

PICO

IDDRI
UNIVERSITÉ PARIS SUD
ESCP EUROPE
UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE
OUI SHARE
CNIID – ZERO WASTE FRANCE

Les Ploniers du Collaboratif



Les mondes de l'économie collaborative : Une approche par les modèles économiques

Aurélien **Acquier**, ESCP EUROPE

Valentina **Carbone**, ESCP EUROPE

David **Massé**, ESCP EUROPE, ECOLE POLYTECHNIQUE (I3-CRG)

Le projet Pionniers du Collaboratif (PICO) a été réalisé par l'Iddri, l'ESCP-Europe, les Universités Paris Sud et Paris Dauphine, Zero Waste France et Ouishare, grâce au soutien financier du ministère de l'Environnement (programme MOVIDA) et de la MAIF.

Le projet PICO a pour objectif de clarifier ce qu'est l'économie collaborative et la place des enjeux environnementaux et sociaux chez ses acteurs ; étudier ses impacts environnementaux et sociaux ; apporter des pistes d'action pour les pouvoirs publics qui voudraient mettre l'économie collaborative au service du développement durable.

L'ensemble des articles publiés dans le cadre du projet PICO est accessible sur : www.iddri.org/Projets/PICO-Pionniers-du-Collaboratif

Citation : D. Citation : A. Acquier, Carbone V., Massé D. (2016). *Les mondes de l'économie collaborative : une approche par les modèles économiques*. PICO Working paper, Paris, France, 48 p.



L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE RÉUNIT DIFFÉRENTS MONDES

Ces dernières années ont été marquées par l'explosion du champ de l'économie collaborative. Si la plupart des observateurs s'accordent pour souligner son potentiel disruptif, les contours de cette nouvelle économie du partage restent flous et difficiles à appréhender. Le champ de l'économie collaborative regroupe en effet des initiatives hétérogènes en termes d'objectifs, d'idéologies et de mécanismes de création de valeur, allant du marchand au non-marchand. De fait, le développement de l'économie collaborative donne lieu aux interprétations les plus variées : alors que certains y voient une promesse de partage, de consommation alternative et de nouvelles solidarités, d'autres soulignent au contraire le risque d'« uberisation » de pans entiers de l'économie et de précarisation des travailleurs.

PENSER L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE À TRAVERS QUATRE TYPES D'INITIATIVES

Pour éclairer ces paradoxes, il est nécessaire d'analyser les démarches à un niveau de granularité plus fin. Pour comprendre l'hétérogénéité de l'économie collaborative, nous nous appuyons sur l'étude des modèles économiques (ou "business models") d'une trentaine d'initiatives colla-

boratives dans le secteur des biens matériels. En différenciant les mécanismes de création et de distribution de la valeur de ces initiatives, nous mettons en évidence quatre idéaux-types des démarches collaboratives : « les rentiers », « les collectivistes », « les altruistes » et « les entremetteurs ». Chacun de ces idéaux-types renvoie à une configuration organisationnelle, des logiques d'actions et des enjeux de développement spécifiques. Enfin, certaines initiatives hybrides se situent au confluent de plusieurs logiques. Elles s'inscrivent dans le monde marchand et dans une volonté de croissance tout en poursuivant une volonté de création de valeur sociale. Si elles représentent un fort potentiel d'innovation économique, environnemental et social, leur développement soulève de nombreux paradoxes et défis managériaux.

SOUTENIR ET RÉGULER L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE EN TENANT COMPTE DE SA DIVERSITÉ

Rentiers, collectivistes, altruistes et entremetteurs reposent sur des logiques de développement et des mécanismes de création de valeur très différents. Pour les acteurs publics, ils ne soulèvent pas les mêmes enjeux en termes de régulation et de soutien. Notre typologie permet alors de penser la mise en œuvre de stratégies de politiques publiques à différentes échelles et de manière différenciée.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
1. UNE APPROCHE PAR LES MODÈLES ÉCONOMIQUES	8
1.1. Mécanismes de création de valeur : de l'intermédiation à la mise à disposition de ressources	9
1.2. Mécanismes de distribution/appropriation de la valeur	9
1.3. Méthodologie	10
1.3.1. Cadre empirique	10
1.3.2. Collecte de données	10
1.3.3. Analyse des données	10
2. COLLECTIVISTES, RENTIERS, ENTREMETTEURS ET ALTRUISTES : QUATRE TYPES D'INITIATIVES DANS LE CHAMP DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE	10
2.1. Les collectivistes : Des espaces ouverts pour démocratiser la connaissance et le « Do It Yourself »	13
2.1.1. Des tiers lieux ouverts, polyvalents et accessibles	15
2.1.2. Un modèle économique sous contrainte de gratuité	16
2.1.3. Penser la croissance : s'inscrire dans un mouvement global tout en s'adaptant au territoire	17
2.1.4. Impacts sociétaux : un mouvement innovant aux impacts potentiellement structurants, mais encore difficiles à mesurer	18
2.2. Les rentiers : la mutualisation/location d'un outil de travail	20
2.2.1. L'accélérateur : développer une activité professionnelle	22
2.2.2. La salle de Gym du bricoleur : développer un projet personnel	23
2.2.3. Capter la valeur d'un espace de fabrication	23
2.2.4. Entre croissance locale et multi-locale	24
2.2.5. Impacts sociétaux	25
2.3. Les entremetteurs : Organiser le « pair à pair » du monde physique	25
2.3.1. L'agrégation de ressources sous-exploitées	26
2.3.2. Configurations organisationnelles et mécanismes de capture de la valeur	28
2.3.3. Enjeux et leviers de croissance	29
2.3.4. Impacts sociétaux	30

2.4. Les altruistes : la plateforme militante	31
2.4.1. La défense d'une cause sociétale	32
2.4.2. La difficile recherche d'un modèle économique soutenable	33
2.4.3. Un potentiel de développement contraint par des besoins financiers et des compétences en community management	35
2.4.4. Impacts sociétaux	35
2.5. Inventer des organisations hybrides combinant logique marchande et impact sociétal : l'exemple de « La Ruche qui dit Oui »	35
2.5.1. Une plateforme pour développer des mini marchés locaux.	37
2.5.2. La recherche d'un modèle économique conciliant l'ensemble des intérêts des acteurs de l'écosystème	37
2.5.3. Développer l'initiative tout en préservant sa légitimité et sa mission	39
2.5.4. Impacts sociétaux	40
3. CONCLUSION : LES ENJEUX DE L'ACTION PUBLIQUE DANS LA RÉGULATION ET LE SOUTIEN DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE	41
3.1. Échelle locale vs globale des initiatives	41
3.2. Épaisseur de l'intermédiation de la plateforme	42
3.3. Penser la gouvernance des mécanismes de réputation et d'évaluation	42
3.4. Hybridation des acteurs et des logiques marchandes et non marchandes	43
3.5. Impacts variés des initiatives	43
3.6. Formes juridiques et gouvernance des entreprises	43
3.7. Création de valeur environnementale et sociale	43
3.8. Étendre l'entrepreneuriat social au champ du numérique pour soutenir l'émergence d'organisations hybrides	44
RÉFÉRENCES	45
ANNEXE : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES	47

INTRODUCTION

Ces dernières années ont été marquées par l'explosion du champ de l'économie collaborative. En s'appuyant sur des technologies permettant de partager des ressources et des compétences à grande échelle entre particuliers et de décentraliser la production de biens et de services (Botsman et Rogers, 2010), l'économie collaborative transforme en profondeur de nombreux secteurs d'activités tels que l'hôtellerie, les transports, l'alimentation (Christensen, 2014) ou la conception, la réparation ou la réutilisation d'objets (Anderson, 2012 ; Lallement, 2015).

Si la plupart des observateurs s'accordent pour souligner son potentiel disruptif, les contours de cette nouvelle économie du partage restent flous et difficiles à appréhender. Le champ de l'économie collaborative regroupe en effet des initiatives hétérogènes et hybrides en termes d'objectifs, d'idéologies et de mécanismes de création de valeur, allant du marchand au non-marchand. Le développement de l'économie collaborative donne ainsi lieu aux interprétations les plus variées. Certains décrivent l'économie collaborative comme un mouvement réformiste et militant, constituant un terreau propice à l'innovation en matière de gouvernance politique et organisationnelle (Bauwens, 2005 ; Laloux, 2014 ; Sundararajan, 2016) et à de nouvelles solidarités. Ils y voient une opportunité d'émancipation individuelle et de progrès environnemental face au pouvoir hiérarchique des grandes institutions économiques traditionnelles, telles que la grande entreprise héritée de la seconde révolution industrielle (OuiShare, 2015). D'autres voient l'économie collaborative comme une économie potentiellement plus respectueuse des ressources, permettant la réduction de l'empreinte écologique de notre consom-

mation (Demailly et Novel, 2014). Certains s'écartent radicalement de telles visions, les jugeant idéalisées et considérant l'économie collaborative comme une économie de l'accès "low-cost" (Bardhi et Eckhardt, 2012) reposant sur des "business models" qui précarisent la relation d'emploi et remettant en cause le concept même d'entreprise ou de salariat (Fréry, 2010). En réaction aux controverses suscitées par certaines initiatives, certains proposent enfin de redéfinir la notion d'économie collaborative pour en exclure des acteurs tels qu'Uber (Meelen et Frenken, 2015). Témoin de cette hétérogénéité, le champ est traversé par des débats sémantiques et conceptuels concernant sa définition et sa terminologie. Le concept d'économie collaborative entretient en effet des relations floues avec des notions voisines telles que l'économie du partage (la "sharing economy", terme de référence en anglais), l'économie du pair à pair (*peer to peer economy*), la production ou consommation collaborative, l'économie sociale et solidaire, le mouvement coopératif, l'économie de l'accès ou de la fonctionnalité. Finalement, comme le reconnaissent certains de ses promoteurs, l'économie du partage manque d'une définition partagée (Botsman, 2014), ce qui participe à la perception de l'économie collaborative comme « ... un grand fourre-tout qui voit se côtoyer des jeunes pousses du web aux dents longues, des entreprises qui valent des millions en bourse et des néobabas aux ambitions autant politiques que sociales » (Turcan et Sudry-le-Dû, 2015, p. n.d.).

L'un des points de départ de ce chapitre réside dans l'idée qu'il est impossible d'analyser l'économie collaborative comme un ensemble homogène, et qu'il est nécessaire de mieux appréhender les mondes pluriels de l'économie collaborative.

La piste suivie dans cette note de recherche consiste à analyser la manière dont ces différents mondes s'incarnent d'un point de vue organisationnel et du point de vue des mécanismes de création de valeur¹. Il s'agit ainsi de proposer un modèle d'analyse qui permette de rendre compte de la variété des modèles d'organisation et de création de valeur dans le champ de l'économie collaborative. Ce faisant, il s'agit de mieux comprendre les enjeux managériaux de ces démarches, et offrir une grille pour mieux penser les enjeux d'action publique (en termes de régulation et de soutien) et privée (notamment comment les entreprises « classiques » peuvent s'engager dans le champ de l'économie collaborative).

Notre analyse s'appuie sur l'étude d'une trentaine d'initiatives collaboratives dans le secteur des biens matériels², qui constituent un champ empirique suffisamment restreint pour en développer une vision globale avec notre échantillon, mais suffisamment large pour présenter une grande diversité de logiques organisationnelles (marchandes/non marchandes) et de pratiques (notre échantillon inclut à la fois des plateformes d'intermédiation en ligne, favorisant les relations et les échanges entre pairs, ou des lieux physiques partagés ouverts, favorisant le partage d'expertise ou l'accès à des ressources). Du point de vue de l'analyse de l'impact environnemental de l'économie collaborative, le choix des objets matériels s'avère pertinent, car les démarches observées s'inscrivent à différentes étapes du cycle de vie des produits, de la conception/production (FabLab, plateformes de conception), l'usage (partage, prêt, mutualisation, location), ou fin de vie (réparation/revente/don/échange).

Afin de mettre en évidence différents modèles de l'économie collaborative, nous mobilisons le cadre d'analyse des « *business models* » (Amit & Zott, 2001 ; Zott & Amit 2010), qui permettent de décrire des modèles organisationnels à travers des configurations spécifiques en matière de création et de distribution/appropriation

de la valeur (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Sur cette base nous mettons en évidence quatre idéaux-types des démarches collaboratives : les rentiers, les collectivistes, les altruistes et les entremetteurs. Chacun de ces idéaux-types renvoie à une configuration organisationnelle, des logiques d'actions et des enjeux de développement spécifiques. Enfin, certaines initiatives hybrides se situent au confluent de plusieurs logiques. Elles s'inscrivent dans le monde marchand et dans une volonté de croissance tout en poursuivant une volonté de création de valeur sociale. Si elles représentent un fort potentiel d'innovation économique, environnemental et social, leur développement soulève de nombreux paradoxes et défis managériaux.

Cette note de recherche est structurée en trois parties. Dans une première partie, nous explicitons les concepts de création et de distribution de la valeur sur lesquels nous appuyons l'analyse du champ de l'économie collaborative et présentons le dispositif méthodologique de la collecte et de l'analyse de données. Dans une deuxième partie, nous mettons en évidence les quatre idéaux types permettant de mieux appréhender la diversité des logiques sous-jacentes aux démarches collaboratives que nous illustrons via l'analyse de 27 initiatives. Enfin, nous développons les enjeux soulevés par l'économie collaborative en termes de soutien et de régulation pour les acteurs publics.

1. UNE APPROCHE PAR LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

La notion de modèle économique (*business model* ou modèle d'affaires) est définie comme le processus par lequel une organisation « crée, délivre et capture la valeur avec ses clients, canaux de distribution et partenaires spécifiques, grâce à des flux de revenus et une proposition de valeur identifiés » (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 14). Les recherches autour des *business models* s'intéressent essentiellement à la manière dont (1) les initiatives créent de la valeur et (2) dont la valeur créée est partagée et appropriée dans l'écosystème de l'initiative (Bowman et Ambrosini, 2002).

Initialement mobilisée dans les sphères entrepreneuriales comme une étape importante pour la création d'une nouvelle entreprise (Zott et Amit, 2010), la notion de *business model* est aujourd'hui largement utilisée dans les sciences de gestion, notamment car elle a l'avantage de faire un lien entre les choix stratégiques et

1. Le présente note de recherche est ainsi complémentaire de la note dédiée aux fondements théoriques de l'économie collaborative (Acquier, Carbone & Massé, 2016 dans le présent rapport), où nous explorons les différents mondes « cognitifs » qui s'hybrident pour composer l'économie collaborative.

2. Le choix de ce secteur tient notamment à la capacité qu'offrent les biens matériels et les produits en termes de mesure des impacts environnementaux. Cette mesure des impacts sociaux et environnementaux constitue l'un des enjeux clé du projet PICO dans lequel s'inscrit le présent travail.

les préoccupations opérationnelles de l'entreprise (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Les travaux sur les *business models* couvrent ainsi des domaines aussi variés que l'apprentissage (Sosna, Trevinyo-Rodríguez et Velamuri, 2010), les stratégies d'innovation (Chesbrough, 2010 ; Teece, 2010), le design des activités de l'entreprise (Teece, 2010), etc. Bien qu'elle ait été initialement pensée et formalisée dans le contexte d'entreprises à but lucratif, la notion de business model peut s'appliquer à une variété de modèles de gouvernance et à des démarches à lucrativité limitée, telles que l'innovation sociale (Yunus & Moingeon). Le concept permet ainsi de comprendre comment l'organisation est encadrée et interagit dans un écosystème plus large (Zott et Amit, 2008 ; Lepak Smith & Taylor, 2007).

Les concepts de création et d'appropriation de la valeur s'avèrent particulièrement pertinents pour articuler la diversité des initiatives collaboratives et leur utilisation débouche sur deux axes d'analyses que nous explicitons ci-dessous.

1.1. Mécanismes de création de valeur : de l'intermédiation à la mise à disposition de ressources

Il est possible de distinguer deux grands mécanismes de création de valeur dans le champ de l'économie collaborative :

- certaines initiatives créent de la valeur à travers une activité de mise en relation, via des plateformes numériques marchandes ou non marchandes (Belk *et al.*, 2011).
- d'autres initiatives créent de la valeur en mettant à disposition des ressources jusqu'ici inaccessibles (car non disponibles ou inabordable) pour un segment d'utilisateurs. Ces pratiques permettent ainsi une démocratisation de ressources, sous la forme de mise en partage de connaissances, compétences, de services ou d'infrastructure technique (Botsman et Rogers, 2010 ; Gansky, 2012).

Ces deux modalités de création de valeur ne sont pas totalement hermétiques et peuvent parfois s'hybrider à travers un mécanisme principal et un mécanisme secondaire (Germann Molz, 2012). Les cas des espaces de *co-working* (Capdevila, 2015 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2013) et de production collaborative (Toombs, Bardzell et Bardzell, 2014 ; Troxler, 2014) illustrent cette hybridité qui a pour objectif de mettre à disposition des ressources de production partagées (lieu, machines, expertises...) et pour corolaire

de favoriser la construction de réseaux d'utilisateurs et la mise en relation d'individus aux compétences complémentaires utilisant ces lieux (Kohtala et Bosqué, 2014 ; Toombs *et al.*, 2014). Ainsi, nous pouvons considérer ces deux mécanismes de création de valeur comme les deux extrêmes d'un même continuum.

1.2. Mécanismes de distribution/ appropriation de la valeur

Traditionnellement centrées sur l'entreprise, les réflexions sur les *business models* ont progressivement intégré l'importance du partage de la valeur entre l'entreprise, les utilisateurs (Priem, 2007) ou la société, faisant ainsi émerger de nouvelles perspectives quant au partage de la valeur créée par l'initiative dans son écosystème (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Il est possible de distinguer deux configurations principales de partage et d'appropriation de la valeur dans le champ de l'économie collaborative :

- Une première série d'initiatives, bien que pouvant mobiliser l'image réformiste et collective de l'économie collaborative, s'inscrivent dans une logique lucrative, en monétisant leurs services et générant des profits (Teece, 2010). Cette configuration est d'ailleurs à l'origine de nombreux débats sur le périmètre du champ de l'économie collaborative, et l'appartenance (ou non) d'initiatives à but lucratif au champ de l'économie collaborative (Meelen et Frenken, 2015 ; J. Schor, 2014).
- A contrario, certaines initiatives revendiquent une « lucrativité limitée ». Elles s'approprient une part limitée de la valeur créée (Seelos et Mair, 2007), avec une volonté affichée de répartir et partager cette valeur dans leur écosystème (Bowman et Ambrosini, 2000). Ces initiatives portent pour la plupart des projets à but non lucratif. La valeur créée n'est pas accaparée ou monétisée par le porteur de projet (typiquement une start-up high tech), mais a vocation à être partagée dans un écosystème plus large (Germann Molz, 2012).

Les mécanismes d'appropriation de la valeur sont variés. Ils peuvent être directs, lorsque le consommateur paye directement pour le service ou le bien délivré ; ou indirects, lorsqu'un tiers finance le service fourni au consommateur (publicité/contributions visant à soutenir la cause et maximiser les retombées sociales de l'initiative,...)

Ces deux idéaux types de distribution/

appropriation de la valeur peuvent s'hybrider et constituent eux aussi un continuum. À un extrême, on observe les initiatives à but lucratif qui captent une grande partie de la valeur créée par l'initiative et à l'autre extrême celles à but non lucratif qui visent à démocratiser des ressources (un exemple connu est Wikipedia) en répartissant l'essentiel de la valeur créée dans leur écosystème (J. B. Schor, Walker, Lee, Parigi et Cook, 2015).

1.3. Méthodologie

1.3.1. Cadre empirique

D'un point de vue empirique, cette recherche a étudié des initiatives dans le champ des biens matériels. Nous nous intéressons aux pratiques telles que le don, la revente, le prêt et la réparation de biens, qui se renouvellent fortement à travers l'essor des plateformes d'échange sur Internet et des tiers lieux. D'un point de vue scientifique, le secteur des biens matériels reste sous étudié (en comparaison avec des secteurs comme l'hôtellerie, ou la mobilité) et permet d'analyser une grande diversité de logiques d'action et de pratiques. Il constitue donc un terrain d'étude privilégié et particulièrement fertile pour étudier un ensemble suffisamment large de logiques d'action et de *business models* à l'œuvre dans ce secteur. De plus, la matérialité du secteur étudié constitue une caractéristique intéressante pour questionner les impacts environnementaux des pratiques collaboratives le long du cycle de vie des produits, ainsi que les impacts sociétaux associés.

1.3.2. Collecte de données

Notre matériau empirique principal est constitué d'entretiens avec des initiateurs de projets collaboratifs (principalement en France). Nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de 30 porteurs de projets, couvrant 27 initiatives collaboratives sur des pratiques variées (don, location, prêt, production, réparation, revente) et secteurs d'activité divers (cf. tableau 1 et annexe 1). Les questions étaient structurées autour de trois thèmes principaux : le parcours et les motivations à la création du projet, les choix de *business model* et les perspectives et enjeux de croissance de l'initiative.

1.3.3. Analyse des données

Les entretiens ont été retranscrits et codés en intégralité. Dans un premier temps, nous avons réalisé des fiches sur huit initiatives collaboratives afin de définir une première grille

de codage. Nous avons ensuite mis en place un codage des entretiens qui nous a permis à la fois de valider et de voir émerger des catégories que nous avons par la suite reliées aux mécanismes de création et de captation de la valeur issus de la littérature sur les *business models*. Pour mettre en œuvre les différentes étapes de ce codage inductif sur un grand échantillon de réponses, nous avons utilisé le logiciel NVivo 9.

