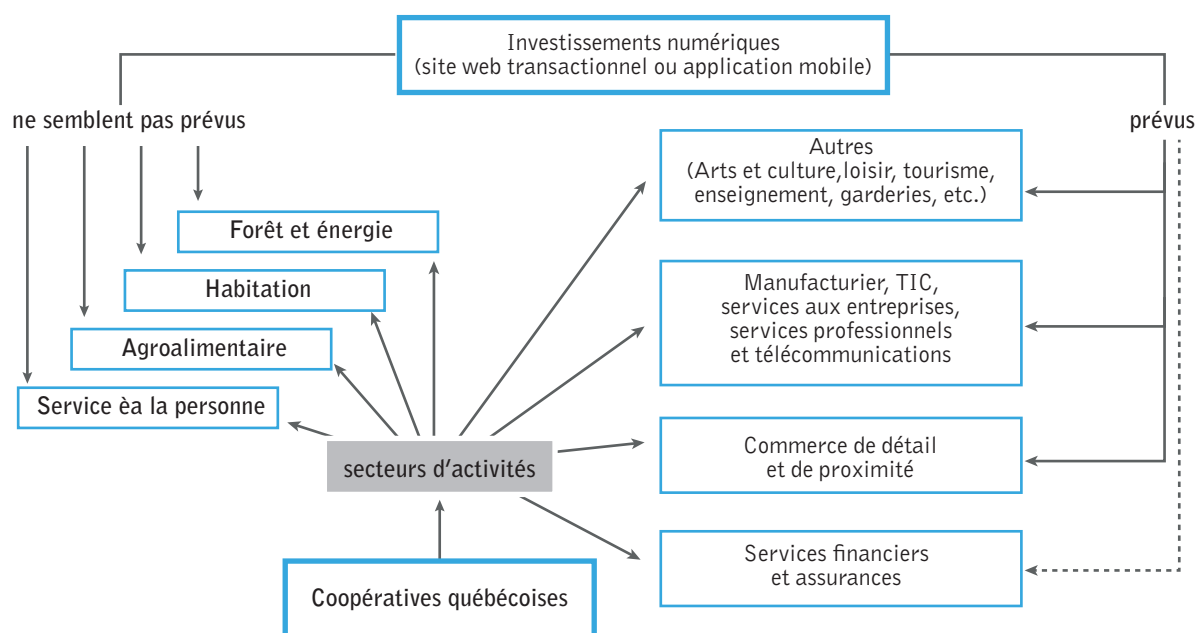


Figure 3 - Investissements numériques selon les secteurs de l'économie sociale⁴

Dans une étude portant sur 38 coopératives ayant développé une plateforme numérique en lien avec l'économie collaborative dans différents pays, des chercheurs ont constaté que les plateformes étaient généralement plus petites que celles des concurrents privés; qu'elles offraient un service limité à une zone géographique restreinte; et qu'elles avaient un moins grand nombre d'utilisateurs (Como et coll., 2016). Pour ces chercheurs, ce résultat pourrait être lié au fait que, pour plusieurs coopératives, leur objectif principal reste d'offrir un service à leur communauté locale et qu'elles ne souhaitent pas, ou ne sont pas intéressées à, dépasser les limites de cette localité. En lien avec ces enjeux, la taille restreinte des coopératives contribue au fait qu'elles ont un réseau réduit, ce qui peut limiter leur croissance. Dans un contexte d'économie collaborative basée sur le numérique, où les distances géographiques peuvent perdre de leur pertinence, les coopératives qui resteront passives seront à risque de disparaître face à des multinationales plus agressives (Slee, 2016).

4 Inspiré de CEFRIQ (2017a).

Le modèle de financement atypique des coopératives représente un autre enjeu (Levesque, 2016). Comme la coopérative n'est pas basée sur la rentabilité financière future d'un capital investi, et qu'il y a des difficultés d'interprétation de la loi à l'égard des parts privilégiées, les modes de financement semblent limités lors de la formation d'une coopérative. L'enjeu du financement a été également soulevé pour les entreprises de l'économie sociale par l'OCDE (2018) qui souligne que les bailleurs de fonds traditionnels se montrent plus réticents à investir dans ce type d'entreprise. Cela peut être causé par une incompréhension du modèle de l'entrepreneuriat social, par l'impression que ces entreprises ne disposent pas de la capacité à supporter le coût des prêts ou par le fait qu'elles ne présentent pas les garanties financières suffisantes permettant de faire un prêt.

Les entrepreneurs ne sont pas non plus incités à fonder leur entreprise selon le modèle de la coopérative. Ce phénomène s'explique en partie par un manque de connaissance du modèle coopératif et par le fait que très peu d'incubateurs d'entreprises orientent vers ce modèle⁵ (Bigot-Verdier et coll., 2017; OCDE, 2018). Le défi consiste alors à inciter les entrepreneurs à considérer la voie sociale par l'entremise de la voie coopérative. Par ailleurs, plusieurs jeunes pousses voient leur potentiel de croissance en fonction d'un éventuel achat de leur produit ou technologie par une autre firme. Or, cette motivation n'est pas celle des coopérateurs qui se lancent en affaire.

