

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE MODÈLE COOPÉRATIF À L'ÉPREUVE DE L'ÉCONOMIE DE
PLATEFORME : DE LA GESTION ALGORITHMIQUE DU TRAVAIL À LA
PRÉCARISATION DE L'EMPLOI - UNE ÉTUDE DE CAS AU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR
OLIVIER RAFELIS DE BROVES

FÉVRIER 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord Sid Ahmed Soussi, mon directeur de recherche, pour ses précieux conseils et encouragements tout au long de cette démarche.

À mes collègues et ami·e·s, en particulier Julien, Jad et Rana, j'adresse également ma reconnaissance pour leur bienveillance et soutien. Leur exigence intellectuelle est depuis longtemps une inspiration.

Aux personnes sollicitées pour des entrevues, merci pour le temps et la confiance accordés. Je tiens en particulier à remercier les conducteurs Eva qui ont bien voulu participer à cette recherche. Leurs contributions, essentielles, sont au cœur de ce travail.

Enfin et surtout, merci à ma conjointe de m'avoir guidé à travers mes doutes et de m'avoir soutenu avec enthousiasme dans cette reprise d'études et ce travail.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
RÉSUMÉ	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 - ÉCONOMIE DE PLATEFORME ET MODÈLE COOPÉRATIF	7
1.1. Problématique	7
1.2. Revue de la littérature	11
1.2.1. L'analyse critique du travail de plateforme	12
1.2.2. La promotion du coopérativisme de plateforme	17
1.2.3. L'analyse critique du coopérativisme de plateforme	22
CHAPITRE 2 - CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	26
2.1. Cadre conceptuel	26
2.2. Hypothèses de recherche	30
2.3. Méthodologie & matériaux de recherche	31
2.4. Concepts opératoires et indicateurs	34
2.5. Présentation du cas Eva	37
2.5.1. Bref historique	37
2.5.2. Structure organisationnelle	38
2.5.3. Gouvernance	40
2.5.4. Modèle d'affaires	43
CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	46

3.1.	Résultats issus des données relatives aux chauffeurs	47
3.1.1.	Profil des répondants	48
3.1.2.	Notes préliminaires et réserves	50
3.1.3.	Résultats concernant les dynamiques organisationnelles	51
3.1.4.	Résultats concernant le rapport au travail et à l'emploi	73
3.2.	Résultats issus des données relatives au management	91
3.2.1.	Profil des répondants	92
3.2.2.	Résultats concernant les dynamiques organisationnelles	92
3.2.3.	Résultats concernant le rapport au travail et à l'emploi	118
3.3.	Résultats issus des données relatives à l'écosystème	127
3.3.1.	Profil des répondants et données publiques disponibles	128
3.3.2.	Résultats concernant les dynamiques organisationnelles	130
3.3.3.	Résultats concernant le rapport au travail et à l'emploi	141
CHAPITRE 4 - SYNTHÈSE CRITIQUE : HYBRIDATION DU MODÈLE EVA ET CONTRÔLE DES RESSOURCES		143
4.1.	Modèle d'analyse	143
4.2.	Récurrences, absences, émergences	145
4.2.1.	Récurrences	146
4.2.2.	Absences	147
4.2.3.	Émergences	149
4.3.	Dialectique de la précarité et de l'hétéronomie chez Eva	150
4.3.1.	Persistance de la précarité	150
4.3.2.	Perspectives d'autonomisation dans le cas d'un modèle hybride	154
4.3.3.	Division capital-travail et contrôle des ressources chez Eva	159
CONCLUSION		164
BIBLIOGRAPHIE		171

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 - Représentation schématique des caractéristiques du coopérativisme de plateforme selon ses promoteurs	p. 21
Figure 2.1 - Représentation schématique de notre cadre conceptuel	p. 29
Figure 2.2 - Structure organisationnelle Eva	p. 40
Figure 2.3 - Schéma de gouvernance Eva Coop	p. 42
Figure 3.1 - Déterminants principaux de la rémunération des chauffeur·e·s	p. 88
Figure 4.1 - Modèle d'analyse proposé : vue générale	p. 145
Figure 4.2 - Modèle d'analyse détaillé : effets des pratiques d'Eva sur la précarité et l'hétéronomie	p. 161

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 - Concepts opératoires et indicateurs	p. 36
Tableau 3.1 - Organisation des résultats de l'enquête de terrain	p. 46
Tableau 3.2 - Profil des répondants - chauffeurs	p. 49
Tableau 4.1 : Synthèse des effets des dynamiques organisationnelles sur la précarité et l'hétéronomie	p. 162
Tableau 4.2 : Synthèse des effets des dynamiques de travail et d'emploi sur la précarité et l'hétéronomie	p. 163

RÉSUMÉ

Ce mémoire explore le rapport au travail au sein d'une plateforme de transport et de livraison. L'étude du cas de *Eva* au Québec éclaire les potentiels et limites du coopérativisme de plateforme, mouvement militant/entrepreneurial né de l'évidence des dégâts causés par les plateformes capitalistes telles que *Uber*. Visant à redonner aux travailleur·euse·s numériques le contrôle de leur outil de travail, ces coopératives doivent croître rapidement (poussées par l'effet réseau) dans un environnement hostile (caractérisé par des financements limités et un marché hyper-concurrentiel). Notre problématique questionne la tension entre les principes du coopérativisme, d'une part, et les réalités du travail d'autre part (organisation du travail, contrôle et rémunération).

Basée notamment sur un corpus de 11 entretiens qualitatifs, cette recherche met l'accent sur les freins à l'autonomisation et à la sécurisation des chauffeur·e·s. D'une part, le statut de travailleur·euse autonome les maintient dans une précarité équivalente à celle tristement célèbre chez *Uber*. D'autre part, l'hybridité du modèle d'*Eva* (une coopérative locale et une corporation globale) et son modèle de gouvernance sont porteurs de risque quant au contrôle réel exercé par les chauffeur·e·s sur leur outil de travail. Or, c'est bien ce contrôle qui leur offre une voie de sortie de la précarité.

Au terme de cette analyse, des pistes de réflexion sont suggérées pour donner à ces formes alternatives visant l'émancipation du travail un réel pouvoir transformateur, au-delà des discours.

Mots clés : capitalisme algorithmique, économie du partage, économie de plateforme, travail de plateforme, coopératives, précarité, hétéronomie

ABSTRACT

This dissertation explores labour issues within a transportation and delivery platform. The case study of *Eva* in Quebec sheds light on the potentials and limits of platform cooperativism, an activist/entrepreneurial movement born out of the evidence of the damage caused by capitalist platforms such as *Uber*. Aiming to give digital workers back control over their work tool, these cooperatives must grow rapidly (pushed by the network effect) in a hostile environment (characterized by limited funding and a hyper-competitive market). Our problematic questions the tension between the principles of cooperativism, on the one hand, and the realities of work on the other hand (work organization, control and remuneration).

Based on a corpus of 11 interviews, this research focuses on the obstacles to drivers' autonomy and security. First, their « independent contractor » status maintains them in a precarious situation equivalent to the infamous one at *Uber*. Second, the hybridity of *Eva's* model (a local cooperative and a global corporation) carries a risk as to the real control exercised by the drivers over their work tool, control that could eventually allow them to improve their current precarious situation.

At the end of this analysis, we suggest avenues of reflection to give these alternatives aiming at work emancipation a real transformative power.

Keywords: algorithmic capitalism, sharing economy, platform economy, platform work, digital labour, cooperatives, labour precariousness, heteronomy

INTRODUCTION

En 2016, les chercheurs Trebor Scholz et Nathan Schneider publiaient l'ouvrage *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism*, un manifeste pressant le secteur coopératif d'investir l'économie de plateforme afin d'en limiter les dérives (Scholz & Schneider, 2016). Le mouvement a essaimé à l'échelle internationale, notamment dans les pays aux traditions coopératives fortes. De nombreux projets d'entrepreneuriat collectif ont ainsi vu le jour, visant la réappropriation de l'économie de plateforme par des entreprises coopératives. « Détenues conjointement et contrôlées démocratiquement par leurs membres pour répondre à leurs aspirations socioéconomiques et à leurs besoins communs »¹, les coopératives seraient en mesure de prévenir la précarisation au travail (Scholz, 2017a), phénomène largement à l'œuvre dans le capitalisme de plateforme (Casilli, 2019).

Pourtant, force est de constater que l'économie de plateforme reste largement dominée par les acteurs capitalistes, au premier rang desquels on retrouve les multinationales Uber, Airbnb, Deliveroo ou encore Amazon Mechanical Turk (Srnicek, 2018).

Cette recherche vise à documenter le rapport au travail dans une coopérative de plateforme, en comparaison aux plateformes capitalistes, à travers l'étude de cas de Eva. Lancée au Québec en 2017, la plateforme propose des services de transport de personnes et de livraison, mettant en relation des conducteur·trice·s et des client·e·s via une application sur téléphone intelligent similaire à celle de Uber ou Lyft.

¹ Définition proposée par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI). Source : <https://www.ica.coop/fr> (consulté le 4 février 2020).

La notion d'économie de plateforme mérite tout d'abord quelques éclaircissements conceptuels et clarifications sémantiques. Cela permettra de mieux distinguer le capitalisme de plateforme et le coopérativisme de plateforme comme deux tendances divergentes du développement de ce secteur.

Économie du partage, économie collaborative, économie de plateforme

Initialement baptisée économie collaborative ou économie du partage, elle évoque pourtant aux yeux de nombreux chercheurs une des formes contemporaines les plus prédatrices du capitalisme avancé (Slee, 2015; Srnicek, 2018).

Tout d'abord, le terme de plateforme numérique désigne la mise en relation directe de consommateurs de biens et services avec des producteurs au moyen de nouvelles technologies d'information et de communication (Alstynne et al., 2016). La plateforme en tant que telle est une infrastructure numérique qui permet d'optimiser l'intermédiation entre un grand nombre d'utilisateurs. Pour prendre l'exemple bien connu du transport de personnes, Uber développe une application (qui sert de plateforme) pour que des passagers et des conducteurs entrent en contact dans le but que ces derniers fournissent aux premiers une prestation de service de transport.

Les tenants de l'économie du partage vont insister sur le caractère interchangeable des positions de production et de consommation, utilisant parfois le néologisme de *prosumer*. Pour eux, ces échanges de produits ou services, « de pair-à-pair », sont principalement le fait de particuliers qui utilisent la technologie pour mettre en commun (ou « valoriser ») des ressources sous-utilisées, selon un principe d'horizontalité et une logique d'usage plutôt que de possession (Ertz et al., 2016; Filippova, 2015). Ils tendent donc à brouiller les clivages ou du moins à atténuer les oppositions entre plateformes marchandes et non marchandes, capitalistes et coopératives, centralisées ou décentralisées, de même que les client·e·s et les travailleur·euse·s se rencontrant via ces plateformes (Papadimitropoulos, 2021). Adoptant une perspective technologiste,

ils avancent généralement que ces outils numériques permettent de démocratiser l'économie, de réduire la production de biens superflus, de briser les hiérarchies (Filippova, 2015; Sundararajan, 2017). La technologie des plateformes serait donc en soi un remède à la crise économique, sociale, écologique (Demailly & Novel, 2014) et démocratique que connaîtraient les sociétés post-industrielles (Botsman & Rogers, 2010). Cette vision émancipatrice des outils numériques est associée à une critique des élites technocratiques et de la verticalité du pouvoir politique, au niveau de l'entreprise et de l'État. Pour y faire face, les injonctions normatives et incitations morales à une « réelle collaboration », à destination des travailleur·euse·s mais surtout des entrepreneur·e·s du numérique, semblent être les principaux remèdes (Filippova, 2015). Finalement, le discours du solutionnisme technologique associé au mythe de l'auto-entrepreneur (Lebas, 2019) qui valorise son capital humain (et ses actifs personnels) dépolitise les enjeux liés aux relations de travail et les antagonismes entre travailleur·euse·s et propriétaires des plateformes (Gomes, 2018). Augmenter la capacité de coordination et de coopération ne devrait pas être considéré a priori comme subversif du mode de fonctionnement du travail dans nos sociétés capitalistes. Ou alors faudrait-il démontrer en quoi et de quelle manière.

La plupart des chercheurs ayant étudié la situation des travailleur·euse·s de plateformes s'accordent cependant pour faire état d'une désillusion, opposant aux promesses initiales de l'économie collaborative les effets néfastes de la croissance hyperbolique de ses géants (Casilli, 2019; Jamil & Noiseux, 2018; Méda & Abdelnour, 2019; Scholz, 2015, 2017a; Srnicek, 2018). Sarah Abdelnour évoque dans un entretien le « mythe de l'économie collaborative », arguant que le terme de capitalisme de plateforme permet de « contrarier ces tentatives de qualification vertueuse, qui sont loin de la réalité des pratiques » (Maillé, 2019). Les multinationales mentionnées plus tôt, telles que Uber, se basent sur des modèles centralisés, hiérarchiques, inégalitaires qui semblent aller à rebours de l'aspiration utopique des tenants de l'économie du partage. Face à l'ampleur du phénomène, de plus en plus d'auteurs désignent cette nouvelle économie par

l'expression *capitalisme de plateforme*. Ils soutiennent qu'une nouvelle forme des rapports de production capitalistes tend à s'imposer sous la poussée de ces acteurs, accentuant la précarisation du travail. Aux yeux de chercheur·e·s et militant·e·s favorables à l'économie sociale ou à l'entrepreneuriat collectif, la forme coopérative pourrait apporter des réponses crédibles aux maux provoqués par le capitalisme de plateforme.

Coopérativisme de plateforme

Le terme de coopérativisme de plateforme a été popularisé à partir de 2015 par Trebor Scholz et Nathan Schneider, deux chercheurs spécialisés en médias numériques (Scholz, 2015; Scholz & Schneider, 2016). Scholz avait initié le débat sur le *digital labour* dès 2012 (Scholz, 2013), avant de travailler à une alternative aux plateformes capitalistes, qui auraient réalisé un hold-up sémantique sur le narratif de l'économie du partage. Ce modèle alternatif visant la propriété des plateformes par les travailleur·euse·s et une gouvernance en ligne démocratique prendra forme sous la dénomination de coopérativisme de plateforme : « Platform cooperativism can serve as a remedy for the corrosive effects of capitalism » (Scholz, 2015). Scholz oppose ainsi modèle coopératif et modèle extractif (visant l'extraction de valeur). Les plateformes coopératives devraient selon lui cloner le noyau technologique des plateformes existantes pour le répliquer au sein d'organisations dotées d'un régime de propriété différent. Ainsi, elles devraient intégrer la solidarité dans le mode de détention de la coopérative (détenue et gérée par ses membres). Également, l'innovation et l'efficacité permises par la plateforme devrait être orientée afin qu'elle bénéficie au plus grand nombre. En intégrant les principes coopératifs pluriséculaires au dernier avatar de l'économie numérique, Trebor Scholz entend remettre les travailleur·euse·s au centre du développement économique. Le coopérativisme les rend maîtres de leur quotidien et de leur destin dans des organisations démocratiques dont le but n'est plus la recherche du profit mais la satisfaction de besoins socio-économiques. Scholz relève

que les coopératives se sont souvent montrées « capables d’offrir des emplois plus stables et des protections sociales plus sûres que les modèles extractifs traditionnels ».

Pour Scholz et Schneider (2016), les potentialités techniques offertes par les plateformes numériques présentent des affinités naturelles avec les principes et les valeurs coopératifs. En effet, les nouvelles technologies de l’information et de la communication permettent la mise en relation et la collaboration à grande échelle, l’optimisation de l’intermédiation entre particuliers et la décentralisation organisationnelle et décisionnelle.

Dans l’ouvrage aux allures de manifeste *Le coopérativisme de plateforme : 10 principes contre l’ubérisation et le business de l’économie du partage*, Trebor Scholz dresse un portrait du coopérativisme de plateforme au niveau international. Il y énonce une série de recommandations en vue de bâtir un écosystème favorable au développement de telles plateformes (Scholz, 2017a). Le travail de dissémination réalisé par Trebor Scholz et Nathan Schneider a soutenu l’expansion rapide du mouvement, principalement en Europe et en Amérique du Nord. Les deux auteurs sont également à l’initiative du *Platform Cooperativism Consortium*, centre de recherche, de développement communautaire et de défense des coopératives qui font la transition vers le numérique. Coopératives et Mutuelles Canada est la seule organisation canadienne membre du consortium et aucune organisation québécoise n’y participe au moment de la publication de ce mémoire.

Eva, plateforme pionnière au Québec

Au Québec, l’appel au développement du coopérativisme de plateforme a trouvé un écho auprès de plusieurs acteurs. Les structures de soutien de l’économie sociale et du secteur coopératif semblent se questionner quant aux enjeux de l’économie de plateforme. En témoignent plusieurs rapports publiés depuis 2016.

La plateforme coopérative Eva fait cependant figure de pionnière au Québec et reste une des seules expérimentations dans le monde œuvrant dans le secteur du transport de personnes par gestion algorithmique. Elle constitue de ce fait un poste d'observation privilégié pour étudier ce mouvement et son potentiel de transformation sociale, dans un contexte concurrentiel hostile, préempté par les géants capitalistes de l'économie numérique. Comme le notait Erik Olin Wright (2017, p. 53), « tout projet radicalement égalitariste et démocratique de transformation sociale doit se confronter à la nature et aux évolutions du capitalisme ».

Ce travail propose tout d'abord un état des lieux du coopérativisme de plateforme, situant notre problématique et s'appuyant sur une revue de la littérature (*Chapitre 1*). Puis, le cadre théorique et les éléments de méthodologie choisis pour répondre à ces questions seront explicités (*Chapitre 2*). Les résultats de notre terrain d'enquête seront ensuite présentés et analysés, regroupés par groupes d'acteurs rencontrés, soit les chauffeurs, les fondateurs et des acteur·trice·s de structures de soutien à l'économie sociale québécoise (*Chapitre 3*). Avant de conclure, sera présentée une synthèse critique générale sur le cas Eva, ses ambitions et limites dans la résolution des enjeux du capitalisme de plateforme (*Chapitre 4*).