2. COLLECTIVISTES, RENTIERS, ENTREMETTEURS ET ALTRUISTES : QUATRE TYPES D'INITIATIVES DANS LE CHAMP DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

En croisant les mécanismes de création et de répartition de la valeur, quatre types d'initiatives émergent dans le champ de l'économie collaborative : les collectivistes, les altruistes, les rentiers et les entremetteurs (cf. schéma 1). Cette terminologie vise à rendre compte de la diversité des fondements normatifs et idéologiques et des visions de la création de valeur véhiculées par chaque type d'initiative.

Les « *collectivistes* » cherchent à partager gratuitement des ressources et compétences. Ces initiatives s'incarnent notamment dans des lieux physiques partagés (type Fablab ou Repaircafé) qui, par l'ouverture à tous et la contribution gratuite des membres, facilitent l'utilisation de certaines ressources de production (ou de réparation) ainsi qu'un apprentissage collectif et partagé. Ces projets véhiculent une idéologie alternative de la réparation et le "*do it yourself*", une culture de "*makers*"³ promouvant le bricolage, un souci d'émancipation vis-à-vis des grandes institutions privées (grandes entreprises) et une lutte contre l'obsolescence programmée. Ils voient la connaissance comme

3. Dans son ouvrage *l'âge du faire*, Lallement (2015) a exploré les racines américaines du mouvement des makers, et souligné les relations ambivalentes de ce mouvement avec les logiques marchandes. Dérivée de la contre-culture américaine hippie et anti institutionnelle des années 60, une partie du mouvement s'est ensuite hybridé avec une philosophie libertarienne et néolibérale, qui met en avant l'individu et sa créativité vis-à-vis des institutions centralisatrices. Aujourd'hui le mouvement des makers apparaît ainsi fragmenté entre une vision alternative fondée sur une idéologie de la gratuité, de l'ouverture et de la libre participation (qui correspond assez bien aux logiques « collectivistes » décrites ci-dessus) et une vision marchande (qui apparaît plus conforme à la logique de « rentiers » décrite ci-après).

Tableau 1 : Échantillon des personnes interviewées dans les initiatives collaboratives

Nom du projet	Nb et titre personnes interviewées	Type de Pratique	Lieu de l'entretien	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Recup.net	1 Fondateur	Don	Paris, FR	27/03/15	79
Co-Recyclage	1 Co-fondateur	Don	Paris, FR	14/04/15	137,5
C'est bon esprit	1 Co-fondateur	Don	Paris, FR	15/06/15	83
Place de la Loc	1 Co-fondateur	Location	Paris, FR	11/06/15	82
DressWing	1 Fondateur	Location	Paris, FR	01/09/15	60
ShareVoisin	1 Co-fondateur	Prêt	Paris, FR	15/04/15	56,5
Mutum	1 Co-fondateur	Prêt	Paris, FR	22/04/15	100,5
Peerby	1 Fondateur	Prêt	Paris, FR	21/05/15	71
Peuplade	1 Directeur	Prêt	Paris, FR	21/05/15	41
Kikawa	2 Co-fondateurs	Prêt	Paris, FR	28/06/15	69
L'Etablisienne	1 Fondateur	Production	Paris, FR	02/06/15	37
Ici Montreuil	1 Co-fondateur	Production	Paris, FR	08/06/15	62
La Nouvelle Fabrique	1 Directeur	Production	Paris, FR	15/06/15	46
Mon Atelier En Ville	1 Co-fondateur	Production	Paris, FR	25/06/15	62
Fablab de Rennes	1 Co-fondateur	Production	Paris, FR	29/06/15	109
Volumes	1 Co-fondateur	Production	Paris, FR	30/06/15	51
Electrolab	1 Co-fondateur	Production	Paris, FR	01/07/15	114
Hall Couture	1 Fondateur	Production	Paris, FR	07/07/15	54
WoMa	1 Co-fondateur	Production	Paris, FR	16/07/15	47
FacLab	1 Fondateur	Production	Phone	13/08/15	66
Comment Réparer	1 Fondateur	Réparation	Paris, FR	26/03/15	128
Repair Café – Cœur d'Alsace	1 Fondateur	Réparation	Téléphone	22/04/15	61
Vestiaire Collective	2 Co-fondateurs	Revente	Paris, FR	15/04/15	79
Brocante Lab	2 Co-fondateurs	Revente	Paris, FR	04/05/15	63
A Little Market	1 Co-fondateur et Directeur	Revente	Paris, FR	06/07/15	53
M&A for Ladies	1 Co-fondateur	Revente	Paris, FR	07/09/15	58
La Ruche qui dit Oui	1 Co-fondateur et Directeur	Plateforme de marché	Paris, FR	23/11/15	90

un bien commun, accessible à tous, et s'appuient naturellement sur une culture de l'échange et du don/contre-don, préférée à la monétisation des relations. Leur inscription géographique, de même que leur impact environnemental et social est souvent limitée au territoire local. Leur croissance implique de structurer un mouvement social susceptible de démultiplier des initiatives locales à l'échelle d'un territoire plus vaste.

Les « *rentiers* » regroupent des initiatives à but lucratif, qui monétisent l'accès à une ressource stratégique propriétaire (des mètres carrés de bureaux dans le cas du "*co-working*", des machines dans le cas de plateformes techniques, des compétences, etc.). Les rentiers tirent ainsi profit et pouvoir d'une infrastructure propriétaire, permettant à des individus ou pro-

fessionnels de réaliser leurs projets en contrepartie d'un abonnement et/ou d'une tarification à l'usage. En première instance, ce mode de création de valeur, qui obéit à une logique capitaliste très classique, peut sembler fortement éloignée de la vision émancipatrice et distribuée souvent associée à l'économie collaborative. Ces initiatives y sont néanmoins rattachées, car elles proposent de basculer de la propriété d'un produit à une logique de service, et s'inscrivent souvent dans une économie de l'accès et de la fonctionnalité. Ces activités étant par nature fortement capitalistiques, leur croissance est limitée par l'existence de leviers de financement, ou la possibilité de se développer suivant une logique de franchise.

Les « *entremetteurs* » constituent les initia-



Légende O : Objectifs ; E : Exemples analysés

tives à la fois les plus visibles, les plus médiatisées et controversées de l'économie collaborative. Ils désignent les plateformes marchandes, à but lucratif, mettant en réseau des individus et permettant de réaliser des activités productives de « pair à pair », entre individus. Dans le champ des transports ou de l'hébergement, il correspond aux plateformes de type Blablacar, Uber ou Airbnb. Promouvant souvent une idéologie libérale et luttant contre les rentes économiques des entreprises instituées, ils identifient une ressource à la fois sous-exploitée et à forte valeur de partage. L'initiative met en place un dispositif d'intermédiation et d'appropriation d'une partie de la valeur créée, afin de tirer profit de cette intermédiation de ressources. Les modèles économiques de ces initiatives étant relativement peu capitalistiques (l'infrastructure productive est en effet apportée par les membres de la plateforme), ces plateformes peuvent connaître des trajectoires de croissance particulièrement rapides à l'échelle internationale. Les enjeux de régulation y sont particulièrement forts dans la mesure où ces plateformes bousculent la relation de travail, la frontière entre activité domestique et marchande, ainsi que la prestation de service pour le client. Si la création de valeur environnementale et sociale apparaît souvent comme un « effet externe » ou secondaire de la démarche, ces effets n'en sont pas moins très structurants, du fait du potentiel de croissance

de ces démarches. Il apparaît donc central, pour l'acteur public, d'être à même de mieux mesurer et appréhender les impacts environnementaux et sociaux de ce type de plateforme.

Les « *altruistes* » utilisent la logique de plateforme et d'intermédiation au profit d'une cause sociétale (préservation de l'environnement, réparation, etc.). Il s'agit de favoriser la diffusion de connaissances ou la circulation d'objets en fin de vie en utilisant la puissance des plateformes de partage. Ces démarches s'incarnent souvent dans des sites visant à aider la réparation d'objets, l'entraide entre voisins, ou le don d'objets en fin de vie. Elles reposent sur les valeurs du don, de la réutilisation d'objets ou de la lutte contre l'obsolescence des produits. La cause du (des) fondateur(s) constitue la raison d'être de l'initiative, qui se développe à mesure que viennent s'accumuler les ressources mises en partage. Partant souvent de logiques individuelles, locales et militantes, ces démarches se heurtent à des tensions fortes liées à la professionnalisation et les enjeux de financement induits par la croissance. Pour les organisations hybrides, qui se situent à la fois dans une mission de création de valeur économique et sociétale, la croissance de la démarche peut souvent se faire au détriment des missions et valeurs initiales.

Le tableau 3 synthétise les principales caractéristiques des initiatives.

Tableau 3 : Synthèse des quatre types d'initiatives

	Les collectivistes	Les rentiers	Les entremetteurs	Les altruistes
Initiatives étudiées	Repair Café Cœur d'Alsace, Fablab de Rennes, ElectroLab, FacLab.	L'Etablisienne, Ici Montreuil, La Nouvelle Fabrique, Mon Atelier En Ville, Volumes, Woma, Hall Couture.	Vestaire Collective, Brocante Lab, Place de la loc, A Little Market, DressWing.	Comment Réparer, Recup.net, Co-Recyclage, ShareVoisin Mutum, Peerby Peuplade, C'est bon esprit, Kikawa.
Proposition de valeur	Partage gratuit de ressources et compétences pour des apprentissages collectifs.	Accès payant à des ressources pour la réalisation de projets en mode collaboratif.	Intermédiation marchande entre offre et demande de ressources sous-exploitées.	Intermédiation bénévole entre offre et demande de ressources sous-exploitées au profit d'une cause sociétale.
Objectifs	Ouvrir des espaces de fabrication partagés et contributifs en favorisant les dynamiques d'apprentissages collectifs.	Monétiser l'accès à des ressources et des compétences afin de permettre la réalisation de projets personnels ou professionnels.	Tirer profit des ressources sous-exploitées d'un écosystème.	Soutenir une cause sociétale grâce à des ressources inexploitées d'un écosystème.
Modèle de création de la valeur	Ouverture et non-spécialisation de l'espace. Dynamisation d'un écosystème local et d'un territoire.	Développement d'une activité professionnelle (accélérateur de start-up). Développement d'un projet personnel (salle de gym du bricoleur)	Agrégation de ressources sous-exploitées : (1) dispersées, (2) avec une valeur pour des utilisateurs, (3) dont la récurrence d'utilisation est faible.	Agrégation de ressources sous-exploitées au service d'une cause sociétale.
Mécanismes d'appropriation de la valeur	Indirect : Contribution non monétaire des membres, subventions publiques, donations privées.	Direct : Abonnement, location, cours. Indirect : services vendus aux entreprises (team building, atelier de conception innovante).	Direct : Freemium, Commissions	Indirect : Publicité, marque blanche.
Enjeux de croissance	Codifier des principes pour essayer et faire naître un mouvement. Construire un réseau d'acteurs encastres localement.	Accroître la visibilité locale et diversifier les activités. Réunir des ressources financières pour financer la croissance.	« Sourcer » l'offre de manière continue. Maintenir et développer la confiance des utilisateurs dans la qualité de l'offre.	Réunir des compétences dédiées (techno/mgt communautés). Construire des modèles économiquement viables.

2.1. Les collectivistes : Des espaces ouverts pour démocratiser la connaissance et le « Do It Yourself »

Les « *collectivistes* » cherchent à démocratiser la connaissance et promouvoir le « *do it yourself* » en partageant gratuitement des ressources et compétences. Ces initiatives s'incarnent notamment dans des lieux physiques partagés (type Fablab ou Repaircafé) qui, par l'ouverture à tous et la contribution gratuite des membres, facilitent l'utilisation de certaines ressources de production (ou de réparation) ainsi qu'un apprentissage collectif et partagé.

Cette catégorie recouvre des initiatives portées par différents acteurs : associations, uni-

versités, collectivités locales et suivant les cas, pouvant être des lieux permanents ou temporaires. Ils se caractérisent par leur ouverture, leur multidisciplinarité et la contribution de tous les membres, favorisant ainsi de nouvelles formes d'apprentissage. S'inspirant souvent de la culture « *hacker* » et véhiculant une idéologie de détournement, de la réparation et du « *do it yourself* », ils s'appuient sur une culture qui voit dans la connaissance un bien commun qui doit être mise à la disposition de tous (Ostrom et Walker, 1990). De ce fait, ils s'inscrivent souvent dans une idéologie de type open source, qui privilégie un fonctionnement basé sur l'échange, le don/contre-don et une éthique de la contribution et de l'expertise sur les relations marchandes.

Repair Café Cœur d'Alsace

« Nous nous revendiquons de l'esprit « hacker », qui s'exprime par exemple dans le logiciel libre et le Do It Yourself. Au cœur de celui-ci : le partage des savoirs, l'émulation, la liberté de faire et l'envie de comprendre. Que ce soit en créant de nouvelles choses et outils, ou en améliorant continuellement ceux qui existent, l'esprit de détournement de la culture du hack correspond à cette volonté d'indépendance et d'expérimentation qui anime tous les membres. »

Site internet, www.electrolab.fr

Ces lieux, principalement gratuits et s'inscrivant à une échelle locale, reposent sur des modèles économiques s'appuyant sur les contributions bénévoles des utilisateurs du lieu et des apports de ressources externes. Au-delà de ces enjeux de ressource, la croissance de ces démarches implique d'articuler une inscription globale et locale. D'une part, il s'agit de codifier des principes pour faire naître -ou s'inscrire dans- un mouvement social plus large. Réciproquement, il s'agit aussi d'adapter localement ces principes généraux aux enjeux du territoire de l'initiative.

Du fait de l'émergence récente de ces mouvements, leur impact sociétal reste hétérogène et difficile à quantifier. Ils sont néanmoins porteurs d'innovations multiples et potentiellement structurantes, notamment en matière de renouvellement de la culture et des apprentissages techniques et scientifiques, ou comme outil de dynamisation d'un écosystème local.

ECHANTILLON DES INITIATIVES ÉTUDIÉES

- Repair Café Cœur d'Alsace (réparation d'objets)
- Fablab de Rennes (production collaborative)
- Electrolab (production collaborative)
- FacLab (production collaborative)

Les initiatives « collectivistes » sont majoritairement initiées par des ingénieurs, designers, universitaires ou individus bricoleurs passionnés, avides de partager leurs compétences et mode de vie. Tiers lieux de l'innovation et de la production, ils adoptent une structure associative et véhiculent un message autant technique que politique : démocratiser l'accès aux machines, à la conception, au design, comprendre le fonctionnement technique des objets et promouvoir leur réparation.

Les Fablabs (pour Fabrication Labs) sont nés au MIT au début des années 2000. Ils consistent

en des ateliers ouverts à différentes disciplines, dont la taille moyenne oscille entre 50 et 200m², réunissant un ensemble d'outils et permettant à une diversité d'individus de participer à la conception/réalisation d'objets. Sur plus de 1600 Fablabs recensés au niveau mondial en 2014, la France en comptait 85 (Berrebi-Hoffman, Bureau, Lallement, 2015). En mai 2016, ce chiffre est passé à plus de 200 (65 hackerspace et 147 makerspace sont recensés sur le site <http://www.makery.info/map-labs/>).

Le mouvement des Repair cafés poursuit l'objectif de lutter contre l'obsolescence programmée des produits et le consumérisme effréné. Il est né d'une initiative locale aux Pays-Bas où Martine Postma, une militante écologiste, a proposé cette initiative au conseil municipal de la ville Oost-Watergraafsmeer. Le premier Repair café s'est tenu le 18 octobre 2009. Une association a ensuite été fondée pour définir une charte contenant les principes de la démarche et pour soutenir l'éclosion d'initiatives locales. Le principe repose sur la rencontre périodique de personnes dans un lieu déterminé (place de village, salle des fêtes, etc.) où des outils et des compétences sont mis à disposition gratuitement afin de réparer des objets. Deux ans après la naissance du concept, plus de 150 Repair cafés avaient vu le jour aux Pays-Bas. Le concept s'est exporté à l'étranger à partir de 2013. Aujourd'hui, il existe plus de 1000 Repair cafés à travers le monde (source : <http://repaircafe.org/fr/>).

en des ateliers ouverts à différentes disciplines, dont la taille moyenne oscille entre 50 et 200m², réunissant un ensemble d'outils et permettant à une diversité d'individus de participer à la conception/réalisation d'objets. Sur plus de 1600 Fablabs recensés au niveau mondial en 2014, la France en comptait 85 (Berrebi-Hoffman, Bureau, Lallement, 2015). En mai 2016, ce chiffre est passé à plus de 200 (65 hackerspace et 147 makerspace sont recensés sur le site <http://www.makery.info/map-labs/>).

Le mouvement des Repair cafés poursuit l'objectif de lutter contre l'obsolescence programmée des produits et le consumérisme effréné. Il est né d'une initiative locale aux Pays-Bas où Martine Postma, une militante écologiste, a proposé cette initiative au conseil municipal de la ville Oost-Watergraafsmeer. Le premier Repair café s'est tenu le 18 octobre 2009. Une association a ensuite été fondée pour définir une charte contenant les principes de la démarche et pour soutenir l'éclosion d'initiatives locales. Le principe repose sur la rencontre périodique de personnes dans un lieu déterminé (place de village, salle des fêtes, etc.) où des outils et des compétences sont mis à disposition gratuitement afin de réparer des objets. Deux ans après la naissance du concept, plus de 150 Repair cafés avaient vu le jour aux Pays-Bas. Le concept s'est exporté à l'étranger à partir de 2013. Aujourd'hui, il existe plus de 1000 Repair cafés à travers le monde (source : <http://repaircafe.org/fr/>).

2.1.1. Des tiers lieux ouverts, polyvalents et accessibles

Ces espaces constituent des « tiers lieux », c'est-à-dire des espaces se distinguant des univers domestique et professionnel, qui se caractérisent par une vocation d'ouverture à un très large public, sans restriction d'âge, de niveau d'éducation, de catégories socio-professionnelles, ou de revenus. Tout individu peut théoriquement utiliser les ressources disponibles de ces espaces, à condition de documenter son travail et de mettre cette documentation à la disposition de la communauté.

Conséquence de cette ouverture, ces espaces doivent être appropriables par le non spécialiste et suffisamment polyvalents pour permettre de mettre au point, réparer, maquetter ou détourner une vaste palette de produits. Le premier Fablab est ainsi né au début des années 2000, sous l'impulsion de Neil Gershenfeld au MIT, dans le cadre d'un cours visant à fabriquer « presque n'importe quoi », et ayant abouti à la mise à disposition d'un atelier de production constitué de machines permettant de fabriquer d'autres machines. Cette vocation généraliste constitue l'une des différences majeures entre le Fablab et un laboratoire universitaire construit autour d'une plateforme technique plus spécialisée et couteuse. Les personnes qui investissent l'espace peuvent travailler sur le projet de leur choix, sans contrainte totalement structurée par un équipement technique spécialisé et mono-disciplinaire. De ce fait, l'équipement de ces espaces est généraliste, multi-usage ou multi-spécialiste, et réunit des machines aux technologies et usages différents afin de pouvoir répondre à une diversité de besoins des utilisateurs. Cet idéal de polyvalence est notamment incarné par l'imprimante 3D, capable de produire une très large palette de composants techniques pour un ensemble très ouvert de fonctionnalités. Dans les espaces les plus vastes et les plus équipés, l'espace est organisé en ateliers technologiques, privilégiant la versatilité des machines et la pluridisciplinarité des compétences.

« On est totalement non spécialisé au niveau de l'utilisation des machines : elles sont optimisées pour faire n'importe quoi. C'est un aspect important, même si on peut ensuite thématiquer des bouts de FabLab. »

Co-fondateur, FabLab de Rennes

« L'idée, c'est vraiment d'avoir sous le même toit le plus possible de sciences et de

ZOOM SUR UNE INITIATIVE

Electrolab Hackerspace de Nanterre

L'Electrolab Hackerspace est un espace de production collaboratif créé par Clément Quinson, Samuel Lesueur et Yannick Avelino, trois ingénieurs de formation passionnés d'électronique et de mécanique.

Sur son site internet (<http://www.electrolab.fr/>) l'Electrolab se présente « avant tout [...] comme une association à but non lucratif dont l'objet est le partage des connaissances dans le domaine des sciences et des techniques. C'est une communauté de passionnés qui se sont retroussé les manches pour faire leur petit coin de paradis électrique, mécanique, chimique et biologique : enfin le terrain de jeu dont on rêvait tous ! Il fait 1500m² et vous y êtes conviés ».

L'association, qui regroupe 140 membres, s'inscrit explicitement dans la mouvance des makers et de l'esprit "hacker".

techniques différentes. Donc, on a un atelier de mécanique, d'électronique, de chimie, physique et ainsi de suite (...) ! La spécificité, c'est que c'est tout est au même endroit (...). Nous, ici, on met tout sous le même toit. »

Co-fondateur, Electrolab

De nouveaux laboratoires d'apprentissage

L'apprentissage est au cœur de la réflexion et des valeurs des espaces collectivistes. Ces démarches rejettent les comportements de « clients » ou d'utilisateur/membre désengagé. La finalité de ces démarches s'inscrit dans une idéologie qui dépasse l'objet qui en est le prétexte : dans les Fablab ou les Repaircafé, on vient aussi pour apprendre, pour échanger et contribuer, et pour changer notre relation aux objets. Afin de démocratiser la connaissance, ces organisations combinent deux types de logiques en matière d'apprentissage ou de gestion des connaissances : d'une part, il s'agit de favoriser l'apprentissage informel au niveau de l'activité ; d'autre part, il s'agit de formaliser et de documenter systématiquement des résultats pour les partager au sein de la communauté.