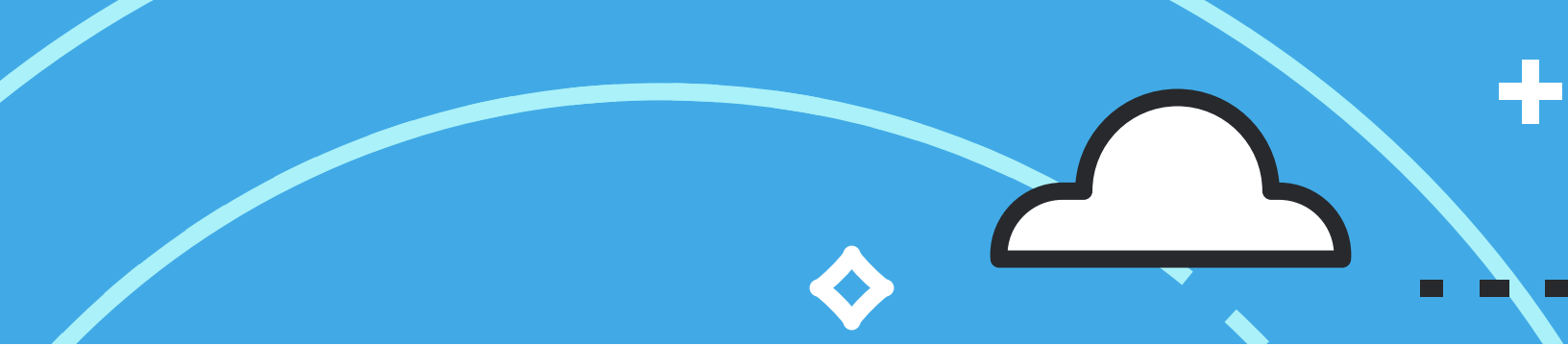
3.3 Autres défis liés au développement d'une plateforme numérique

Le simple fait de concevoir une plateforme numérique ne garantit pas le succès d'une entreprise dans l'économie collaborative. De nombreux autres éléments doivent être pris en considération lors du développement d'une plateforme. Leur utilisation amène de nouvelles réalités en ce qui concerne la voix des usagers et les plateformes doivent répondre aux attentes des utilisateurs d'un point de vue technologique, mais aussi d'offre de produits et services. Les services doivent être agréables à utiliser, car c'est un facteur important de la motivation des usagers à intégrer les plateformes de consommation collaborative (Hamari et coll., 2016).

Alors que la création de valeur peut être facilitée par les interactions continues avec les utilisateurs, cet apport peut aussi se révéler négatif pour la pérennité de la plateforme (Van Alstyne et coll., 2016). Ainsi, un délai de réponse trop long face à la demande des utilisateurs fera en sorte que ceux-ci s'orienteront vers d'autres plateformes jugées plus à même de répondre rapidement à leurs besoins. Quatre nouvelles métriques seraient à observer pour comprendre la performance d'une plateforme (Van Alstyne et coll., 2016) :

- **Échec d'interactions** : se produit lorsqu'un consommateur n'arrive pas à utiliser le service demandé;
- **Engagement** : décrit l'utilisation répétée de la plateforme par les producteurs et les consommateurs;
- **Qualité de la correspondance** : correspond à l'adéquation entre les besoins des consommateurs et l'offre du producteur;
- **Effets néfastes des réseaux** : se définissent par la création de boucles de rétroactions négatives des consommateurs à la suite d'une gestion inadéquate d'un réseau d'utilisateurs.

5 L'incubateur français Alter'Incub, dans le Languedoc-Roussillon, est un incubateur qui se concentre exclusivement sur les entreprises de l'économie sociale.



Ces métriques mettent en évidence les besoins en soutien et compétences techniques des entreprises souhaitant développer des outils numériques collaboratifs.

Plusieurs défis découlent de la croissance rapide de l'économie collaborative. Les interactions entre les consommateurs et les producteurs se transforment et deviennent plus horizontales. Les échanges se fluidifient et s'accélèrent, ce qui crée des occasions pour l'émergence de nouvelles entreprises, mais génère également des retombées potentiellement négatives. À ce titre, le modèle coopératif semble prometteur pour les atténuer. Les coopératives ont su se démarquer par leur stabilité et leur résilience, tout en étant bien ancrées dans l'économie locale et soucieuses du bien-être de la collectivité.

4. Présentation de cas de coopératives

Bien qu'elles ne soient pas nombreuses, il existe des coopératives qui ont décidé de développer leur offre de services dans le domaine numérique dans divers pays, particulièrement aux États-Unis et dans quelques pays européens. En Europe, l'idée de plateforme coopérative a connu une croissance lente, mais continue, avec l'émergence ou la transformation de quelques coopératives (Como et al., 2016; Cousin et Martelloni, 2017).

Il existe notamment des générateurs d'initiatives coopératives ou d'entreprises d'économie sociale qui utilisent des plateformes en ligne pour stimuler et faciliter les échanges entre les membres. Par exemple, **FairShares**⁶ est une coopérative dont l'objectif consiste à développer des réseaux d'entrepreneurs coopératifs. FairShares propose l'utilisation de plusieurs alternatives coopératives pour encadrer les échanges sur la plateforme. Un document explicatif (FairShares, 2017) suggère l'utilisation de **Loomio** ou **OPERA** pour la prise de décision, ainsi que **CrowdCube**, **CrowdFunder** ou **SeedBloom** pour le sociofinancement et **FairCoin** pour l'utilisation de cryptomonnaie.

Un autre exemple de générateur de coopératives est **Enspiral Network**. Une courte vidéo⁷ explique clairement l'objectif de cette initiative qui consiste à permettre aux gens de travailler en collaboration sur des projets qui les inspirent. En utilisant des outils collaboratifs et coopératifs, tels que Loomio, Enspiral permet à un large bassin de travailleurs autonomes de tous horizons de se regrouper autour de projets qui les intéressent. Une part des profits est réinvestie dans l'association et les décisions concernant les budgets alloués à chaque projet sont également prises de manière collaborative. Les principes promus par Enspiral aident à l'atteinte d'un ratio plus acceptable entre la sécurité et l'autonomie des entrepreneurs qui s'y investissent, alors que l'organisation réussit à créer un cercle vertueux favorisant l'expansion des échanges de pair à pair (Pazaitis, Kostakis et Bauwens, 2017). Dans le secteur de l'entretien ménager, une plateforme coopérative a été développée par **Up&Go** à New-York. La plateforme permet de réserver des services de nettoyage au moment qui convient le mieux à l'utilisateur, tout en offrant des salaires décentes aux coopérantes qui fournissent le service. **SavyCooperative** établit le contact entre des chercheurs en santé et des malades chroniques, ce qui résulte en une collaboration qui permet de co-concevoir des soins axés sur les patients.