CHAPITRE 1 - ÉCONOMIE DE PLATEFORME ET MODÈLE COOPÉRATIF

Dans cette partie, est posée la problématique, déclinée en questions générales et spécifiques qui orientent la recherche. Une revue de la littérature relative à notre objet de recherche vise ensuite à éclairer le contexte d'émergence du coopérativisme de plateforme et à poser l'état de la question sur le rapport au travail dans ce secteur.

1.1. Problématique

La précarisation au travail dans l'économie de plateforme fait donc l'objet d'un intérêt scientifique croissant et de nombreuses recherches documentent ses effets délétères sur les conditions de travail (Dallaire-Fortier, 2020; Jamil & Noiseux, 2018). Les plateformes de micro-travail (comme Amazon Mechanical Turk) et de travail à la demande (comme Uber) sont les plus visées par ces études (Casilli, 2019).

Plus spécifiquement, plusieurs phénomènes sont à l'œuvre. Tout d'abord, la plupart des entreprises de plateforme fragmentent l'emploi et découpent le travail en micro-tâches. Elles morcellent ainsi le temps du travail, ne garantissant pas un volume suffisant et régulier pour sécuriser les moyens de subsistance des travailleur·euse·s. De plus, ces entreprises récusent souvent le statut d'employeur, préférant se considérer comme de simples intermédiaires, fournisseurs d'une technologie neutre permettant une mise en relation entre producteur·trice·s et consommateur·trice·s de produit ou service. En

renonçant au statut d'employeur, elles renoncent aux responsabilités afférentes et privent les travailleur·euse·s du statut de salariés et des protections sociales associées.

Les plateformes coopératives entendent présenter une alternative aux plateformes capitalistes (Compain, 2019) et à leurs externalités négatives (Compain et al., 2019). Le regain d'intérêt du coopérativisme peut ainsi s'expliquer par ce contexte de dégradation du travail (ses conditions, son statut, sa valeur) dans l'ère post-fordiste et par la réhabilitation de la notion du *commun*, notamment dans l'économie numérique (Bauwens et al., 2019). Cependant, des défis d'envergure semblent se dresser sur la route des coopératives pour s'imposer sur des marchés souvent concurrentiels et atteindre un équilibre à même de garantir des conditions de travail décentes.

On peut alors se demander quelle stratégie va adopter le secteur coopératif pour s'adapter à l'émergence de l'économie de plateforme. Surtout, il est central de comprendre comment et dans quelle mesure les coopératives en tant qu'organisations économiques soumises à des contraintes structurelles et à de fortes pressions concurrentielles parviendront à préserver leurs travailleur·euse·s de la précarité.

Il nous semble important de soulever cette problématique, dans la mesure où l'économie de plateforme transforme de façon significative nos économies et les relations de travail. L'importance du secteur économique des plateformes est souvent mesurée par son poids en termes de créations d'emplois ou de chiffres d'affaires (une étude fréquemment citée du cabinet PriceWaterhouseCoopers prévoit un CA du secteur s'établissant en 2025 à 335 milliards \$US). Mais pour Srnicek, la transformation amorcée par les plateformes se déploie à un niveau plus large, puisque « Loin d'être de simples propriétaires de l'information, ces firmes deviennent peu à peu propriétaires de l'infrastructure même de la société » (Srnicek, 2018). Comprendre comment ces organisations transforment les sociétés, notamment salariales, et étudier les modèles alternatifs nous semble alors essentiel.

L'enjeu de la précarisation du travail dans nos sociétés n'est plus à démontrer. Son association à l'économie de plateforme dont témoigne la popularité du terme d'*ubérisation* semble s'être aussi largement imposée. Le capitalisme de plateforme joue un rôle d'accélérateur de ces phénomènes et contribue à la remise en question de la norme du salariat qui apparaît de plus en plus, même aux yeux de sociologues critiques, comme une « utopie à rebours » (Castel, 1995).

Les réponses à ces enjeux semblent bien souvent attendues du côté des gouvernements ou du législateur. Les nombreux revirements judiciaires (dans des procès opposant les plateformes aux travailleurs) auxquels nous avons pu assister ces dernières années ont été amplement commentés et étudiés (Tissandier & Sweeney, 2019). Les stratégies d'action collective et syndicale le sont de plus en plus. Cependant, le coopérativisme de plateforme, qui apparaît comme une réponse émanant directement du champ économique ou de l'entrepreneuriat, ne l'a été que de façon très limitée, surtout au plan empirique.

Ainsi, plusieurs organisations coopératives ont récemment émergé sur ce secteur, prônant une vision plus humaniste et démocratique de l'économie (Scholz, 2017a). Ces expériences n'ont encore été que très peu analysées. Il semble par conséquent pertinent de documenter une initiative récente afin de dégager le potentiel de résistance à cette dégradation des conditions de travail. S'il s'avère que des coopératives parviennent à prévenir la précarisation des travailleurs de plateformes et à leur rendre une certaine autonomie, il s'agit de comprendre et d'en exposer les mécanismes. Si des freins de nature structurelle ou réglementaire limitent le développement de telles coopératives, nos résultats pourraient suggérer des pistes de réflexion en matière de politiques publiques ou de mesures d'accompagnement par les structures de soutien aux coopératives ou à l'économie sociale.

De plus, le secteur de l'économie sociale, auquel se rattachent les coopératives, fait l'objet d'une institutionnalisation croissante depuis les années 90 au Québec. Il se trouve fréquemment instrumentalisé dans les débats relatifs aux formes économiques alternatives. Une étude empirique de la contribution du secteur apporterait un éclairage au débat sur le rôle de l'économie sociale dans un contexte de changement technologique.

De cette problématique découle nos questions de recherches, à commencer par les questions générales suivantes. Cette économie coopérative de plateforme fait-elle émerger des pratiques concrètes distinctes du capitalisme de plateforme ? Ces pratiques sont-elles à même de prévenir la précarisation et de réduire l'hétéronomie au travail²? Ces interrogations seront abordées sous deux angles qui structurent l'analyse, amenant deux séries de questions spécifiques de recherche.

Premièrement, en considérant les pratiques des plateformes en tant qu'organisations économiques visant la création de valeur, que dire des choix qu'elles adoptent en matière de structure organisationnelle et de stratégies de gestion? Seront notamment étudiés les schémas organisationnels de ces structures ainsi que les stratégies de commercialisation, de recrutement et de financement afin d'en dégager les spécificités. En effet, ces éléments sont centraux dans la poursuite et l'atteinte de la viabilité économique du projet. Ils sont de fait des facteurs déterminants pour les conditions de travail et d'emploi. Des pressions fortes sur le modèle d'affaires peuvent engendrer une précarisation des travailleurs malgré une gouvernance plus démocratique.

Deuxièmement, seront abordées les pratiques du point de vue du rapport au travail et à l'emploi. Concernant le rapport au travail d'abord, que dire des choix en termes de modes d'organisation du travail dans ces entreprises? Sont notamment questionnées ici

² Ces concepts seront détaillés et explicités dans le chapitre 2.

la définition des horaires et du rythme de travail ainsi que des modalités d'accomplissement des tâches. Concernant le rapport à l'emploi ensuite, plus précisément en matière de gestion de l'emploi, les pratiques mises en place chez Eva relativement à la rémunération des travailleurs et aux relations du travail subvertissent-elles le modèle dominant défini par Uber ? Enfin, à la croisée de ces enjeux du travail et de l'emploi, se pose la question du statut de ces travailleurs : sur la base de quels statuts la plateforme coopérative emploie-t-elle ses travailleurs ?

Apporter des éléments de réponse à ces deux séries de question nous semble socialement et scientifiquement pertinent. En effet, les effets sur les travailleur·euse·s des modèles de plateforme indiquent que l'évolution des modes de relation du travail s'oriente vers la dégradation des conditions de travail. Il paraît alors urgent socialement d'identifier des pistes de solution à cet enjeu qui gagne en importance avec le poids et l'influence grandissantes des entreprises numériques. Par ailleurs, la littérature scientifique a encore peu « testé » empiriquement le modèle alternatif du coopérativisme de plateforme. Évaluer selon un protocole et un modèle d'analyse rigoureux les potentiels et limites de ce modèle économique apparaît nécessaire pour éclairer les débats sur l'*ubérisation* de la société.

1.2. Revue de la littérature

Cette recension des écrits se divise en trois thématiques : l'analyse critique du travail de plateforme, la promotion du coopérativisme de plateforme et l'analyse critique du coopérativisme de plateforme.

1.2.1. L'analyse critique du travail de plateforme

L'économie de plateforme est un phénomène récent mais qui fait déjà l'objet d'une littérature abondante, notamment en ce qui a trait à ses effets sur le travail. Dans le contexte du changement de mode de production engendré par l'expansion du travail digital, on constate un regain d'intérêt pour la théorie marxiste. Ainsi, le concept de *capitalisme de plateforme* connaît une certaine popularité dans le milieu académique. Trebor Scholz (2015) repère l'apparition du terme en 2014, introduit par les chercheurs Martin Kenney et Sascha Lobo (2014). L'analyse économique proposée par Nick Srnicek replace l'émergence des plateformes dans le contexte des tendances récentes du capitalisme mondialisé et de la baisse du taux de profit dans le secteur industriel (Srnicek, 2018). L'explication des pratiques des entreprises de plateformes est à chercher dans les pressions concurrentielles entre ses acteurs et la recherche du profit. Parmi cinq types de plateformes, Srnicek distingue les plateformes « allégées », comme Uber, Airbnb, Deliveroo, TaskRabbit ou Mechanical Turk. Elles suivent le modèle de « la croissance avant les profits » et pratiquent l'hyperexternalisation (« les travailleurs, le capital fixe, les coûts d'entretien et la formation sont tous confiés à des sous-traitants »). Ce modèle permet notamment des économies de coûts de main-d'œuvre. Srnicek souligne que Marx identifiait déjà que « le salaire aux pièces est la forme du salaire la plus convenable au mode de production capitaliste ». L'auteur évoque finalement des pistes de solution pour contrer les tendances de ces plateformes à créer des monopoles. À la perspective des plateformes coopératives (qui auraient tendance à l'auto-exploitation sous la pression des relations capitalistes), il semble préférer celle de la collectivisation des plateformes. Les plateformes publiques, « dont la propriété et le contrôle seraient entre les mains de la population », bénéficieraient d'une force de frappe financière et technique supérieure, en plus d'une capacité de régulation et de réglementation du secteur (Srnicek, 2018).

Des sociologues du travail ont également produit des analyses du phénomène de précarisation du travail dans l'économie de plateforme. Ces analyses, principalement critiques et qualitatives, concernent l'Europe et les États-Unis. Antonio A. Casilli, se situant dans la tradition opéraïste italienne, adopte une approche matérialiste critique pour revaloriser le travail digital, souvent invisibilisé (Casilli, 2019). Casilli suggère d'analyser le phénomène en réactualisant une analyse en termes de classes. Ainsi, le prolétariat numérique s'opposerait à une classe vectorialiste, qui n'acquiert pas de moyens de production matériels mais maîtrise les flux d'information. Pour lui, ce sont dans les rapports conflictuels à mener pour faire reconnaître la valeur créée par ces types de travail qu'une conscience de classe peut surgir et mener à une évolution de la société. Il propose enfin quelques pistes pour enrayer la précarisation du travail digital. Premièrement, réinscrire le travail digital dans le cadre du salariat, notamment pour le travail à la demande. Deuxièmement, revenir à la dimension communaliste « originelle » des plateformes, mais il met en garde contre le risque de réappropriation par le capitalisme des plateformes coopératives. Enfin, mettre en place un revenu universel numérique pour redistribuer la valeur créée.

Dominique Méda et Sarah Abdelnour ont dirigé un ouvrage collectif rassemblant plusieurs analyses critiques du travail de plateforme (Méda & Abdelnour, 2019). Les contributions mettent en lumière, entre autres, les évolutions des contours et des formes du travail, les contentieux juridiques relatifs au statut des travailleur·euse·s et les résistances collectives. L'économie de plateforme, même quand elle se réclame de l'économie sociale et solidaire, transforme le rapport au travail dans le sens d'une « tâcheronisation » et de l'extension du domaine du travail. De plus, le mythe de l'autonomie des auto-entrepreneurs des plateformes se heurte à la réalité de la non-maîtrise des temps, des conditions et de la rémunération du travail. Ainsi, les plateformes ne seraient pas une simple innovation technique, mais bien un lieu de fragilisation des travailleur·euse·s qui se retrouvent dans le même état de subordination

au travail que les salarié·e·s, tout en étant dépossédé·e·s des garanties associées à ce statut.

Azaïs et al. (2017) ont proposé le concept de zone grise d'emploi (ZGE) pour décrire la nature multipartite de la relation d'emploi des chauffeur·e·s Uber, impliquant la plateforme et plusieurs autres acteurs dans l'espace public. Les auteur·e·s reprennent la notion développée par le juriste Alain Supiot (Supiot, 2000) et l'appliquent au cas de Uber pour décrire l'élargissement de la relation d'emploi qui ne lie plus simplement un·e employé·e et un·e employeur·e mais bien une multiplicité d'acteurs dans l'espace public. Ainsi, dans le contexte d'internationalisation de la production, diverses parties prenantes contribuent à définir l'organisation et la gestion du travail. L'intervention de ces parties prenantes selon les jeux d'intérêt et de pouvoir tendent à hybrider les formes de régulation du travail, « public et privé, formel et informel ». La ZGE permet donc de faire état de la complexité de la situation socioprofessionnelle des chauffeurs, au-delà d'un débat simplificateur et binaire entre les vertus respectives des statuts de travailleur·euse indépendant·e et de salarié·e.

Soulignant également le rapport de Dufresne et Leterme (2021) qui documente les luttes des travailleur·euse·s de plateforme au niveau international. Ce travail particulièrement fouillé explore en détail les diverses formes de mobilisation et stratégies de résistance individuelles et collectives.

Concernant le Québec, dans un article publié par l'IRIS, la chercheuse Clara Dallaire-Fortier (Dallaire-Fortier, 2020) dresse un portrait des conditions de travail précaires offertes par les « plateformes ubérisées ». Tout d'abord, les rémunérations effectives sont généralement en-deçà du salaire minimum. Pour ce qui concerne les chauffeurs Uber, elle souligne que le revenu brut affiché des chauffeurs occulte de nombreux frais subséquents tels que l'entretien, l'assurance et le carburant pour leur véhicule. Ils doivent également « acquitter des taxes de vente, vu leur condition de travail autonome

» et les « cotisations de l'assurance emploi et celles du régime de pensions du Canada et du régime des rentes du Québec, lesquels ne perçoivent pas de cotisations patronales ». À la notion de flexibilité, souvent mise de l'avant comme un avantage de cette forme de travail, Dallaire-Fortier opposerait au contraire celle d'une forte contrainte exercée par le marché, l'horaire des chauffeurs étant dépendant d'une demande incertaine imposant de longues heures de disponibilités parfois non payantes. Enfin, l'auteure souligne la vulnérabilité des chauffeur·e·s qui sont à la merci de l'arbitraire des client·e·s. Le système de notation (entre autres mécanismes de surveillance du comportement) peut notamment mener à déconnexion unilatérale de l'application.

Jamil & Noiseux ont publié les résultats d'une enquête qualitative réalisée auprès de 65 chauffeurs Uber à Montréal et complétée par l'observation des conversations et activités sur des pages Facebook et forums de discussion en ligne entre chauffeur·e·s Uber (Jamil & Noiseux, 2018). Les auteurs déconstruisent le discours employé par Uber pour recruter ses chauffeurs, qui se résume principalement en trois arguments : Uber permet de gagner beaucoup d'argent, offre flexibilité et liberté de choix de ses horaires d'activité et offre un environnement de travail sans bureau et sans patron. Les auteurs confrontent ces arguments à la réalité vécue par les chauffeurs, démontrant la précarisation à l'œuvre de toute une classe de travailleur·euse·s. Au mythe d'un travail payant, ils opposent des arguments similaires à ceux de Dallaire-Fortier, largement confortés par les opinions recueillies. Ceux-ci ajoutent le risque financier endossé par les chauffeurs qui doivent parfois s'endetter pour acquérir des véhicules qui répondent aux exigences requises et changeantes (en termes de marque, modèle ou année de fabrication). Concernant la liberté et la flexibilité du travail, Jamil et Noiseux font un constat paradoxal. En effet, les chauffeur·e·s semblent avoir intériorisé le discours de Uber, évoquant parmi les avantages de leur activité le choix « libre » de leurs horaires de travail. Cependant, lorsque leur est posée la question de comment ceux-ci déterminent leurs horaires, sont évoqués les incitatifs de la plateforme (notamment le mécanisme de *price surging*) et les horaires de fort achalandage (souvent de nuit ou les

fins de semaine). Les horaires semblent donc bien fortement contraints par la demande et le marché reste en réalité le déterminant principal. Enfin, en ce qui a trait à l'environnement sans bureau et sans patron, les auteurs avancent que ce mythe de l'autogestion est également une illusion, pointant le rôle central et autoritaire de supervision de l'application. Selon eux, elle joue un rôle d'outil de gestion de personnel multifonctionnel, surveillant le comportement des chauffeur·e·s, pilotant leur performance et les disciplinant par le biais de sanctions et d'incitations. Jamil et Noisieux concluent à la déprolétarianisation de ces travailleur·euse·s qui sont privé·e·s de leur identité collective, diluée dans le mythe de l'auto-entrepreneur.

Scholz, outre ses contributions à la constitution du coopérativisme de plateforme, a également participé à la critique du travail dans l'économie de plateforme (Scholz, 2013, 2017a). L'ouvrage collectif dirigé par Trebor Scholz *Digital Labor: The Internet as Play-ground and Factory* (Scholz, 2013) pose la question suivante : la théorie marxiste de l'exploitation du travail est-elle adaptée à l'analyse du mode d'extraction de valeur émergent sur Internet? D'autre part, il vise d'un point de vue subjectiviste à analyser le rôle du jeu sur Internet et la difficulté de tracer une frontière claire entre jeu et travail (notion de *playbour*). Pour clarifier conceptuellement la distinction entre jeu et travail, l'auteur fait appel à l'opposition entre Fourier et Marx. Pour le premier, il est possible (et souhaitable) de transformer le travail en jeu, mais pas pour Marx. Le livre dépasse donc l'opposition travail et jeu par un double mouvement : les théories du jeu devraient emprunter les cadres d'analyse du travail de Marx et les théories du travail devraient apprendre des théories qui cherchent à comprendre les transformations capitalistes en s'appuyant sur la subjectivité. Le livre traite donc principalement de formes de travail de plateforme moins « ostensible » que le travail à la demande tel qu'il s'exprime au sein des plateformes de transport. Certains concepts restent cependant pertinents pour notre analyse.