Favoriser l'apprentissage informel, par la pratique

A la différence d'espaces qui fourniraient un service à un client (cf. catégorie des « rentiers ») et d'une formation pour laquelle le professeur délivre des connaissances et des savoir-faire, la dynamique d'apprentissage est ici beaucoup

plus participative, horizontale et émergente. Ainsi, les collectivistes se dotent d'un ensemble de principes plus ou moins formalisés et plus ou moins contraignants qui sont à l'œuvre afin de favoriser les apprentissages collectifs.

Ainsi les *repair* cafés stipulent que les utilisateurs assistent à la réparation de leur objet (ce principe est inscrit dans la charte des *repair cafés*). Par sa présence physique, l'utilisateur peut observer la procédure de réparation pour comprendre et pouvoir éventuellement, à son tour, être capable de réparer l'objet dans le futur.

« La personne doit rester devant nous. Elle doit absolument regarder ce qu'on fait. C'est la condition sine qua non, on ne fait que si la personne est là. »

Fondateur, Repair Café Cœur d'Alsace

Pour aller plus loin dans la transmission de connaissances liées à la réparation, les *repair* cafés ont mis en place un dispositif appelé « réparez vous-même ». Il s'agit d'un espace incitant les personnes à réparer eux-mêmes leurs objets grâce à un accompagnement de réparateurs qui les accompagnent dans cette démarche.

« Nous avons mis en place un atelier qui s'appelle Réparez vous-même. L'idée, c'est de poser des outils au milieu de la table, d'avoir un, deux ou trois réparateurs qualifiés, (...) puis de guider les participants pour ouvrir l'appareil, pour le réparer, pour détecter la panne, on les guide. Et c'est eux qui manipulent les outils même s'ils ne l'ont jamais fait. L'idée principale de Repair Café, c'est ça. »

Fondateur, Repair Café Cœur d'Alsace

Créer des moments propices au partage de connaissances

En raison du partage d'un espace et des mêmes outils de travail, les membres de l'initiative sont naturellement amenés à partager des informations relatives à l'utilisation des machines et à se conseiller mutuellement sur leurs projets.

Néanmoins, des moments spécifiques sont organisés afin de permettre une fertilisation croisée des compétences des différents membres de l'espace collaboratif. Par exemple, les membres de l'Electrolab de Nanterre sont invités à participer tous les jeudis soir à des présentations qui peuvent être faites par d'autres adhérents ou par des invités externes.

« (...), il peut s'agir de porteurs de projets d'une autre association, d'une autre structure qui viennent là, et qui font une demi-heure de présentation sur leur projet pour en discuter avec les membres ; sinon cela peut être des membres de notre Lab qui ont un projet d'envergure ou particulier qui ont envie d'en parler aux autres (...). »

Co-fondateur, Electrolab

Formaliser et documenter les résultats

Dans la vision des initiateurs, le travail réalisé, s'il peut être brevetable ou s'inscrire dans une logique de création d'entreprise, a néanmoins vocation à être partagé, mutualisé ou répliqué à travers une logique « open source ». Ces projets véhiculent ainsi une idéologie démocratique et partagée de la connaissance vue comme bien commun en cherchant à la rendre réutilisable par le plus grand nombre (par l'échange d'expérience ou la mise à disposition de spécifications techniques des objets conçus).

« Pour nous, il s'agit de créer un bien commun qui est la connaissance partagée, la question de l'open-source, de l'open-hardware. Nous mettons à disposition un moyen de production pour dépasser l'idée et pour faire les choses "pour de vrai" ».

Co-fondatrice, FacLab Université de Cergy-Pontoise

« Il y a une vocation affichée : il ne s'agit pas de faire de l'"entre-soi", mais d'évangéliser, et de partager les formations de la totalité des gens qui rentrent sur les outils et méthodes. En gros, il s'agit d'agir dans un monde ouvert, c'est-à-dire de faire en sorte que ce que j'invente puisse être amélioré par les autres. »

Co-fondateur, FabLab de Rennes

2.1.2. Un modèle économique sous contrainte de gratuité

D'un point de vue économique et managérial, ces démarches *collectivistes* reposent sur un certain nombre de ressources (humaines, à travers l'animation des démarches ; matérielles, notamment via les locaux et machines ; financières, etc.).

Si l'initiative génère de la valeur pour ses utilisateurs, comment en génère-t-elle pour assurer et pérenniser son propre fonctionnement ? Les porteurs de projet doivent ainsi construire un modèle économique sous contrainte de gratuité de leur service. Les modalités d'appropriation de la valeur sont par nature indirectes, autour de trois axes complémentaires :

Développer une communauté de bénévoles

La principale ressource nécessaire à la vie de ces espaces est constituée de contributions bénévoles des utilisateurs. Souvent, il s'agit d'une contribution non monétaire qui prend la forme d'un don de temps, d'énergie, de compétence à la communauté, et qui trouve sa justification dans la réciprocité et dans l'idéologie militante de l'initiative.

« On contribue, génère une valeur dont on bénéficie, qui est partagée avec tous. Il y a la notion de bien commun derrière, c'est-à-dire qu'il y a la notion de pourquoi gagner de l'argent si je n'ai pas besoin d'en dépenser. »

Co-fondateur, FacLab Université de Cergy-Pontoise

Dans beaucoup d'espaces de production collaborative, l'utilisateur doit aussi s'impliquer dans les activités et l'animation du lieu. En échange de l'accès gratuit à des ressources, il doit partager ses compétences avec les autres utilisateurs, documenter son projet pour que d'autres puissent le reproduire ou éventuellement l'améliorer et participer à la vie du lieu.

« (...) si un membre est en train de faire son étagère et qu'un groupe qui arrive alors que le FabManager est occupé, il va lui dire : « tiens, est-ce que tu peux faire les visites ? ». La réponse, c'est « oui, bien sûr ». Le membre est acteur du lieu, il n'est pas consommateur du lieu, il est contributeur très exactement. Ce n'est pas un lieu de services. »

Co-fondatrice, FacLab Université de Cergy-Pontoise

De même, les membres du *Repair Café* Cœur d'Alsace apportent leur matériel de réparation, leur temps et leurs compétences pour réparer les objets des demandeurs.

Mobiliser les acteurs publics et privés : subventions monétaires ou en nature

Une autre stratégie consiste à faire soutenir l'initiative par les pouvoirs publics à travers des moyens financiers ou la mise à disposition de ressources.

« À partir du moment où vous avez une action publique qui est ambitieuse et démocratique, indépendamment des revenus des gens, vous êtes obligés d'être plus fortement soutenus par les collectivités sous forme de subvention (...). »

Co-fondateur, FabLab de Rennes

Il est possible de postuler à des appels à projets gouvernementaux. Par exemple, le FabLab de Rennes a été financé par l'« Aide au développement des ateliers de fabrication numérique » lancé par le ministère en juin 2013. Mais il est aussi possible de faire financer l'initiative par des acteurs publics locaux. Par exemple, l'université de Cergy-Pontoise met à disposition des locaux pour le FacLab et la mairie de Gennevilliers octroie une subvention pour financer les trois salariés de l'espace.

Enfin, il est aussi possible de financer certaines activités grâce au mécénat d'entreprises privées souhaitant soutenir ces démarches. Par exemple, Orange a soutenu le FacLab de Cergy-Pontoise en finançant ses équipements. Parfois, le mécénat d'entreprise peut aussi prendre la forme d'un don en nature, les machines mises à disposition dans l'espace peuvent être récupérées dans des entreprises ou chez des particuliers et elles sont par la suite réparées, modifiées, voire détournées de leurs fonctionnalités d'origine (hacker) par les membres pour les rendre disponibles et utilisables par le plus grand nombre.

Sortir du « tout gratuit »?

Les initiatives peuvent aussi sortir d'un modèle de gratuité et d'ouverture totale de la démarche. Elles introduisent une cotisation mensuelle – qui reste souvent modique si on la compare aux tarifs des initiatives de type « rentiers » développées ci-après – à l'association qui gère l'espace afin de participer aux frais de fonctionnement de l'espace (électricité, loyer, ...) comme à l'ÉlectroLab⁴. L'enjeu est alors de maintenir cette contribution à un niveau acceptable pour ne pas fermer l'initiative aux seuls initiés et basculer dans une logique marchande et professionnalisante (cf. ci-dessous la catégorie des « rentiers »).

2.1.3. Penser la croissance : s'inscrire dans un mouvement global tout en s'adaptant au territoire

Du fait de leur structure relativement gourmande en ressources (temps, machines, locaux, animation du réseau), de leur ancrage local et de leur idéal ouvert et non-marchand, les stratégies de croissance des démarches collectivistes constituent une question complexe.

Les initiatives collectivistes peuvent cependant connaître un essor rapide par essaimage,

4. Dans le cas de l'Electrolab, la cotisation se monte à 15 euros de cotisation mensuelle à l'association ou 7,50 euros en tarif réduit

à condition de penser deux dynamiques contradictoires : s'inscrire dans un mouvement global tout en s'adaptant aux spécificités du contexte local.

Codifier des principes pour faire essaimer la « cause » et faire naître un mouvement

Les collectivistes ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour dupliquer les espaces collaboratifs dans le monde entier. Leur diffusion doit se penser à une échelle multi-locale, par logique d'essaimage, et dans le cadre d'un mouvement social qui dépasse l'échelle d'une démarche isolée. Ainsi, les démarches collectivistes s'engagent dans un travail d'explicitation de leurs valeurs, de formalisation de leur mission et de codification de leurs pratiques, permettant de faire naître un mouvement plus large (ou de s'y inscrire). Par exemple, sur la base du FabLab du Massachusetts Institute of Technology, Neil Gershenfeld (professeur au MIT) a développé un réseau mondial de FabLab grâce à une charte⁵ qui spécifie un certain nombre de principes à respecter (ouverture, collaboration, matériels libres, propriété des inventions...) pour faire partie du réseau.

De manière analogue, le mouvement des *Repair* cafés a défini une charte⁶ contenant les principes de la démarche et pour soutenir l'éclosion d'initiatives locales. Le principe repose sur la rencontre périodique de personnes dans un lieu déterminé (place de village, salle des fêtes, etc.) où des outils et des compétences sont mis à disposition gratuitement afin de réparer des objets. Deux ans après la naissance du concept, plus de 150 *Repair* cafés avaient vu le jour aux Pays-Bas et le concept s'est exporté à l'étranger avec aujourd'hui plus de 1000 *Repair* cafés à travers le monde.

Construire un réseau d'acteurs répondant à des enjeux locaux

Réciproquement, à un niveau local, l'un des enjeux pour les porteurs de projets consiste à adapter leur projet aux spécificités locales du territoire dans lequel ils s'inscrivent. A titre d'exemple, le « Repair Café Cœur d'Alsace » n'est pas un *Repair* café fixe comme le modèle de la charte utilisé dans les grandes villes, mais un *Repair* café « mobile », mieux adapté aux caractéristiques d'un département comme l'Alsace. Des événements ponctuels sont donc organisés

dans les villes et villages de la région. Les municipalités mettent à disposition des lieux pour accueillir les réparateurs sur une journée donnée. En raison de la distance importante entre les villes, des équipes de réparateurs sont constituées par zones géographiques et sont mobilisées en fonction des événements de l'initiative.

« (...) je me suis aperçu en allant sur les forums ou en allant voir un peu ce qui se passe sur les autres repairs que chacun adaptait un peu à sa façon Repair Café tout en respectant quand même les lignes principales de Repair Café de Hollande. [...] Mon Repair Café est un peu différent des autres Repair Café, [...] qui adoptent une vision locale : ils travaillent sur leur quartier, sur leur rue, certains sur leur ville. Mon idée, c'est d'impulser une création rapide sur tout le département, une poussée comme des champignons d'annexes de Repair Café. »

Fondateur, Repair Café Cœur d'Alsace

L'ambition de cette organisation est aussi d'insuffler et de donner l'envie à d'autres personnes dans la région de créer un *Repair* café. Le fait d'aller au contact des habitants dans leur ville favorise ainsi le recrutement de nouveaux membres et l'éclosion de nouveaux projets.

Le FabLab de Rennes constitue un autre exemple intéressant de croissance, s'étant recomposé en un « Fablab étendu », c'est-à-dire une fédération de 13 lieux sur le territoire Rennais, susceptible de dynamiser le territoire local et de constituer un levier de compétitivité et de développement économique.

2.1.4. Impacts sociétaux : un mouvement innovant aux impacts potentiellement structurants, mais encore difficiles à mesurer

Dans certains cas, comme celui des *Repair cafés*, la volonté environnementale est explicite et fondatrice, via la promotion de la réparation et la réduction des déchets. Pour l'année 2015, le réseau Repair Café estime avoir réparé plus de 200 000 objets, soit l'équivalent de 200 tonnes de CO2 par le biais de son réseau de réparation (source : rapport annuel 2015⁷). Un chiffre à mettre en regard avec la jeunesse du réseau, qui ne s'est développé internationalement que depuis 2013.

Dans le cas des Fablab et autres *makerspaces*, la vision environnementale n'est pas

5. <http://fab.cba.mit.edu/about/charter/>

6. <http://repaircafe.org/fr/huisregels-2/>

7. http://repaircafe.org/wp-content/uploads/2016/03/Jaarverslag_2015_webversie.pdf

nécessairement fondatrice ni mesurée, même si les outils mis à disposition peuvent donner lieu à des projets à vocation environnementale.

L'impact chiffré de ces démarches est, en tout état de cause, difficile à établir de manière précise. Les impacts sociétaux (économiques, environnementaux, sociaux) des démarches « collectivistes » sont à penser dans un cadre plus large, potentiellement structurant, mais qui ne se laisse pas facilement mesurer. Ainsi, les démarches collectivistes ne sauraient être uniquement analysées sous un angle technique : elles sont des innovations socio-techniques, c'est-à-dire porteuses d'innovations sociales, culturelles, politiques et managériales tout autant que techniques.

« On invente de nouveaux modèles organisationnels, de nouveaux modèles économiques, de nouveaux modèles pédagogiques. Et le tout est basé sur de nouveaux modèles technologiques (...). Mais ce qui nous intéresse, c'est comment effectivement cela change la donne. À partir du moment où les gens peuvent se mettre à produire de pair à pair ensemble, sans intermédiaire et en s'auto-organisant, on change les choses. »

Co-fondateur, FacLab Université de Cergy-Pontoise

Compte tenu de la jeunesse des démarches et du mouvement, il est sans doute trop tôt pour déterminer de manière précise leur impact social. Ces espaces sont à considérer comme de nouveaux laboratoires d'innovation permettant de démocratiser l'accès au savoir, à la technique, au prototypage et d'inventer de nouveaux modes de gestion et de gouvernance. Pour l'acteur public, les démarches collectivistes peuvent contribuer à dynamiser un écosystème local, ou constituer un puissant levier de diffusion d'une culture technologique à l'échelle d'un territoire.

Un levier de dynamisation d'un écosystème local

Les acteurs revendiquent l'invention de nouveaux modèles d'organisation, susceptibles d'impulser des dynamiques d'innovations sur les territoires.

« L'objectif du lab est de transformer un territoire historique d'ingénieurs (l'écosystème numérique rennais est le deuxième de France après Paris) en "territoire d'ingénieurs" ».

Co-fondateur, FabLab de Rennes

Le FabLab de Rennes offre un exemple intéressant d'adaptation à un écosystème local favorisant la croissance. Inspiré par la mouvance du FabCity impulsé par Tomás Diez, fondateur du FabLab Barcelona, qui considère l'espace du FabLab comme un des jalons qui va permettre de réindustrialiser localement un tissu économique en se basant sur les processus de fabrication numérique, le LabFab de Rennes est désormais devenu un *fablab* étendu sur l'agglomération rennais.

« Ce projet que nous appelons le LabFab étendu consiste non pas à créer un lieu unique concentrant les moyens nécessaires pour développer un fablab d'excellence, mais à infuser en réseau, exactement comme des sachets de thé, dans le territoire. »

Co-fondateur, FabLab de Rennes

Ainsi, le FabLab de Rennes est aujourd'hui constitué d'une fédération de 13 lieux (le FabLab historique de l'EESAB -Ecole Européenne Supérieure d'Art de Bretagne-, l'atelier de la Maison des associations, l'atelier de robotique du lycée technique de Cesson, et dix établissements publics numériques (EPN) ont été équipés). Cette nouvelle organisation a amené, depuis février 2016, à basculer sur un modèle semi-payant : une formule pour particulier à 30 euros par mois et le LabFab de l'école d'art qui reste libre et gratuit les vendredis.

Un « objet pédagogique non identifié »

Le président de l'Université Cergy Pontoise a qualifié le FacLab d'« objet pédagogique non identifié ». En raison de ses caractéristiques (ouverture, interdisciplinarité et apprentissage dans la pratique), cet espace est aussi un objet d'étude et un laboratoire d'expérimentation naturel pour de nouveaux dispositifs pédagogiques.

« C'est vraiment un lieu d'exploration, de nouvelles formes pédagogiques autour de la notion de communauté apprenante, pour comprendre comment le digital vient modifier notre rapport à l'apprentissage, qu'est-ce que c'est qu'apprendre aujourd'hui (...) »

Co-fondateur, FacLab Université de Cergy-Pontoise

« On lance une nouvelle promo du FabManager par exemple ou une formation pour devenir facilitateur dans lequel il n'y

a pas de prof, et où c'est la communauté apprenante qui va créer la formation au fur et à mesure où elle la suit. »

Co-fondateur, FacLab Université de Cergy-Pontoise

« L'objectif pour nous, c'était surtout de réfléchir à la manière de préserver un objet expérimental dans lequel on a des acteurs qui veulent développer une mission qui est une mission du service public, une mission dans laquelle on va pouvoir prototyper du mobilier urbain, on va pouvoir incarner et vulgariser la donnée, on va pouvoir former les gens à des nouveaux métiers autour de la fabrication numérique alors qu'il n'y a pas de diplôme là-dessus, on va pouvoir faire de l'intergénérationnel. »

Co-fondateur, FabLab de Rennes

De manière plus générale, dans un contexte de désaffection des étudiants pour les filières scientifiques, l'essor de ces démarches a de quoi interpeller l'acteur public. Le soutien à des initiatives collectivistes telles que les Fablab peut ainsi constituer une stratégie de soutien et de diffusion d'une culture technique et scientifique à l'échelle d'un territoire plus ou moins large. Restent à inventer les bons mécanismes pour maximiser le potentiel d'ouverture de ces lieux, et tisser des liens féconds avec le tissu local, les établissements d'enseignement primaire, secondaire et supérieur.

De nouvelles formes de gouvernance

Ces objets « non identifiés » apparaissent enfin comme de nouveaux laboratoires managériaux, où s'expérimentent des mécanismes de gouvernance décentralisée. Ces questions concernent aussi bien l'organisation journalière de l'espace que la manière de favoriser les apprentissages croisés entre les membres. Ces organisations s'appuient sur une gouvernance par le « faire », où la légitimité est fonction de la contribution et de l'expertise des individus. Dans ce modèle de « Doocracy » issu notamment du mouvement hacker, est légitime celui qui fait et qui contribue.

« Libre à chacun d'avancer à son propre rythme dans la direction où sa curiosité l'entraîne. Les seules limites : votre imagination, et la sécurité. Le hackerspace se métamorphose constamment selon les envies et les projets de la communauté : la Doocracy (celui qui fait décide). »

Site internet, www.electrolab.fr

« (...) on est un objet d'exploration permanente. Pour nous, les machines sont un prétexte à explorer différents champs, un champ d'exploration organisationnel, c'est-à-dire qu'on se pose beaucoup de questions et on expérimente beaucoup autour de la gouvernance. »

Co-fondateur, FacLab Université de Cergy-Pontoise

« Par exemple quand vous êtes sur l'économie contributive, la question se pose de savoir quelle est la marge de décision que vous pouvez laisser à la communauté ... Il y a donc des questions de gouvernance politique, je dirais, et des questions d'exploration pédagogique, comment est-ce qu'on cherche des nouveaux modèles ? »

Co-fondateur, FacLab Université de Cergy-Pontoise

2.2. Les rentiers : la mutualisation/ location d'un outil de travail

La catégorie des « rentiers » constitue la réciproque marchande des collectivistes. Si elle partage le projet de mettre à disposition des ressources et compétences permettant à des individus ou professionnels de réaliser leurs projets, elles en facturent l'accès et s'inscrivent dans une logique marchande. Les « rentiers » regroupent des initiatives à but lucratif, qui monétisent l'accès à une ressource stratégique propriétaire (des mètres carrés de bureaux dans le cas du « co-working », des machines dans le cas de

ZOOM SUR UNE INITIATIVE :

L'Etablisienne

L'Etablisienne est un espace de production collaboratif autour du bois situé à Paris dans le 12^e arrondissement. Il a été créé par Laurence Sourisseau, designer de formation et passionnée de bricolage et travail manuel. Après avoir sans succès tenté de trouver une formation aux métiers manuels à Paris, elle décide en 2011 d'ouvrir un espace de formation et mise à disposition d'outils et de machines autour des métiers du bois.

L'initiative prend la forme d'une entreprise (SARL) qui regroupe trois types d'activité : le dépôt-vente d'objet, la location d'espace et des cours de bricolage (maniements des outils, travail des objets...). En 2015, L'Etablisienne a plus de 2000 abonnés qui viennent de manière plus ou moins régulière, pour utiliser l'espace et ses outils.

plateformes techniques, des compétences etc.). Les rentiers tirent ainsi profit et pouvoir d'une infrastructure rare et propriétaire, permettant à des individus ou professionnels de réaliser leurs projets en contrepartie d'un abonnement et/ou d'une tarification à l'usage.