Au Canada, la coopérative **Modo** située à Vancouver offre des services d'autopartage à l'aide d'une plateforme numérique. Elle offre ses services à 19 000 membres, qui peuvent être des individus ou des organismes. En fait, plus de 800 organismes profitent de ses automobiles en Colombie-Britannique. Dans la même province, **Stocksy United** est une plateforme coopérative réunissant des photographes qui reçoivent un paiement décent pour leur travail. La coopérative réunit plus de 1000 artistes. Au Québec, **Caligram** permet de diffuser des événements à l'aide d'une plateforme flexible qui est développée en fonction des besoins de ses utilisateurs. **La Remise** permet notamment l'emprunt d'outils par l'intermédiaire d'une plateforme numérique.

Dans le but de mieux cerner les motivations et les enjeux rencontrés au Québec, quatre coopératives offrant des produits et services sur une plateforme numérique ont été étudiées. Des entrevues semi-dirigées d'environ 45 minutes ont été menées auprès de la direction, du conseil d'administration et de membres de ces coopératives. Les entrevues ont été retranscrites pour être analysées. Les résultats sont présentés ici

6 Liens Internet : FairShare (<http://www.fairshares.coop/>), Loomio (<https://www.loomio.org/>), OPERA (<http://www.innotiimidigitalservices.com>), CrowdCube (<https://www.crowdcube.com/>), CrowdFunder (<http://www.crowdfunder.co.uk/>), SeedBoom (<https://seedbloom.it/>), FairCoin (<https://fair-coin.org/>), Enspiral (<https://enspiral.com/>), Up&Go (<https://www.upandgo.coop/>), Modo (<https://www.modocoop/>), SavyCooperative (<https://www.savvy.coop/>), Stocksy United (<https://www.stocksy.com/>), Caligram (<http://pro.caligram.com/>), La Remise (<http://laremise.ca/>)

7 Vidéo : <https://vimeo.com/125088390>



sous la forme de brèves études de cas, qui sont suivies de conseils donnés par les intervenants rencontrés pour accroître l'offre de produits et services de coopératives sur des plateformes numériques.

4.1 En direct de la Ferme

Créée il y a cinq ans, *En direct de la Ferme* a pour objectif d'offrir des produits alimentaires locaux aux Montréalais et d'aider les producteurs à distribuer leurs produits. En effet, selon les membres de la coopérative rencontrés, la vente directe de la récolte entre l'agriculteur et le consommateur représente un surplus de travail pour les producteurs. La coopérative souhaite répondre à ce besoin en servant d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Pour la coopérative, le choix des fournisseurs est complexe, car elle cherche à maintenir un rapport qualité-prix cohérent avec ses principes. Des relations à long terme sont néanmoins développées avec la majorité des fournisseurs. La qualité et la transparence en ce qui concerne les produits font partie des valeurs promues par la coopérative.

Le service de la coopérative n'implique pas d'entente contractuelle avec les clients, ce qui la différencie des autres regroupements d'agriculteurs qui proposent des paniers hebdomadaires. La clientèle est constituée d'une grande quantité de couples âgés de 25 à 35 ans qui ont un intérêt pour une alimentation saine et locale.

La vitrine de la coopérative est un site Internet où les consommateurs peuvent choisir le type de panier, ainsi que différents produits, qu'ils peuvent commander en fonction de leurs besoins. La boutique en ligne par laquelle les commandes sont effectuées est une plateforme ouverte, ce qui diminue les frais fixes associés au fonctionnement de la plateforme et encourage le développement des logiciels libres.

Chaque semaine, la coopérative met à jour l'offre en fonction de la disponibilité des produits des fournisseurs. Considérant le temps entre les commandes des consommateurs et la livraison, le contenu des paniers peut varier entre ce qui est commandé et ce qui est reçu. Dans ce cas, les produits non disponibles sont remplacés par des produits équivalents ou de qualité supérieure, tout en s'assurant de ne pas faire varier le prix payé par le consommateur. La coopérative offre le service de livraison des paniers, qu'il est possible de ramasser dans des points de chute ou de se faire livrer.

La coopérative a utilisé dans les dernières années plusieurs stratégies de marketing. Celles qui sont maintenant privilégiées sont celles qui amènent une croissance stable de l'entreprise.

4.2 Lagamme.mu

La coopérative *Lagamme.mu* œuvre dans le domaine artistique. L'idée de la coopérative est née à la suite de discussions avec la Guilde des musiciens qui cherchait à mieux identifier et satisfaire les besoins des artistes québécois. Une plateforme a ainsi été créée pour mettre en relation des artistes et des clients ayant besoin de leurs services. La plateforme permet aux musiciens d'offrir leurs services sur la base d'un salaire décent et donne en plus accès à un REER collectif. Avec cette offre, la coopérative facilite pour les artistes l'accès à des contrats de travail, ce qui contribue notamment à leur assurer un revenu plus stable dans ce métier précaire.

La coopérative existe depuis 2014 et, dès le départ, était basée sur une plateforme numérique. La coopérative œuvre majoritairement au Québec. L'ensemble du marché demeure un marché précaire, puisque la majorité des événements sont ponctuels, ce qui implique que la coopérative est constamment en train de renouveler sa clientèle. Pour cette raison, elle doit faire des efforts constants en matière de marketing pour assurer sa pérennité.