À noter également plusieurs contributions de l'Organisation Internationale du Travail à l'analyse du travail de plateforme, adoptant une approche plus quantitative (Berg, 2016; Berg et al., 2018; ILO, 2018). Ces études se concentrent principalement sur les plateformes de micro-travail (telles que Amazon Mechanical Turk ou CrowdFlower) et visent à tester empiriquement la validité des hypothèses relatives aux conditions de travail des travailleur·euse·s de plateforme. Elles concluent notamment à leur insécurité financière et à leur dépendance économique vis-à-vis des plateformes et suggèrent de nouvelles manières pour les travailleur·euse·s de s'organiser pour sécuriser leurs revenus. L'étude de De Stefano pour l'OIT adopte une approche qualitative et propose une sévère critique du travail de plateforme (De Stefano, 2016). Notamment, il met en lumière le processus de marchandisation du travail qu'il inscrit dans le phénomène plus large de l'informalisation et de la précarisation du travail accélérée par le développement de cette économie des petits boulots (« *gig-economy* »). Il dénonce les risques de non-respect des droits fondamentaux du travail associés à la non-reconnaissance de certaines activités comme du travail ou la classification erronée du statut des travailleur·euse·s de plateforme. Il prône finalement une extension de ces droits des travailleur·euse·s, indépendamment de leur statut d'emploi (et à l'encontre de la proposition de création d'un statut intermédiaire, entre salarié et indépendant). Le rôle des partenaires sociaux et notamment des syndicats doit être réaffirmé et reconnu dans l'élaboration collective de ces nouvelles régulations.

1.2.2. La promotion du coopérativisme de plateforme

Le coopérativisme de plateforme est un mouvement récent dont le champ d'analyse est encore en construction. La plupart des auteur·e·s y ayant contribué cherchent à influencer soit des acteurs de l'économie numérique, à l'image de Scholz et Schneider

(Scholz, 2016a, 2017a; Scholz & Schneider, 2016), Graham et Shaw (2017), soit des acteurs publics en vue d'établir des politiques publiques favorables au secteur, comme Cousin et Martelloni (2017), Giusti et Thévenoud (2020) et Como et al. (2016).

Comme nous l'avons déjà indiqué, Schneider et Scholz sont à l'origine du mouvement du coopérativisme de plateforme. En novembre 2015, ils organisent une conférence de deux jours intitulée *Platform Cooperativism: The Internet. Ownership. Democracy*, qu'ils qualifient de « coming-out party for the cooperative Internet »³. La conférence mènera à la publication en 2016 de l'ouvrage *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism, a New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet* (Scholz & Schneider, 2016). Dans cet ouvrage et les suivants écrits par Scholz (2016, 2017), ils proposent des principes fondateurs, des recommandations et des règles de gouvernance pour que le modèle coopératif s'impose dans le secteur des plateformes numériques. Ils proposent une typologie des plateformes coopératives et cherchent à établir des passerelles entre les acteurs du secteur et à faciliter le transfert de connaissance et la constitution de groupes d'influences visant à construire des écosystèmes favorables à l'expansion du mouvement.

Graham et Shaw (2017) ont co-édité une publication collective, *Towards a fairer gig economy*, prônant une réappropriation collective des plateformes par les travailleur·euse·s. L'organisation coopérative figure alors comme une des stratégies pour transformer leur relation au travail.

Koen Frenken (2017) insiste quant à lui sur l'impact social et écologique favorable d'un scénario de développement dans lequel le modèle coopératif serait hégémonique. Il présente en effet trois avènements possibles de l'économie du partage : un avenir capitaliste se traduisant par des super-plateformes monopolistiques permettant des

³ Source : <https://platform.coop/events/conference-2015/>. Consulté le 4 juin 2020.

services continus, un avenir dirigé par l'État qui déplace la fiscalité du travail vers le capital et redistribue les gains du partage des gagnants vers les perdants, et un avenir dirigé par les citoyens, basé sur des plateformes détenues en coopération et sous contrôle démocratique. La nature et l'ampleur des impacts sociaux et environnementaux devraient selon lui être très différentes dans chacun de ces trois scénarios.

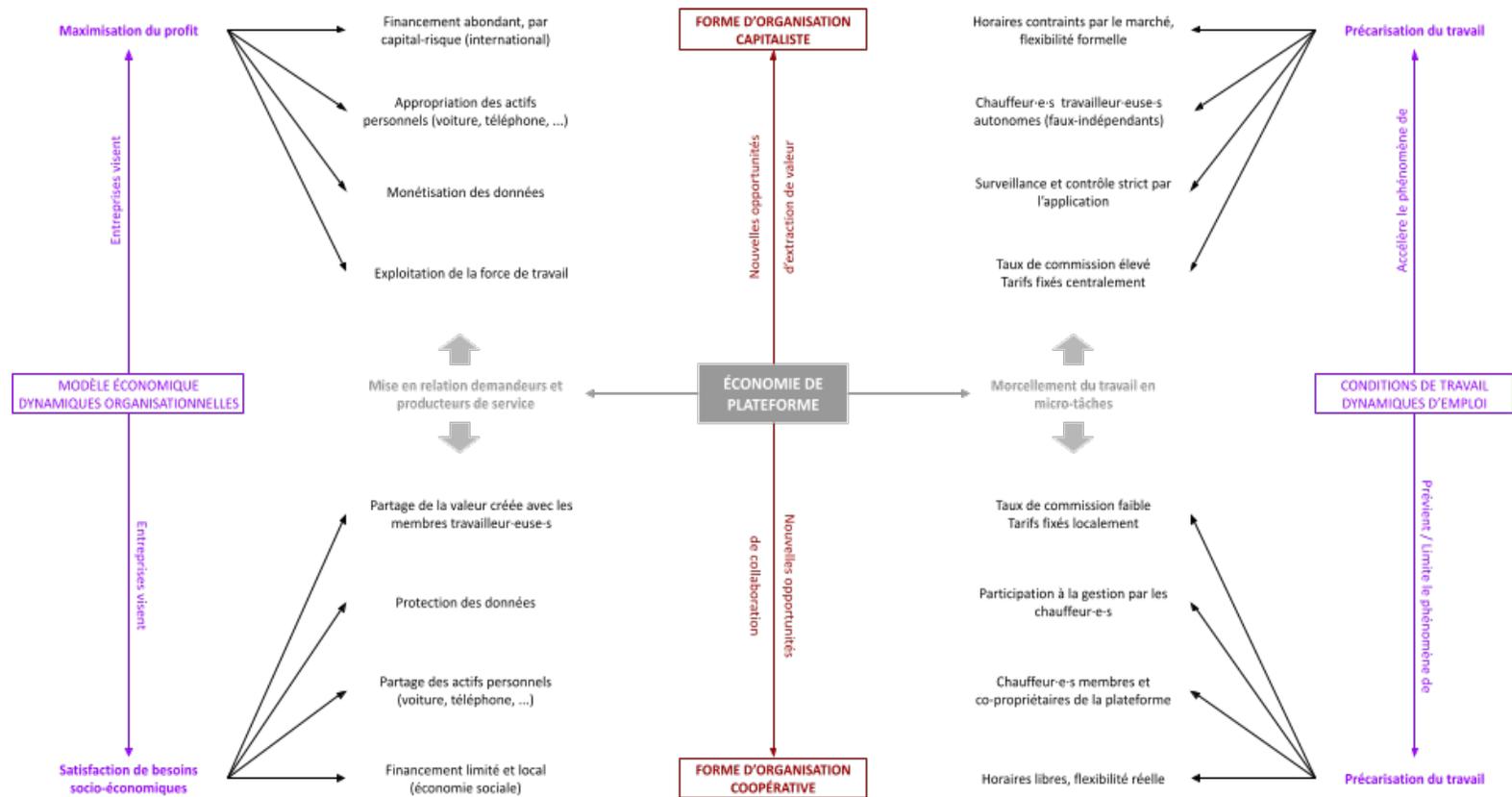
Plusieurs auteurs ont étudié les plateformes coopératives qui ont récemment émergé, en tant qu'organisations économiques, notamment en Europe. Ces analyses plus empiriques donnent à voir le fonctionnement et les pratiques réelles de ces plateformes. Compain et al. proposent une analyse des stratégies de développement (Compain, 2019; Compain et al., 2019). Martinelli et al. (2019) étudient les effets de la coopération sur la production et la consommation. Bohman (2017) explore les modalités de la gouvernance de Fairmondo, coopérative de plateforme allemande de vente en ligne. Notons également le projet de document préparé par Saner et al. (2018) pour le Groupe de travail interinstitutions des Nations Unies sur l'économie sociale et solidaire (UNTFSSSE). Ce document présente les résultats d'une étude de cas comparative visant à mesurer les effets du modèle de détention sur la satisfaction au travail. Deux plateformes de travail à la demande sont comparées : la plateforme coopérative Loconomics et la plateforme capitaliste TaskRabbit. L'analyse se penche sur quatre aspects de ces plateformes : la propriété de l'entreprise, l'implication dans la prise de décision, la distribution des surplus et les relations interpersonnelles. Les auteur·e·s concluent que le modèle coopératif est mieux à même de répondre aux besoins des travailleur·euse·s que le modèle capitaliste. La co-détention de l'entreprise, un processus de décision participatif, une distribution équitable des gains et un soutien fort au développement de relations interpersonnelles sont ainsi des éléments qui permettent de maintenir et d'améliorer la satisfaction au travail. Les auteur·e·s pointent néanmoins les préoccupations liées à la viabilité économique du modèle coopératif dans le temps, aux enjeux de mise à l'échelle et de maintien de processus de décision démocratiques

dans un contexte de croissance organisationnelle. Saner et al. interrogent finalement le risque pour les coopératives de finir par adopter les pratiques des organisations capitalistes pour survivre au sein d'un environnement concurrentiel.

Le champ d'étude en faveur du coopérativisme de plateforme se compose également d'une « littérature grise » de plus en plus abondante. Au Québec, des structures de soutien au secteur coopératif plaident également en faveur de mesures visant à créer un écosystème favorable aux coopératives numériques. Citons pour le Québec les rapports de Levesque (2016) du Chantier de l'économie sociale (2018), et du CQCM et MC2M (Beaulieu et al., 2018; 2018). Le contenu de ces documents sera analysé dans la présentation des résultats.

À partir de cette revue de littérature, nous avons schématisé ci-après les corrections apportées ou attendues des plateformes coopératives par rapport aux plateformes capitalistes. Le schéma ci-après illustre les ambitions du projet du coopérativisme de plateforme, selon ses promoteurs, comparées à la réalité constatée du capitalisme de plateforme (selon ces mêmes auteur·e·s). Pour cette représentation simplifiée, nous sommes basés principalement sur les travaux de Scholz (2016a, 2016b, 2017) et Scholz et Schneider (2016).

Figure 1.1 - Représentation schématique des caractéristiques des ambitions du coopérativisme de plateforme selon ses promoteurs, en regard de celles de la réalité du capitalisme de plateforme (selon ces mêmes auteurs)



1.2.3. L'analyse critique du coopérativisme de plateforme

Quelques chercheur·e·s se sont saisi des propositions du mouvement pour en proposer une lecture critique, dans l'optique d'une analyse des formes économiques alternatives. Rafael Grohmann (2018) propose une analyse de discours à partir du site Platform.coop. Il met en lumière dans le contenu du site, fer de lance du mouvement, certaines contradictions entre individualisation et formes collectives d'organisation. L'auteur relève que, si le coopérativisme de plateforme présente un accent théorique plus critique depuis sa mise en forme par Scholz, les coopératives de plateforme sont plus souvent présentées comme des solutions commerciales que politiques. De plus, l'innovation et la grammaire des *start-ups* sont mises de l'avant pour valoriser ce coopérativisme renouvelé et « modernisé ». Finalement, Grohman conclut que le coopérativisme de plateforme est plus proche du capitalisme de plateforme que ses promoteurs ne l'affirment, contraint de s'adapter à ses prescriptions.

Maurel (2018) souligne quant à lui les risques de réappropriation des initiatives du logiciel libre ou des communs numériques par les firmes capitalistes. L'auteur note tout d'abord que les communs numériques et logiciels libres tels que Wikipedia, Linux, Wordpress, GitHub, Openstreetmap constituent une part importante de l'infrastructure du fonctionnement d'Internet et de l'économie numérique. Cependant, force est de constater que ces communs numériques et les grandes firmes internationales ne cessent de se rapprocher (en témoignent certains rachats « spectaculaires »). Cette « absorption progressive » fait craindre une réappropriation de ces communs par le capital, une « « subsomption » du travail dans les Communs par le Capital » à travers notamment les cas de Linux et Wikipedia. Afin de protéger ces communs, plusieurs solutions sont avancées. Tout d'abord, intégrer une réflexion économique plus rigoureuse, Maurel reprochant au « Libre » son « agnosticisme économique » qui le place en réalité sous

la dépendance d'un « paternalisme industriel 2.0 ». Ensuite, s'appuyer sur les acquis de l'économie sociale et solidaire pour se préserver de l'appétit des groupes capitalistes. L'indépendance économique des plateformes « libres » ou « communes » doit s'appuyer sur de nouvelles formes de licences « à réciprocité renforcée », qui discriminent leur utilisation selon la nature de l'acteur (excluant notamment les sociétés par action). Pour Maurel, le mouvement du coopérativisme de plateforme est finalement le signe d'un changement substantiel dans les relations entre les communs numériques et le marché et offre une perspective réellement émancipatrice. Il prône cependant des approches plus ambitieuses qui viseraient notamment à soumettre les grandes plateformes à un impôt visant à financer les contributions « libres » des individus aux communs numériques.

Jackson et Kuehn (2016) ont publié les résultats d'une étude de cas de la plateforme coopérative Loomio. Adoptant une perspective d'économie politique, leur démarche d'analyse de discours leur permet d'explorer les tensions entre les objectifs sociaux de la plateforme et certains enjeux de stockage et de gestion des données. Ils démontrent que la plateforme est contrainte à certains compromis par la réalité du contexte actuel de l'économie digitale. Ils concluent à la nécessité d'une alternative à l'infrastructure même d'Internet pour pouvoir développer des communs numériques dégagés des contraintes du capitalisme.

Marisol Sandoval (2019) explore les tensions internes au coopérativisme de plateforme, entre potentiel de subversion du capitalisme et risques de cooptation. Son approche se situe dans une double perspective marxiste et foucauldienne. Du point de vue marxiste, sont analysées les antagonismes entre pressions économiques et buts politiques des organisations. La perspective foucauldienne permet quant à elle de critiquer le discours entrepreneurial porté par le coopérativisme de plateforme comme étant encapsulé dans la gouvernamentalité néolibérale. Sandoval suggère aux porteur·e·s du mouvement de rejeter nettement la figure de l'entrepreneur·e coopératif, présentant les nombreux

risques associés à l'endossement de cette terminologie. Afin de subvertir la société capitaliste, le coopérativisme de plateforme devrait ainsi se servir de son poids politique collectif pour contester les relations de pouvoir capitalistes, exiger de l'État un soutien à l'économie coopérative et s'engager publiquement sur des enjeux sociaux plus larges. Dès 2016, la chercheuse avait publié un article explorant de manière critique le potentiel et les limites des coopératives de travailleur·euse·s pour combattre la précarité dans le secteur de la culture. Cette analyse ne concernait pas spécifiquement l'économie numérique mais le cadre théorique employé pour l'analyse des rapports de classe peut éclairer notre démarche.

Van Doorn (2017) propose une critique intersectionnelle de l'économie de plateforme et de son pendant coopératif. Tout en restant favorable à ce dernier, il met en évidence les dangers de reproduire les oppressions de genre et de race, au motif que "[l]e travail de plateforme reste profondément ancré dans un monde créé par la forme de valeur capitaliste, qui s'articule autour de la subordination sexuée et racialisée des travailleurs à faible revenu, des chômeurs et des personnes inemployables". Selon lui, le coopérativisme de plateforme bénéficierait d'un effort plus concerté pour articuler sa relation avec les institutions publiques au niveau local et (inter)national.

Bauwens et Kostakis (Bauwens et al., 2019) se sont quant à eux opposés au coopérativisme « fermé » de Trebor Scholz et Nathan Schneider (dans lequel seuls les membres nominativement identifiés détiennent l'entreprise et décident). Ils proposent à la place un coopérativisme ouvert, à la fois au niveau du sociétariat et au niveau de l'infrastructure technologique et du code, via une forme de licence éthique, type CopyFair.

Enfin, Papadimitropoulos (2021) a poussé le plus loin la mise en perspective politique du coopérativisme de plateforme. Il souligne le besoin d'un projet politique qui traite de la question des institutions en place (marché, état) afin d'amorcer une transition vers

une « économie éthique post-capitaliste, orientée vers les communs ». Dans son livre *The commons: economic alternatives in the digital age*, il propose une typologie des communs numériques selon le projet politique que ces courants portent (Papadimitropoulos, 2020). Il distingue ainsi les communs libéraux, sans projet politique subversif du mode de production actuel, les communs réformistes, qui visent à le transformer mais manquent d'une perspective post-hégémonique cohérente, et les communs anti-capitalistes, qui intègrent une réflexion sur la transition et le nécessaire rapport de force. Papadimitropoulos classe le coopérativisme de plateforme dans la catégorie des communs réformistes, relevant une contradiction entre les prétentions radicales du mouvement et sa projection d'une économie mixte qui verrait cohabiter plateformes capitalistes et coopératives, ces dernières ne pouvant s'imposer au point de supplanter les premières.

L'analyse critique du coopérativisme de plateforme est déjà relativement étoffée. Cependant, elle se cantonne souvent à des réflexions théoriques ou à des analyses de discours et s'appuie rarement sur des données empiriques. Les données relatives aux conditions de travail à partir de sources primaires manquent pour répondre à nos questions de recherche. Il semble donc pertinent d'enrichir ce champ d'étude en y apportant des données empiriques nouvelles.