D'orientation plus spécialisée et professionnelle que les collectivistes, ces initiatives prennent deux formes principales : d'un côté, les espaces productifs ou collaboratifs destinés aux professionnels qui jouent un rôle d'accélérateur pour start-ups, artisans ou professions libérales ; d'un autre, les espaces collaboratifs pour particuliers qui s'apparentent à une « salle de gym » du bricoleur. Si elles partagent avec les démarches « collectivistes » le souci de promouvoir le *“do it yourself”*, les démarches des « rentiers » en constituent une déclinaison plus professionnelle, marchande, et véhiculent une idéologie moins alternative. A la différence des collectivistes, elles mettent moins l'accent sur un projet d'innovation et de changement sociétal. Ces démarches, qui visent une création de valeur économique s'accommodent plus facilement d'une logique de prestation de service. Orientées vers les cours pour les particuliers ou le partage de compétences et d'une infrastructure plus technique pour les professionnels, ces espaces sont de taille hétérogène.

Néanmoins, les frontières entre rentiers et collectivistes sont beaucoup plus perméables et poreuses que ne le suggère notre terminologie. Les modèles de gouvernance de la catégorie des « rentiers » sont en effet variés. Ils peuvent prendre la forme de démarches capitalistiques classiques, dans laquelle l'initiative propriétaire maximise l'appropriation de la valeur. Mais ils peuvent aussi prendre la forme de coopératives afin de mutualiser la propriété d'un outil de production collectif entre sociétaires et de permettre un contrôle des orientations de la démarche par les sociétaires. Certaines initiatives (telles que *Ici Montreuil*, développé ci-dessous) constituent ainsi des hybrides, mettant en avant une mission de développement économique et social à l'échelle du territoire dans lequel elles s'inscrivent, et prenant la forme de structures coopératives.

Ces activités étant par nature fortement capitalistiques, leur croissance est bridée par la difficulté à développer un volume d'activité suffisant pour atteindre une rentabilité économique, et conditionnée par l'existence de sources de financement externe, ou la possibilité de se développer suivant une logique de franchise.

Zoom sur une initiative : ICI Montreuil

ICI Montreuil est un espace de production collaboratif. Il a vu le jour en 2013, sous l'impulsion de Christine et Nicolas Bard qui, fascinés par le *“Do It Yourself”*, décident de lancer cette aventure après une expérience respective, de 25 ans dans la finance et de 17 ans dans la publicité. Elle se présente comme « Une Usine pour les créateurs : ICI Montreuil est un *“Creative Space”* pour les artistes, les artisans, les entrepreneurs et les start-ups de la création. Dans un espace de 1.700 m² situé à Montreuil (Paris Est) dans une partie de l'ancienne usine de fabrication de matériel électrique Dufour (fermée en 1981), nos résidents disposent d'ateliers collectifs de travail, d'espaces de coworking, de machines pour prototyper et construire, des services mutualisés et sur mesure, des connexions et de l'inspiration pour faire grandir et exister leurs projets. Notre espace a été imaginé spécialement pour les créateurs, les freelances, les entrepreneurs et les travailleurs indépendants de la création de la zone Montreuil/Paris Est qui souhaitent ne plus être isolés chez eux ou dans des bureaux sans âmes, qui recherchent un écosystème qui favorise le développement de leur activité et de leur créativité ».

L'espace regroupe 165 résidents et 365 utilisateurs qui se répartissent à parts égales entre artisans, artistes-designer et start-ups numériques. L'objectif de cette répartition est de créer des synergies et des collaborations entre les différents résidents de l'espace, en relation avec le développement local de Montreuil, que l'initiative a vocation à supporter. La création du label « Made in Montreuil » témoigne d'une telle vocation.

ÉCHANTILLON DES INITIATIVES ÉTUDIÉES :

- ↳ L'Etablisienne (production collaborative)
- ↳ Ici Montreuil (production collaborative)
- ↳ La Nouvelle Fabrique (production collaborative)
- ↳ Mon atelier en Ville (production collaborative)
- ↳ Volumes (production collaborative)
- ↳ Woma (production collaborative)
- ↳ Hall couture (production collaborative)

Les initiatives de type « rentiers » sont majoritairement initiées par des professionnels, parfois reconvertis, qui font de la gestion de ces espaces un projet entrepreneurial et leur principale source de revenus. D'un point de vue juri-

dique, ces structures sont de type société anonyme ou coopérative, quand la mutualisation ou la propriété partagée est préférée à la propriété individuelle.

2.2.1. L'accélérateur : développer une activité professionnelle

Pour beaucoup d'entrepreneurs -en particulier dans les métiers d'artisanat-, les ressources nécessaires constituent une barrière au démarrage ou au développement de l'activité. Ainsi, un menuisier qui décide de commencer son activité doit investir dans un local, des machines pour travailler le bois et doit développer un réseau qui pourra lui permettre de signer des contrats et ainsi vivre de son activité. Le projet à réaliser peut dans certains cas nécessiter des expertises complémentaires liées à des matériaux comme le verre ou le fer impliquant la collaboration avec d'autres artisans ou l'apprentissage de ces compétences sur le tas. Quand bien même ces investissements initiaux pourraient être pris en charge par l'entrepreneur, le risque d'une sous-exploitation serait important au début de l'activité, en raison d'un nombre relativement faible de contrats.

Ainsi, des espaces de fabrication collaborative comme ICI Montreuil et la Nouvelle Fabrique proposent à des artisans et de petites entreprises un ensemble de ressources en location afin de développer leur activité professionnelle. En pratique, ces ressources regroupent un espace de travail qui donne accès à un ensemble de machines comme les découpes laser, les fraiseuses, les imprimantes 3D, des machines à coudre, des tours, etc.

« On les aide à devenir entrepreneurs, de passer d'indépendants à entrepreneurs. [...] On s'est aperçu qu'il leur manquait trois choses. Il leur manquait l'accès à des machines qu'ils ne peuvent pas se payer, l'accès à des compétences qu'ils n'ont pas. Quand on est menuisier, on maîtrise le bois, mais on ne maîtrise pas forcément le métal, les machines numériques et le reste. Et la troisième chose, c'est aussi quelque chose qui leur permette de développer leur activité économique parce que la plupart sont indépendants et ils doivent faire de l'administratif, le commercial, le machin (...) »

Co-fondateur, ICI Montreuil

Entre spécialisation et hybridation et des compétences des lieux

À ces ressources matérielles s'ajoute la création d'un réseau d'acteurs, notamment à travers le

recrutement des résidents, ce qui favorise la naissance de collaborations et donc la fertilisation croisée des compétences et des savoir-faire dans l'espace de travail.

Pour faciliter le recrutement de certains profils de résidents, les rentiers ont développé un positionnement spécifique qui influence aussi la nature des équipements dont se dote l'espace. Parfois, les initiatives opèrent une spécialisation de type sectoriel, Hall Couture est par exemple un espace dédié aux entrepreneurs du milieu de la mode qui propose un ensemble d'équipements spécialisés relatifs à ce type d'activité (matériel de coupe, agrafage, sièges de modéliste, machines à coudre...). Dans d'autres cas, les espaces optent pour une couverture sectorielle bien plus large et favorisent ainsi la rencontre entre compétences variées en vue d'impulser leur hybridation, considérée comme un préalable nécessaire à la créativité et l'innovation. ICI Montreuil recrute par exemple un tiers de résidents issus de l'artisanat, un tiers du monde des arts et un tiers de secteurs technologiques.

« (...) ce sont des métiers qui ont l'habitude de bosser à plusieurs. (...) ils n'ont pas attendu d'être ici pour le faire, ils le faisaient avant sauf que c'était plus compliqué puisqu'ils n'étaient pas au même endroit avant. »

Co-fondateur, ICI Montreuil

L'espace comme vitrine marketing de la compétence des résidents

« 161 artistes, artisans, entrepreneurs et start-ups de la création ont leur bureau et leur atelier à ICI Montreuil. Ils représentent un total de 60 savoir-faire artisanaux, artistiques, design et technologiques. Leur diversité, leurs compétences, leurs talents font à nos yeux l'intérêt principal d'ICI. »

Site Internet, ICI Montreuil

Afin d'accompagner la croissance des activités des résidents, les espaces de production collaborative ont développé des dispositifs pour aider le développement de ces nouveaux entrepreneurs. D'une part, l'espace facilite l'identification et l'accès à des financements grâce à la construction d'un réseau constitué de collectivités locales, de fonds d'investissement, etc. D'autre part, l'espace permet de créer une vitrine pour la communauté d'acteurs, centrée sur les compétences des résidents. L'espace apparaît ainsi comme la porte d'entrée pour différentes entreprises qui souhaitent collaborer avec les différents rési-

dents de l'espace. En fonction des demandes, les personnes qui animent l'espace peuvent ainsi créer des équipes de travail en choisissant les résidents en fonction de leurs compétences.

« Mais le plus important, c'est qu'on leur donne du business c'est-à-dire qu'on a de plus en plus de projets, on travaille avec une quinzaine de grosses entreprises. Pour ces missions, on crée des équipes de résidents qui sont rémunérés. »

Co-fondateur, ICI Montreuil

De prime abord, on pourrait considérer les rentiers comme de simples initiatives qui louent des ressources à travers un espace et des machines mises à disposition d'une communauté d'acteurs. Il s'agit néanmoins de ressources « augmentées » par une fertilisation croisée de compétences permise par la sélection des résidents. Cela permet de construire une vitrine « business » qui a pour ambition d'accélérer le développement des résidents de l'espace.

2.2.2. La salle de Gym du bricoleur : développer un projet personnel

La catégorie des rentiers recouvre un deuxième type d'initiatives : les espaces qui louent des ressources à destination des particuliers. Adoptant un positionnement proche (mais marchand) des initiatives *collectivistes*, ces espaces trouvent un ancrage local et développent une clientèle de quartier qui souhaite (1) réaliser un projet de fabrication personnel spécifique ou (2) développer des compétences liées à la fabrication et la réparation.

Un accompagnement personnalisé de projets spécifiques

Ce premier type d'activité permet d'accueillir des personnes qui souhaitent réaliser elles-mêmes un projet personnel qui peut aller d'une étagère sur mesure pour un salon à la figurine décorative imprimée en 3D. Dans les grandes villes en particulier, il est difficile de bricoler chez soi en raison du manque d'équipement et d'espace.

« L'idée, c'est de louer de chez soi : si vous avez une table à faire, et que j'ai un emplacement le 15, il est disponible, je réserve 3h et vous venez. »

Co-fondateur, Mon Atelier En Ville

Ces initiatives proposent aussi d'accompagner le client dans l'utilisation des machines. Ainsi, les animateurs de ces espaces aiguillent les clients dans le choix et la manipulation des

outils afin qu'ils soient capables de réaliser l'ensemble des tâches spécifiques, nécessaires à la réalisation de leur projet.

Développer des compétences liées à la fabrication et la réparation

Les espaces collaboratifs de fabrication proposent aussi des cours et des formations sur divers aspects de la fabrication et la réparation des objets. Il peut s'agir de formations liées à des objets spécifiques comme « apprendre à réaliser ou réparer vos luminaires », à un matériau comme la « fabrication d'un objet en bois de palette », ou à la manipulation d'une machine ou d'un logiciel comme la « formation au dessin 3D » ou la « formation à la découpe laser ».

« On peut essayer de venir ici travailler le bois pendant 2 heures, et voir si on a envie d'aller plus loin ou pas. On peut bien sûr enchaîner sur autre chose. Il y a par exemple des choses sur la découverte du rotin, la découverte du zinc. Une façon de zapper d'une chose à une autre, de tester. »

Fondatrice, L'Établisienne

Les formations sont généralement réalisées par des professionnels (menuisier, électricien, tapissier...). Les cours d'introduction permettent d'avoir un aperçu général des techniques disponibles et les cours de spécialisation approfondissent les savoir-faire spécifiques à chaque métier.

2.2.3. Capter la valeur d'un espace de fabrication

A l'inverse des collectivistes, ces espaces collaboratifs captent de la valeur de manière directe et indirecte. Toutefois, la rentabilisation de ces espaces et de leurs plateformes techniques n'est pas aisée, ce qui limite leur potentiel de développement.

Capture directe de la valeur

La valeur peut être captée directement via le paiement par l'utilisateur de l'accès à l'espace et à ses ressources. Un premier levier passe par une formule d'abonnement ou de cotisation pouvant ou non donner accès à l'utilisation des machines et à d'éventuelles réductions dans l'utilisation des ressources du lieu. Deuxièmement, en plus de l'abonnement, ces espaces peuvent monétiser l'usage de certaines machines (par exemple, par heure d'utilisation). Une troisième source potentielle de revenus provient de formations particulières, via des stages ou des séances de cours.

Tableau 3 : Les différentes sources de revenus

Proposition de valeur pour l'utilisateur	Mécanisme de capture de la valeur	Exemple de L'Établiesienne
Accès à la ressource	Abonnement, cotisation	Adhésion annuelle de 15 euros par année
Usage des ressources	Facturation du temps d'utilisation d'une ressource	Facturation au temps passé, outils inclus à partir de 3,96 euros l'heure
Compétences techniques liées à l'usage des machines	Facturation de cours et de formations	Atelier de formation à la sérigraphie de 2h à 49 euros

Capture indirecte de la valeur

Afin de rentabiliser leur modèle, les espaces collaboratifs proposent aussi des activités pour de grandes entreprises qui souhaitent utiliser temporairement les ressources disponibles.

D'une part, les rentiers développent des activités événementielles qui capitalisent sur l'engouement pour ce type d'espace. Un cocktail, une conférence ou un dîner peuvent ainsi être organisés dans l'espace collaboratif par des grandes entreprises, soucieuses d'immerger momentanément leurs collaborateurs dans un espace innovant et créatif. Dans la même veine, des ateliers de « team building » peuvent être organisés pour des entreprises extérieures à l'espace. En raison des compétences de l'espace dans la fabrication d'objets, cette activité s'avère particulièrement propice pour plonger les collaborateurs d'une entreprise dans la construction d'un objet commun.

« Dans les services, (...) on a une partie dédiée aux entreprises, on a le teambuilding, l'animation d'équipes, vous pouvez faire des privatisations partielles ou totales du local (...). »

Co-fondateur, Mon atelier en Ville

D'autre part, il est aussi possible d'organiser des ateliers de conception innovante. Les grandes entreprises voient dans ces espaces un terrain fertile à la créativité de leurs équipes. Le fait de sortir des murs de l'entreprise et de côtoyer des entrepreneurs « créatifs » peut éventuellement dynamiser ou donner des idées pour renouveler les processus d'innovation ou les produits de l'entreprise.

« Aujourd'hui, ce qui nous ramène le plus d'argent, ce sont les grandes entreprises, les

directions de l'innovation ou les comités de direction des Comex des grandes entreprises. [...] On les aide à innover. »

Co-fondateur, ICI Montreuil

Ainsi, en fonction des problématiques d'innovation de l'entreprise, l'espace collaboratif va créer une équipe de résidents et vendre un service d'accompagnement sur la base d'une réflexion sur un nouveau produit ou service. Les machines et le savoir-faire des résidents constituent une valeur ajoutée, notamment en termes de capacité de prototypage, via la réalisation de maquettes fonctionnelles, parfois grandeur réelle.

2.2.4. Entre croissance locale et multi-locale

En fonction de la maturité de l'initiative, les rentiers peuvent adopter plusieurs stratégies de développement. Dans une phase d'émergence, l'un des enjeux clés est d'accroître la visibilité de l'espace (par exemple en diversifiant les activités du lieu). A moyen terme, une stratégie multi-locale permet de démultiplier le modèle sur plusieurs territoires.

Stratégie locale : accroître sa visibilité et diversifier ses activités

L'un des enjeux critiques dans une phase d'émergence est de développer la visibilité des démarches afin de constituer une base d'activité suffisante. A ce titre, une difficulté récurrente concerne le manque de visibilité sur les moteurs de recherche Internet, ce qui limite considérablement le développement de la clientèle pour le lieu, au-delà d'un périmètre géographique très circonscrit autour du lieu.

« (...) quand on cherche sur Google, « mon atelier » ou « bricoler à Paris », ou « faire de la mosaïque », ou « faire de la couture, du vitrail, de la menuiserie », on ne nous trouve jamais, on est en 400e page sur tous les domaines parce que les mots-clés ont été achetés par toutes les grandes surfaces de bricolage, les grands généralistes comme Carrefour, Truffaut, Auchan, Monsieur Bricolage, Castorama, Leroy Merlin évidemment. Quand Google est passé, il nous demandait 80 000 euros par mois si on voulait passer à la 1ère page en achetant les hardwares ce qui est juste impossible. »

Co-fondateur, Mon Atelier En Ville

Ainsi, pour faire connaître l'espace, les possibilités du lieu et stimuler les usages, il est très

important de faire entrer les clients potentiels dans le lieu. Ainsi, L'Establisienne a mis en place un dépôt-vente d'objets et de meubles anciens pour attirer une nouvelle clientèle intéressée par de beaux objets en bois. Mon Atelier En Ville utilise son activité de « Relais Colis » pour accroître le flux de visiteurs (principalement du quartier) qui entre dans l'atelier et peuvent découvrir l'activité du nouveau lieu.

Enfin, tous les espaces étudiés ont développé (ou vont développer) une activité de *co-working* plus traditionnelle qui permet de rentabiliser l'espace et de donner vie au lieu sans utiliser nécessairement les machines. Pour développer cette nouvelle activité, l'Establisienne prévoit même d'agrandir son espace d'origine et d'investir l'étage inoccupé du bâtiment.

Stratégie multi-locale : répliquer le modèle sur plusieurs territoires ?

Le développement des activités d'un lieu comporte des limites au niveau de l'espace, des machines et de son utilisation. Il est donc parfois nécessaire de croître hors des murs de l'initiative et de répliquer le modèle sur plusieurs territoires. L'initiative peut faire des investissements en propre et démultiplier ses lieux de vie, à l'instar de l'entreprise américaine TechShop, une enseigne d'ateliers de fabrication numérique, créée en 2006. L'enseigne compte aujourd'hui 8 ateliers qu'elle possède en propre répartis sur le territoire des États-Unis, dont trois en Californie. La stratégie de développement de Techshop à l'international consiste à nouer des partenariats avec des acteurs intéressés par leur modèle et souhaitant investir dans la duplication d'un site. (cf. le partenariat avec Leroy Merlin en France avec l'ouverture d'un espace de fabrication de 2000 m² à Ivry, en région parisienne, en l'automne 2015).

Du fait du caractère fortement capitalistique de ce mode de développement, un mode de développement fondé sur un modèle de franchise semblerait envisageable, mais ne semble pas exister aujourd'hui. Du fait des investissements spécifiques importants et du caractère local des compétences réunies, le développement de ces démarches conserve un caractère local. Aujourd'hui, l'intégration de ces initiatives locales reste à penser.

« À Montreuil, c'était pour relancer une filière de production locale. Donc, théoriquement on peut le faire ailleurs. C'est un parti pris. En fait, on s'aperçoit qu'on n'a pas non plus tous les savoir-faire

sur place, et cela pourrait avoir du sens de transposer la démarche dans les villes où il y a d'autres savoir-faire et donc, [...] de créer une communauté nationale, de makers qui sont répartis dans plusieurs lieux. [...] Il pourrait y avoir des produits, des créations qui peuvent être faites sur plusieurs lieux. Si on allait à Limoges, à Limoges il y a l'art de la table, la céramique, un tissu d'artisanat et de compétences différent d'ici. »

Co-fondateur, Ici Montreuil

2.2.5. Impacts sociétaux

Les impacts sociétaux des démarches de la catégorie des « rentiers » sont en partie analogues à celles des « collectivistes ». Certaines démarches peuvent en effet être pensées comme des outils de dynamisation culturels et entrepreneuriaux à l'échelle d'un territoire. Dans ce cas, les acteurs publics peuvent constituer une partie prenante centrale de la démarche, en soutenant la démarche en termes de ressources voire en s'engageant dans sa gouvernance (c'est notamment le cas de la mairie de Montreuil et l'agglomération Est Ensemble qui font partie des sociétaires de la SCIC Ici Montreuil).

Comme pour les collectivistes, les impacts environnementaux de ces démarches apparaissent difficiles à évaluer. Certains acteurs mettent en avant les bénéfices induits par la mutualisation d'équipements techniques, qui permettent d'intensifier l'usage de certains outils et de basculer vers une logique de service. Toutefois c'est aussi l'accès à une plateforme technique et un ensemble d'outils et de compétences inaccessibles à des individus isolés qui motive les utilisateurs, faisant naître de nouveaux usages autour de la réparation et du bricolage.

2.3. Les entremetteurs : Organiser le « pair à pair » du monde physique

Les « entremetteurs » constituent les initiatives à la fois les plus visibles, les plus médiatisées et controversées de l'économie collaborative. Ils désignent les plateformes marchandes, à but lucratif, mettant en réseau des individus et permettant de réaliser des activités productives de « pair à pair », entre individus. Dans le champ des transports ou de l'hébergement, il correspond aux plateformes de type Blablacar, Uber ou Airbnb.

Promouvant souvent une idéologie libérale et luttant contre les rentes économiques des entreprises instituées, ils identifient une ressource à la fois sous-exploitée et à forte valeur de partage. L'initiative met en place un dispositif

d'intermédiation et d'appropriation d'une partie de la valeur créée.