Les clients peuvent utiliser la plateforme pour entendre les différents groupes et avoir un aperçu du répertoire de ceux-ci. S'ils sont intéressés, les clients font une demande de soumission afin de connaître la valeur du service demandé. Le prix variera en fonction de la durée de la prestation, de l'endroit dans lequel elle aura lieu et du nombre de musiciens requis. La demande de soumission peut également être faite auprès de la coopérative, qui la fera circuler parmi ses membres musiciens. À la suite de la prestation de services, la coopérative fait un suivi auprès des clients et des artistes avec un sondage de satisfaction, ce qui permet à Lagamme.mu de mieux comprendre les éléments forts et plus faibles de son offre de services.

En ce concerne les musiciens, la coopérative exige un certain niveau de professionnalisme pour pouvoir intégrer la plateforme. Il n'y a pas d'obligation de faire partie de la Guilde des musiciens, mais les membres doivent démontrer des habiletés musicales concrètes pour pouvoir offrir leurs services par l'entremise de la coopérative.

Les principaux concurrents de la plateforme sont les agences de musiciens.

4.3 Coopérative en milieu universitaire

La coopérative œuvre dans le milieu universitaire depuis plus de 35 ans et fait partie d'un réseau de coopératives scolaires. La mission de la coopérative consiste à redonner à la communauté universitaire dans laquelle elle est active. Les produits offerts comprennent des livres, des produits d'art et du matériel informatique. La coopérative a plusieurs points de vente qui se différencient par leur offre de produits et services. La clientèle se compose majoritairement des étudiants de l'institution à laquelle elle est rattachée. Malgré un chiffre d'affaires imposant, les profits nets restent marginaux, principalement parce qu'elle redonne d'importantes sommes à la communauté, notamment par l'intermédiaire de bourses.

La coopérative gère une boutique en ligne et offre la possibilité de livraison et de cueillette des achats dans ses différents points de chute. Elle propose également un babillard d'échange qui a été mis en place pour faciliter l'échange de livres usagés entre les étudiants. Chaque session, les étudiants doivent se procurer les livres requis pour les cours auxquels ils sont inscrits. Ils peuvent alors décider d'acheter ou de louer des manuels neufs ou usagés, ce qui peut se faire par l'entremise de leur coopérative, mais également d'événements de type « foire aux livres » organisés par les associations étudiantes ou encore des sites comme Amazon. Avec son babillard numérique, la coopérative cherche à offrir un service en continu à ses membres, ce qui lui permet d'être un intermédiaire incontournable dans le marché du livre usagé de son université.

Il y a près d'une dizaine d'années, un site Internet transactionnel a été mis en place. La croissance des ventes par l'intermédiaire du site Internet a décuplé deux ans après la première année d'exploitation. Néanmoins, le site doit être repensé pour pouvoir être optimisé sur les téléphones, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. La coopérative va également repenser son site Internet pour pouvoir offrir une information sur les inventaires en temps réel, ce qui lui permettra notamment de passer du babillard numérique à une plateforme d'achat pour les livres usagés. La coopérative se voit ici comme un intermédiaire qui facilitera les échanges, mais elle considère qu'elle doit s'assurer de la sécurité informatique de cette future plateforme.

Il reste que l'utilisation du livre traditionnel est en déclin depuis plusieurs années à la suite de l'arrivée du numérique. Pour faire face à ce changement, la coopérative cherche à diversifier son offre de services et à combler ce déclin à l'aide de solutions innovantes pour répondre aux besoins de la clientèle.



4.4 Coopérative en milieu collégial

Cette coopérative, basée dans un cégep, existe depuis près de 50 ans. Elle s'est dotée depuis quelques années du statut d'organisme à but non lucratif (OBNL). Tout comme la coopérative précédente, elle fait partie d'un réseau de coopératives scolaires. En plus d'offrir des livres, des vêtements et des accessoires scolaires, la coopérative gère le café étudiant. Plus de 60 étudiants travaillent pour la coopérative.

La coopérative offre aussi des services de consignation des livres usagés. Les membres peuvent venir porter en consignation des manuels qui seront mis en vente à la fin de leur trimestre d'études. La coopérative consigne les livres pour six semaines. Elle affiche sur son site Internet les livres disponibles, mais il n'est pas possible de les acheter en ligne. Il faut se rendre à la coopérative pour faire les achats. L'instantanéité de la mise à jour de l'inventaire par l'entremise du logiciel de gestion explique en partie ce choix de la coopérative. Si les livres ne sont pas vendus, les membres peuvent les reprendre ou décider de faire un don à la coopérative. Le prix de vente des livres usagés est défini par la coopérative avec un critère généralisé et simple, soit 20 % sous le prix de vente suggéré.

La consignation de livres usagés comporte plusieurs enjeux. Tout d'abord, les étudiants souhaitent recevoir l'argent au moment de la consignation, donc avant la vente des livres. La coopérative doit également connaître la demande en livres usagés pour la session à venir, ceci afin de réduire le risque d'acheter un livre qui ne sera pas vendu. Par ailleurs, la clientèle n'est pas conscientisée au sujet de la forme d'entreprise de leur coopérative. Celle-ci tente donc de faire comprendre à ses clients les raisons pour lesquelles l'achat à l'intérieur de la coopérative est important, c'est-à-dire que leurs achats peuvent avoir un impact social positif au sein de leur institution scolaire. D'autre part, le déclin démographique affecte la coopérative. En effet, le nombre d'étudiants a diminué de près de 15 % au cours des dernières années.

Un enjeu particulier à la location de livres est lié au fait qu'il faut une carte de crédit pour assurer les échanges. Or, de nombreux cégépiens n'en possèdent pas. Par ailleurs, étant donné que les éditions sont généralement renouvelées tous les deux ans, il est difficile de rentabiliser un livre en location au Québec.