CHAPITRE 2 - CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette partie explicite le cadre théorique adopté pour répondre aux questions de recherche. Sont ensuite présentées les hypothèses de travail, le matériau de recherche et la démarche méthodologique retenue pour adresser notre problématique. Enfin, une description factuelle du cas Eva sera esquissée.

2.1. Cadre conceptuel

Ce travail s'inscrit dans une perspective critique d'inspiration marxiste. Le cadre théorique sera constitué de plusieurs éléments, soit le cadre d'analyse du capitalisme de plateforme, permettant d'articuler cette forme nouvelle des rapports de production avec les concepts de précarisation et d'hétéronomie du travail. Les concepts d'effet de réseau et de tensions paradoxales éclairent quant à eux les contraintes exercées sur les modèles économiques des plateformes coopératives.

Premièrement donc, notre analyse des entreprises de plateforme se fonde sur le cadre développé par plusieurs chercheurs, tels que Trebor Scholz (2016) puis Nick Srnicek (2018). Selon eux, ces entreprises contribuent à transformer l'économie dans son ensemble et dessinent les contours d'une nouvelle phase dans le mode de production capitaliste qu'ils désignent par l'expression *capitalisme de plateforme*. Ce cadre d'analyse de type structuraliste permet d'étudier les rapports entre capital et travail. Il met notamment en lumière les pressions exercées par le cadre concurrentiel et la recherche du profit par les détenteurs de capitaux sur le travail, pressions qui se

traduisent *in fine* par une détérioration des conditions de travail et de vie des travailleur·euse·s de plateforme. Nous reprenons pour mieux cerner ces phénomènes le concept de *précarisation* tel que développé par Robert Castel (1995). Si le capitalisme de plateforme semble accélérer les phénomènes de précarisation au travail, notre recherche vise à déterminer si le coopérativisme les limite ou les évite. La précarité, définie comme la faible capacité à faire face aux aléas de l'existence (Bihr & Pfefferkorn, s. d.), peut être qualifiée à l'aune d'indicateurs tels que le statut en emploi (travail indépendant, autonome ou salarié, contrat à temps plein ou temps partiel, etc.), les protections sociales associées au travail (accès aux prestations d'assurance maladie, aux allocations de chômage, de retraite, etc.), ou encore la rémunération (stabilité et niveau, mode de rémunération, minimum garanti, etc.).

Outre les effets de précarisation, nous analysons le travail de plateforme au prisme de son potentiel d'émancipation. Cette notion a fait l'objet depuis Marx de très nombreux développements. Pour André Gorz, le capitalisme aliène les individus en rendant le travail hétéronome (Gorz, 1988), et l'émancipation est permise si le travail redevient autonome. Cet angle est d'autant plus pertinent dans le cas des plateformes que l'autonomie au travail est souvent présumée sur la base du choix prétendument libre des horaires. André Gorz définit le concept d'*hétéronomie* de la manière suivante : « L'hétéronomie d'un travail ne réside pas simplement dans le fait que je dois m'y plier aux ordres d'un supérieur hiérarchique ou, ce qui revient au même, aux cadences d'une machinerie prérégulée. Même si je suis maître de mes horaires, de mes rythmes et du mode d'accomplissement d'une tâche complexe, hautement qualifiée, mon travail reste hétéronome quand le but ou produit final auquel il concourt est hors de mon contrôle. Un travail hétéronome n'a pas besoin d'être complètement dépourvu d'autonomie ; il peut être hétéronome parce que les activités spécialisées, même complexes, et exigeant des travailleurs une grande autonomie technique, sont prédéterminées par un système (organisation) au fonctionnement duquel ils concourent comme des rouages d'une machinerie. » (Gorz, 1988, p. 207). On voit donc se dégager plusieurs critères qui

caractérisent l'hétéronomie ou, par opposition, l'autonomie. Des critères nécessaires mais non suffisants pour qualifier le travail d'autonome, à savoir : la maîtrise par le travailleur des horaires et des rythmes du travail, la définition par le travailleur du mode d'accomplissement des tâches complexes ou qualifiées. Et un critère de niveau plus élevé qui est la maîtrise par le travailleur du but ou de l'objectif final de ce travail. Les caractéristiques fines établies par Gorz nous servent à mesurer dans quelle mesure la forme coopérative contribue ou non à rendre le travail plus autonome, par exemple via l'autogestion par les travailleur·euse·s de leur organisation productive.

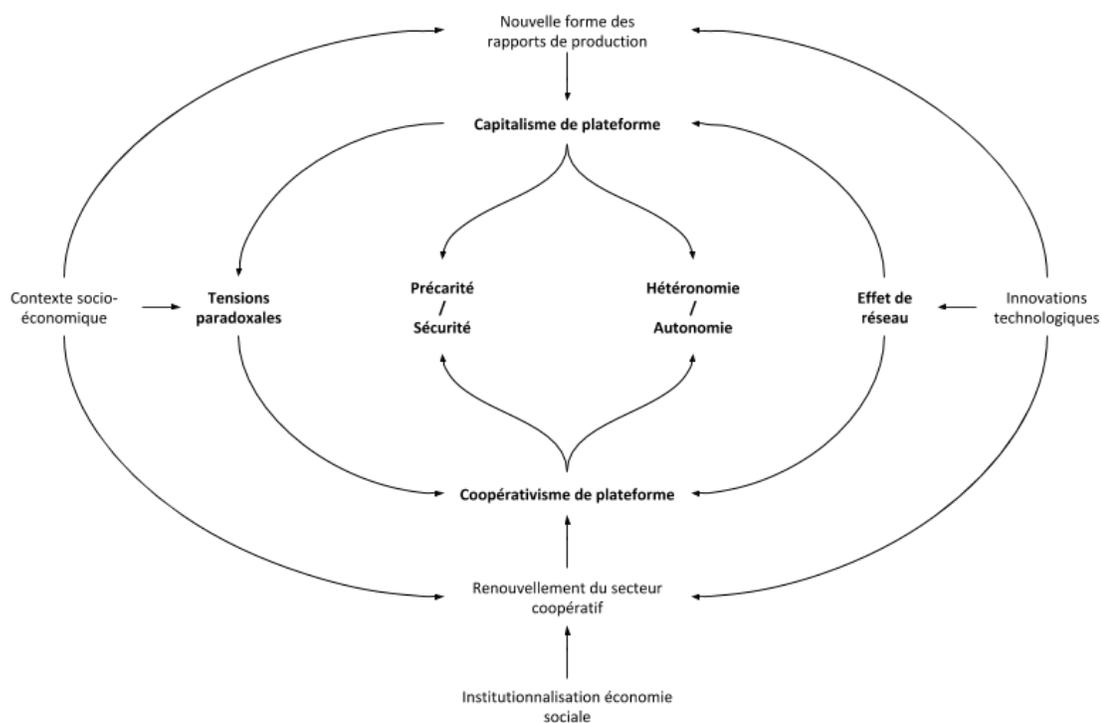
Il serait cependant difficile d'évoquer les conditions du travail de plateforme sans considérer les contraintes qui pèsent sur les plateformes en tant qu'organisations économiques. En effet, le modèle économique spécifique des entreprises de plateforme repose principalement sur la recherche de l'*effet réseau*. Appliqué aux plateformes par Alstynne et al. (2016), il désigne le phénomène par lequel la valeur de chaque échange augmente avec le nombre total d'échanges. Pour prendre l'exemple des plateformes de transport de personnes, plus le nombre de chauffeurs (les offreurs) et de passagers (les demandeurs) augmente, plus le nombre des transactions augmente et plus la qualité et la valeur *de chaque transaction* augmente. En effet, les plateformes optimisent l'intermédiation entre offre et demande. C'est cet effet qui conduit les entreprises de plateforme à viser des situations monopolistiques et par conséquent à croître le plus rapidement possible dans la logique du *winner takes all*. En découle le besoin vital pour ces entreprises d'avoir accès à des financements importants pour mettre en œuvre des stratégies agressives de développement et de marketing. L'effet réseau explique également la difficulté pour un nouvel entrant de se faire une place sur un marché déjà occupé par des acteurs importants.

Ces contraintes inhérentes au modèle d'affaires des entreprises de plateforme ne sont pas sans effet sur les coopératives qui tentent de développer des modèles alternatifs. Elles créent des tensions entre d'une part leur raison d'être - à savoir répondre aux

besoins socioéconomiques de leurs membres - et d'autre part les impératifs de compétitivité et d'attractivité du capital. Le concept de tensions paradoxales, développé par Valérie Michaud (2011) pour l'étude des entreprises sociales et collectives, éclaire ces enjeux et leurs effets sur les conditions de travail au sein des plateformes coopératives. Le cas Eva révèle notamment des « tensions entre objectifs sociaux et objectifs économiques ». La méthode d'analyse proposée par Michaux permet également de relever le rôle actif des non-humains dans ces tensions et la médiation que peuvent opérer des outils (technologiques) dans ces situations.

Nous proposons ci-dessous une représentation schématique de l'articulation entre nos concepts.

Figure 2.1 - Représentation schématique de notre cadre conceptuel



2.2. Hypothèses de recherche

Les hypothèses testées sont les suivantes. De manière générale, on pourrait penser que l'insertion des coopératives sur le marché et leur soumission aux lois de la concurrence et du profit les contraignent de « reproduire dans leur organisation réelle tous les défauts du système existant » (Marx, cité dans Godelier, 2002).

Plus spécifiquement, au niveau des dynamiques organisationnelles, les plateformes coopératives seraient contraintes de croître rapidement pour bénéficier des *effets de réseau*, centraux dans le modèle des plateformes (Alstynne et al., 2016). Cette nécessité les pousserait à adopter des stratégies similaires aux plateformes capitalistes, sans toutefois bénéficier des mêmes possibilités de financement. Leur modèle d'affaires s'en trouverait ainsi fragilisé, générant des tensions paradoxales entre objectifs sociaux et objectifs économiques, entre ambitions émancipatrices et contraintes financières (Audebrand et al., 2017; Michaud, 2011).

Au niveau de l'organisation du travail, la participation des membres à la gouvernance et la copropriété de la plateforme coopérative devrait leur permettre de bénéficier de meilleures conditions de travail, dans la limite des tensions exercées sur leur modèle d'affaires. Ce sont bien les résultats de ces tensions qui sont au cœur de ce travail, attestant le potentiel du secteur coopératif pour prévenir la précarisation du travail de plateforme.

La conjonction de ces différents éléments permet de mesurer le caractère émancipateur de la forme coopérative et de vérifier si, comme le notait le sociologue du travail Bernard Friot à propos des plateformes de livraison, l'enjeu "n'est pas qu'ils deviennent employés de la plateforme mais qu'ils soient titulaires de leur salaire et copropriétaires d'usage de la plateforme, sous une forme coopérative ou autre" (Friot, 2020).

2.3. Méthodologie & matériaux de recherche

Pour répondre à nos questions de recherche, nous mettons en œuvre une approche essentiellement empirique, basée sur l'étude de cas de la plateforme Eva.

Nous reprenons pour décrire cette méthode la définition de l'étude de cas de Yin, qui renvoie à une « recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (cité par Albarello, 2011, p. 21). Dans notre cas, le phénomène est le rapport au travail au sein d'une plateforme coopérative, étudiée dans le contexte de l'économie de plateforme québécoise. L'étude de cas ne se limite pas à une portée strictement descriptive et a également des vertus analytiques, comme le note Collerette, pouvant dans sa forme déductive « servir à vérifier si une élaboration théorique rend compte adéquatement des phénomènes présents dans diverses situations » (cité par Albarello, 2011, p. 30). Plus précisément, la description joue un rôle central dans la mesure où « elle a pour moteur l'interprétation donnée aux observations et informations de terrain pour que l'objet d'étude soit transposé de sa forme de vie et de pensée à la forme théorique » (Hamel, 1997, p. 82). Hamel parle à ce titre de « théorie descriptive » (ibid.). Et dans cette situation (le développement de la plateforme coopérative Eva Coop), « réside une opportunité d'accroître la connaissance d'un système », comme le note Albarello (2011, p. 25). En l'occurrence, le système en question est celui du développement coopératif en contexte d'économie capitaliste, ce qui nous permet également d'améliorer notre compréhension du système capitaliste en période de rupture technologique.

Le cas de Eva est particulièrement pertinent dans la mesure où l'organisation opère dans le secteur du transport de personnes. Celui-ci est le plus documenté dans les études empiriques des effets de l'économie de plateforme sur les relations de travail, mais uniquement du point de vue des plateformes capitalistes. Le transport de personnes appartient à la catégorie des plateformes de travail à la demande, une des formes de plateforme dont le travail est le plus « ostensible »⁴, pour reprendre les termes d'Antonio Casilli (2019). Les plateformes de transport offrent donc la possibilité d'observer l'évolution du rapport au travail par rapport aux acteurs traditionnels du secteur (les taxis ou les VTC pour ce qui concerne le transport de personnes). Eva Coop est en concurrence directe avec Uber sur le même marché et offre un service similaire, ce qui en fait un « poste d'observation idéal » (Hamel, 1997) pour étudier le phénomène du coopérativisme de plateforme. Nous comparons donc les dynamiques organisationnelles et de travail au sein de Eva avec celles qui ont pu être observées chez Uber au Québec.

Les données d'analyse concernant Eva sont des données primaires, invoquées et provoquées, basées sur des sources documentaires, une ethnographie en ligne et une enquête de terrain. Comme le note Albarello (2011), la « combinaison des différentes techniques et celle de l'articulation et de la complémentarité des matériaux sont des questions centrales dans l'approche de cas ». Ainsi, des sources documentaires diverses éclairent le fonctionnement, l'organisation et la stratégie d'Eva Coop : documents internes ou produits par l'organisation, littérature grise (rapports de structures de soutien aux coopératives), articles et entrevues radio et web.

Surtout, notre matériau de recherche est constitué de 11 entretiens qualitatifs semi-dirigés, menés avec des acteur·trice·s impliqués dans le développement de la

⁴ Par opposition, le travail réalisé sur certaines plateformes comme Facebook est moins ostensible. Casilli considère comme du « travail social en réseau » le fait pour ses utilisateurs de produire, noter ou classer du contenu (en postant, aimant, commentant, notant du contenu en ligne).

coopérative, tant à l'interne (6 chauffeurs, 1 fondateur) qu'à l'externe (5 employé·e·s dans les structures de soutien au secteur coopératif ou à l'économie sociale). L'entretien avec le fondateur éclaire les questions stratégiques et les contraintes exercées par les pressions concurrentielles sur le modèle d'affaires. Les entretiens avec des acteurs externes élargissent la perspective sur les opportunités et menaces liées à l'environnement de Eva. Les entretiens avec les chauffeur·e·s constituent la source principale des données liées au rapport au travail. Ces entretiens ont été transcrits intégralement, afin de ne pas trier a priori les éléments pertinents et non pertinents. Ceci nous permet d'analyser plus finement le contenu intégral (Gauthier, 2009, p. 355). Les entretiens avec les personnes appartenant aux structures de soutien à l'économie sociale ont été transcrits partiellement, dans la mesure où seuls les propos complétant la position officielle exprimée par ces organisations dans les rapports qu'elles ont publiés ont été retenus pour l'analyse.

A également été analysé le contenu des groupes de discussion en ligne entre chauffeur·e·s, selon la méthode de la *netnographie* (Kozinets, 2002), pour renforcer nos données relatives au rapport au travail. Une observation lors d'une assemblée communautaire a été réalisée, en vue de saisir les interactions et dynamiques de pouvoir entre les membres et la participation réelle des membres à la gouvernance.

La variété de ce matériau, permise par la méthode de l'étude de cas, a pour but de « placer l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief » (Hamel, 1997, p. 104). Cette *triangulation des données* constitue la vertu méthodologique associée à la profondeur de cette méthode d'analyse.

Les données d'analyse concernant les plateformes capitalistes seront des données invoquées issues principalement d'articles et ouvrages scientifiques. En effet, la littérature est déjà riche de nombreuses études relatives aux conditions de travail sur les plateformes, en particulier pour le secteur du transport de personnes. Pour le cas du

Québec, Uber étant le seul concurrent de Eva (pour le transport) sera notre point de comparaison principal. Des études concernant d'autres acteurs du même secteur ou d'autres secteurs de travail à la demande (livraison de marchandises ou de repas par exemple) pourront être mobilisés pour dégager les caractéristiques communes ou pratiques récurrentes au sein des plateformes capitalistes.

La méthode de l'étude de cas exige de délimiter clairement dans le temps et l'espace ce que nous considérons être le phénomène étudié. Nous bornons le temps de notre étude aux quatre premières années d'opérations, soit du lancement de Eva Coop en 2018 à septembre 2021, date de dépôt de ce mémoire. Par ailleurs, l'espace géographique de l'étude est limité au Québec (offrant un périmètre de comparabilité entre Uber et Eva, ainsi qu'une homogénéité réglementaire et politique qui permet d'éviter certains biais dans l'approche comparative). Au niveau organisationnel, l'étude concerne les entités organisationnelles Uber Inc., Eva Coop et Eva Global Corp., ainsi que les travailleur·euse·s au cœur du processus de production, à savoir les chauffeur·e·s, quelle que soit la nature juridique du contrat qui les lie à l'organisation.

2.4. Concepts opératoires et indicateurs

Nous mettons en œuvre dans ce travail une démarche qualitative, adaptée à la méthode de l'étude de cas (Hamel, 1997) et à nos questions de recherche. Nous souhaitons par ailleurs adopter une position « solidaire-critique » au sens de Favaro (2017). En effet, nous considérons que les personnes impliquées dans la construction des « utopies concrètes » (Bloch, 1995) que représentent les plateformes coopératives sont engagées à bâtir une alternative au capitalisme. Celles et ceux que nous serons amenés à rencontrer et interroger pourraient cependant défendre des positions qui peuvent entrer

en conflit avec nos propres perspectives comme chercheur. Pour reprendre les termes de Favaro (2017)⁵ :

Sur le plan analytique, une critique solidaire implique de privilégier les questions de politique et d'éthique par rapport à la pureté théorique et méthodologique, ce qui signifie ici prendre certains éléments au pied de la lettre, notamment les comptes rendus sur les conditions de travail ; et proposer des explications multicausales qui transcendent les catégories binaires et tiennent compte de la complexité, de la contradiction et de la compréhension de l'autre, tout en restant attaché à la critique en tant qu'engagement politique pour la transformation sociale.