Les modèles économiques de ces initiatives étant relativement peu sensibles à la croissance (une partie de l'infrastructure productive est en effet apportée par les membres utilisant la plateforme), ces plateformes peuvent connaître des trajectoires de croissance particulièrement rapide à l'échelle internationale, à condition d'être visibles, fiables et de générer suffisamment de trafic pour s'imposer sur le marché. Les enjeux de régulation y sont particulièrement forts dans la mesure où ces plateformes bousculent la relation de travail, la frontière entre activité domestique et marchande, ainsi que la prestation de service pour le client. Si la création de valeur environnementale et sociale apparaît souvent comme un « effet externe » ou secondaire de la démarche, ces effets n'en sont pas moins très structurants, du fait du potentiel de croissance de ces démarches. Il apparaît donc central, pour l'acteur public, d'être à même de mieux mesurer et appréhender les impacts environnementaux et sociaux de ce type de plateforme.

ÉCHANTILLON DES INITIATIVES ÉTUDIÉES :

- Vestiaire Collective (revente - objets de luxe)
- Brocante Lab (revente - meubles d'occasion et déco vintage)
- Place de la Loc (location - généraliste)
- A Little Market (achat/vente - créations fait main)
- DressWing (location de vêtements et accessoires chics entre particuliers)

Les initiatives appartenant à la catégorie des « entremetteurs » s'inscrivent dans une logique entrepreneuriale et professionnelle. Ces projets sont majoritairement initiés par des entrepreneurs ou des individus dotés d'une solide expérience technique ou managériale en développement d'affaires ou dans l'univers du digital.

D'un point de vue juridique, ces initiatives sont souvent de type SAS. Les projets étudiés sont très hétérogènes en termes de taille, d'effectifs et de niveau de développement.

ZOOM SUR UNE INITIATIVE

Place de la Loc **www.placedelaloc.com**

Place de la Loc est une plateforme web de location entre particuliers, fondée en 2013. L'initiative a été lancée par cinq associés dont le principal porteur du projet, Benjamin de Fontgalland. Diplômé d'une école de commerce et ayant grandi dans une famille d'entrepreneurs, il décide de mettre un terme à sa carrière en marketing dans de grandes entreprises, pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. C'est en pratiquant personnellement et par hasard la location de sa voiture lors de la sollicitation d'un voisin, que l'idée du projet est née. Les gains économiques possibles pour les particuliers grâce à une location de biens auprès d'autres particuliers représentent le cœur de la proposition de valeur de l'initiative. Les enjeux environnementaux, s'ils peuvent constituer des bénéfices induits par la démarche, ne sont pas mis en avant dans l'offre de valeur.

Sur le site web de l'initiative, chaque membre peut mettre en location des objets, auxquels tous les autres membres ont accès. Le site compte aujourd'hui plusieurs dizaines de milliers de membres et des milliers d'annonces. Les cofondateurs ont pour objectif de devenir en France le Leboncoin de la location. L'un de leurs concurrents est Zilok.com, créée en 2007 et entrée plus tôt sur le marché de la location entre particuliers.

2.3.1. L'agrégation de ressources sous-exploitées

Afin de penser leur projet, les entremetteurs identifient des ressources présentes dans un écosystème dont ils pourraient intensifier l'usage en les agrégeant et en les interconnectant sur une plateforme. Ces ressources doivent cependant réunir plusieurs caractéristiques : 1) être largement distribuées, mais de manière hétérogène, 2) avoir une valeur d'usage pour les non possesseurs et 3) être sous-utilisées par leurs propriétaires.

La dispersion des ressources sur le marché

Pour pouvoir être agrégées au sein d'une plateforme, les ressources doivent être suffisamment distribuées sur le marché (permettant une offre latente), mais de manière hétérogène (de sorte qu'il existe une demande latente émanant des « non possesseurs »). Le marché de l'offre doit être raisonnablement dispersé pour que son agrégation à travers une plateforme représente une valeur pour les utilisateurs. Pour les entre-

metteurs, l'un des enjeux clé réside dans leur capacité à identifier et « sourcer » des offreurs pour alimenter l'offre de la plateforme.

« On considère que l'offre fait la demande. Et du coup, on considère vraiment que si aujourd'hui, on avait le double de produits, on aurait le double d'achats, pour schématiser. »

Co-fondateur de Vestiaire collective

« Je pense que pendant neuf mois, un an, il n'y avait pas assez d'offres pour vraiment attirer des acheteurs autres que les fans, vraiment absolus du fait-main, des marques proposées sur Etsy. Donc, clairement, on s'est beaucoup focalisé au début sur l'offre avant d'aller chercher de la demande. »

Co-fondateur de A Little Market

La valeur d'usage de la ressource pour des utilisateurs

La valeur d'usage ou de revente de la ressource doit être suffisamment importante pour que le propriétaire consente à le louer ou à le vendre via la plateforme. Afin de garantir la valeur des objets pour les demandeurs de la plateforme, certaines initiatives ne se contentent pas de mettre en relation offreurs et demandeurs, mais ont mis en œuvre un ensemble de processus de sélection des objets qui permettent d'assurer une prescription de qualité ou de niveau de service sur la plateforme.

« (...) notre rôle, c'est d'abord (...) de la sélection de produits parce que tous les produits qui sont proposés n'arrivent pas forcément en ligne. On a toute une équipe qui est là juste pour décider si le produit est dans l'univers qui correspond à Vestiaire Collective, pour garantir un catalogue de qualité aux gens qui viennent sur notre site. »

Co-fondateur de Vestiaire collective

« Aujourd'hui, on a cette dimension filtre et sélection des produits qui est extrêmement importante. »

Co-fondateur de Brocante Lab

Intensifier l'usage de ressources « dormantes »

Dans l'identification des bonnes ressources à agréger, les entremetteurs prennent en considération la récurrence et la prévisibilité de l'utilisation de la ressource (comme dans le cas des plateformes de location). Les ressources partagées doivent pouvoir être utilisées occasionnellement, de manière planifiée et doivent mon-

ZOOM SUR UNE INITIATIVE

Vestiaire Collective www.vestiairecollective.com

Vestiaire Collective est une plateforme de revente d'objets « entre pairs », spécialisée dans les produits de mode de luxe, créée en 2009 par Sébastien Fabre (CEO), Alexandre Cognard (ingénieur IT), Christian Jorge (designer), Sophie Hersan (experte en marketing de mode) et Hernique Fernandes (expert en logistique). L'équipe fondatrice a démarré sans levée de fonds, mais en rassemblant et référencant rapidement plus de 3000 produits de luxe, ce qui leur a assuré un stock d'amorçage conséquent et une large gamme de choix dès le lancement du site. La rampe de lancement de l'activité a été un partenariat publicitaire avec le magazine Elle et un passage télé dans l'émission Capital.

L'entreprise ne se limite pas à un travail de mise en relation. Elle intègre une partie la chaîne logistique : contrôle de la qualité des produits, de leur emballage, et prise en charge de la logistique de distribution. Vestiaire Collective sélectionne attentivement les produits mis en ligne afin de proposer un catalogue de produits de très haute qualité. L'animation de la communauté des pairs actifs sur le site et passionnés de mode et de produits de luxe constitue un autre volet important du projet.

Dès son lancement, le site de e-commerce a réalisé des ventes et connu une très forte croissance (de près de 100 % par an), avec un taux de rotation des produits mis en vente élevé. En moyenne, 25 % des produits mis en vente sont vendus dans les huit jours. Les revenus de l'entreprise proviennent principalement des commissions sur les ventes. Elle a réalisé 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015, somme qu'elle prévoit de doubler dans les 5 prochaines années. L'entreprise possède des filiales en Angleterre, en Allemagne, mais aussi en Amérique et compte s'attaquer bientôt au marché chinois. Elle compte 180 salariés.

trer un potentiel d'intensification de leur usage. L'exemple souvent cité est celui de la perceuse, dont la durée d'usage serait de 8 minutes au cours de la vie de l'objet, ou une voiture particulière, immobilisée en moyenne 80 % de sa durée de vie. De même, les phases d'usage ou d'immobilisation de l'objet doivent être planifiables. Ainsi, une robe de soirée ou un smoking que l'on utilise une fois par an sont plus faciles à partager qu'une voiture qui serait utilisée tous les jours pour aller au travail. Les entremetteurs vont donc identifier ce type de ressources dormantes

pour pouvoir saisir les opportunités d'affaires liées à leur remise en circulation.

« Je suis assez bricoleur et donc j'ai beaucoup de matériel. Une fois que la maison est finie d'être rénovée, le matériel est dans le placard, il ne fera rien. C'est l'association de ces deux événements qui m'a amené à penser qu'il y avait un truc à créer qui pouvait être super intéressant : la location entre particuliers. C'est comme cela que le concept est né, c'est comme cela que j'ai créé le projet, l'entreprise. »

Co-fondateur de Place de la Loc

« On ne porte pas le tiers de notre placard, enfin, c'est vraiment dommage, ça dort. Ça dort, et puis en plus, on n'a pas de place. »

Fondatrice de DressWing

2.3.2. Configurations organisationnelles et mécanismes de capture de la valeur

Le type et le niveau d'appropriation de la valeur dépendent de la configuration organisationnelle de la plateforme, en particulier du degré d'interventionnisme de celle-ci dans l'organisation des transactions (l'épaisseur de l'intermédiation organisée par la plateforme). Plus l'intermédiation est organisée, plus la plateforme a tendance à capter de la valeur des transactions. Nous pouvons ainsi identifier trois principales configurations d'organisation qui utilisent différents leviers afin de capter de la valeur.

Configuration 1 : l'intermédiation pure

Dans cette première configuration, la plateforme s'occupe seulement de mettre en relation des offreurs et des demandeurs en ligne. Les transactions sont par la suite réalisées par les utilisateurs et ne font l'objet d'aucun contrôle de la part de la plateforme. La rémunération de la plateforme passe alors par des publicités capitalisant sur le trafic de la plateforme et/ou une stratégie commerciale *freemium* associant une offre gratuite, en libre accès, et une offre plus complète, en accès payant.

Le site de petites annonces Leboncoin.fr utilise ce type de modèle : de la publicité sur une plateforme à très forte audience et des options payantes pour les particuliers et les professionnels afin de faciliter la mise en ligne des annonces et d'en accroître la visibilité parmi les 20 millions d'annonces présentes sur le site.

Configuration 2 : la spécialisation sur un segment de marché spécifique

Certains entremetteurs ont spécialisé leur plateforme en développant une offre de produits claire sur un segment de marché identifié ou en agissant d'intermédiaire pour un marché ou un segment spécifique. Par exemple, les vêtements de luxe chez Vestiaire Collective, les objets de décoration chez Brocante Lab ou une plateforme réservée à la location entre particuliers pour Place de la Loc. Cette segmentation permet aux plateformes de proposer des services et une offre de produits plus cohérente, ou de créer du contenu thématique pour faire vivre la plateforme via l'animation d'une communauté.

Dans cette configuration, les flux financiers transitent par la plateforme qui se rémunère à travers une commission calculée en pourcentage de la transaction réalisée. Les commissions observées varient entre 5 % et 20%. La différence entre les commissions perçues par les plateformes peut s'expliquer par le nombre et le niveau des services offerts aux pairs lors de l'utilisation de la plateforme : activité de modération, sélection de contenu, aide à la mise en valeur des annonces pour les offreurs, notation et commentaires des utilisateurs, aide à la recherche pour les demandeurs, service client, etc.

« Au-delà de cette partie commerce, il y a vraiment la dimension communautaire qui est extrêmement importante, c'est-à-dire qu'en effet, l'acheteur a la possibilité de converser et d'échanger avec le vendeur par un système de discussion et de commentaire. »

Co-fondateur de Brocante Lab

Configuration 3 : l'intégration de la chaîne logistique

Enfin, il existe une configuration où les entremetteurs intègrent une plus grande partie de la chaîne de valeur en faisant transiter par la plateforme les flux physiques générés par les transactions et en développant des compétences logistiques nouvelles au service des échanges entre pairs. L'initiative se positionne à la fois comme un intermédiaire informationnel (à travers une plateforme électronique), mais aussi comme un intermédiaire physique (à travers une plateforme logistique) (Carbone *et al.*, à paraître). La maîtrise des flux physiques permet ainsi d'assurer un niveau de confiance maximum grâce à une opération de contrôle de la qualité des ressources échangées sur la plateforme. Ce type de configuration s'avère particulièrement pertinent pour des ressources avec une valeur monétaire

importante. Elle permet de rassurer le demandeur sur l'authenticité et la qualité du bien et le vendeur par un paiement en ligne sécurisé.

« Le sac Chanel ou Céline qui vaut 2 000 euros sur le marché de l'occasion, il n'y a pas vraiment d'endroit où le vendre et surtout pas où l'acheter : aller à la gare de Lyon et donner 2 000 euros en liquide à quelqu'un sans être sûr que le sac est un vrai, c'est très compliqué... »

Co-fondateur de Vestiaire Collective

Vestiaire Collective a ainsi développé une compétence spécifique dans le contrôle des objets de luxe. La mise en place de cette activité a fait naître un nouveau type de métier spécialisé dans l'authentification et la certification des objets de luxe. Une fois contrôlé, le produit est par la suite réemballé dans un coffret aux couleurs de la plateforme, contenant aussi une petite étiquette qui stipule la date de contrôle et indique le nom de l'expert ayant effectué le contrôle. Cette spécificité donne à Vestiaire Collective un avantage comparatif sur ses concurrents et lui permet de capter une commission significative des prix des articles.

« Parmi nos concurrents, nous sommes encore à peu près les seuls à vraiment contrôler physiquement les pièces. »

Co-fondateur de Vestiaire Collective

2.3.3. Enjeux et leviers de croissance

Les plateformes sont par nature des dispositifs à *fort potentiel de croissance* (qui font preuve d'une importante « scalabilité »). L'infrastructure productive est en effet apportée par les membres de la plateforme, et les investissements nécessaires à la mise en place de la plateforme sont relativement peu impactés par la croissance de l'activité.

Néanmoins les entremetteurs font face à deux principaux enjeux de croissance. D'une part, être capable de « sourcer » *en permanence une offre pour alimenter la plateforme et d'autre part, être capable de générer la confiance des utilisateurs dans la qualité de l'offre.*

« Être capable de « sourcer » l'offre de manière continue est essentiel. On considère que l'offre fait la demande. S'il n'y a pas de produits, les gens ne s'attardent pas, donc ne viendront jamais déposer les produits. »

Co-fondateur de Vestiaire Collective

Sans offre, il ne peut y avoir de demande. Ce constat rend particulièrement difficile le lancement d'une plateforme qui doit avoir une offre suffisamment garnie pour ne pas décourager l'acheteur de revenir une seconde fois. Beaucoup de fondateurs de plateformes font ainsi jouer leurs *réseaux* personnels et professionnels pour amorcer la plateforme et crédibiliser le site en générant du trafic.

« [... Les quatre des autres co-fondateurs] ont fait jouer leur réseau pour obtenir des pièces pour pouvoir alimenter le site au départ. Ils ont quand même réussi à collecter 3 000 produits. Et mine de rien, cela a été capital, parce que si vous arrivez sur un site où il y a dix produits, il ne se passe rien. »

Co-fondateur de Vestiaire Collective

Par la suite, l'offre reste toujours un élément critique pour la plateforme, car il faut en permanence la renouveler et avoir de nouveaux offreurs qui alimentent la plateforme.

« Aujourd'hui, pour trouver des acheteurs, il suffit de mettre du budget chez Google, on met les mots-clés et on achète, il y a des gens qui viennent et ils achètent. C'est pareil pour tous les e-commerçants, c'est une question de budget, on va dire. Et que là, on se heurte plutôt à un autre problème, c'est comment faire, en fait. Et pour trouver des vendeurs, c'est beaucoup plus compliqué que trouver des acheteurs. »

Co-fondateur de Vestiaire Collective

Il apparaît donc important de démarcher les offreurs et de leur proposer les services de la plateforme. Aux débuts de *A Little Market*, les fondateurs allaient au contact des offreurs, par exemple dans les salons d'artisanat, afin de proposer aux artisans une vitrine numérique pour vendre leurs objets.

« On leur dit « vous avez du talent », vous devriez essayer de vendre à d'autres personnes que juste votre famille ou votre entourage. »

Co-fondateur de A Little Market

Certaines plateformes se déploient sur des marchés atomisés et peu ouverts sur le marketing digital ou la distribution en ligne. Ainsi, *Brocante Lab* constitue-t-elle un levier de distribution numérique pour des brocanteurs professionnels qui avaient jusqu'ici peu investi ce canal

de distribution. L'ouverture de la plateforme aux brocanteurs professionnels a ainsi permis à la plateforme d'accroître considérablement l'offre disponible. La plateforme accompagne les offreurs dans la mise en valeur en ligne de leur offre (détournage des photos, accompagnement dans la rédaction des messages...). Pour aller plus loin, certaines plateformes peuvent aussi développer des applications mobiles afin de faciliter le travail de l'offreur. Par exemple, l'application mobile Vestiaire Collective permet de prendre directement ses photos à partir de son téléphone sans les transférer sur son ordinateur et de remplir rapidement les éléments nécessaires à la publication de l'offre.

Maintenir et développer la confiance des utilisateurs dans la qualité de l'offre

Favoriser la confiance entre les utilisateurs et développer un sens d'appartenance à une communauté d'individus partageant les mêmes intérêts sont deux enjeux cruciaux pour beaucoup de plateformes. Pour cela, elles ont développé un ensemble de dispositifs d'évaluation réciproque et de communication entre les pairs. Les offreurs sont donc notés par les acheteurs et par la plateforme qui peut aussi évaluer le comportement de l'offreur sur celle-ci.

« (...) il y a vraiment la dimension communautaire qui est extrêmement importante, c'est-à-dire qu'en effet, l'acheteur a la possibilité de converser et d'échanger avec le vendeur par un système de commentaire, (...) et la possibilité de laisser en effet des notes au vendeur pour savoir, est-ce que c'est un vendeur vraiment responsable ? Etc. »

Co-fondateur de Vestiaire Collective

Dans certaines initiatives, ne pas arriver à maintenir une évaluation satisfaisante est un motif d'expulsion définitive et l'offreur ne pourra plus proposer ses produits ou ses services. En règle générale, plus la captation de valeur par la plateforme est forte, plus les mécanismes de gestion de la confiance sont importants. Par exemple, Vestiaire Collective s'implique directement dans la vérification physique des produits alors que Brocante Lab ne contrôle que les photos qui sont mises en ligne.

2.3.4. Impacts sociétaux

Impacts environnementaux

De manière générale, la recherche d'un bénéfice environnemental ou social ne constitue pas une

motivation première de ces plateformes. Elles cherchent plutôt à ouvrir de nouveaux marchés et de nouveaux usages, étant structurées par une logique managériale et économique qui oriente les décisions. Parmi les porteurs de projets rencontrés, peu se positionnent sur le bénéfice environnemental de leur offre.

En règle générale, les impacts environnementaux et sociaux constituent donc des externalités de ces plateformes, c'est à dire des effets induits plutôt que des objectifs premiers de la démarche. Il ne faut pas pour autant négliger ces impacts, car ces marchés ont des potentiels de croissance très rapides, et peuvent avoir un comportement structurant sur les pratiques des consommateurs. Il apparaît donc indispensable, pour l'acteur public, de mieux évaluer les effets de ces plateformes en terme de comportements de consommation (hyper consommation et effet rebond ou consommation responsable ?) et d'externalités environnementales afin de mieux soutenir, accompagner ou encadrer leur développement.

Impacts économiques, juridiques et sociaux

Comme en témoignent les controverses liées à la régulation des plateformes dans le secteur de l'hôtellerie, des Véhicules de Tourisme avec Chauffeur (VTC) ou des services, les impacts économiques, juridiques et sociaux des entrepreneurs sont potentiellement nombreux et centraux. Cette nouvelle économie des plateformes reconfigure la frontière entre les sphères professionnelles et domestiques, soulève des enjeux en termes de fiscalité, d'assurance et de protection des clients, de droit du travail et de protection sociale lorsque les participants à la plateforme tirent une partie significative de leurs revenus des activités de la plateforme. De même les dispositifs d'évaluation de qualité entre pairs et les indicateurs de réputation soulèvent des questions complexes en matière de contrôle et de propriété des données et de rapport de pouvoir entre plateformes, offreurs et demandeurs.

Si tous ces enjeux sont particulièrement vifs dans le champ des transports ou de l'hôtellerie (plateformes de type Uber ou Airbnb), ils sont aussi présents dans notre échantillon, notamment dans le secteur de la location/revente entre particuliers d'objets de valeur et/ou soulevant des risques (location de véhicules ou revente d'objets de luxe de deuxième main). Aujourd'hui, ces enjeux ont été investis par des assureurs privés ou par les plateformes elles-mêmes qui, à l'image de Vestiaire collective dans le secteur

de la revente d'objets de luxe, peuvent proposer des garanties et mettre en place des dispositifs d'assurance et de contrôle afin de se différencier et de garantir une continuité de prise en charge pour les clients. Ils peuvent aussi appeler des réponses de la part de l'acteur public afin de généraliser des règles équilibrées entre les parties de l'échange (plateforme, clients et producteurs).

D'autres initiatives semblent soulever moins d'enjeux. A titre d'exemple, la réparation et la revente d'objets s'inscrivent dans une historicité beaucoup plus longue et dont les effets de substitution et de concurrence avec des acteurs déjà institués apparaissent moins critiques.