La coopérative n'éprouve pas le besoin pour l'instant d'investir dans le développement d'applications numériques. Par ailleurs, la coopérative a reçu très peu de demandes pour avoir accès à des livres en format numérique.

5. Constats

Les quatre cas offrent un aperçu de coopératives œuvrant dans différents domaines (alimentaire, artistique, académique). Les coopératives ont été questionnées sur leur vision de l'économie collaborative; les réponses ont été très hétérogènes. Il ressort qu'il y a une méconnaissance de ce qu'est l'économie collaborative. Certaines coopératives considéraient ne pas faire partie de l'économie collaborative de plateforme, et ce, même si elles offraient certains services par l'entremise d'une plateforme numérique. En fait, elles cherchent avant tout à avoir un impact positif sur leur communauté et la plateforme les aide en ce sens, puisqu'elle constitue la manière la plus efficace d'atteindre leur communauté.

5.1 Leviers pour le développement de plateformes coopératives

Plusieurs leviers ont été mis en évidence par les coopératives en ce qui concerne leur intégration à l'économie collaborative. En effet, le Québec jouit d'un écosystème qui présente des avantages importants pour les coopératives souhaitant offrir une plateforme coopérative, tels qu'un environnement juridique favorable et une volonté du gouvernement de promouvoir l'économie sociale (Levesque, 2016).

Par ailleurs, les coopératives sont résilientes. Lors des entrevues, cette résilience a été expliquée par la transparence de leur gouvernance qui permet d'inciter les membres à faire des concessions lors des périodes plus difficiles. En parallèle, l'impact social de leurs activités est considéré comme positif, alors que les surplus sont réinvestis chez les utilisateurs de la coopérative. Comme le souligne le coopérant rencontré :

« Les gens devraient être plus motivés à s'impliquer dans une coopérative, car elle offre des ristournes. Les personnes qui travaillent pour Uber ne peuvent s'attendre à rien de leur employeur. » (Coopérant 1)

Finalement, un autre atout des coopératives provient du fait qu'elles peuvent cibler certaines niches marginalisées. Les coopératives peuvent ainsi trouver des solutions innovantes pour combler des besoins dans des secteurs où la compétition avec les entreprises privées ne serait pas directe.

5.2 Freins au développement de plateformes coopératives

Les coopératives rencontrées ont identifié plusieurs freins qui, selon elles, ont ralenti ou ralentissent le développement de leurs activités. Ceux-ci sont présentés selon trois thèmes, soit l'accès au capital, les compétences en technologies de l'information et le marketing.

5.2.1 Accès au capital

L'accès au capital semble être un enjeu important dans les premières années d'activité des coopératives. En effet, peu de leviers sont offerts pour obtenir du financement, ce qui limite les investissements pour faire rayonner les coopératives.

Selon certaines coopératives rencontrées, les prêts du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) doivent commencer à être remboursés rapidement, ce qui augmente la pression sur les coopératives en démarrage qui peinent parfois à payer le salaire des employés. Le coût du capital plus élevé rend moins intéressants les prêts bancaires pour les coopératives, alors que les options de financement ne semblent pas être nombreuses.



De plus, une ambiguïté en ce qui a trait à l'interprétation de la *Loi sur les coopératives* semble poser des problèmes aux coopératives qui souhaitent profiter du système de parts privilégiées. Si certaines considèrent que ce système n'est pas autorisé au Québec, d'autres indiquent qu'elles doivent rembourser sur demande ces parts au cours des trois ans suivant l'investissement, ce qui gèle l'utilisation de ces actifs. L'enjeu des parts privilégiées sort du cadre de ce travail; il est toutefois important de souligner l'incompréhension de ce système par les coopératives, ce qui semble limiter pour celles-ci l'accès au capital.

Cette capacité moindre d'investir freine d'ailleurs le développement technologique. L'ajout de modules sur les systèmes déjà en place peut être dispendieux. Par exemple, la gestion d'inventaire en temps réel pour permettre un service numérique fiable nécessite un investissement massif dans le système de gestion.

Par ailleurs, le processus de demande de subvention est très long et doit être constamment recommencé. Parfois, les coopératives ont l'impression qu'elles dépensent plus d'argent pour être en mesure de remplir adéquatement les demandes de subvention que le montant même de celles-ci.

5.2.2 Compétences techniques en technologies de l'information

Les compétences techniques nécessaires pour gérer la plateforme constituent également un frein. Selon les contrats et la technologie utilisée pour développer la plateforme, la coopérative peut être en mesure ou non de faire les opérations simples de mise à jour de celle-ci. Or, lorsque les coopératives font affaire avec des fournisseurs, chaque modification implique des coûts chargés par le concepteur du site. Lors des entrevues, plusieurs coopératives ont affirmé regretter leur choix initial du fournisseur ou de la plateforme. En d'autres termes, elles ne referaient pas le même choix maintenant qu'elles ont acquis de l'expérience en ce qui a trait à la gestion de la technologie, notamment pour être plus flexibles et diminuer les coûts de maintien de leur plateforme. Par conséquent, l'acquisition d'un minimum de compétences techniques à l'interne semble être un aspect à privilégier afin de permettre aux coopératives de se développer.

Il faut également mentionner que certaines coopératives peuvent avoir l'impression de s'éloigner de leur mission si elles adoptent une approche plus numérique. Le rapport du CEFRIO (2017a, p. 80) est éloquent à cet effet : « *l'usage du numérique met en perspective l'idée d'utiliser la technologie à des fins de renforcement et de croissance, pour optimiser ses pratiques de gestion bien entendu, mais aussi pour améliorer sa capacité à réaliser sa mission sociale. Le numérique peut notamment ouvrir la porte au développement de nouveaux marchés ou à de nouveaux types de services compatibles avec sa mission* ».