Ainsi, notre recherche tente de contribuer à un débat constructif sur les potentiels du mouvement coopératif en soulignant ses ambivalences et ses limites autant que ses capacités de transformation sociale.

Notre cadre théorique nous a permis de dégager plusieurs concepts. Les concepts de précarité et d'hétéronomie, centraux dans notre analyse, peuvent être qualifiés de systémiques. Ils seront décomposés en concepts opératoires. Chaque concept opératoire sera à son tour décomposé en indicateurs qui nous serviront de grille d'analyse afin de coder les données récoltées, tant invoquées que provoquées. Cette démarche nous permettra de relever des éléments de preuve dans notre matériau de recherche.

Ainsi, le concept systémique de précarité sera décomposé en trois concepts opératoires : les protections sociales, le niveau et la stabilité de la rémunération et le partage de la valeur. Le concept systémique d'hétéronomie sera également décomposé en trois concepts opératoires : la définition des horaires et rythmes du travail, le contrôle sur les modalités d'exercice des tâches et la maîtrise des fins du travail. Le choix des indicateurs est notamment inspiré de notre revue de la littérature.

⁵ Notre traduction.

Tableau 2.1 - Concepts opératoires et indicateurs

CONCEPTS SYSTÉMIQUES	CONCEPTS OPÉRATOIRES	INDICATEURS
1. PRÉCARITÉ	1.1 Protections sociales	1.1.1 Difficultés d'accès aux protections sociales liées à l'emploi salarié
	1.2 Niveau et stabilité de la rémunération	1.2.1 Rémunération à la tâche
		1.2.2 Taux de commission prélevé par la plateforme élevé
		1.2.3 Pas de garantie d'un nombre d'heure ou revenu minimum
		1.2.4 Tarification excluant les temps d'attente et d'approche
1.3 Partage de la valeur	1.3.1 Captation des surplus ou excédents par les actionnaires	
2. AUTONOMIE	2.1 Définition des horaires et rythmes de travail	2.1.1 Pas d'influence des incitatifs de la plateforme (ex. : <i>'price surge'</i>)
		2.1.2 Pas d'influence des horaires d'achalandage et contraintes du marché
	2.2 Contrôle des modalités d'exercice des tâches	2.2.1 Transparence algorithmique
		2.2.2 Paramètres de l'algorithme modifiable par les chauffeur·e·s
		2.2.3 Influence des chauffeur·e·s sur la fixation des prix du service
		2.2.4 Participation des chauffeur·e·s aux instances de gouvernance
	2.3 Maîtrise des fins du travail	2.3.1 Participation des chauffeur·e·s aux décisions de répartition des surplus
		2.3.2 Participation des chauffeur·e·s aux décisions d'orientations stratégiques

Ces indicateurs nous ont permis d'analyser les informations tirées de notre matériau et de documenter les éléments de réponse à nos questions de recherche.

2.5. Présentation du cas Eva

Avant de présenter les résultats de notre terrain, nous tenterons de présenter le cas Eva. Eva est à ce jour la seule plateforme coopérative de travail à la demande en opérations depuis plusieurs années au Québec. Une autre plateforme coopérative offrant des services de livraison de repas à Montréal est en démarrage (Radish), mais cette dernière a un historique trop court au moment où nous écrivons et ne peut être étudiée comme cas à part entière. Nous tenons compte de cette initiative comme élément de contexte.

En s'appuyant sur le livre blanc publié par l'organisation (Eva Foundation, 2018a), les entrevues publiques des fondateurs et d'autres documents internes (procès-verbal d'assemblée générale, règlement interne), nous nous en tiendrons dans cette partie à une description très factuelle de la structure organisationnelle et de la gouvernance de l'organisation, en insistant sur les écarts avec les caractéristiques de Uber Inc⁶.

2.5.1. Bref historique

Le projet Eva Coop a démarré à Montréal en septembre 2017 sous l'impulsion de Dardan Isufi et Raphaël Gaudreault. En parallèle du développement de l'application et de toutes les facettes opérationnelles du projet, les deux étudiants ont mené des négociations avec le gouvernement québécois, en charge de la réglementation du secteur du transport de personnes par taxi. En effet, le gouvernement autorisait et encadrait l'activité de Uber, actif au Québec depuis 2014, par la voie d'un dispositif

⁶ Les perceptions, réalités vécues et justifications des différents acteurs rencontrés lors de notre terrain, quant aux spécificités organisationnelles d'Eva ne seront présentées que dans le chapitre 3.

réglementaire appelé « projet pilote » adopté en 2016⁷. Ce dispositif, moins contraignant que les règles s'appliquant aux chauffeurs de taxis traditionnels, visait à évaluer l'impact du développement d'Uber sur le marché et à expérimenter une nouvelle (dé)réglementation (Coiquaud & Morissette, 2019). Ce dispositif était ouvert à Uber et à Téo Taxi depuis son adoption et Eva a dû faire pression sur le gouvernement et patienter plusieurs mois (et l'arrivée d'un nouveau gouvernement) pour pouvoir intégrer ce projet. Dès octobre 2018, les signaux politiques reçus par les fondateurs laissaient espérer une officialisation prochaine de leur participation au pilote. Ils ouvrent donc l'application bêta. En janvier 2019, Eva est officiellement autorisée par le gouvernement du Québec à exercer ses activités à Montréal, Gatineau et Québec. En mai 2019, Eva annonce médiatiquement le lancement de ses activités, après avoir rodé son application. Elle est aujourd'hui disponible à Montréal, à Québec et à Saguenay. Des développements sont en cours en Alberta et d'autres provinces et pays pourraient suivre.

2.5.2. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de Eva se découpe essentiellement en deux niveaux, soit une structure macro à échelle globale qui coordonne et soutient le développement de structures micro à échelle locale. À l'échelle globale, l'organisation a d'abord pris la forme d'une fondation sans but lucratif (Eva Foundation), puis d'une entreprise incorporée (Eva Global Corp.). Cette entité détient le code de l'application et la marque de commerce Eva. Employant une quinzaine de personnes, elle est chargée notamment de la recherche de financement, du développement technologique et du support à la

⁷ Pour une analyse détaillée des enjeux réglementaires du secteur au Québec, voir le dossier de l'IRES *Le secteur du transport individuel de personnes en milieu urbain à l'épreuve des plateformes numériques* de décembre 2019.

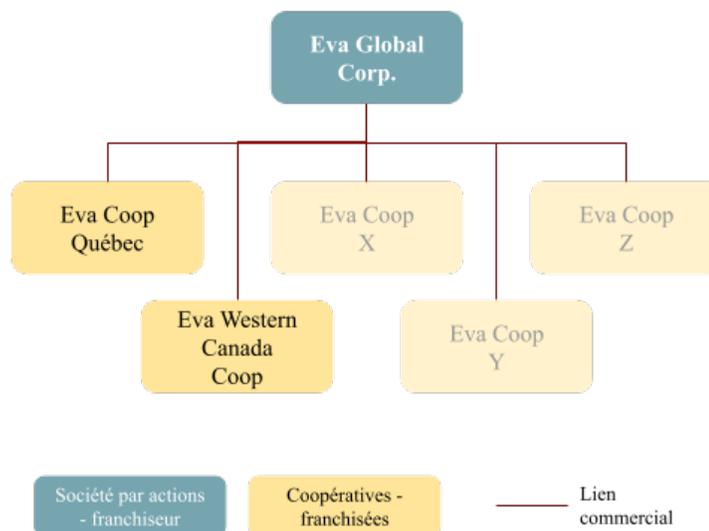
création d'entités locales. Elle supervise la marque Eva ainsi que l'intégrité et la qualité du code de l'application, tel que mentionné dans les règlements de régie interne de la coopérative (Coop de solidarité Eva, 2019) :

The application and any related technologies, as well as the branding and name used by the cooperative, remain the property of Eva Global Corp., a joint-stock company under Canadian law. A contract between the two entities details the relationship. The cooperative operates only the application and any related technology using the branding and the name.

À l'échelle locale (au niveau d'une province ou d'une ville), des coopératives de solidarité opèrent comme franchises sociales et gèrent l'activité au niveau de leur communauté. Elles fixent les détails des conditions d'opérations et décident de nombreux paramètres de l'application, déterminant les modalités d'exercice de l'activité (prix du service, règles d'attribution des courses, etc.).

Les franchises sociales et le franchiseur Eva Global sont liés par un contrat qui définit les termes de l'entente. Actuellement, Eva Coop reverse 5% du montant des courses à Eva Global en échange de l'utilisation de l'application et de la marque. Il n'existe pas de lien de propriété ou en capital entre les deux entités.

Figure 2.2 - Structure organisationnelle Eva



Aujourd’hui, une seule franchise sociale est en opération : Eva Coop au Québec⁸. Elle est elle-même découpée en communautés par ville (Montréal, Québec, Saguenay). Chacune de ces communautés élisent lors des assemblées communautaires des représentants des membres utilisateurs (passager·ère·s et conducteur·trice·s) qui siègent à l’assemblée générale annuelle.

2.5.3. Gouvernance

L’assemblée générale annuelle est l’instance de gouvernance principale : « En tant que coopérative, les membres se réunissent en assemblée générale pour élire le conseil d’administration et décider de toutes les questions commerciales, telles que les prix, les commissions et les politiques internes »⁹. L’AGA est donc l’instance de délibération des questions stratégiques et d’allocation des éventuels surplus dégagés par l’activité. Comme dans toute coopérative, chaque membre a un droit de vote, selon le modèle

⁸ Eva Western Canada Coop. est enregistrée en Alberta depuis deux ans mais pas encore active.

⁹ Source : site web officiel Eva <https://eva.coop/#/about> (consulté le 3 septembre 2021)

coopératif de un membre, une voix. Contrairement au modèle des sociétés capitalistes dans lesquelles le droit de vote est proportionnel au nombre d'actions ou de parts détenues, c'est le lien d'usage qui prime dans la coopérative (et non le lien en capital).

La franchise sociale sous forme de coopérative de solidarité (ou multipartite) Eva, est composée de quatre types de membres :

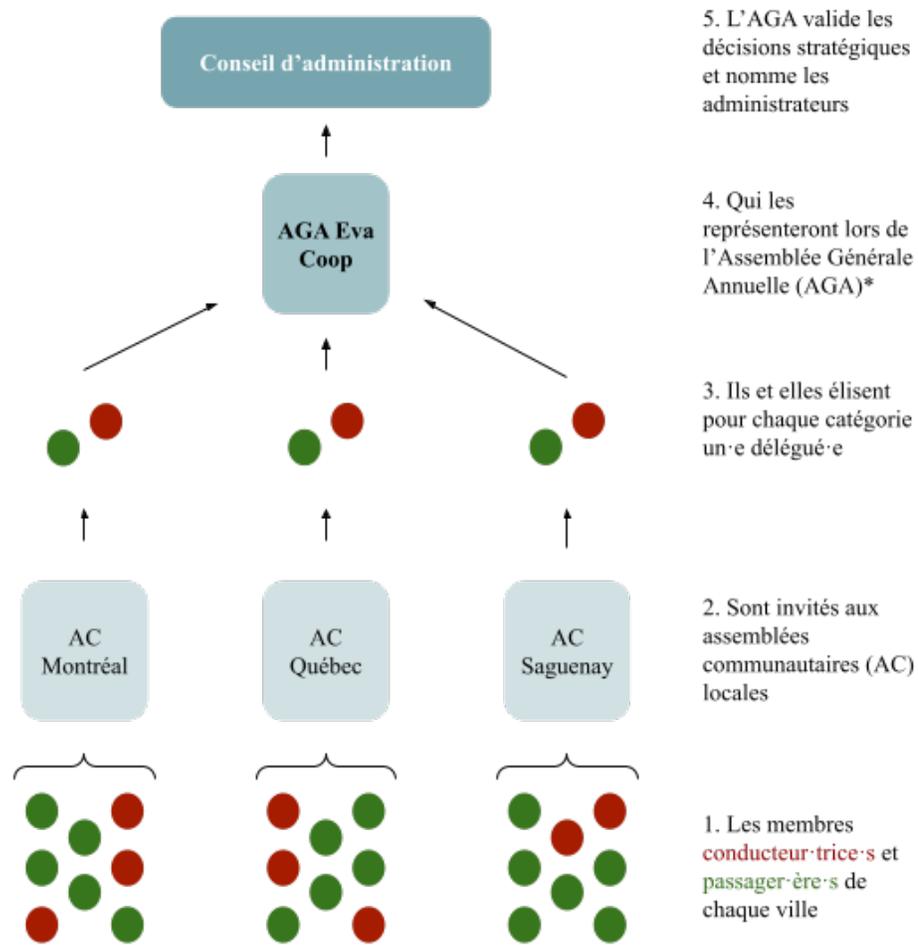
- Les membres utilisateur·trice·s, composés de deux sous-catégories :
 - o Conducteur·trice·s : producteur·trice·s du service de transport
 - o Passager·ère·s : consommateur·trice·s du service de transport
- Les membres travailleur·euse·s : employé·e·s du siège Eva Coop
- Les membres de soutien : partenaires de la coopérative qui apportent leur expertise, une contribution financière ou jouent un rôle d'influence

Le coopérative élit lors de l'assemblée générale annuelle (AGA) les administrateurs qui siègeront au conseil d'administration (CA), composé de minimum cinq personnes dont deux co-présidents, représentant les différentes catégories de membres, comme suit :

- Membres conducteur·trice·s : 1 administrateur·trice
- Membres passager·ère·s : 1 administrateur·trice
- Membres travailleur·euse·s : 2 administrateur·trice
- Membres de soutien : 1 administrateur·trice (cette catégorie ne pourrait excéder $\frac{1}{3}$ du nombre total des administrateur·trice·s)

Le Conseil d'Administration est quant à lui l'organe décisionnel tout au long de l'année pour toutes les questions opérationnelles.

Figure 2.3 - Schéma de gouvernance Eva Coop



* Aux côtés des autres catégories de membres : travailleur·euse·s du siège, membres de soutien individuels et corporatifs.

Le choix d'une coopérative de solidarité permet ainsi d'intégrer à la gouvernance des parties prenantes autres que les seul·e·s utilisateur·trice·s du service (comme dans les coopératives de consommateurs) ou que les seul·e·s producteur·trice·s du service (comme dans les coopératives de producteurs) ou encore que les seuls salarié·e·s de la coopérative (comme dans les coopératives de travail). Ici, le modèle retient donc à la fois les travailleur·euse·s (à deux niveaux), les consommateur·trice·s ainsi que des parties prenantes « externes » (principalement à des fins de financement).

Cette formule de coopérative multisociétaire a été introduite au Québec en 1997 et marque une rupture avec la tradition de développement coopératif de type unisociétaire (Girard, 2008). Au plan de la gouvernance, les coopérateur·trice·s doivent dans ce cas composer avec l'intérêt de plusieurs acteur·trice·s. Notons que cette forme de coopérative représentait en 2008 plus de 50 % des nouvelles coopératives depuis son introduction et l'analyse du fonctionnement réel de leur gouvernance peut nourrir des réflexions sur l'évolution de l'ensemble du secteur coopératif¹⁰.

2.5.4. Modèle d'affaires

Le modèle d'affaires d'Eva s'appuie exclusivement sur les courses faites via l'application, selon le principe de revenu divisé par course complétée. Le montant de chaque course est ainsi réparti de la manière suivante : 1% revient à Eva Global (pour les développements et la maintenance), 4% à la trésorerie de l'écosystème, 10 % à la coopérative locale et 85% au conducteur. Cette répartition entre 5% pour la fondation et 10% pour les coopératives locales a été fixée pour deux ans, puis pourra être revue quand les coopératives seront viables. Comme nous l'avons évoqué précédemment, Uber prélève généralement 25% de commission sur chaque course (voire plus), à comparer avec 15% pour Eva Coop. Cette répartition, largement plus favorable aux

¹⁰ Certains flous dans la loi sur les coopératives entourent la gestion des coopératives de solidarité. En effet, les règles d'attribution des ristournes (excédents redistribués aux membres) stipulent qu'elles doivent être réparties au prorata des opérations effectuées avec leurs membres. Dans le cas des coopératives unisociétaires, il est aisé de calculer cette proportion (part des heures travaillées par chaque membre dans une coopérative de travail, part des ventes réalisées par chaque membre dans une coopérative de consommateurs). Mais la loi ne précise comment déterminer la part revenant à chaque membre dans la coopérative de solidarité qui combine différents types de membres et donc des opérations de nature différente et incommensurable (le montant des ventes pour les utilisateurs et les heures travaillées des employés du siège par exemple). Ces éléments devraient donc logiquement être débattues dans les futures assemblées générales, advenant que des surplus soient dégagés.

conducteurs d'Eva - toutes choses égales par ailleurs - constitue un avantage en termes de recrutement et de rétention mais potentiellement une faiblesse du modèle d'affaires, réduisant les moyens financiers disponibles pour la commercialisation et le recrutement.

Pour ce qui est de la livraison, le modèle d'affaires diffère quelque peu. En effet, Eva prélève un montant fixe de 2 \$ par livraison et les livreur·e·s sont rémunéré·e·s selon un tarif au kilomètre et à la minute défini d'avance (et non en pourcentage du prix du repas comme généralement chez les concurrents d'Eva).

Le modèle d'affaires de Eva et Uber sont donc dans leurs principes très proches. En revanche, le processus économique de circulation de la valeur est radicalement différent. Les plateformes capitalistes fonctionnent selon la logique de concentration du capital aux mains des investisseurs et d'extraction de la valeur au profit exclusif de ces derniers. En effet, la plus-value créée par l'activité appartient aux détenteurs d'actions, selon la logique des sociétés par actions. Dans les coopératives au contraire, cette valeur ne peut pas être appropriée par les investisseurs. En effet, la logique de la réserve impartageable fait en sorte qu'une partie des excédents générés soit collectivisée et ne puisse en aucun cas (même en cas de dissolution) être redistribuée aux individus (membres ou ex-membres de la coopérative). Par ailleurs, la part des excédents qui peut être distribuée sous forme de ristournes va être répartie entre les membres selon leur lien d'usage avec la coopérative (la proportion de l'activité réalisée par chaque membre), et non en fonction des apports en argent (qu'on ne peut appeler capital dans le sens où l'argent investi n'a pas pour finalité de générer une quantité supérieure d'argent). Finalement, l'impossibilité (selon la loi sur les coopératives québécoise¹¹) de revendre des parts en dégageant une plus-value empêche l'enrichissement individuel des membres de la coopérative qui doit donc desservir les

¹¹ Voir : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-67.2>

intérêts collectifs des membres. Précisons que cette différence majeure ne vaut que pour la coopérative Eva et non pour la société Eva Global qui, elle, répond aux logiques des sociétés par action. Il faut alors garder en tête qu'Eva est un cas d'hybridation du modèle d'entreprise et de mode de production, capitaliste et coopératif. Nous y reviendrons en détail dans la partie suivante.

CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous avons choisi d'organiser nos résultats selon les trois groupes d'acteur·rice·s rencontrés lors de notre enquête de terrain : des chauffeur·e·s, le management et l'écosystème de soutien à l'économie sociale québécoise. Chaque groupe offre une perspective différente et relativement cohérente de notre objet de recherche, les intérêts étant dans l'ensemble convergents au sein de chacun d'eux.

Tableau 3.1 - Organisation des résultats de l'enquête de terrain

SOURCE	DONNÉES UTILISÉES	THÈMES EXPLORÉS
CHAUFFEURS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 6 entretiens qualitatifs semi-dirigés (6 chauffeurs / livreurs recrutés en course) <input type="checkbox"/> Concurrence : littérature scientifique et données des chauffeurs multi-applications. 	Perspective des chauffeurs/livreurs sur : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les dynamiques organisationnelles <input type="checkbox"/> Le rapport au travail et à l'emploi : lien d'emploi, précarité
MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1 entretien qualitatif semi-dirigé avec un des deux cofondateurs <input type="checkbox"/> Observation en assemblée communautaire Eva <input type="checkbox"/> Entrevues radio et presse <input type="checkbox"/> Livre blanc Eva <input type="checkbox"/> Règlements de régie interne Eva <input type="checkbox"/> 1 entretien qualitatif semi-dirigé avec le fondateur de Radish 	Perspective du management sur : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les dynamiques organisationnelles : fonctionnement réel, structures juridiques et gouvernance <input type="checkbox"/> Le rapport au travail et à l'emploi <input type="checkbox"/> Le rapport aux données, au code, à l'application <input type="checkbox"/> Le financement, les investisseurs et le capital
ÉCOSYSTÈME	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 3 entretiens qualitatifs semi-dirigés avec 4 acteurs de structures de soutien à l'économie sociale : RISQ, Chantier de l'économie sociale, CQCM <input type="checkbox"/> Rapports de ces structures 	Point de vue de l'écosystème sur : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les alternatives au capitalisme <input type="checkbox"/> Les enjeux et outils financiers <input type="checkbox"/> Le lien avec les pouvoirs publics Explique les tensions externes sur le modèle d'affaires Eva.

3.1. Résultats issus des données relatives aux chauffeurs

Notre recherche porte principalement sur les effets sur les conditions de travail du modèle juridique et organisationnel de la coopérative. Il importe donc prioritairement d'interroger directement les chauffeur·e·s pour capter leur ressenti et leur appréciation de ces conditions. Les résultats du point de vue des chauffeurs sont donc principalement tirés de 6 entretiens, d'une observation en assemblée communautaire Eva et d'observations d'échanges en ligne sur la messagerie Telegram. Ces données explorent la perspective des chauffeur·e·s tant sur les dynamiques organisationnelles d'Eva que sur leur rapport au travail et à l'emploi avec la coopérative.

Pour réaliser les entretiens, nous avons recruté 6 chauffeurs lors de courses en voiture commandées via l'application Eva. Lors de ces courses de recrutement, nous avons présenté les objectifs de la recherche et proposé au chauffeur de participer à une entrevue par téléphone qui aurait lieu dans les jours suivants. Nous avons ainsi mené 6 entretiens semi-dirigés entre le 30 janvier et le 4 avril 2021, d'une durée entre 24 et 51 minutes. Nous n'avons pas sélectionné de chauffeurs en particulier et avons procédé aux entretiens avec les 6 premiers qui acceptaient de nous répondre. Le seul critère de sélection était que le chauffeur ait un minimum de deux semaines d'ancienneté sur l'application Eva. Les résultats présentés ci-dessous reflètent le contenu de ces entretiens. Ils ont été anonymisés en remplaçant les vrais prénoms des chauffeurs par des prénoms fictifs.

La littérature abondante sur le travail chez Uber ou sur les applications de livraison a également étayé les données de comparaison avec les concurrents capitalistes d'Eva, notamment les travaux de Jamil et Noiseux pour les chauffeur·e·s (Uber) et de Coget pour les livreur·e·s (diverses applications).

3.1.1. Profil des répondants

Les 6 répondants interrogés sont des hommes, et nous n'avons rencontré dans nos courses (autant au stade exploratoire que de l'enquête) exploratoires que des chauffeurs hommes également. La surreprésentation masculine dans les métiers du transport de personne ne semble donc pas faire exception chez Eva. Nous ne féminiserons donc pas dans la suite de cette partie les termes « chauffeur », « livreur » ou « travailleur » lorsque nous faisons référence au groupe de nos six répondants. Il aurait été intéressant d'obtenir la perspective d'au moins une chauffeuse qui aurait pu nous permettre d'identifier des éventuelles propriétés émergentes spécifiques à leur expérience de femme chauffeuse et ce manque apparaît comme une limite de nos données.

Notre groupe de répondants partage certaines caractéristiques mises en lumière dans la littérature sur le transport de personne et la livraison. Ainsi, 5 des 6 répondants sont des personnes racisées ou issues de l'immigration récente (non nés au Canada). Un seul répondant occupait un autre emploi au moment de l'entrevue, mais 4 d'entre eux utilisaient d'autres applications de transport ou de livraison en parallèle de Eva, et notamment Uber, Uber Eat, Skip the Dishes et Doordash. 4 des 6 répondants utilisent ou ont utilisé l'application Uber et ont donc pu comparer directement leurs expériences de travail chez Eva et Uber. Il est à noter que ces 4 personnes ont toutes pour point commun d'avoir commencé à utiliser Eva suite à une déconnexion de l'application Uber imposée unilatéralement par Uber (nous y reviendrons). Un autre répondant utilise Uber Eats et Eva pour la livraison de repas et a aussi pu comparer ses expériences.

L'ancienneté relativement faible des répondants sur l'application Eva reflète la très forte croissance de la base de chauffeur·e·s qu'a connue l'application pendant les derniers mois. En effet, la pandémie a eu pour effet d'accélérer le développement du

service de livraison de repas. Alors que le transport de personnes a connu une baisse drastique d'achalandage, la livraison de repas a rencontré un succès très rapide à Montréal qui a accéléré le recrutement de chauffeur·e·s. Ainsi, deux chauffeurs avaient 2 semaines d'ancienneté avec Eva, deux un mois, un autre 6 mois et le dernier 1 an.

En termes d'âge, trois répondants ont entre 30 et 40 ans, deux entre 40 et 50 et un a plus de 50 ans.

Tableau 3.2 - Profil des répondants - chauffeurs

Pseudonyme	Tranche d'âge	Personne racisée ¹² et/ou issue de l'immigration	Ancienneté sur Eva ¹³	Régime de travail	Autre travail en parallèle	Utilise ou a utilisé Uber	A démarré Eva suite à une déconnexion de Uber	Autre(s) application(s) utilisée(s)
Ali	40-50	OUI	1 mois	Temps plein	Non	OUI	OUI	Uber (avant), Skip (pas encore essayé)
Marcelo	40-50	OUI	2 semaines	Temps plein	Non	OUI	OUI	Doordash, Livraison Amazon (Loomy), FEDEX et UPS
Nassim	30-40	OUI	1 mois	Temps partiel	OUI	Non	Non	Skip the Dishes, Uber Eats, Doordash
Miguel	>50	Non	1 an	Temps plein	Non	Non	Non	-
Samuel	30-40	OUI	6 mois	Temps plein	Non	OUI	OUI	-
Fouad	30-40	OUI	2 semaines	Temps plein	Non	OUI	OUI	Uber, Skip the Dishes

¹² Selon la conception de la « racisation » de Colette Guillaumin, à savoir « une assignation qui entraîne des discriminations, des préjugés et des inégalités » (Pascual, 2020). Étant donné qu'il s'agit d'un concept sociologique, la question posée aux participants portait sur l'appartenance à une « minorité visible ».

¹³ Au moment de l'entretien.

3.1.2. Notes préliminaires et réserves

La quasi-totalité des chauffeurs rencontrés sur le terrain avaient une expérience significative avec Uber ou d'autres applications, leur offrant un recul et un angle de comparaison très pertinent pour nos questions de recherche. En revanche, ils n'ont pour certains pas été exposés au processus d'assemblée générale et à certaines formes plus tangibles de la participation des membres chez Eva, qui s'expriment à certains moments précis de l'année. Ce point sera à garder en mémoire lors de l'analyse de cet aspect et appellera des recherches ultérieures.

Par ailleurs, beaucoup n'ont connu Eva qu'en période de pandémie, pendant laquelle toute l'industrie du taxi et du transport de personnes a été en crise. Ce qui induit des risques dans l'interprétation des résultats mais aussi des opportunités. Risques de ne pas pouvoir tirer de conclusion valables en période « normale » (comme l'observe Miguel en début d'entretien¹⁴). Opportunités pour observer certains phénomènes, comme les protections offertes aux travailleur·euse·s en cas de crise, le comportement de l'employeur et les impacts d'une baisse d'activité sur la qualité de vie des chauffeurs et livreurs. Ces éléments sont précisément des indicateurs pertinents pour évaluer leur précarité. Par ailleurs, la plupart des chauffeurs ont utilisé les applications hors pandémie et ont démontré être en capacité d'analyser les effets spécifiques du contexte sanitaire sur leurs conditions de travail.

Enfin, nous avons été particulièrement impressionnés par la capacité d'analyse, stratégique et tactique, dont font preuve les chauffeurs rencontrés lors de ces entrevues ou des courses exploratoires. Tous ont été en mesure de poser un diagnostic sur leur

¹⁴ « Pour l'instant on est en pandémie donc tout est au ralenti donc c'est difficile de se faire une opinion dans la dernière année pour qui que ce soit, peu importe le taxi peu importe Eva, Uber, c'est pratiquement impossible d'avoir une vraie idée d'ensemble parce que y'a trop de changement qui se sont fait dans l'année. » Miguel, chauffeur Eva Coop.

situation personnelle en l'articulant avec une vision d'ensemble de l'industrie du transport et de la livraison. Leur compréhension des enjeux sectoriels, des contraintes structurelles et des interactions entre catégories d'acteur font de leurs contributions une part essentielle de cette analyse. Nous saluons ici la grande richesse et profondeur de leur apport et les en remercions chaleureusement.

Comme nous le détaillons dans la description du cas Eva Coop, le modèle d'affaires et le processus de travail de Eva est dans l'ensemble très proche de celui de Uber (de Uber pour le transport, UberEats pour la livraison de repas). Nous relèverons donc dans les parties qui suivent les écarts perçus et exprimés par les six chauffeurs interrogés lors de notre terrain.

3.1.3. Résultats concernant les dynamiques organisationnelles

3.1.3.1. Structure et fonctionnement

3.1.3.1.1. Fonctionnement interne

De manière générale, les répondants ont peu abordé l'aspect organisationnel et le fonctionnement interne de Eva. Cette partie sera plus développée du point de vue du management, qui a abondamment commenté la structure organisationnelle.

Proximité, disponibilité et accessibilité du support

Ali et Samuel ont relevé le caractère local de l'entreprise Eva, associé à un sentiment d'accessibilité du support, de compréhension des enjeux par les équipes du siège, de disponibilité en cas de problème sur le terrain.

Ainsi, Ali nous indique :

Ah oui, très facile à contacter. Ils sont à l'écoute, j'aime ça. Uber, non. Ils prennent ton appel, il faut appeler au Maroc ou je sais pas où, et les gens du Maroc ils peuvent pas savoir [...] ce qu'on a besoin ici. Je sais qu'il y a un ordinateur, ils lisent ce qu'il y a dans l'ordinateur mais ils peuvent pas savoir ce qu'on vit. [...] Et même pour prendre un rendez-vous, on dirait que ça doit aller au global.

Samuel insiste, par opposition, sur la distance du support Uber et le manque d'empathie envers les chauffeur·e·s :

Uber pas de bureau, plateforme au Maroc, impossible de les contacter, et ils mettent des étoiles, on est des statistiques. Eva bureau, bon, petite boîte qui commence à se lancer, *chat*, ça parle en direct, boum, donc pas d'étoiles, pas de notation à étoile. Tu vois, le lien y'a vraiment ça, le lien du départ, il est du côté humain. Est-ce que tu travailles avec des machines ou avec des êtres humains? [...] Avec Eva, t'as les points positifs, c'est que euh... y'a un chat Telegram où tu peux discuter, voir un peu les commentaires de tout le monde, ça parle en direct. Si y'a un problème, c'est très très réactif, y'a toujours quelqu'un qui va te rappeler, qui va te répondre sur le message. Donc ça, ils ont des bureaux aussi, c'est très appréciable ce côté humain.

L'application Telegram a ainsi été mise en place par les fondateurs afin d'ouvrir un canal de communication en temps réel entre chauffeur·e·s et entre les chauffeur·e·s et l'équipe de support Eva. En consultant les messages postés sur celle-ci, on constate la rapidité des échanges, des réactions et des réponses, tant des employé·e·s du siège (y compris les deux fondateurs, très actifs) que des autres chauffeur·e·s. Chaque ville dispose de son propre canal Telegram, le contenu des messages variant significativement selon le canal. Ainsi, les canaux de Saguenay et de Québec portent majoritairement sur les sujets suivants : incitations à la connexion en cas de fort achalandage, conseils de positionnement géographique en fonction de la demande (l'application Eva en tant que telle n'étant pas encore optimisée à ce niveau-là, selon les fondateurs), suggestions d'améliorations de l'application ou de processus opérationnels, plaintes relatives à des courses distantes et peu payantes ou à des clients

ne donnant pas ou peu de pourboire. Le canal de Montréal comporte plus de messages de promotion interne (relais d'articles ou de contenus médias mentionnant Eva), de bienvenue aux nouveaux membres et d'informations corporatives descendantes¹⁵.

Dans le cas de plaintes de client·e·s, l'accessibilité du support Eva est également mis de l'avant par certains de nos répondants. Faisant référence à une plainte contre lui qui a conduit Uber à le déconnecter de l'application (et à des expériences similaires de ses collègues), Samuel relève également le manque de soutien pour les chauffeurs de la part d'Uber en cas de litige avec un·e client·e :

Bah de toutes façons ça se passe toujours comme ça en règle générale avec les chauffeurs, c'est « donnez-nous votre version », t'as une personne qui va te parler et va te poser des questions [...] Donc ils écoutent ta version et puis dans 99,9 % des cas, ils te disent « bon bah écoutez on va transmettre ça devant une commission je sais pas quoi », puis ils te ferment ton compte puis t'as plus jamais de nouvelles, c'est terminé. En gros ils écoutent ta version, ils ont celle du client, puis c'est toujours raison au client quoi, peu importe.

Au-delà de la résolution d'enjeux techniques, cette accessibilité et disponibilité des équipes de support, voire même des fondateurs, par les chauffeur·e·s leur permet de discuter en cas de différends ou de sanctions, contrairement à Uber. En effet, la majorité de nos répondants déclarent avoir fait les frais de sanctions ou déconnexions unilatérales et inattendues de la part de Uber. Comme mentionné plus haut, quatre de nos six répondants ont utilisé Uber et l'ensemble de ces quatre mêmes répondants ont démarré leur activité avec Eva Coop suite à une déconnexion de l'application Uber, temporaire ou définitive. Samuel et Marcelo ont été déconnectés définitivement suite à une plainte de client ou pour avoir accepté un paiement en liquide suite à une erreur de saisie d'adresse par le client. Ali et Fouad ont été déconnectés temporairement pour vérification d'antécédents judiciaires ou d'identité.

¹⁵ Nous avons noté que le canal de Montréal est inactif depuis fin août, sans que nous ayons d'explication à ce sujet.

Dans tous ces cas, la déconnexion est intervenue sans préavis, unilatéralement décidée par Uber. De telles situations coupent les chauffeur·e·s de leurs revenus, les laissant dans une grande précarité financière.

Fouad déplore le risque de déconnexion automatique chez Uber, qui l'a convaincu de rejoindre Eva :

Olivier : Est-ce que tu peux me dire pourquoi t'as commencé à travailler avec Eva ?

Fouad : Parce que Uber ils m'ont bloqué mon compte durant 10 jours. Ça prend 10 jours pour faire l'identification... [...] vous savez avec Uber, c'est une... s'il y a un problème, directement ils bloquent le compte. Si j'ai une famille, j'ai des enfants, je peux pas rester 2 semaines sans travail. C'est ça le problème avec Uber.

Pour Marcelo, ces pratiques le conduiront à ne plus retravailler avec Uber :

C'est pour ça aussi que ça m'intéresse pas de retourner à Uber aussi. Parce que ils répondent pas [...] Mais de mon côté par exemple, c'est étonnant : « Laisse-moi parler avec le superviseur, quelque chose, laisse-moi appeler, si j'ai une procédure à faire, peut-être, je sais pas moi, une amende à payer ou quelque chose, mais laissez-moi continuer de travailler ». Tu peux regarder, je suis 4 ans dans Uber, mon *record* c'est impeccable, mon commentaire de la clientèle c'est impeccable. Et ça m'est arrivé une fois seulement ce genre de chose. Et c'est seulement pour aider le client finalement. Et c'est pour ça que j'ai arrêté.