2.4. Les altruistes : la plateforme militante

Les « *altruistes* » utilisent la logique de plateforme et d'intermédiation au profit d'une cause sociétale (préservation de l'environnement, réparation, don, échanges locaux, etc.). Ces démarches s'incarnent souvent dans des sites visant à aider la réparation d'objets, l'entraide entre voisins, ou le don d'objets en fin de vie. Elles reposent sur les valeurs du don ou de la lutte contre l'obsolescence programmée des produits. La cause du (des) fondateur(s) constitue la raison d'être de l'initiative, qui se développe à mesure que croît la démarche. Partant souvent de logiques individuelles, locales et militantes, ces démarches se heurtent à des tensions fortes liées à des besoins de professionnalisation, des compétences manquantes et/ou de financement induits par la croissance.

Dans la section 2.5., nous verrons que certaines organisations hybrides parviennent à combiner les logiques altruistes et d'entremetteurs : elles cherchent explicitement à concilier des objectifs de création de valeur économique et sociétale. Lorsqu'elles parviennent à concilier ces deux logiques, ces organisations constituent des configurations exceptionnelles, combinant un très fort potentiel de croissance, un modèle militant, ainsi qu'un terreau d'expérimentation innovant en matière de gouvernance. Cet équilibre est néanmoins fragile et précaire, car la croissance de ces démarches soulève de nombreux enjeux : les démarches doivent en effet gérer des enjeux de légitimité et de positionnement vis-à-vis de modèles voisins (plus marchands ou plus militants), et gérer les tensions entre les attentes des apporteurs de capitaux et la préservation de la mission.

ZOOM SUR UNE INITIATIVE

Mutum (www.mutum.fr)

Fondée en 2013, Mutum est une plateforme de prêt d'objets entre particuliers. Le prêt se fait grâce à un système de monnaie/crédits d'échange virtuels, les "Mutums", que l'on peut cumuler en prêtant, et dépenser en empruntant des objets. Elle a été créée par Frédéric Griffaton diplômé d'une école de vente (Sup de V) et Mathieu Jeanne-Beylot, titulaire d'un MBA en entrepreneuriat avec une spécialisation en marketing digital (ISC Paris).

L'inspiration des fondateurs pour le projet est née lors d'un voyage itinérant, pendant lequel ils n'avaient pas réussi à trouver un appareil photo en location à un prix abordable. Les seules plateformes de mise à disposition temporaire de produits entre pairs étaient payantes... Tous deux issus des scouts de France, les fondateurs ont eu la volonté de transposer les valeurs partagées de par cette expérience commune (esprit d'équipe, vivre ensemble, respect pour la nature) dans un projet entrepreneurial comprenant aussi une dimension numérique.

L'entreprise démarre ainsi avec un petit apport personnel, puis elle lève rapidement des fonds (Iovemoney, crowdfunding, un emprunt à la BPI et des subventions). En avril 2015, le site comptait 1500 inscrits et 150 transactions par mois en Ile-de-France.

ÉCHANTILLON DES INITIATIVES ÉTUDIÉES

- ↳ Comment Réparer (réparation)
- ↳ Recup.net (don)
- ↳ Co-Recyclage (don)
- ↳ ShareVoisin (prêt)
- ↳ Mutum (troc)
- ↳ Peerby (troc)
- ↳ Peuplade (prêt)
- ↳ C'est bon esprit (don)
- ↳ Kikawa (prêt)
- ↳ Open Source Ecology (production open source)
- ↳ La ruche qui dit oui (plateforme – hors champ biens matériels, dont le modèle hybride est détaillé en section 2.5.)

Les altruistes recouvrent un ensemble de démarches initiées par des individus issus de différents horizons (professionnels managers, ingénieurs avec carrière en entreprise, designers, travailleurs dans l'économie du développement ou les ONG), mais partageant la volonté de construire des projets porteurs de sens. Les projets reflètent un besoin d'engagement idéologique par l'action et reflètent de fortes valeurs

individuelles, parfois en lien avec un engagement religieux.

Selon les initiatives, ces organisations peuvent constituer un projet personnel à côté d'une activité professionnelle, ou un projet d'entrepreneuriat à plein temps.

Les statuts juridiques de ces démarches oscillent entre le format associatif et la SAS.

2.4.1. La défense d'une cause sociétale

Les démarches altruistes sont pensées comme des outils permettant de véhiculer un projet sociétal, avec un militantisme assumé. Ces initiatives ne se limitent pas à du militantisme politique, les promoteurs de ces démarches ne situant pas leur action dans un registre politique classique. Ils utilisent des plateformes collaboratives comme outil pour transformer l'économie, faire naître de nouvelles pratiques de consommation, d'échange et de relation. Ils s'apparentent ainsi à de « nouveaux mouvements sociaux économiques », c'est à dire des mouvements sociaux qui inscrivent leur action directement dans le marché (Gendron, 2001). Diverses causes ont émergé à travers les initiatives étudiées : la lutte contre l'obsolescence programmée, la promotion du don et la réduction de déchets, la création de lien social, l'augmentation le volume des dons aux associations caritatives. L'ensemble de ces démarches se situe dans une quête de projets porteurs de sens pour la société.

Lutter contre l'obsolescence programmée

Certaines initiatives ont pour ambition de lutter contre l'obsolescence programmée⁸, considérée comme l'un des effets pervers de la société de consommation. À travers différentes pratiques comme la réparation, le troc, le don d'objet, ces plateformes ont pour ambition d'augmenter la durée de vie d'un objet en facilitant sa réparation suite à un dysfonctionnement, son prêt ou son don en cas de sous-utilisation par son propriétaire.

« Ça me rendait malade de jeter un truc qui puisse servir » (...) « Je suis toujours convaincu que faire durer les produits, c'est la meilleure action possible pour l'environnement ».

Fondateur de CommentReparer.com

8. L'obsolescence programmée dénonce un ensemble de techniques de conception de produits qui visent à réduire artificiellement la durabilité des objets et d'en augmenter le taux de remplacement (Packard 1969 ; Latouche 2012).

ZOOM SUR UNE INITIATIVE

Recupe.net (www.recupe.net)

Fondé en 2001 par Xavier Antoine, ingénieur de formation et contrôleur de gestion dans une banque d'affaires, Recupe.net est un site web qui permet aux individus de donner et de récupérer des objets. Trois éléments clés ont inspiré le lancement de ce projet : d'une part le développement d'internet au début des années 2000, d'autre part le constat de la difficulté à la fois à revendre et à donner des biens n'intéressant plus leurs possesseurs, mais ayant encore de la valeur résiduelle, et enfin, le développement d'enjeux écologiques nouveaux dans la société.

Peu après son lancement, le site a rapidement atteint 15 000 visiteurs et 200 annonces par jour en moyenne. Ce projet personnel et à but non lucratif s'insère ensuite dans le cadre d'une association, fondée en 2005, qui a pour objectif de promouvoir et de faciliter le don, grâce notamment à une plateforme internet. La promotion du lien social entre pairs et la lutte contre le gaspillage semblent être les deux missions clés de la plateforme, qui se focalise sur l'intermédiation dans la pratique du don, via un réseau de modérateurs bénévoles. Aujourd'hui le trafic est en stagnation faute de temps et ressources à consacrer à sa professionnalisation de la part de son fondateur.

« Ce qu'on veut, c'est optimiser complètement le cycle de vie des objets. »

Co-fondateur de mutum.fr

« Il m'est apparu intéressant de réfléchir à différents points d'action sur le cycle de vie du produit et différents points d'action sur les actions du consommateur. Où est-ce qu'on peut infléchir les comportements pour pouvoir faire durer les produits le plus longtemps possible ?

Fondateur de CommentReparer.com

Réduire le gaspillage et les déchets

D'autres initiatives proposent des plateformes visant à réduire les déchets. Le constat du fondateur de la plateforme de dons Recup.net est qu'il est aujourd'hui plus facile de jeter que de donner, en particulier lorsque la valeur marchande de l'objet est faible.

« On prend conscience que finalement, c'est vachement plus simple de prendre son clavier d'ordinateur, de le jeter (...) dans le local à poubelle que de chercher quelqu'un à qui le donner. »

Fondateur de Recup.net

« Et Co-Recyclage tel qu'on l'a muri avait totalement du sens. Ça a du sens pour les générations futures, ça a du sens pour la préservation des ressources naturelles et la réduction des déchets. (...) Et j'ai décidé vraiment de basculer des pures technologies mobiles et Web vers des technologies appliquées à la réduction des déchets, via la mise en lien entre les gens. »

Co-fondateur Co-recyclage

Créer du lien social

Certaines initiatives collaboratives se concentrent sur la problématique du lien et développent à travers leur plateforme un ensemble de promesses qui visent à faire renaître le lien social dans un immeuble, un quartier, une commune, voire même au sein des entreprises.

« Tu rencontres tes voisins, tu crées une relation, tu sors de l'isolement dans le quartier. »

Co-fondateur de Share voisin

« La raison d'être de Peuplade est d'utiliser le digital pour créer du lien social bien réel, d'articuler progrès technologique et progrès social. C'est au cœur de notre stratégie, et la mission de Peuplade qui guide notre quotidien et nos utilisateurs, c'est la création de liens sociaux. Peuplade est un prétexte à la rencontre. »

Directeur de Peuplade.

« Ces gens-là, je ne les connaissais pas. Depuis, on se croise, on discute, voilà quoi ! Et je pense qu'il y a pas mal des gens comme cela ou des gens qui se croisaient qui n'avaient jamais vraiment parlé ensemble. Mais le fait d'être allé l'un chez l'autre, d'avoir échangé une discussion autour d'un verre, cela change la nature des relations. »

Co-fondateur de KikaKoi

Augmenter le volume de dons aux associations

Les dons aux associations et fondations ont tendance à diminuer depuis plusieurs années en France⁹. De plus, la base des donateurs actifs est relativement âgée et les jeunes générations ont du mal à franchir le cap. « C'est bon esprit » est une plateforme de revente d'objets où le bénéfice de la vente est entièrement reversé à une association caritative ou culturelle choisie par le vendeur.

9. Baromètre de la générosité 2014

« J'ai réalisé qu'il y avait quelque chose à faire dans la revente d'objets autour de la volonté de faire un don... Si je veux donner mon frigo, je peux néanmoins réussir à en retirer de l'argent pour ensuite le donner à des associations, qui cherchent de l'argent. Il faut simplement trouver un moyen de transformer ce frigo en don pour une association choisie par le vendeur. »

Co-fondateur de C'est bon esprit

2.4.2. La difficile recherche d'un modèle économique soutenable

Pour les altruistes, la recherche d'un modèle économique constitue souvent la pierre d'achoppement de la démarche. Les altruistes ne captent pas de valeur des flux financiers réalisés par les utilisateurs de la plateforme. En effet, la rémunération directe s'avère délicate : souvent, aucun flux financier ne transite par la plateforme ; par ailleurs la captation de valeur par une plateforme poursuivant une mission sociétale peut sembler difficile à légitimer auprès des usagers. Afin d'assurer leur développement ou le remboursement des coûts engendrés par la plateforme, les altruistes doivent donc rivaliser d'ingéniosité pour créer des mécanismes indirects de capture de la valeur¹⁰. Dans tous les cas, l'identification d'un modèle économique s'avère une question complexe et critique pour ces démarches.

Dans le domaine du prêt dans des communautés de voisins, des initiatives comme *ShareVoisin* ou *Peerby* sont ainsi à la recherche d'un modèle de revenu compatible avec les valeurs du projet initial et capable de financer la croissance du projet à long terme. L'équation reste difficile à résoudre notamment quand il n'y a pas de flux financiers qui transitent par la plateforme.

« L'un des gros enjeux, c'est le modèle de revenus. Je m'arrache un peu les cheveux pour trouver des idées de modèle, ensuite je viens avec des idées que je propose à mes collaborateurs. Il y a des trucs notamment sur les modèles gratuits, gratuits/payants, il existe plein de leviers pour hybrider les modèles gratuits/payants, je voudrais trouver celui qui correspondrait bien à notre modèle. »

Co-fondateur de ShareVoisin

10. A l'exception de KikaKoi, qui repose sur une liste d'email des personnes habitants dans un quartier de la ville Toulouse, qui n'a donc pas de véritables coûts fixes et qui n'a pas vocation à faire des profits.

Pour capter des ressources, deux principaux mécanismes de capture semblent à l'œuvre : la publicité et la marque blanche.

La publicité

De manière classique, certaines plateformes offrent la possibilité à des marques de profiter d'espaces publicitaires sur leur site afin de couvrir les coûts de fonctionnement de la plateforme. La monétisation des espaces publicitaires permet de financer la participation à des événements en lien avec la cause. Par exemple, les revenus publicitaires de Récup.net permettent de financer les activités de l'association via la participation à des salons de sensibilisation au gaspillage et à l'importance de la récupération.

« (...), je me suis rendu compte que je pouvais rembourser l'hébergement internet de ma plateforme avec des publicités. J'ai mis des publicités Google dessus. »

Fondateur de CommentRéparer.com

En effet, pour certains « altruistes », il apparaît contradictoire de lutter contre les dérives de la société de consommation, et en même temps de profiter des revenus publicitaires afin de financer les activités de l'initiative. De même, il peut sembler illégitime à certains gestionnaires des plateformes de monétiser le contenu apporté par les contributeurs à la plateforme sans avoir de système de redistribution de cette valeur auprès des contributeurs.

« Pour moi la publicité, c'est mal. Ça ne devrait pas exister. Mais c'est un moindre mal par rapport à plein d'autres choses. »

Fondateur de Comment réparer

La marque blanche

En complément de la plateforme pair-à-pair, certaines initiatives développent des services pour les professionnels qui sont commercialisés en marque blanche. La plateforme grand public est ainsi dupliquée et mise à la disposition d'une entreprise ou d'une collectivité locale, sans que le nom de l'initiative à l'origine de la démarche soit visible.

« Recupe.net est installé en marque blanche. C'est aux couleurs d'Enghien-les-Bains, du site d'Enghien-les-Bains et ils proposent une page où ils permettent à leurs administrés de donner. »

Fondateur de recup.net

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'intérêt de différents acteurs à financer une marque blanche. Premièrement, une entreprise peut y voir une source d'économies. Par exemple, Co-Recyclage a développé une marque blanche de sa plateforme pour le service d'aménagement des bureaux d'Aéroport de Paris, offrant une vision de l'ensemble du matériel de bureau disponible sur la plateforme. Ainsi avant de procéder à une commande de nouveau matériel, les employés d'Aéroport de Paris peuvent vérifier la disponibilité du produit sur la plateforme. Deuxièmement, les entreprises ou les pouvoirs publics peuvent viser, via l'utilisation d'une solution proposée en marque blanche, un service supplémentaire pour une communauté spécifique (employés d'une entreprise, habitants d'un quartier, d'une ville ...).

« Ce qu'on vend à une mairie, c'est de la mise en relation de tous les acteurs, c'est la création de lien social. »

Co-fondateur de Mutum

« L'acteur public est super-preneur, parce que c'est quand même leur job la cohésion sociale dans les quartiers, ce qu'ils n'arrivent pas très bien à faire. Ils sont assez preneurs d'un réseau social comme Peuplade. »

Directeur de Peuplade

Enfin, les porteurs de projet justifient le recours à une marque blanche par la possibilité de suivre un ensemble d'indicateurs de développement durable ou de RSE utilisables dans divers rapports d'activités grâce aux outils de *reporting* de la plateforme.

« On a un forfait annuel et on facture notamment dedans, le premier éco-calculateur¹¹ qui permet de calculer l'impact social et environnemental d'une plateforme collaborative (...). Cela pourra permettre aux entreprises de rajouter un vrai impact sociétal dans leur rapport d'activité, etc. Pour les villes, pareil, c'est l'idée de valoriser une activité dans le bilan. Pour nous c'est aussi pouvoir communiquer et de pouvoir éduquer. L'ADÈME, s'il nous subventionne, c'est pour cela ! »

Co-fondateur de Mutum

« (...) quand tu lui dis que c'est pour donner localement à des associations et tout

11. En projet lors de l'entretien.

ça, là ils sont déjà plus en se disant : « c'est génial, on va pouvoir faire une bonne action, on va pouvoir le valoriser même en termes de RSE dans le rapport annuel ». Et les grands groupes sont de plus en plus sensibles et surtout créer du lien. »

Co-fondateur Co-recyclage

2.4.3. Un potentiel de développement contraint par des besoins financiers et des compétences en community management

Au-delà de la difficulté à identifier un modèle économique susceptible de supporter la croissance, l'une des compétences clés semble être la capacité à développer des communautés locales suffisamment denses pour faire décoller les usages des plateformes.

Un des principaux enjeux consiste ainsi à densifier les zones géographiques d'utilisation de la plateforme. En effet, l'utilisateur d'une plateforme collectiviste est enclin à aller emprunter un objet dans son quartier, mais n'est pas prêt à faire des heures de transport pour aller récupérer cet objet. Il est donc important pour la plateforme d'avoir un réseau d'utilisateurs suffisamment dense, à une échelle locale, afin de générer du trafic durablement.

« C'est important de se dire que le réseau n'a de sens que s'il est dense. »

Co-fondateur de ShareVoisin

La difficulté de ces plateformes est d'équilibrer offre et demande sur une zone géographique afin d'amorcer la croissance. A leur démarrage, elles ont peu d'objets disponibles en partage et présentent peu d'intérêt pour les utilisateurs. Si l'offre est insuffisante, une médiation trop rapide (reportage lors d'un journal télévisé) génère du passage sur le site, mais sans transformer ces visiteurs en utilisateurs.

« D'un point de vue nombre d'inscrits, on aurait voulu être beaucoup plus loin. On pensait que ce serait plus facile à ce niveau-là (...). »

Co-fondateur de Mutum

Pour résoudre ce problème, une des stratégies adoptées est de segmenter géographiquement les utilisateurs et de cibler des zones qui seraient plus sensibles aux enjeux du partage et de la cause défendue par l'initiative.

« On n'a lancé que sur Paris, Marseille et Grenoble pour tester. »

Directeur de Peuplade

« (...) on fait un apéro de voisins, on va dans un bar, dans le 11^e et on a invité tous les voisins. Nous sommes aussi en train d'essayer de mettre en place un système d'ambassadeurs. Des gens qui sont séduits par la proposition et qui ont envie d'être actifs pour densifier leur quartier. »

Co-fondateur de ShareVoisin

2.4.4. Impacts sociétaux

En tant que logiques militantes cherchant à promouvoir une cause, la catégorie des « altruistes » recouvre des initiatives à fort potentiel d'innovation environnemental et social, mais dont le développement est souvent bridé par la difficulté à réunir des ressources financières externes, la difficulté à identifier un modèle économique permettant de soutenir la croissance, et le manque de certaines compétences, notamment en matière de management des communautés.

Répondre à ces difficultés n'est pas chose aisée. Quelques organisations hybrides, cependant, semblent à même d'y répondre en combinant le caractère militant des logiques altruistes et le caractère professionnel des entremetteurs.

2.5. Inventer des organisations hybrides combinant logique marchande et impact sociétal : l'exemple de « La Ruche qui dit Oui »

Certaines organisations hybrides parviennent à combiner les logiques collectiviste et d'entremetteur : elles cherchent explicitement à concilier des objectifs de création de valeur économique et sociétale. Lorsqu'elles parviennent à concilier ces deux logiques, ces organisations constituent des configurations extrêmes, combinant un très fort potentiel de croissance, un modèle militant, ainsi qu'un terreau d'expérimentation innovant en matière de gouvernance. Ces organisations hybrides (Battilana et Dorado, 2010), qui combinent plusieurs logiques, sont notamment mises en avant dans le domaine de l'entrepreneuriat social qui cherche à intégrer l'entreprise commerciale dans la réflexion sur l'économie sociale et solidaire. Cet équilibre est néanmoins fragile et précaire, car la croissance de ces démarches soulève de nombreux enjeux : en plus du travail de structuration interne, ces démarches doivent en effet gérer des enjeux

de légitimité et de positionnement vis-à-vis de modèles voisins (plus marchands ou plus militants), et gérer les tensions entre les attentes des apporteurs de capitaux et la préservation de la mission.

Dans cette section, nous développerons le cas de *La Ruche qui dit Oui !* A la différence de toutes les autres initiatives développées dans cette note, cette démarche ne se situe pas dans le secteur des objets matériels mais de l'alimentaire. Néanmoins sa dynamique de développement et son positionnement hybride en fait un objet d'étude particulièrement intéressant.

La Ruche qui dit Oui ! est le fruit de la rencontre entre Guilhem Chéron (designer et créateur du concept), Marc-David Choukroun et Mounir Mahjoubi (tous deux entrepreneurs dans l'univers du web). Créée en 2010, la Ruche qui dit Oui ! est une plateforme de distribution alimentaire de proximité, permettant de mettre en contact des producteurs et consommateurs proches géographiquement et de les organiser autour de micromarchés locaux (les Ruches). La Ruche s'approvisionne avec des producteurs situés à 250 km maximum (40km en moyenne) du lieu de distribution. Chaque Ruche est animée par un responsable de Ruche, rémunéré pour son activité, qui organise la Ruche en réunissant producteurs et consommateurs à travers la plateforme, et met en place un système de précommande. Pensée pour favoriser les circuits courts entre production et consommation et la recherche d'un juste prix pour les producteurs, la plateforme vise à se positionner comme un modèle alternatif à la grande distribution et l'agriculture de masse, et ambitionne dès son origine de diffuser son modèle à grande échelle.