Bref, il faut briser le mythe que le numérique éloigne de la mission sociale. Le numérique peut notamment permettre de réduire les coûts fixes d'infrastructure physique en utilisant Internet en tant que vitrine.

5.2.3 Marketing

La difficulté d'investir, notamment dans le marketing, freinerait le développement des coopératives. En effet, les études de cas et la revue de la littérature pointent dans la même direction à ce sujet : le marketing est un enjeu des coopératives – alors qu'il s'agit d'un atout clé pour se démarquer de la compétition dans l'économie collaborative de plateforme.

Il n'y a pas de solution unique permettant une utilisation efficiente du marketing. Certaines coopératives rencontrées considéraient que l'utilisation des réseaux sociaux n'était pas une bonne solution pour elles, même si ces derniers présentent l'avantage de rejoindre un grand nombre de personnes à faibles coûts. Par exemple, pour certaines coopératives l'utilisation de Facebook a amené une croissance légère mais constante de l'achalandage sur leur plateforme. Toutefois, puisque les réseaux sociaux ne sont pas utilisés de la même manière par chaque tranche d'âge de la population, Facebook n'était pas une bonne option pour d'autres coopératives.

D'autre part, sous-contracter le marketing à des agences nécessite des investissements plus importants. Certaines coopératives ont mentionné que les campagnes de publicité développées avec ces agences amènent un achalandage plus important sur leur plateforme, parfois même trop important pour qu'elles soient en mesure de répondre à la demande.

Constatant la difficulté d'investir dans la publicité, l'une des coopératives a récemment décidé d'engager une ressource en partenariat avec d'autres coopératives. Pour mettre en place cette solution, plusieurs coopératives de taille semblable et offrant des services similaires ont été approchées afin d'atteindre une masse critique permettant l'embauche de la ressource.

5.3 Conseils des coopératives aux autres coopératives

Les intervenants rencontrés ont quelques conseils à communiquer aux autres coopératives. Ils suggèrent de démarrer à petite échelle : de gros investissements initiaux ralentissent l'atteinte de l'équilibre budgétaire et mettent une pression négative sur le développement de la coopérative. Par ailleurs, une étude de marché préliminaire aide à mieux cibler la clientèle potentielle et à limiter les risques.

Des choix réfléchis en ce qui concerne les technologies à utiliser permettent de démarrer en conservant une flexibilité qui donne la possibilité d'ajuster l'offre de services au fil de la croissance de la coopérative. En fait, un bon choix technologique est considéré comme un élément clé par les coopératives rencontrées. Selon elles, le numérique ne permet pas beaucoup d'échecs, c'est-à-dire que de mauvais choix technologiques initiaux peuvent assez rapidement devenir coûteux pour leur mise à jour ou leur modification. Ainsi, lors du développement d'une plateforme numérique ou d'un site Internet, il faut prendre le temps de bien réfléchir aux fonctionnalités qui seront intégrées. En fait, l'entrée dans le numérique n'est pas une option, d'où l'importance de bien se préparer selon la coopérante suivante :

*« Le numérique, ce n'est plus facultatif, ça doit faire partie intégrante de l'entreprise. C'est pourquoi il faut s'y investir, même si ça peut sembler difficile à maîtriser. »
(Coopérante 2)*

Un autre conseil qui a été donné aux coopératives est d'impliquer les membres dès le départ dans le projet informatique. Cela faciliterait la prise de décision, puisque les membres seraient davantage investis et pourraient être en mesure de donner leur avis en vue d'améliorer la plateforme numérique.

5.4 Recommandations des coopératives pour le CQCM et le MC2M

Lors des entrevues avec les coopératives, plusieurs défis communs ont été soulevés. Tout d'abord, les coopératives se sentent seules. En effet, les comptables, les avocats, ainsi que les firmes de technologies de l'information ne semblent pas sensibilisés aux enjeux des coopératives. Pour celles-ci, il devient alors difficile de se faire comprendre et d'obtenir des services qui considèrent à sa juste valeur les particularités du modèle coopératif. C'est dans ce contexte qu'une coopérative rencontrée a formulé cette recommandation :

« L'idéal pour une coopérative, ce serait d'avoir un groupe de professionnels, qui connaissent les besoins des coopératives, auquel on peut se référer, que ce soit au niveau du site Web, des impôts, de toutes les démarches administratives, les demandes de financement. » (Coopérant 4)

La formation d'un bassin d'entreprises coopératives, ou étant en mesure de fonctionner efficacement avec des coopératives, pourrait faire économiser de l'énergie aux initiatives en démarrage.

Par ailleurs, les coopératives rencontrées ne considèrent pas qu'elles connaissent bien les autres coopératives œuvrant dans leur propre communauté. Elles ont l'impression de travailler en silo avec des réalités qui sont pourtant probablement communes à une multitude d'autres entreprises comme la leur. Des besoins en intercoopération ont ainsi été mentionnés. Ce principe de coopération entre les coopératives est d'ailleurs un principe phare du mouvement. Des coopératives ont lancé l'idée de créer des lieux d'échange entre les coopératives. Ce besoin semble criant, car des coopératives rencontrées ont par elles-mêmes mis en place des opportunités d'échange avec leurs pairs. Une personne rencontrée le soulignait bien :

« Ça va tellement vite qu'individuellement, ça t'essouffle, mais quand t'es ensemble, tu trouves des solutions. » (Coopérant 1)

Concernant les solutions, certaines coopératives ont souligné qu'il y avait un manque en matière d'innovation. Selon elles, il faut s'adapter rapidement aux nouvelles technologies et aux membres. Les coopératives doivent ainsi évoluer sur une base constante en misant sur l'innovation et la maîtrise des nouvelles technologies.