Ce mode de communication plus ouvert chez Eva ne signifie pas pour autant que les chauffeur·e·s ont un pouvoir d'influence illimité. Pour prendre un exemple, un message posté par un chauffeur sur Telegram enjoignait le siège à indiquer dans l'application la destination ou une approximation du montant de la course, avant de devoir accepter ou refuser celle-ci. Cette fonctionnalité conférerait aux chauffeur·e·s un contrôle très fort sur les modalités d'exercice de leur activité, dans la mesure où ils pourraient refuser des courses que ceux-ci exécutent parfois à perte. Un fondateur a alors répondu que cette fonctionnalité était en place au début des opérations d'Eva mais que « les résultats étaient catastrophiques puisque les membres discriminaient les courses selon les points de destination ». Le chauffeur a insisté sur l'importance pour lui d'avoir cette

information, mais ses commentaires sont restés sans réponse. Les tensions, inévitables, entre les intérêts des client·e·s et des chauffeur·e·s semblent donc dans l'ensemble tranchées par les cofondateurs qui décident des choix en termes de paramètres applicatifs. Ces questions sont néanmoins discutées et débattues ouvertement, mais sans processus décisionnel clairement établi et partagé. Les fondateurs nous ont cependant indiqué que d'autres mécanismes permettant aux chauffeur·e·s de partager leurs avis, suggestions et bogues allaient être ajoutés par la suite.

Participation aux assemblées générales

Peu de répondants ont été invités à des assemblées générales annuelles, du simple fait qu'ils ont commencé à utiliser l'application après la dernière AGA qui a eu lieu en décembre 2020.

Le seul à avoir assisté à au moins une assemblée est Miguel, qui témoigne de son expérience comme suit :

Olivier : Est-ce que vous avez participé aux assemblées générales ?

Miguel : Oui, oui, mais plus comme observateur.

Olivier : Ok. Et qu'est-ce que vous en avez pensé ?

Miguel : Ah euh... moi c'est... des rencontres virtuelles, moi je crois pas à ça, j pense que ça rentre par une oreille ça sort par l'autre. En tout cas moi là, ça a pas d'impact. En tout cas pour moi là, c'est mon avis personnel.

Olivier : Est-ce que vous trouvez que vous avez des moyens de participer aux décisions de l'entreprise ?

Miguel : Oui puis non. J pense que [...] y'a toujours des ajustements à faire. Mais euh... pour savoir qu'est-ce qu'on peut faire, c'est ceux qui ont développé le système qui [...] savent. Nous on peut donner des idées, mais on sait pas si... on sait pas c'est quoi la faisabilité. [...]

Olivier : Est-ce que vous trouvez que vous pouvez donner votre avis sur l'application, le fonctionnement ?

Miguel : Oui oui oui, ils sont plus réceptifs euh... ils prennent en... ils sont à l'écoute.

Outre la réticence pour les rencontres virtuelles, Miguel soulève un point pertinent dont nous avons pu témoigner lors de notre observation de la dernière assemblée

communautaire Eva. En effet, la majorité des sujets discutés lors de cette assemblée étaient en lien avec les paramètres de l'application. Or, Miguel souligne que ceux-ci sont avant tout liés au système tel qu'il a été codé par les développeurs. En tant que chauffeur, il lui paraît donc possible de « donner des idées », mais l'exercice de la participation atteint ses limites du fait de l'asymétrie d'information entre développeur·e·s et chauffeur·e·s. On retrouve ici le rôle actif que peuvent jouer des « non-humains » dans l'organisation : le code lui-même, ou l'algorithme, sert de régulateur ou plutôt de médiateur entre fondateurs, développeurs et chauffeur·e·s dans la gestion des tensions entre catégories de membres. Les chauffeur·e·s sont amenés à s'auto-censurer, ne sachant quelles marges de manœuvre leur laisse l'outil technologique. Il serait de ce fait intéressant de suivre à l'avenir les efforts de la coopérative en termes de formation, qui permettraient aux chauffeur·e·s d'acquérir des compétences techniques leur donnant une réelle capacité de réflexion et de délibération sur ces aspects technologiques. En effet, un des principes coopératifs met de l'avant l'importance de la formation afin que les membres « puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative »¹⁶.

Seul Samuel avait été invité mais n'a pu s'y présenter pour raisons familiales. Cependant, il nous a fait part d'un enthousiasme mesuré pour ces réunions (« Mais après bon, ce genre de choses, avant même que ça commence, je sais déjà de quoi ça va parler ») et semble préférer s'adresser directement aux équipes du siège, voire aux fondateurs, à travers les canaux mis en place, pour donner son avis ou s'exprimer sur l'application.

¹⁶ Parmi les sept principes coopératifs, l'Alliance Coopérative Internationale figure le suivant « Éducation, formation et information. Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération. » Tiré de : [https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative#:~:text=Les%20coop%C3%A9ratives%20se%20fondent%20sur,et%20le%20souci%20d'atruir.](https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative#:~:text=Les%20coop%C3%A9ratives%20se%20fondent%20sur,et%20le%20souci%20d'atruir.,), consulté le 17 juin 2021.

Nous avons tout de même sondé l'intérêt des autres chauffeurs pour ces instances et leur intention d'y participer. Fouad s'est déclaré intéressé :

Olivier : Si jamais tu es invité, est-ce que tu participerais aux assemblées, aux décisions ?

Fouad : Oui, pourquoi pas ! Je peux décider pour améliorer un peu si j'ai une voix. Si ils prennent en considération mon avis.

Ali était également favorable au principe :

Au moins la personne elle donne son idée, si elle a une idée elle le donne. C'est bien.

Ces éléments laissent clairement la place à de futures investigations pour mesurer la participation réelle des chauffeur·e·s, l'appréciation qu'ils et elles en font et ses effets concrets sur la conduite de la coopérative.

3.1.3.1.2. Paramètres de l'application

Les chauffeurs ont été beaucoup plus prolixes en ce qui a trait à l'application Eva, ses paramètres, bugs et fonctionnalités. Ces éléments relatifs à l'application ont des incidences de plusieurs natures affectant divers acteurs. D'un point de vue de marketing, ils dégradent l'expérience des chauffeur·e·s et des client·e·s sur l'application et représente de ce point de vue un danger pour la croissance de l'entreprise. Du point de vue des conditions de travail, ces bugs peuvent affecter les revenus potentiels en privant les chauffeur·e·s d'opportunités de courses notamment.

Les entretiens convergent dans l'ensemble pour pointer la supériorité de l'application Uber par rapport à Eva.

Tout d'abord nous relevons des commentaires généraux allant dans ce sens. Ainsi, Ali note sans ambiguïté :

« on parle de comparaison, on parle d'application [...] elle a beaucoup de choses à s'améliorer. [...] Uber il est très très très très loin par rapport à son application. [...] L'application [Eva] comme je vous ai dit, elle a besoin d'améliorations oui. Et j'en suis sûr à 200%. »

Samuel partage ce besoin d'améliorations de l'application Eva :

Je pense que l'application, y'a des choses qui devraient être mises au point.

3.1.3.1.3. Bugs techniques et fonctionnalités manquantes

Par ailleurs, plusieurs répondants notent des bugs récurrents avec l'application Eva. Ali nous rappelait une erreur qui s'était produite quand nous étions en course ensemble : « quand on a fait ensemble et regarde, on a un problème par rapport à l'application. Uber non ».

Samuel mentionne un bug que nous avons pu constater lors de courses avec l'application Eva. Celui-ci fait en sorte que le symbole du véhicule du chauffeur sur la carte de l'application paraît immobile (et le temps d'attente reste inchangé), quand bien celui-ci est en approche. Outre la dégradation de l'expérience client, ceci peut engendrer des annulations de courses et donc une perte de revenu. Samuel résume :

entre Uber et Eva, Uber ils sont quand même relativement précis au niveau que le client puisse voir en direct où se trouve la voiture, alors qu'avec l'application Eva, des fois ça bug. Des fois y'a des gens qui vont annuler des courses croyant que le chauffeur n'a pas démarré ou que le temps d'attente est toujours le même et ne change pas, alors que c'est pas le cas.

Fouad relève le même bug :

quand je vais aller pour ramasser quelqu'un, moi je bouge, peut-être le client il voit chez lui sur la carte que je bouge pas. Ça c'est le problème. Avec Uber c'est

[...] plus facile et comme ça vous pouvez directement voir, elle est plus rapide l'application.

Et quand nous demandons s'il y a moins de bugs et plus de fonctionnalités sur l'application Uber, Ali nous répond :

Vraiment, vraiment. Et quand on est occupés, si on est sur le même chemin, il peut nous donner une autre course si on est presque arrivé à cette course, l'autre course et l'autre chemin, on descend le client, on peut aller chercher l'autre client. Eva ça je crois pas qu'ils l'ont, je crois pas. Vraiment c'est quelque chose unique.

Par ailleurs, les chauffeurs identifient des fonctionnalités manquantes chez Eva par rapport à Uber et qu'ils souhaiteraient voir développées. Notamment, la possibilité d'accepter une deuxième course alors que le chauffeur est en course avec un premier client et qu'il approche de sa destination permettrait selon eux d'améliorer leur taux d'occupation et d'éviter de mobiliser des chauffeurs plus éloignés pour qui la course est alors moins intéressante. L'application Uber offre cette possibilité, ou encore de faire plusieurs livraisons simultanées si les destinations et distances y sont propices.

Ali indique ainsi :

Le trajet, ça c'est très important. Quand on veut faire 2-3 places, on peut le faire euh... comment dirais-je, en seul coup. C'est pas obligé d'être arrivé à destination, refaire le trajet et tout ça. Ça c'est très important. Et il y a aussi quand on prend un appel. Je vous ai pris, mais y'a quelqu'un qui a besoin d'une voiture pas loin de chez vous et il n'y a pas de voiture, c'est mieux de... ils peuvent donner à d'autres chauffeurs, vous êtes avec moi, ils peuvent le donner même si vous êtes avec moi. Uber il a cette application là. Même si on est loin, y'a pas de voiture... On est loin, il va nous le donner parce que c'est dans notre chemin. Dès que je vous dépose, je vais aller voir l'autre.

Fouad relève également cet élément :

Et avec Uber, vous pouvez, je peux, maintenant si je fais la livraison, je peux accepter 2 *orders* en même temps.

Par ailleurs, Fouad relève qu'avec Eva un·e client·e ne peut lui-même changer l'adresse de destination en cas d'erreur :

avec Uber, directement je peux le changer et personne me contacte et tout est facile. Et même le client il peut faire update pour la nouvelle adresse. S'il a rentré la mauvaise adresse il peut faire update avec Uber. Mais avec Eva non.

Dans l'ensemble, Uber semble enrichir son application très régulièrement, élargissant la gamme de ses services (faisant ainsi levier sur sa base d'utilisateur·trice·s) et optimisant leur fonctionnement plus rapidement que Eva, comme le note Fouad :

Avec Uber toujours, il y a une progression permanente, chaque 6 mois, 1 an, toujours ils font comme *update*, maintenant si l'application il y a plusieurs options... vous pouvez choisir comme application pour les packages, pour les colis, pour les animaux, pour euh... pour n'importe quoi, [...] Ça c'est bon avec Uber, c'est toujours le nouveau service comme ça.

3.1.3.1.4. Surveillance algorithmique

Au-delà des problématiques purement techniques de l'application, certaines fonctionnalités présentes dans les applications concurrentes ont été volontairement mises de côté chez Eva. Il en va ainsi du système de notation, fortement incriminé dans l'analyse de la surveillance algorithmique chez Uber (Jamil, 2020). Les chauffeur·e·s sont ainsi incités à ajuster leur comportement et à être performants pour être bien noté·e·s par leurs client·e·s. Des notes très élevées peuvent en effet dans le cas de Uber donner lieu à des récompenses (symboliques et en termes d'accès à des fonctionnalités spécifiques). À l'inverse, des mauvaises notations peuvent entraîner une dépriorisation voire une déconnexion unilatérale de l'application (ou d'autres sanctions).

Samuel, qui a de nombreuses années d'expérience chez Uber, fait partie des chauffeur·e·s qui apprécient l'absence du système de notation chez Eva :

Olivier : Et par rapport aux notations, aux étoiles ?

Samuel : Bah on n'en a pas et, donc là j'espère qu'il n'y en aura jamais. [...] pas de notation à étoile. Tu vois, le lien y'a vraiment ça, le lien du départ, il est du côté humain.

Il revient sur les conséquences en termes de ces notations (chez Uber) sur la santé mentale, qui expliquent pourquoi il valorise leur absence chez Eva :

Bah le fait qu'il y ait pas de notation ça t'enlève un... un stress en moins déjà. Mais au-delà du stress, moi qui ai toujours été sur une moyenne de 4.91, 4.94 pendant des années [...], t'as pas la pression de dire « Ah, si je tombe à 4.65, boum, première fois ils vont m'appeler, deuxième fois ils me vont virer quoi ». C'est plus le fait que inconsciemment j'étais rentré justement dans leur jeu [...]. C'est un comportement en fait d'addictif qui est vraiment pas positif pour l'esprit mental, on va dire.

Samuel revient en détail sur le système de notations et de récompenses par badge, auquel il n'est plus soumis chez Eva :

Alors avec Uber c'est très vicieux parce que ils utilisent un système de point, c'est-à-dire qu'ils utilisent exactement le même formatage mental que font les grands concepteurs de jeux vidéo ou même de jeux qui rendent accro sur les téléphones portables, en gros des récompenses. C'est-à-dire que plus tu fais de courses, plus haute est ta note et plus tu as droit à ce qu'ils appellent des badges or, diamant et silver je crois. Quand t'es en mode diamant, ça veut dire accepter quasiment 100 % des courses, avoir une note exceptionnelle, et là tu as la possibilité de voir où la personne... où tu vas te rendre avant même d'accepter la course. La chose vicieuse c'est que si tu vois que la course n'est pas rentable et tu la refuses, boum, ça fait baisser ta moyenne d'acceptation de course et tu peux très très vite basculer par exemple en badge or ou argent et là perdre cet avantage. Donc ça booste les chauffeurs, comme dans les jeux vidéos, à être accro, accepter, accepter toutes les courses, puis y'en a très peu en vrai qui ont le badge diamant parce que c'est quasiment impossible de l'avoir. [...] Uber ils ont imposé un système en fait où le côté humain n'existe plus, nous ne sommes plus que des chiffres, des notes, des moyennes, des statistiques et des étoiles. Et ça je trouve ça dégueulasse.

Marcelo déplore l'absence de système de notation inverse, à savoir la notation des passager·ère·s par les chauffeur·e·s. Ce système lui permettait de « sélectionner » ses client·e·s en refusant les moins bien noté·e·s, selon le contexte. Il offrait donc une meilleure autonomie dans le choix des courses :

la qualification que te donne un client ou la qualification que tu donnes à un client, au début de Uber je le trouvais pas vraiment utile. Mais après l'expérience, c'est un bon système, c'était pas parfait mais c'était un bon système. [...] je trouvais intéressant que, moi-même je l'ai fait, quand il y a des clients

dans cette situation de sortie de bar, de nuit, que le client était moins de 3 points, je le prenais pas. Après avoir l'expérience, je pense que c'est un bon outil de l'application que ça marchait vraiment bien.

Mais Marcelo vante également certains mérites de la notation des chauffeur·e·s (par les client·e·s), car ils permettaient notamment aux clientes de choisir leur chauffeur avec précaution :

Du côté du client par exemple, beaucoup de personnes ils me disent « Ah tu as un bon comptage ». Dans Uber j'étais un bon comptage, j'étais 4.95. Fait que tu peux avoir, par exemple, tu commandes la nuit spécialement les femmes. Tu commandes quelqu'un qui vient te chercher, tu mets le comptage, tu peux avoir l'information du conducteur, si il parle anglais, français, espagnol, ou si il y a un bon rating des commentaires du client.

Par ailleurs, l'application Uber pénalise les chauffeur·e·s qui refusent des courses. Cette caractéristique de l'algorithme de Uber fait partie des dispositifs qui disciplinent le comportement des chauffeur·e·s (Jamil, 2020). Nassim note la situation inverse dans le cas de Eva :

Nassim : L'avantage que je vois par exemple donc... on n'est pas impacté par le taux d'acceptation [...] par exemple, si on refuse une commande ou un passager ou de prendre une course, on n'est pas impacté. Donc ça c'est une bonne chose que j'ai apprécié par exemple. [...] les autres si tu refuses, tu vas être, tu vas passer en dernier pour recevoir des commandes.

Nassim développe sur les messages automatiques générés par les applications concurrentes d'Eva, insistant sur la pression ressentie à la réception de ces messages :

une chose moi ce que j'aime bien chez Eva c'est que y'a pas de pression par rapport à l'application. Y'a personne qui te court derrière, y'a personne qui... c'est-à-dire que, on te responsabilise, du moment qu'on te dit que tu es membre, donc c'est à toi d'être responsable de toi-même et de gérer. Mais les autres [applications] tu reçois des messages [...] par exemple pour te dire « est-ce que tu t'es perdu de route? », des choses par exemple des messages qui te met la pression pour que tu ailles chercher plus vite, mais avec euh Eva y'a pas ça.

Lors de l'assemblée communautaire d'Eva Coop Montréal, nous apprenons cependant des fondateurs (répondant à une question d'un membre conducteur) que des sanctions

peuvent être prises si on constate qu'un·e chauffeur·e accepte une course alors qu'il ou elle est encore en course avec une autre application (le·la chauffeur·e s'assure ainsi d'avoir une course supplémentaire mais le·la passager·ère voit s'afficher un temps d'attente sous-estimé). Si un tel comportement est constaté, Eva donne un avertissement et la deuxième fois entraîne une désactivation en tant que membre chauffeur·e. Par ailleurs, les fondateurs ont insisté lors de cette même assemblée sur une politique de « tolérance zéro » pour les comportements rapportés par les client·e·s de harcèlement, intimidation ou autre comportement irrespectueux, pouvant conduire à une révocation. La volonté d'offrir un service de qualité (et de se soucier de la sécurité des passager·ère·s) conduit donc également chez Eva dans certains cas à une surveillance du comportement des chauffeur·e·s et des éventuelles sanctions, quand bien même ceux-ci ne sont pas employés de Eva. Aucun de nos répondants ne nous a cependant fait part de telles sanctions ni du sentiment de faire l'objet d'une surveillance avec Eva, contrairement à Uber.