Créée en 2010 sous la forme juridique d'une SAS, l'entreprise a lancé la première version de la plateforme en septembre 2011. La croissance rapide de l'initiative, principalement financée (au-delà de son essaimage) par levées de fonds (1,5 millions d'euros en 2012 et 8 millions d'euros en 2015), s'inscrit aujourd'hui dans une dynamique d'internationalisation en Belgique, Royaume-Uni, Italie, Espagne ou Allemagne. Mi 2016, l'entreprise compte 130 salariés et son réseau se compose de 1000 Ruches (dont 750 en France). L'entreprise est aujourd'hui gérée par Marc-David Choukroun, Guilhem Chéron reste actionnaire de l'initiative mais a quitté l'exécutif de l'entreprise pour se consacrer à de nouveaux projets.

A l'image des initiatives collectivistes, ces projets trouvent leur source dans une quête de sens, tout en souhaitant s'inscrire dans une démarche à grande échelle et à fort impact.

« J'ai un parcours de chef de projet Web, j'avais fait ça pendant 6 – 7 ans. [...] Au bout d'un moment] on en avait tous un peu marre de faire de la prestation de service. Je ne crache pas dessus parce qu'on apprend énormément, on voit énormément de choses différentes en très peu d'années... Mais il y a un moment, surtout quand on est vraiment dans le Web depuis longtemps, où l'on a envie de concrétiser un grand projet qui a du sens. [...] Nous, on voulait faire un projet qui a du sens, vraiment innovant. »

*Marc-David Choukroun, Co-fondateur –
La Ruche qui dit Oui !¹²*

Les profils et compétences des fondateurs sont très complémentaires : celui d'un designer militant, avec des qualités visionnaires et de pugnacité, et d'entrepreneurs web professionnels, adhérant au projet et permettant d'en structurer les processus.

« On est 3 personnes à avoir créé l'entreprise en fin 2010. Avant cela, il y avait qu'une seule personne, Guilhem Chéron, qui avait créé le concept. À la base, c'est un designer industriel spécialisé dans l'alimentaire qui avait travaillé pour pas mal de projets, plus ou moins sociaux, pour les projets d'économie sociale dans de la restauration et d'autres projets. [...] Guilhem, c'est un passionné d'alimentation, de cuisine. Il a un côté plus militant que moi, il connaît mieux les milieux alternatifs, moi, c'est un monde qui ne me parlait pas du tout. Moi, je connais le monde du Web et de l'entreprise. Lui c'est un designer engagé, pas le modèle du "business guy". »

« [...] Moi, je crois vraiment en la folie créatrice en début de projet, je pense qu'elle est indispensable, c'est ce qui permet de voir le monde avec un peu d'avance. Après, l'association a bien marché parce que moi, j'étais plutôt un travailleur, acharné, un peu visionnaire aussi, mais moins dans l'économie sociale, plus dans le digital. J'avais ma vision très claire de : Qu'est-ce qui allait marcher. [...] Mounir et moi, on était prêt à monter une boîte, à monter une start-up donc, on aide Guilhem sur toutes les premières étapes, il y avait tout à faire. On fait les présentations,

12. L'ensemble des verbatims reproduits dans cette section est issu de l'entretien avec Marc-David Choukroun réalisé le 23 novembre 2015.

on est allés chercher les premiers fonds d'amorçage. »

2.5.1. Une plateforme pour développer des mini marchés locaux.

Marc-David Choukroun décrit le modèle organisationnel de *La Ruche qui dit Oui !* comme la « création de mini places de marché » visant à développer la distribution alimentaire en circuit court.

« Dès le départ le concept c'est une solution de circuit court qui partait de groupement de voisins. Plus que des producteurs eux-mêmes, c'est vraiment l'idée de départ et que ça part des gens. C'est eux qui s'associent, c'est eux qui se rassemblent pour pouvoir se mettre en ligne directe avec les producteurs. Aujourd'hui, j'ai tendance à dire qu'on est une sorte de plateforme de mini "market-place". C'est comme si chaque responsable était l'administrateur de cette petite "market-place" locale, bien sûr chaque market place est interconnectée aux autres. »

L'une des forces de ce modèle organisationnel est de ne pas imposer un modèle unique aux managers de Ruche, permettant d'accueillir une variété de modèles et d'approches. Les gestionnaires Ruches peuvent ainsi adopter différents statuts juridiques, autøentrepreneurs (60%), entreprise classique (20%) ou associatif (20%). Charge ensuite à la plateforme d'accompagner les responsables de Ruche dans le choix juridique qui correspond le mieux à leur projet.

« Dès le début en fait, ce qu'on a monté, c'est un réseau d'entreprises individuelles ou collectives. Tous les producteurs locaux ont une entreprise, tous les responsables de Ruche ont une entreprise ou sont en association, ils en choisissent la forme juridique en fonction de leur envie. C'est ça aussi la force de la Ruche qui dit Oui ! Je pense que ça c'est vraiment une force de ce réseau-là, c'est que tous les responsables de Ruche sont dans une sorte de « coopérative informelle » qui serait une grande plateforme interconnectée. Il y a des échanges, il y a de la collaboration et de la coopération, mais selon les envies de chacun, il n'y a pas de contrainte administrative, de statut ou de gouvernance qui soient totalement imposés. Et chacun a sa propre entreprise et son propre projet et idée de développement. »

« [...] L'idée c'est de laisser le plus possible la main libre à toutes les parties prenantes qui vont utiliser la plateforme. Donc, la complexité de cette plateforme c'est qu'elle a plus de parties prenantes que la plupart des plateformes que les modèles C to C [consommateurs à consommateurs] plus habituels. Nous, on a une personne en plus, qui est le responsable de Ruche, t'as le producteur, le responsable de Ruche, le membre et notre entreprise. On a 4 parties prenantes. »

2.5.2. La recherche d'un modèle économique conciliant l'ensemble des intérêts des acteurs de l'écosystème

Un schéma de répartition de la valeur visant à intéresser l'ensemble des parties prenantes

Le modèle économique de la Ruche est pensé afin d'intéresser chaque partie de la plateforme, et distribuer la valeur créée auprès de différents acteurs du réseau. La plateforme se rémunère à travers une commission de 8.35 % du chiffre d'affaire généré, de même que le responsable de Ruche. Le producteur fixe le prix de ses produits (qui n'est pas imposé ou négocié par la plateforme) et est rémunéré à hauteur de 83 % du chiffre d'affaire généré.

« Nous avons un modèle hybride, à la fois d'innovation technologique et d'innovation sociale. »

Tenir compte des besoins de financement et d'investissement de la structure

L'une des forces de la démarche est d'avoir, dès ses débuts, pris la mesure de la complexité technique et organisationnelle de la démarche, et des besoins financiers et humains nécessaires au développement technique et fonctionnel du système. En effet, orchestrer l'émergence de réseaux locaux (qui constitue un objectif central des démarches collectivistes), nécessite d'importantes ressources, des apprentissages fins et des compétences dédiées.

D'un point de vue humain, il est nécessaire d'accompagner l'émergence des Ruches par un accompagnement local, réalisé par des équipes dédiées, qui représentent aujourd'hui la moitié des effectifs de la Ruche qui dit oui :

« On est une entreprise mixte, on est une entreprise technologique, mais on est aussi une entreprise de réseau de distribution ou de réseau de communauté. On retrouve

ça dans notre organisation. La moitié de nos effectifs aujourd'hui est constituée de petites structures de 4 – 5 personnes, qui sont distribuées sur 11 sites en France et en Europe, pour être le plus près possible des porteurs de projets. Dans ces petites équipes, il y a toujours une personne dont la mission est de coordonner les responsables de Ruche. [...] Et ensuite, quand la Ruche commence son processus de construction, qui dure entre 2 et 4 mois, il va y avoir des sessions de formation ; aujourd'hui, il y a de la formation qui peut venir de nous, il y a également tout un site de formation avec énormément de contenu. »

D'un point de vue technique, le développement informatique de la plateforme nécessite des investissements importants et continus dans un milieu très concurrentiel :

« Au début 2012, on se dit maintenant, il va falloir continuer à se développer, on est loin d'être rentables. Il va falloir internaliser le développement technique parce que tout l'enjeu, si on veut réussir sur le long terme, en tout cas, c'est la vision que je défendais, c'est d'investir énormément dans le développement de l'outil technique pour garder une position de leader. Et donc, pour ça, il fallait lever des fonds. »

« Nous, on a besoin des fonds parce que développer de la technologie, ça coûte très cher. [Chez certains acteurs de l'économie collaborative ou solidaire] il y a parfois une envie de ne pas comprendre que ça coûte cher de développer la technologie [...] C'est beau les initiatives open source, mais malheureusement, sur des projets aussi complexes que ce qu'on fait nous, il faut un travail coordonné, une vraie équipe technique, plusieurs dizaines de personnes. Chez Airbnb et Uber c'est plusieurs centaines de personnes qui travaillent là-dessus. Et des compétences ultra qualifiées, des data scientist, des ingénieurs, développeurs, des architectes, etc. Et on ne se rend pas compte de toute cette complexité, ou on ne veut pas la comprendre. Et c'est beau l'open source, mais on cite toujours l'exemple de Wikipédia, mais finalement, Wikipédia, c'est un projet technique, qui, en termes de fonctionnalités est assez simple. Un projet comme la Ruche qui dit Oui !, ce sont des dizaines, des dizaines, des centaines de workflow

différents. Ce sont des choses qu'on cherche à simplifier par la technologie. Notre but, c'est de créer un système de distribution nouveau, complètement décentralisé, "peer to peer", et on doit simplifier avec la techno. Et ça va encore coûter très cher pour réussir à avoir un truc vraiment capable de prendre une part de marché significative. Et c'est l'objectif, c'est que nous, on veut que les circuits courts prennent leur envol et donc on a besoin de les augmenter. »

« On a encore besoin de lever des fonds pour financer le développement de l'outil informatique. Et c'est une volonté. On pourrait dire qu'on arrête le développement, qu'on a une équipe de 4 développeurs que l'on se contente de gérer notre réseau. Le problème c'est que ça ne marche pas comme ça dans l'économie numérique. Il y a plein d'autres acteurs qui vont arriver, qui vont commencer à innover. Et nous, on est au départ de cette démarche-là, de cette entreprise et on a envie d'avoir un impact fort en France et à l'international donc, on investit en continu. »

Explorer des schémas de gouvernance partagée

A mesure que se développe la démarche, l'enjeu de la gouvernance de la démarche devient plus fort. Il s'agit d'affirmer un modèle de gouvernance qui incarne le modèle hybride de l'entreprise, en allant plus loin que le modèle actuel, construit sur l'intéressement financier et un système de commissions aux gestionnaires de Ruche. Cette question émerge aussi du fait d'enjeux de légitimité externe, de réflexions et de critiques sur le champ de l'économie collaborative et ses dérives (voir ci-dessous). Ces débats font ainsi écho à des enjeux plus généraux dans le champ de l'économie collaborative, pour identifier des mécanismes de gouvernance réellement partagés et démocratiques. Certains appellent, par exemple, à l'émergence d'un « coopérativisme de plateforme », c'est-à-dire à l'émergence de plateformes gérées et gouvernées par leurs utilisateurs/contributeurs (Bauwens et Kostakis, 2014 ; Schor, 2014 ; Scholz, 2014¹³). Dans un contexte de multiplication de critiques générales sur la gouvernance des acteurs de l'économie collaborative et de critiques ciblées sur la Ruche qui dit Oui !, l'option d'un changement de statut vers un modèle coopératif a été envisagée à plusieurs reprises par les fondateurs

13. <https://medium.com/@trebors/platform-cooperativism-vs-the-sharing-economy-2ea737f1b5ad#.5qg7acum8>

de La Ruche entre 2012 et 2014. Elle n'a pas été retenue pour plusieurs raisons : le statut coopératif soulevait des difficultés de financement d'initiatives à forte croissance et à forts besoins de capitaux. De même elle ne correspond pas nécessairement aux souhaits de l'ensemble des Ruches. Aujourd'hui, l'initiative explore la possibilité de partager du capital avec les membres de la plateforme (responsables de Ruches), suivant une logique de stock-options.

« Et donc, à l'automne 2014, on se repose la question en se disant : ne faut-il pas devenir une coopérative ? On réfléchit, à ce moment-là, ça va loin. On va même voir nos investisseurs, on leur dit qu'on veut devenir une coopérative. Je ne vous décris pas les réactions ! Mais une fois de plus, on refait des études et c'est le bordel et à un moment, un soir au téléphone, mon avocat me dit : « Franchement, tu crois que vous avez réussi pourquoi ? » La réponse, c'est qu'on a réussi grâce à notre investissement dans technologie et ça a été possible grâce au capital. On a beau le tourner dans tous les sens, on se rend compte que dans le système coopératif, l'accès au financement existe mais il est beaucoup plus limité. Il a été assoupli avec des créations participatives et des possibilités d'avoir des intérêts là-dessus. Mais on est loin des retours sur investissement que tu peux avoir grâce à un modèle capitaliste, qui fait que ça attire des investisseurs. »

« Désormais, on a changé d'approche. On cherche à se renseigner sur les capacités de partager une partie du capital avec notre réseau. On voudrait rester dans le cadre d'une entreprise commerciale, mais avoir la possibilité de partager des stock-options. Mais on se rend compte que c'est assez compliqué parce que les gestionnaires de Ruches ne sont pas nos salariés. Donc, les systèmes existants ne fonctionnent pas, ils sont trop lourds, il faudrait un système de stock-option comme on a avec les salariés, mais applicable avec les membres de notre réseau pour les intéresser. Mais aujourd'hui, ça n'existe pas et on aimerait faire évoluer les choses sur ce point. »

2.5.3. Développer l'initiative tout en préservant sa légitimité et sa mission

L'une des caractéristiques distinctives des initiatives hybrides est qu'elles sont pensées dans

une perspective de croissance, et investissent pour structurer leur démarche managériale et leur modèle. En parallèle du travail de structuration gestionnaire de l'entreprise, différents enjeux apparaissent dans ces phases de croissance. L'un des aspects critiques concerne l'enjeu du financement, qui peut renforcer ou remettre profondément en question le potentiel d'hybridité de la démarche. Deuxièmement, il s'agit de préserver la légitimité externe de la démarche face à des controverses et des attentes divergentes de parties prenantes

Structurer des modes de financement en accord avec la mission

Au-delà de sa phase d'essaimage, l'entreprise s'est principalement financée par deux levées de fonds, d'1,5 millions d'euros en 2012 puis de 8 millions d'euros en 2015. De manière intéressante, la première levée de fonds réunit deux fonds qui reflètent l'hybridité de la démarche : XAnge Private Equity (fonds développé par la Banque Postale et ayant financé plusieurs initiatives collaboratives telles que KissKissBankBank, ou mylittlemarket) et Solid, un fonds solidaire géré par Siparex.

« Donc, on a 1 million 500 pour continuer notre chemin. Et donc, finalement, ce double investissement aussi fait qu'à ce moment-là, les investisseurs formulent des demandes différentes. D'un côté, on nous demande de nous intéresser au FCPI [fonds commun de placement dans l'innovation], devenir JEI [jeune entreprise innovante] et tutti quanti... Donc, on fait toutes les procédures administratives pour obtenir ces statuts. Et de l'autre côté, notre fond d'innovation sociale qui nous demande de faire les démarches pour devenir ESS. Moi, je ne savais même pas ce que c'était l'ESS ! Et donc, on rentre dedans, on trouve ça intéressant en fait, forcément. Et puis, on trouve que finalement ces statuts, ça a représenté aussi notre singularité, notre diversité et surtout notre modèle hybride. »

Par la suite, l'initiative effectue des choix d'investissements compatibles avec la poursuite et le développement de sa mission initiale.

« Dès 2013, on a besoin de nouveau de relever des fonds. On va voir les grands fonds d'investissement. Ça nous refroidit un peu, parce qu'on sent qu'on est moins dans ce monde en fait. On est reçu chez un grand

investisseur anglo-saxon où tu arrives dans ce grand luxe, avec une table en marbre de 10 m. (Rires) [...] On les sent aussi détachés de notre modèle. [...] Donc, on reste droit dans notre modèle. De gros investisseurs commencent à nous faire des propositions, mais on le sent pas et on construit finalement une autre piste de financement en dette, avec des acteurs du financement de l'ESS, auprès de la Caisse des Dépôts parce qu'elle avait des enveloppes budgétaires dans le dédié à l'ESS, France Active, et la BNP Paribas qui commence à s'intéresser à l'ESS »

« En janvier 2015, finalement on a décidé de lever des fonds de capitaux à risque, mais qu'on a sélectionnés de façon très minutieuse pour avoir des gens qui croient en nos valeurs, à notre vision. On a des investisseurs, des gens qui ont investi chez Etsy ou chez Kickstarter. On a vraiment essayé d'avoir des partenaires financiers qui comprennent, qui ne sont pas des ultra-capitalistes bêtes et méchants. »

L'enjeu de la légitimité externe constitue aussi une problématique clé dans le développement de la Ruche qui dit Oui. L'entreprise a été en effet ée confrontée à d'importantes critiques. Ces critiques naissent en particulier du réseau des AMAP (réseau d'Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) qui s'inscrit lui aussi dans le soutien à l'agriculture locale et contre la production de masse, mais avec un modèle plus militant, associatif et engagé, qui rejette l'idéologie marchande sous-jacente à la *Ruche qui dit Oui* !.

« [En 2014], on se retrouve dans cette tension de mondes. Et puis, il y a l'interne, il y a notre réseau, il y a les parties prenantes où beaucoup de critiques ont commencé à émerger. Il commence à y avoir une vraie critique en disant "cette boîte, elle lève des millions, et puis elle utilise la force du travail qui n'est pas la leur, qui est celle d'énormément d'indépendants". Et cette critique que ces nouvelles plateformes collaboratives vont tout prendre et vont avoir tout l'argent. D'ailleurs certaines sont justifiées. Et évidemment, ce sont des critiques qui nous touchent parce qu'on est des entrepreneurs avec une fibre sociale. »

« Donc 2014, l'année dernière, à un moment on commence à avoir une grosse

crise émanant de certaines personnes dans les réseaux AMAP. Ça commence en juin 2014, très dur, on prend des articles diffamatoires. Alors, ça faisait depuis 2012 qu'à l'intérieur des réseaux AMAP, il y avait des critiques et des chaînes emails qui étaient envoyées pour taper sur la Ruche qui dit Oui ! parce que notre modèle ressemble aux AMAP et parce qu'on avait des investisseurs privés qui nous avaient aidés à nous développer. [...]

« Au début, on a décidé de ne pas réagir, mais le problème c'est que les attaques commencent à être diffusées en local, certains producteurs sont menacés de devoir partir des AMAP s'ils ne quittent pas la Ruche. Tous les responsables de Ruches sont en panique, les réseaux AMAP diffusent ça au plus grand nombre, etc. Donc, on fait des lettres d'avocat, mais forcément les lettres d'avocat, je ne sais pas si c'était la bonne idée. [...] Au final, je pense qu'on aurait rien dû faire et essayer de rassurer notre réseau le plus possible. Mais c'était compliqué dans un réseau aussi décentralisé. »

Finalement le problème a été géré par une stratégie de contournement, consistant à ne pas/plus faire référence aux Amap dans la présentation du concept de la Ruche, et la volonté de concentrer les efforts de communication et de développement sur les réseaux grands publics plutôt que militants. Ce cas illustre ainsi la double fragilité de ces démarches hybrides, à la fois peu compréhensibles par les acteurs *mainstream* (notamment du financement), mais aussi critiqués par les modèles alternatifs historiques. On perçoit là l'enjeu que représente la diffusion d'une approche de l'ESS compatible avec une logique managériale et marchande, telle que véhiculée par l'entrepreneuriat social à la fois dans l'univers de l'économie classique et de l'économie sociale et solidaire.

2.5.4. Impacts sociétaux

En tant qu'organisation hybride, la Ruche qui dit Oui ! communique sur ses impacts sociaux, et plus prudemment sur les enjeux environnementaux.

« [du fait du système de partage de la valeur] Il y a un vrai impact social. Ça c'est sûr et c'est là-dessus qu'on s'est bâti depuis le début. Et nous, on considère que le micro-entrepreneuriat local fait aussi partie de notre impact social. Parce que les gens qui

viennent à la Ruche qui dit Oui !, qui lancent leur Ruche, ne se seraient pas lancés dans l'entrepreneuriat pour la plupart, pour 80 %. Ils avaient besoin d'une structure, d'une marque qui les encourage. Et avec le temps, on s'aperçoit qu'ils se professionnalisent et qu'ils ont envie de ça. On a fait une étude interne sur le thème de l'entrepreneuriat. Et l'une des conclusions intéressantes c'est qu'aujourd'hui, près de 50 % des responsables de Ruche qui souhaitent en faire leur activité à temps complet. »

« En fait, le gros enjeu de l'impact environnemental dans le circuit court, c'est toujours compliqué. Le circuit court favorise la production de qualité donc l'impact environnemental est « meilleur ». Mais la logistique du circuit court n'est pas optimisée. Donc, on considère qu'elle a un impact environnemental plus néfaste que la logistique du circuit long. Après, c'est souvent considéré de façon un peu simpliste, sans penser l'ensemble des allers-retours dans les circuits longs. [...] En fait, on se rend compte que la façon de calculer, d'optimiser notre impact environnemental viendra de notre capacité à optimiser les flux logistiques dans notre réseau. Donc, aujourd'hui, à la Ruche qui dit Oui !, le principal projet de l'année prochaine, c'est la logistique et son amélioration, la meilleure mutualisation entre producteurs : comment on optimise cette chaîne, comment on optimise la gestion des routes, etc. »

Finalement, le cas de la Ruche qui dit Oui ! illustre la complexité des enjeux auxquels sont confrontées des organisations qui se situent à l'intersection entre plusieurs logiques. Lorsqu'elles parviennent à concilier ces logiques, ces organisations constituent toutefois des configurations qui combinent un très fort potentiel de croissance, un modèle militant, ainsi qu'un terreau d'expérimentation innovant en matière de gouvernance. Un enjeu pour l'acteur public est ainsi d'accompagner et de soutenir ces initiatives en aidant à leur structuration et leur accompagnement, notamment dans les phases de croissance.