Finalement, plusieurs coopératives ont indiqué qu'elles avaient de la difficulté à atteindre certains de leurs membres lors de leur assemblée générale. L'innovation pourrait être ici intéressante pour tenter de renouveler ces assemblées et être en mesure d'impliquer un plus grand nombre de membres dans la prise de décision commune. À ce sujet, les plateformes de prise de décision collaborative, telles que Loomio mentionnée dans la section 3, pourraient favoriser les échanges tout en améliorant l'efficacité de la gouvernance.

6. Conclusion et recommandations

Ce rapport a mis en évidence les réalités de l'économie collaborative à l'échelle locale et internationale. La technologie et plus spécifiquement les plateformes numériques occupent une place centrale dans sa croissance accélérée. Misant sur des principes d'échange et d'utilisation collective des ressources, l'économie collaborative demeure pourtant dominée par les entreprises privées, ce qui a amené certains acteurs de la société à proposer une autre approche basée sur la plateforme coopérative.

Or, les coopératives ne sont pas toutes en mesure de concevoir de telles plateformes, notamment par manque de connaissances technologiques et d'intérêt envers l'économie collaborative. Les quatre coopératives ont souligné les coûts importants liés au développement d'une plateforme, ainsi que les difficultés à se faire connaître auprès d'utilisateurs potentiels. Malgré ces enjeux, plusieurs auteurs jugent que les coopératives sont bien placées pour développer des produits et services propres à l'économie collaborative de plateforme. Par leurs valeurs fondatrices et leur mode de gouvernance, elles peuvent diminuer certaines retombées plus négatives de l'économie collaborative.

Dans un contexte où les outils numériques coopératifs se multiplient et l'offre technologique augmente, les coopératives peuvent profiter de l'occasion pour développer une économie de plateforme coopérative, telle que décrite par Scholz (2016). L'économie collaborative va continuer à croître et les coopératives devraient profiter de la conjoncture favorable pour se positionner et favoriser le développement d'une offre de produits et services sur une plateforme numérique. À cet effet, quelques recommandations émergent du présent rapport; la majorité s'adresse plus particulièrement au CQCM qui semble, par sa position au Québec, être l'organisme le mieux placé pour coordonner les efforts visant à favoriser le développement de plateformes coopératives

EFFECTUER UN TRAVAIL DE SENSIBILISATION

- Les coopératives semblent méconnaître l'économie collaborative. Même celles qui offrent des produits et services sur une plateforme numérique ne se reconnaissent pas en tant qu'entreprise appartenant à cette économie. Une meilleure compréhension de cette dernière par les coopérants pourrait les inciter à développer une offre qui s'inscrit dans cette tendance.
- Les coopératives ne perçoivent pas l'intérêt d'investir dans les outils technologiques, ce qui contribue à leur faire prendre un retard qui sera de plus en plus difficile à combler. Or, les plateformes numériques peuvent se développer en quelques semaines, dans un marché qui favorise les premiers entrants. Cette inaction pourrait être dommageable à court et moyen terme. Il faudrait sensibiliser les coopératives à l'importance de l'informatique et les aider à se mettre à niveau.
- Le modèle coopératif demeure assez peu connu. Les nouveaux entrepreneurs auront donc tendance à adopter le modèle de l'entreprise privée. Pourtant, certains d'entre eux pourraient être intéressés à d'autres formes de gouvernance. Des séances d'information sur la coopération dans les lieux d'entrepreneuriat, tels que les incubateurs et les accélérateurs, pourraient contribuer à faire connaître le mouvement coopératif. Les milieux éducatifs pourraient également être approchés.



REPENSER LES MODES DE FINANCEMENT DES COOPÉRATIVES

- L'accès au capital demeure un enjeu important pour les coopératives. Il serait intéressant de penser à de nouvelles avenues de financement qui, tout en convenant au modèle coopératif⁸ permettraient d'investir dans les technologies comme le font les sociétés de capital de risque.
- Le mode de financement actuel des coopératives est mal compris des coopératives qui ont été rencontrées, et cela semble être aussi le cas d'autres coopérants. L'organisation de séances de formation et d'information pourrait aider les coopératives à profiter davantage de leur mode unique de financement.

SOUTENIR LES COOPÉRATIVES DANS LE DÉVELOPPEMENT D'UNE PLATEFORME NUMÉRIQUE

- La création d'une « boîte à outils » du coopérant, qui accompagnerait les nouvelles coopératives à chaque étape de leur développement, faciliterait le développement de coopératives et pourrait inciter des entrepreneurs à adopter ce modèle de gouvernance. Cette « boîte » pourrait inclure du soutien technique, financier et stratégique.
- Les coopératives manquent pour la plupart de compétences techniques pour passer au numérique. L'organisation de séances de formation et d'information pourrait les aider à acquérir ces compétences qui leur font défaut.
- Les coopératives rencontrées souhaitaient faire affaire avec d'autres coopérants pour obtenir du soutien informatique et professionnel. Or, leur réseau est restreint et elles ne connaissent pas, ou peu, les autres coopératives. L'instauration d'un point d'information centralisé indiquant les produits et services offerts par ou pour des coopératives, par zone géographique, pourrait les aider dans leur recherche de fournisseurs.

8 Ce travail a été effectué par un autre groupe de réflexion dans le cadre de ce Laboratoire sur l'économie collaborative et coopérative.

7. Références

Belleflamme, P. (2017). Les plateformes de l'économie collaborative : fonctionnement et enjeux. Dans A. Decrop (dir.), *La consommation collaborative. Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*. Bruxelles : De Boeck.

Bigot-Verdier, A., Dessein, L. et Doennebrink, T. (2017). Platform Coops Looking for the Next Steps. *Platform Cooperativism*. Repéré à <http://platform.coop/stories/platform-coops-looking-for-the-next-steps>

Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. *Fast Company*, 21 november.