3. CONCLUSION : LES ENJEUX DE L'ACTION PUBLIQUE DANS LA RÉGULATION ET LE SOUTIEN DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Le rapport de Pascal Terrasse sur le développement de l'économie collaborative, remis le 8 février 2016 au ministre de l'Économie et des Finances énumère 19 propositions pour encadrer et développer l'économie collaborative. Deux enjeux principaux émergent à la lecture de ce rapport. D'une part, il s'y dessine l'idée que l'économie collaborative doit être soumise au droit au même titre que l'économie traditionnelle. D'autre part, il y apparaît que le développement de cette économie doit être soutenu, car elle offre de nouvelles opportunités pour l'emploi et elle peut être considérée comme une source potentielle importante d'innovations et d'externalités positives pour la société.

Le propos de cette partie conclusive n'est pas d'effectuer des recommandations dont le choix appartient aux pouvoirs publics, mais de montrer que les enjeux de régulation et de soutien se matérialisent différemment en fonction des types d'initiatives. À partir de la cartographie développée, nous avons identifié et listé des enjeux qui peuvent interpeller les pouvoirs publics à différents niveaux. Certains enjeux sont communs à l'ensemble des initiatives, alors que d'autres font référence aux spécificités internes des sous modèles. Par exemple, les enjeux de régulation des marchés ont un intérêt accru au regard des plateformes en ligne de type « entre-metteur » qui semblent porter en germe des transformations fondamentales en matière de droit du travail et de la concurrence, alors que les enjeux de soutien sont portés en priorité, même si pas de façon exclusive, par des initiatives plus fragiles dans leur développement comme celles suivant la logique « altruiste » ou « collectiviste ».

3.1. Échelle locale vs globale des initiatives

L'échelle d'action des initiatives varie fortement entre des démarches uniques et localisées dans un territoire spécifique et des démarches de portée globale, qui dépassent les frontières d'un pays et sont répliquées dans leurs grands traits à l'identique dans d'autres zones géographiques. L'acteur public concerné est alors être différent.

Du fait de leur champ d'action et de leur potentiel de croissance, les plateformes d'intermédiation (cf. Blablacar, Airbnb, Uber) soulèvent

des enjeux aux niveaux local (villes), national, voire international. L'enjeu principal porte sur la réglementation, dans un contexte où ces plateformes transforment profondément la nature du travail et l'idée même de salariat, et elles peuvent fragiliser les conditions de protection du consommateur. Ces plateformes soulèvent également des enjeux au niveau local, comme le cas Airbnb le montre, que ce soit en termes de taxation (cf. la question de la taxe de séjour/réglementation des meublés touristiques, sujets qui sont du ressort des villes en France), ou d'externalités négatives à gérer (production de déchets dans une ville).

D'autre part, ces plateformes d'intermédiation peuvent être aussi porteuses d'innovations sociétales que les pouvoirs publics pourraient décider de soutenir (cf. location/échange de biens entre particuliers, covoiturage...) en finançant l'expérimentation d'initiatives et de projets à l'échelle d'un quartier ou d'une ville.

Les démarches s'inscrivant à un niveau plus territorialisé, et ancré localement, soulèvent principalement des questions interpellant les collectivités locales : quelles initiatives soutenir via la mise à disposition de ressources physiques (locaux) ou financières ? Quels projets inscrire dans les politiques d'animation territoriale ?

3.2. Épaisseur de l'intermédiation de la plateforme

Les plateformes peuvent aller d'une intermédiation faible (une simple mise en relation d'individus comme sur le bon coin) à une intermédiation forte (intégration de services, management des flux physiques, contrôle qualité, cadrage tarifaire, gestion active de la confiance...). Selon les cas, les enjeux juridiques diffèrent. Un ensemble de questions s'imposent concernant le partage des risques et des responsabilités en cas de problème (accidents, produit non conforme).

Aujourd'hui, le modèle dominant est celui de l'auto-régulation, qui favorise un pouvoir discrétionnaire très fort des offreurs dans la responsabilité qu'ils assument quant au bon déroulement du service, via la proposition de services supplémentaires comme les assurances. Afin de protéger le consommateur, les pouvoirs publics pourraient décider de changer la discipline des contrats entre les différentes parties, définir des règles claires et contraignantes de partage des risques et des responsabilités (comme souscrire une assurance obligatoire pour certains types de transactions). Les spécificités des plateformes (marchés biface) impliquent aussi de

mener cette réflexion à la fois du point de vue des clients (demandeurs) et des contributeurs (offreurs).

Enfin, plus l'épaisseur de l'intermédiation est importante, plus il existe une « prise » identifiable et légitime pour soumettre ces acteurs aux mêmes obligations d'impositions que les acteurs de l'économie traditionnelle. Par exemple, suite à la pression de certaines villes françaises la plateforme Airbnb collecte maintenant les taxes de séjour depuis octobre 2015.

« Dans les villes ou régions où Airbnb a passé des accords avec les collectivités locales pour collecter les taxes locales pour le compte des hôtes, Airbnb calcule les taxes locales applicables et les prélève aux voyageurs au moment de la réservation. Airbnb se charge ensuite de remettre les taxes collectées aux autorités fiscales compétentes pour le compte des hôtes. »

www.airbnb.fr

3.3. Penser la gouvernance des mécanismes de réputation et d'évaluation

La prolifération des systèmes d'évaluation et de régulation entre les pairs soulève de nouvelles questions et ouvre un nouvel horizon en matière de contrôle et de régulation des comportements : celui de la gouvernance algorithmique (Cardon, 2015). Cette problématique renvoie à un ensemble de questions relatives à la protection des données individuelles produites et/ou collectées sur les plateformes collaboratives et à leur utilisation commerciale (Strahilevitz, 2008). Des exemples récents, ayant entraîné l'exclusion de certains utilisateurs de plateformes, ont aussi montré l'existence d'un véritable risque de discrimination (raciale, sexuelle ...).

Le fonctionnement des plateformes collaboratives repose souvent sur la confiance développée par les systèmes de notation entre les utilisateurs. Il s'agit de commentaires et de notes qui sont attribuées pour qualifier la « qualité » de l'offre, mais aussi la fiabilité et le sérieux du demandeur. Au-delà de possibles effets pervers et de biais liés à la clause d'évaluation réciproque adoptée par les plateformes, plusieurs questions peuvent être posées : le mécanisme d'évaluation entre pairs représente-t-il dans tous les cas un substitut efficace, apte à remplacer une obligation juridique ou réglementaire ? Que deviennent les enjeux de sécurité, de protection du consommateur dans cet univers ?

3.4. Hybridation des acteurs et des logiques marchandes et non marchandes

Au sein d'une même plateforme collaborative peuvent se mélanger différents profils d'individus. Sur le site du bon coin, on retrouve en même temps des vendeurs professionnels (par exemple les brocanteurs) et des particuliers qui souhaitent vendre des objets. Sur une même plateforme la logique marchande coexiste avec une logique du don, du non marchand... L'hybridation des rôles entre consommateur et producteur qui entraîne l'émergence du profil du « prosumer », atteste également du fait que les rôles joués par les individus sont mouvants, difficiles à figer dans une catégorie déterminée, ce qui d'un point de vue juridique pose problème. Comment repenser le droit commercial et la discipline des contrats ? Faut-il professionnaliser les transactions ? Faut-il les considérer comme relevant d'une économie domestique ? Des juristes formulent ces questions ainsi : « *regulating up vs. regulating down* ? » (Smorto 2015).

Il est certain que l'hybridation du rôle des acteurs et des logiques soulève les enjeux les plus épineux au niveau du droit du travail : quel est le statut de ces activités et de ces nombreux individus offrant leur prestation via ces plateformes ? Comment repenser les mécanismes de protection sociale pour ces formes de travail ?

3.5. Impacts variés des initiatives

Face à la grande variété des externalités des initiatives collaboratives dans différentes sphères (disruption des marchés, potentielle innovation sociétale et technologique ...), il apparaît pertinent de politiser la question des impacts. Le développement de ces initiatives peut alors être pensé comme le vecteur d'une stratégie politique plus ou moins interventionniste : laisser se développer certaines initiatives pour casser les rentes de certains secteurs ou au contraire légiférer pour protéger les secteurs exposés.

Suivant le type d'acteurs (villes, collectivités locales, départements, régions, ministères, Union européenne) les modalités d'intervention à travers les initiatives collaboratives peuvent être multiples et variées. Politiser la question des impacts permet aux acteurs d'identifier les impacts qu'il convient de soutenir politiquement (revitaliser le tissu social, promouvoir l'innovation technologique, favoriser le non marchand ...) et ainsi orienter l'intervention vers certains types d'initiatives.

3.6. Formes juridiques et gouvernance des entreprises

Le choix des initiatives à réguler et/ou à soutenir pourrait aussi prendre en compte les différentes formes juridiques, patrimoniales et de gouvernance que les acteurs du collaboratif se donnent : l'entreprise capitaliste classique et l'entreprise coopérative ne poursuivent pas les mêmes objectifs (recherche du profit vs services aux membres de la coopérative ou à la société), ne gèrent pas le capital de la même façon (gouvernance des actionnaires vs gouvernance participative entre les membres sociétaires), n'ont pas la même appréhension des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité (enjeux absents ou secondaires vs enjeux centraux dans la mission de l'entreprise).

Des dispositifs réglementaires déjà existants (comme la loi du 31 juillet 2014¹⁴ sur l'économie sociale et solidaire) essaient de créer les conditions pour favoriser l'accès de l'ESS aux financements, dont l'offre se développe également via la Banque Publique d'Investissement ou la Caisse des Dépôts (PIA- Programme d'investissement d'avenir). S'appuyer sur ces outils et programmes de financement pour cibler des secteurs et domaines concernés par le mouvement collaboratif permettrait de promouvoir une gouvernance participative et distribuée (Bauwens 2015) soucieuse des impacts sociaux et environnementaux comme une alternative viable à la position actuellement dominante occupées par les grandes et médiatiques « jeunes » entreprises capitalistes de l'économie collaborative.

3.7. Création de valeur environnementale et sociale

Une série d'initiatives sont porteuses de nouvelles valeurs environnementales et sociales, qu'elles placent au cœur même de leur mission. C'est le cas notamment des initiatives de type « collectiviste » et « altruiste », mais dont le potentiel de croissance et de viabilité sur le long terme est incertain et dont la mesure des impacts reste encore difficile.

Dans le cas des rentiers et des entremetteurs, les impacts sociaux sont ambigus notamment à cause de la précarisation du travail à l'œuvre sur

14. LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

certaines plateformes. Les impacts environnementaux sont à analyser comme des externalités, c'est-à-dire des effets « accessoires », qui n'apparaissent pas (ou peu) dans la raison d'être et la mission de l'initiative. La capacité de ces initiatives à croître rapidement grâce à un modèle économique viable offre en revanche un impact potentiel fort et massif à prendre en considération dès lors que les pouvoirs publics souhaiteraient valoriser ces effets externes.

L'enjeu pour les pouvoirs publics est de mieux appréhender les externalités (positives ou négatives), ce qui souligne un besoin de renforcer l'expertise dans ce domaine, notamment en incitant les acteurs à développer les bons instruments de mesure ou les pratiques vertueuses qui pourraient favoriser les externalités positives de ces démarches.

3.8. Étendre l'entrepreneuriat social au champ du numérique pour soutenir l'émergence d'organisations hybrides

Les configurations hybrides, qui parviennent à combiner développement économique et promesses sociétales, ont un impact sociétal potentiellement structurant, mais restent finalement rares d'un point de vue numérique. Ces organisations hybrides sont en effet confrontées à des défis managériaux particulière-

ment nombreux et complexes : elles doivent combiner une mission sociétale forte, réunir des compétences créatives, managériales et techniques pointues, trouver des leviers de financements adaptés, apprendre à gérer leur légitimité et explorer des mécanismes de gouvernances appropriées.

Comment favoriser l'essor de modèles maximisant le potentiel environnemental et social des démarches dans le champ de l'économie collaborative ?

Aujourd'hui, une partie des projets du champ de l'économie collaborative s'inscrit dans une logique hybride, s'inscrivant souvent dans une logique d'entrepreneuriat social. Mais la plupart de ces démarches manquent notamment de compétences techniques pointues et de capacités de développement technologique. Il semble donc nécessaire, pour l'acteur public et pour les organisations promouvant ces formes d'entrepreneuriat (Mouves, etc) de faire naître des démarches d'entrepreneuriat social dans le champ du numérique en les rapprochant du monde du développement informatique et de la culture « geek ». Ceci peut passer par des actions auprès d'incubateurs, des politiques de soutien au financement, et des projets de collaboration entre institutions de formation (écoles d'ingénieurs, d'informatiques, de design, de management). *

RÉFÉRENCES

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Anderson, C. (2012). *Makers : La nouvelle révolution industrielle*. Pearson : Paris.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2), 156-171.
- Bardhi, F. et Eckhardt, G. M. (2012). « Access-Based Consumption : The Case of Car Sharing ». *Journal of Consumer Research*, vol. 39, n°4, p. 881-898.
- Battilana et Dorado (2010), "Building Sustainable Hybrid Organizations : the case of Commercial Finance Organizations", *Academy of Management Journal*, 53 (6) : 1419-1440
- Bauwens, M. (2005). « The Political Economy of Peer Production ». *C Theory*.
- Bauwens, M. et Kostakis V. (2014). "From the Communism of Capital to Capital for the Commons : Towards an Open Co-operativism". *Triple C*, Vol 12, No 1 <http://www.triple-c.at/index.php/tripleC/article/view/561>
- Belk, R., Arsel, Z., Bajde, D., Deschênes, J., Fisher, E., Gall-Ely, M. L., ... Urien, B. (2011). « Giving, Sharing, Consuming : Connecting Consumer Behaviors ». Dans *Advances in Consumer Research* (vol. 39, pp. 684-685). Association for Consumer Research.
- Botsman, R. (2014). « The Sharing Economy Lacks A Shared Definition ». *Co.Exist*. <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>
- Botsman, R. et Rogers, R. (2010). *What's mine is yours How collaborative consumption is changing the way we live* (Collins). London.
- Bowman, C. et Ambrosini, V. (2000). « Value Creation Versus Value Capture : Towards a Coherent Definition of Value in Strategy ». *British Journal of Management*, vol. 11, n°1, p. 1-15.
- Capdevila, I. (2015). « Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona ». *International Journal of Innovation Management*, vol. 19, n°3, p. 1540004.
- Carbone, V., Rouquet, A., Roussat, C. (A paraître en 2016), « Emporté par la foule » : quelles logistiques pour la consommation collaborative ?, *Revue Française de Gestion*.
- Cardon, D. (2015). *A quoi rêvent les algorithmes : nos vies à l'heure des big data*. La République des idées : Seuil : Paris.
- Casadesus-Masanell, R. et Ricart, J. (2010). « From Strategy to Business Models and onto Tactics ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 195-215.
- Chesbrough, H. (2010). « Business Model Innovation : Opportunities and Barriers ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 354-363.
- Christensen, C. M. (2014). « The Capitalist's Dilemma ». *Harvard Business Review*, n°June.
- Demailly, D. et Novel, A.-S. (2014). *Économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique* (no 3) (p. 32). Paris : IDDRI - Science Po.
- Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2013). « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche ». *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 17, n°3, p. 86-99.
- Fréry, F. (2010). « Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise ? ». *L'Expansion Management Review*, vol. N° 137, n°2, p. 52-60.
- Gansky, L. (2012). *The Mesh : Why the Future of Business Is Sharing* (Reprint edition). Portfolio.
- Gardner, R., Ostrom, E., & Walker, J. M. (1990). The nature of common-pool resource problems. *Rationality and Society*, 2(3), 335-358.
- Germann Molz, J. (2012). « CouchSurfing and network hospitality: 'It's not just about the furniture' ». *Hospitality & Society*, vol. 1, n°3, p. 215-225.
- Kohtala, C. et Bosqué, C. (2014). « The Story of MIT-Fablab Norway : Community Embedding of Peer Production ». *Journal of Peer Production*, n°5. Repéré à <http://peerproduction.net/issues/issue-5-shared-machine-shops/peer-reviewed-articles/the-story-of-mit-fablab-norway-community-embedding-of-peer-production/>
- Lallement, M. (2015). *L'âge du faire : Hacking, travail, anarchie*. Seuil : Paris.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations* (1st edition). Nelson Parker.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. et Taylor, M. S. (2007). « Value creation and value capture : a multilevel perspective ». *Academy of management review*, vol. 32, n°1, p. 180-194.
- Meelen, T. et Frenken, K. (2015). « Stop Saying Uber Is Part Of The Sharing Economy ». *Co.Exist*. Repéré 29 décembre 2015, à <http://www.fastcoexist.com/3040863/stop-saying-uber-is-part-of-the-sharing-economy>
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- OuiShare. (2015). *Société collaborative : La fin des hiérarchies* (édité par D. Filippova). Rue de l'échiquier.
- Priem, R. L. (2007). « A Consumer Perspective on Value Creation ». *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, p. 219-235.
- Schor, J. (2014). « Debating the Sharing Economy ». Repéré à <http://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>
- Schor, J. B., Walker, E. T., Lee, C. W., Parigi, P. et Cook, K. (2015). « On the Sharing Economy ». *Contexts*, vol. 14, n°1, p. 12-19.
- Scholz, T. (2014). *Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy*. <https://medium.com/@trebors/platform-cooperativism-vs-the-sharing-economy-2ea737f1b5ad#5qg7acum8>
- Seelos, C. et Mair, J. (2007). « Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty : A Strategic View ». *The Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n°4, p. 49-63.

Smorto, G. (2015). Verso la disciplina giuridica della sharing economy. *Mercato Concorrenza Regole*, 17(2), 245-278.

Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N. et Velamuri, S. R. (2010). « Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning : The Naturhouse Case ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 383-407.

Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy : the end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. The MIT Press : Cambridge, MA.

Teece, D. J. (2010). « Business Models, Business Strategy and Innovation ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 172-194.

Toombs, A., Bardzell, S. et Bardzell, J. (2014). « Becoming Makers : Hackerspace Member Habits, Values, and Identities ». *The Journal of Peer Production*, n°5. <http://peerproduction.net/issues/issue-5-shared-machine-shops/peer-reviewed-articles/becoming-makers-hackerspace-member-habits-values-and-identities/>

Turcan, M. et Sudry-le-Dû, C. (2015). « La share economy : vers un nouveau modèle de société? ». *Les Inrocks*, n°Juin.

Troxler, P. (2014). « Editorial note : We now have the means of production, but where is my revolution? ». *Journal of Peer Production*, n°5. <http://peerproduction.net/issues/issue-5-shared-machine-shops/editorial-section/editorial-note-we-now-have-the-means-of-production-but-where-is-my-revolution/>

Yunus, M., Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L. (2010). « Building Social Business Models : Lessons from the Grameen Experience ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 308-325.

Zott, C. et Amit, R. (2010). « Business Model Design : An Activity System Perspective ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 216-226.

ANNEXE : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Date de l'entretien	Initiative	Interviewés
26/03/2015	Comment Réparer	Damien Ravé
27/03/2015	Recup.net	Xavier Antoine
14/04/2015	Co Recyclage	Renaud Attal
15/04/2015	Vestaire Collective	Christian Jorge et Alexandre Cognard
15/04/2015	ShareVoisin	Kévin Blanchard
22/04/2015	Mutum	Frédéric Griffaton
22/04/2015	Repair Café Cœur d'Alsace	Xavier Renard
04/05/2015	Brocante Lab	Charlotte Cadé et Maxime Brousse
21/05/2015	Peerby	Daan Weddepohl et Andrew
21/05/2015	Peuplade	Grégoire Even
21/05/2015	Open source Ecologie	Hugo Frederich
02/06/2015	L'Etablisienne	Laurence Sourisseau
08/06/2015	Ici Montreuil	Nicolas Bard
11/06/2015	Place de la loc	Benjamin de Fontgalland
15/06/2015	La Nouvelle Fabrique	Vincent Guimas
15/06/2015	C'est bon esprit	Julien-Pierre Savin
24/06/2015	Mangopay	Pierre Lion
25/06/2015	Mon atelier en Ville	Sébastien Mathieu
28/06/2015	Kikawa	Delphine Lannes et Alexandre Jorges
29/06/2015	Fablab de rennes	Hugues Aubain
30/06/2015	Volumes	Baptiste Bernier
01/07/2015	ElectroLab	Clement Quinson
06/07/2015	A little market	Nicolas d'Audiffret
07/07/2015	Hall couture	Alice Gras
09/07/2015	Emmaüs	Mickaël Landemaine
16/07/2015	Woma	Guillaume Attal
23/11/2015	La Ruche qui dit oui	Marc David Choukroun

Pico

Les Ploniers du Collaboratif



IDDR1
UNIVERSITÉ PARIS SUD
ESCP EUROPE
UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE
OUI SHARE
CNIID - ZERO WASTE FRANCE