Botsman, R. et Rogers, R. (2010). *What's mine is yours*. New York : Harper Business.

Bourgault-Côté, G. (2017, 14 octobre). La ministre Joly a favorisé Netflix en dépit d'une mise en garde de son sous-ministre. *Le Devoir*. Repéré à <http://www.ledevoir.com/politique/canada/510360/netflix-le-ministere-avait-prevenu-joly>

CEFRIQ. (2017a). *Économie sociale 2.0 cap vers le numérique : Portrait de l'utilisation des technologies dans les entreprises d'économie sociale du Québec*. Québec : CEFRIQ. Repéré à http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/CEFRIQ_econo_sociale-final_low.pdf

CEFRIQ. (2017b). *NETendances : Médias sociaux et économie de partage en ligne au Québec*. Montréal : CEFRIQ.

Clément, M. et Bouchard, C. (2008). *Taux de survie des coopératives au Québec*. Québec, Qué. : Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Repéré à <http://www.deslibris.ca/ID/220068>

Como, E., Mathis, A., Tognetti, M. et Rapisardi, A. (2016). Cooperative platforms in European landscape: an exploratory study. Dans *ISIRC Conference, Glasgow, September* (p. 1–35).

Cousin, L. et Martelloni, L. (2017). A cooperative vision for the collaborative economy: Shaping a people-centered and democratic collaborative economy. *Cooperatives Europe*.

CQCM. (2017). Statistiques. *Conseil québécois de la coopération et de la mutualité*. Repéré le 26 septembre 2017, à <https://www.cqcm.coop/les-reseaux/statistiques/>

De Nanteuil, M. et Zune, M. (2016). Éditorial : Économie collaborative et (in)justice sociale. *Revue française de socio-économie*, 2(17), 5-12.

de Rosnay, J. (2016). *La symphonie du vivant*. Paris : Je cherche à comprendre.

Durif, F. et Ertz, M. (à paraître). *L'économie collaborative au Québec : État des lieux, enjeux et perspectives*. Montréal : Observatoire de la consommation responsable.

Edwards, J. (2017, 27 février). Uber's leaked finances show the company might — just might — be able to turn a profit. *Business Insider*. Repéré le 26 septembre 2017, à <http://uk.businessinsider.com/uber-leaked-finances-accounts-revenues-profits-2017-2>

FairShares. (2017). *Seven Technology Platforms*. Repéré à <http://www.fairshares.coop/wp-content/uploads/2017/12/V3.0-05-SevenICTPlatforms-Final.pdf>

Frenken, K. (2017). Political economies and environmental futures for the sharing economy. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 375(2095), 20160367. doi:10.1098/rsta.2016.0367

Gouvernement du Québec. (2016, 18 juillet). La coopérative : un modèle d'affaires à découvrir. *Entreprises Québec*. Repéré le 24 septembre 2017, à <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/infosite?x=2371115552>

Hamari, J., Sjöklint, M. et Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. doi:10.1002/asi.23552

Laflleur, M. et Merrien, A.-M. (2012). *Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles : quand le passé inspire le futur*. Sherbrooke : Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke.



Lechien, R., Tinel, L. et Belleflamme, P. P. (2016). *Uberisation : Définition, impacts et perspectives. Travail de fin d'études-Master*, 60.

Levesque, L. (2016). *Plateformes coopératives : Initiatives globales et perspectives québécoises*. Montréal : Transformer Montréal.

Liduen, J.-M. (2015). *Ubérisation : Partager ou Mourir !?* Paris : Deloitte.

Münzel, K., Boon, W., Frenken, K. et Vaskelainen, T. (2017). Carsharing business models in Germany: characteristics, success and future prospects. *Information Systems and E-Business Management*. doi:10.1007/s10257-017-0355-x

OCDE. (2016). *Protecting consumers in peer platform markets: exploring the issues*. Paris : OCDE.

OCDE. (2018). *Favoriser le développement des entreprises sociales : recueil de bonnes pratiques*. OCDE.

Pazaitis, A., Kostakis, V. et Bauwens, M. (2017). Digital economy and the rise of open cooperativism: the case of the Enspirial Network. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 177-192. doi:10.1177/1024258916683865

PwC. (2017). *The sharing economy*. PricewaterhouseCoopers. Repéré à <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>

Rivard, P. (2016). *Profil des PME : coopératives au Canada*. Repéré à <http://www.deslibris.ca/ID/10050696>

Scholz, T. (2016). *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy*. Repéré à <http://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=3111>

Slee, T. (2016). *What is yours is mine: Against the sharing economy*. Toronto : Between the lines.

Smith, S. C. et Rothbaum, J. (2013). *Cooperatives in a global economy: Key economic issues, recent trends, and potential for development*. IZA Policy Paper.

Teigeiro, S., Solar-Pelletier, L., Bernard, S., Joanis, M. et Normandin, D. (2018). *Économie circulaire au Québec : opportunités et impacts économiques*. Montréal : Conseil du patronat du Québec.

Thebault-Spieker, J., Terveen, L. et Hecht, B. (2017). Toward a Geographic Understanding of the Sharing Economy: Systemic Biases in UberX and TaskRabbit. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 24(3), 1-40. doi:10.1145/3058499

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G. et Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.

Wachsmuth, D. et Weisler, A. (2017). *Airbnb and the Rent Gap: Gentrification Through the Sharing Economy - DRAFT*. Research Gate. Repéré à https://www.researchgate.net/profile/David_Wachsmuth/publication/318281320_Airbnb_and_the_Rent_Gap_Gentrification_Through_the_Sharing_Economy/links/595fe33caca2728c118b64da/Airbnb-and-the-Rent-Gap-Gentrification-Through-the-Sharing-Economy.pdf