3.1.3.1.5. Tarification dynamique

Autre caractéristique, centrale dans l'application Uber mais absente dans celle d'Eva, est la tarification dynamique (ou *price surge*). La tarification dynamique est un élément central chez Uber pour ajuster l'offre et la demande de transport (ou de livraison). En période de fort achalandage, l'application augmente ses tarifs pour attirer plus de chauffeur·e·s (et éventuellement dissuader certain·e·s client·e·s) en y appliquant un multiplicateur qui s'applique au tarif de base (prix au kilomètre et à la minute). Ce mécanisme est à double tranchant pour les chauffeur·e·s. D'un côté, il leur permet d'augmenter leurs revenus lors des moments de forte demande, sans augmenter le temps de travail (ou maintenir leur rémunération en travaillant moins). Cependant, ce même mécanisme est vu par les critiques du modèle Uber comme un dispositif de disciplinarisation des chauffeur·e·s (Jamil & Noiseux, 2018). Il remettrait fortement en

question l'autonomie présumée des chauffeur·e·s sur l'élément central qu'est la détermination des horaires de travail. Alors que chez Uber, l'état de la demande, le marché du transport devient un élément clé dans la détermination de ses horaires de travail, chez Eva le facteur déterminant resterait les contraintes et souhaits personnels ou familiaux des chauffeur·e·s.

Néanmoins, Nassim déplore l'absence d'un tel système :

y'a pas de promotion par exemple. Les inconvénients que j'avais vu chez Eva aussi. J'ai pas vu que eux donnent des promotions. Par exemple, aujourd'hui c'est une journée achalandée, les autres applications ils donnent plus, c'est-à-dire ils donnent des promotions pour avoir plus de livreurs, mais Eva ils donnent pas.

Miguel, quant à lui, perçoit la complexité de la situation concurrentielle d'Eva en ce qui a trait à la tarification dynamique. Il analyse l'enjeu de la manière suivante :

Uber ça fluctue selon la demande... les tarifs changent. Fait que c'est sûr que, quand y'a plus de demande, là c'est sûr que les prix sont plus élevés donc c'est plus rentable. Par contre avec Eva, bah le prix c'est le même en tout temps. Ce qui fait que c'est moins intéressant pour les chauffeurs d'être là en période occupée, et c'est un problème que Eva faut qu'il vive avec parce que là ceux... y'en a certains des chauffeurs avec Uber puis avec Eva bah en période achalandée, les chauffeurs se connectent avec Uber parce que c'est payant. Puis avec Eva il manque de chauffeurs. Il manque de personnes fait qu'on reçoit beaucoup d'annulations. Fait que c'est complexe, très complexe.

Cet enjeu fait écho aux difficultés évoquées par Trebor Scholz (Scholz, 2016a, p. 13) pour les coopératives de plateforme de concurrencer les grands joueurs capitalistes. Une des seules armes qu'ils auraient à leur disposition, étant donnée la faiblesse de leurs moyens financiers, serait d'opter pour une stratégie de compétitivité-prix, rognant notamment sur les tarifs de base, le multiplicateur ou le taux de commission de la plateforme pour offrir des prix plus bas aux client·e·s. Paradoxalement, cette stratégie hypothèque une partie des rentrées d'argent futures, maintenant la plateforme dans une

situation chronique de manque de moyens. Et elle risque de prolonger la précarité des chauffeur·e·s.

3.1.3.1.6. Synthèse concernant l'application et ses paramètres

Nos répondants mettent de l'avant une supériorité technique de l'application Uber par rapport à Eva. Leurs commentaires généraux sur l'application sont moins élogieux dans le cas de Eva, parfois très critiques. Ils relèvent des bugs ainsi que des fonctionnalités manquantes (par rapport aux applications concurrentes, notamment celle d'Uber) qui dégradent leur expérience de travail et les privent de certaines opportunités d'améliorer leurs revenus. Seule l'absence du système de notation chez Eva semble appréciée par certains car elle les soulage de la pression liée à la surveillance de leur activité.

Les fortes contraintes financières rencontrées par Eva et les moyens limités en développement expliquent en bonne partie ces limitations. Samuel explique d'ailleurs ces défauts de l'application par le manque de moyen supposé de l'entreprise :

Ça c'est une autre problématique, se servir de la technologie *blockchain* et pour ça il faut un programmeur et un programmeur en *blockchain* c'est 150 K\$ par an qu'ils ont pas les moyens par an d'investir dans ça. [...] Tu vois, c'est quand même moins fluide qu'avec l'application Uber, mais après c'est toujours la même chose : 1/ nouvelle technologie. Et puis seconde chose aussi, c'est le budget. Tu vas pas comparer l'éléphant avec la souris quoi.

Miguel partage dans l'ensemble la même analyse :

Malheureusement y'a tellement de problèmes, pas nécessairement des gros problèmes, mais y'a tellement de problèmes euh... aussi mineurs soient-ils que c'est difficile de se concentrer pour eux et d'améliorer le système parce que y'a pas de temps malheureusement. Pis c'est difficile, les moyens financiers sont pas là pour engager du personnel pour s'occuper des problèmes [...] Ils ont pas le temps, ils ont pas la capacité.

3.1.3.2. Stratégie de croissance

Les répondants ont démontré lors de nos entretiens une conscience particulièrement aiguë de l'enjeu de la croissance pour Eva, enjeu renforcé par la recherche de l'effet réseau, propre au modèle de la plateforme. Croissance de l'entreprise et conditions de travail sont co-déterminées dans une dialectique complexe que les réflexions des chauffeurs interrogés nous aident à décortiquer.

En effet, si l'on intègre trop de chauffeurs trop rapidement, ils vont cannibaliser leurs opportunités respectives et seront déçus du volume de travail disponible sur la plateforme (Abello, 2021). Si l'on intègre trop peu de chauffeurs, les passagers vont se plaindre de temps d'attente trop longs et changer d'application.

3.1.3.2.1. Promotion, publicité, positionnement

Les moyens promotionnels de Eva Coop étant perçus comme limités par nos répondants, Marcelo constate à juste titre que Eva ne fait pas de campagnes publicitaires payantes dans les médias :

je pense qu'il n'y a pas beaucoup de publicité pour Eva [...] je regarde pas vraiment beaucoup de publicité ou d'efforts pour développer un bon niveau de... comment, dans le public pour augmenter son niveau de travail.

De plus, la stratégie de développement du service de livraison de repas s'est faite pour Eva en marque blanche, c'est-à-dire qu'elle s'intègre directement aux sites des restaurants partenaires et que la prise en charge par Eva est transparente pour les clients. Cette particularité a l'inconvénient de ne pas participer à bâtir la notoriété d'Eva (le client qui commande ne voit pas le nom de la compagnie qui livre le repas). Mais elle a permis au service de croître très rapidement car l'intégration avec les

systemes des restaurants est facilitée. Par ailleurs, cette croissance nécessite peu d'investissements en commercialisation. Samuel abonde dans ce sens :

le fait qu'ils passent aussi par des applications comme CHK PLZ [interface de prise de commande], c'est très bien, ça nous donne de l'ouvrage et des livraisons mais le problème c'est que ça cache peut-être le fait de mettre en avant Eva. Donc du fait que les gens connaissent Eva. Parce que en général quand tu commandes sur CHK PLZ ou, le truc de Québec là, le panier bleu, si ça rentre par Eva bah les gens ils le savent pas.

3.1.3.2.2. Diversification

La pandémie a touché fortement le secteur du transport de personnes, réduisant brutalement la demande et le besoin de chauffeur·e·s, comme l'ont indiqué les chauffeurs rencontrés. Certaines plateformes comme Uber se sont donc réorientées sur la livraison de repas (et de colis) pour combler le manque à gagner, les salles à manger de restaurants étant majoritairement fermées dans la plupart des grandes villes. Eva a suivi cette même stratégie de diversification en accélérant le développement de ce service et en le déployant au début de la pandémie. Les résultats ont dépassé les attentes de deux cofondateurs, comme ils le mentionnèrent lors de l'assemblée communautaire de décembre 2020. Cette priorisation sur ce nouveau segment a fait croître très rapidement la base de membres chauffeur·e·s. En termes de volume d'activité, Ali nous précise d'ailleurs :

je fais plus de livraison avec Eva que les clients [pour le transport].

Les chauffeurs ont eu des réactions ambivalentes par rapport à ce choix. Ainsi, Miguel comprend cette décision mais soulève des craintes quant à l'évolution du service :

la tangente que Eva prend, que je peux voir c'est qu'ils s'orientent, ils mettent beaucoup d'énergie sur la livraison. Et la livraison on s'entend que la livraison de restaurant, c'est intéressant pour le chauffeur parce que y'en a qui donnent des pourboires sans compter [...] Et là après la pandémie, quand les restaurants

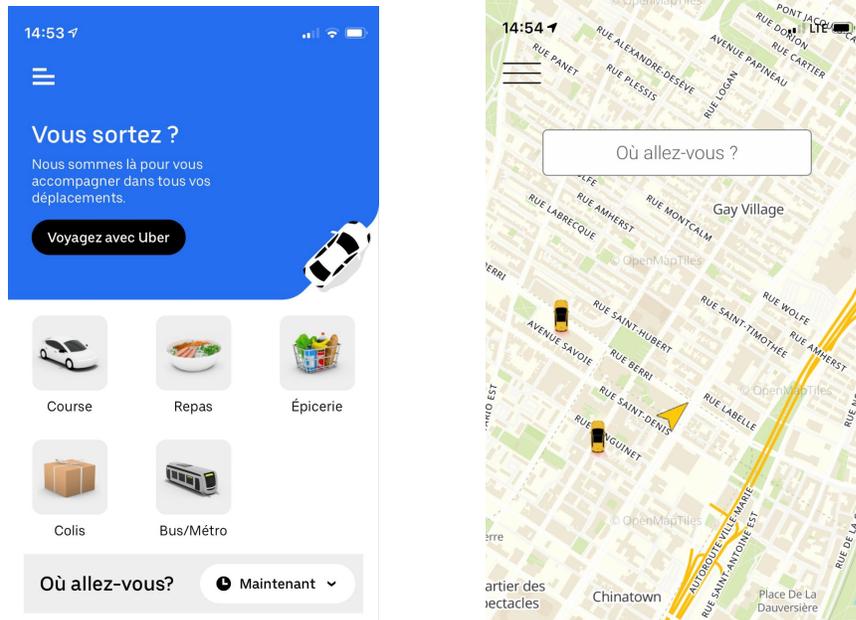
vont réouvrir, les livraisons de 150-200 \$ qui viennent des grands restaurants, ça va toute disparaître, parce que les gens vont aller manger au restaurant. Ils se feront pas livrer un repas, ils se feront pas livrer un filet mignon s'ils peuvent aller le manger au restaurant. Fait que les pourboires, ce que ça va revenir, ça va revenir aux livraisons de pizza, de club sandwich, de poulet barbecue, puis c'est 2-3 \$ de pourboire. Les chauffeurs ils vont partir. Et c'est là le danger.

Samuel s'inquiète quant à lui de la forte hausse du nombre de chauffeur·e·s attiré·e·s par ce nouveau service, qui réduirait encore le volume de travail disponible pour chaque chauffeur·e :

en gros ils ont pris des nouveaux chauffeurs, mais par centaines, et on peut le voir sur Telegram directement combien y'a de nouvelles personnes sur le chat, mais le problème c'est que le boulot, bah ils ont peut-être passé des contrats avec d'autres restaurants, les choses vont bien pour eux, apparemment le mois de février [...] était un super mois en termes de progression de courses etc. mais y'a toujours pas assez d'ouvrage, de courses, de gens qui connaissent Eva pour pouvoir dire « bon bah voilà, moi aujourd'hui je me connecte, je travaille 10 heures et puis je vais faire mes 150-200 \$ ». [...] Peut-être le fait qu'il y ait beaucoup de chauffeurs, c'est un manque de reconnaissance ou de plus-value financière ou même humaine vis-à-vis de bons chauffeurs.

Notons que la stratégie de diversification d' Uber a été plus rapide, plus poussée et plus intégrée qu'Eva ces dernières années. Elle lui permet de faire levier sur sa communauté d'utilisateurs (chauffeur·e·s, client·e·s) en leur proposant des produits et services qui ouvrent d'autres secteurs d'activité. Dès l'écran d'accueil de l'application, Uber met de l'avant ses différents services, alors que Eva n'affiche que le transport :

Copies d'écran des applications Uber et Eva (sur iOS) réalisées le 23 août 2021



3.1.3.2.3. Recrutement

Le recrutement des chauffeur·e·s et livreur·e·s est un enjeu majeur pour la croissance de Eva, rendu particulièrement crucial dans le cas d'une plateforme qui doit faire croître à un rythme proche sa base de client·e·s et de producteur·rice·s. L'effet réseau n'est atteint et la qualité du service rendu satisfaisant que si les passager·ère·s peuvent commander rapidement une course, donc en maximisant les chances qu'un chauffeur·e disponible se trouve à proximité. Les moyens financiers et promotionnels d'Eva étant sans commune mesure avec ceux de Uber, son recrutement repose avant tout sur le bouche-à-oreille.

Cependant, Miguel identifie un risque de ne pas atteindre l'effectif critique de chauffeur·e·s à temps :

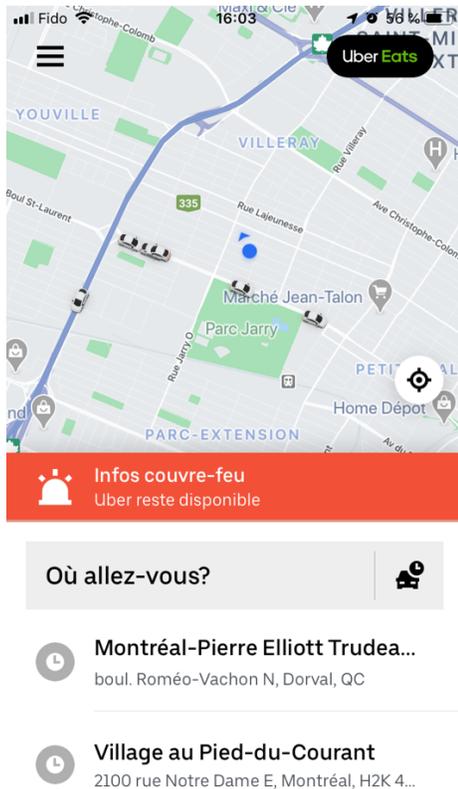
Bah Eva moi le gros gros problème que je vois puis que éventuellement pour l'après-pandémie ce sera un défi énorme et je pense pas que ça va être possible de résoudre le problème, c'est qui va toujours avoir un problème de manque d'effectifs.

Miguel décrit très bien les enjeux encourus pour la réputation de Eva si la coopérative ne parvient pas à résoudre cette difficulté :

le danger dans le fond qui va arriver, c'est qu'il risque d'y avoir des clients qui [...] commandent un Eva, puis on leur dit ça va être 30, 40, 30 à 45 minutes d'attente, peu importe le temps, le client après 1 fois, c'est sûr qu'il acceptera pas la course, mais si c'est de façon répétitif, il va enlever l'application de son téléphone, et puis là on vient de perdre un client.

Les deux copies d'écran ci-dessous illustrent l'enjeu de l'effet réseau et de l'écart de densité des réseaux de chauffeurs chez Eva et Uber. Les deux copies d'écran ont été prises au même moment et au même endroit. Sur la carte Uber on peut voir que cinq véhicules et chauffeurs se trouvent à proximité du point de départ. Chez Eva, un seul véhicule et chauffeur se trouve sur la même zone, mais plus éloigné. Nous avons pratiqué ce test à plusieurs reprises tout au long de l'enquête de terrain avec des résultats sensiblement identiques, avec toutefois une nuance. En effet, nous avons constaté la croissance du nombre de chauffeurs Eva suite au lancement du service de livraison de repas. De plus, l'interface Uber a évolué de telle façon qu'il n'est plus possible de voir les véhicules et chauffeurs disponibles sur la carte.

Copies d'écran des applications Uber (à gauche) Eva (à droite) réalisées le 23 janvier 2021



Enfin, Miguel pointe la tension entre nécessité d'attirer des client·e·s avec un service abordable et nécessité d'attirer et retenir des chauffeur·e·s avec une rémunération suffisante :

ce qui est difficile aussi, c'est que les tarifs de Eva sont plus bas que l'industrie, plus bas que le taxi, plus bas que Uber, c'est Eva qui est le meilleur marché sur... le moins cher si on veut dans l'industrie et euh c'est sûr que c'est une bonne stratégie pour aller chercher de la clientèle, par contre c'est pas une bonne stratégie pour garder les chauffeurs, parce que c'est sûr qu'après la pandémie, euh... un coup que tout se sera placé, Eva va devoir augmenter ses tarifs pour garder ses chauffeurs.

Rappelons également que plusieurs répondants nous avaient indiqués que la tarification dynamique (voir structure et fonctionnement) était un argument pour recruter et stimuler l'engagement des chauffeurs, notamment en période de fort achalandage.

3.1.3.3. Synthèse des résultats concernant les dynamiques organisationnelles du point de vue des chauffeurs

Ces résultats suggèrent que le modèle coopératif employé par Eva induit certaines pratiques distinctes de ses concurrents capitalistes. Certaines d'entre elles s'expliquent par une structure organisationnelle distincte, notamment la participation à la gouvernance des chauffeurs (avec des constats limités à ce stade) et l'accessibilité, disponibilité et proximité des équipes du siège et du service de support par rapport aux chauffeur·e·s. De plus, quelques écarts notables et intentionnels dans les paramètres de l'application distinguent Eva de ses concurrents, notamment l'absence de système de notation et de tarification dynamique.

D'autres distinctions sont dues principalement aux moyens financiers limités de Eva. En effet, la qualité de l'application pâtit d'un manque de fonds disponibles pour le développement. Cet élément freine la croissance d'Eva et coupe les chauffeurs de certaines opportunités d'accroître leurs revenus. Également, les moyens promotionnels de Eva sont très limités, ce qui contraint la coopérative à adapter sa stratégie de croissance (en misant sur le bouche-à-oreille), car elle ne dispose pas de budget de marketing pour des campagnes de communication et des achats médias conséquents. On constate tout de même une stratégie de diversification similaire à Uber qui vise à faire levier sur sa base d'utilisateur·trice·s via de nouveaux services (livraison de repas, de colis).

Les dynamiques organisationnelles d'Eva Coop présentent donc des particularités par rapport à Uber, que ce soit en termes de gouvernance, de stratégie ou de choix technologiques. Ainsi, malgré le besoin d'atteindre une certaine taille critique, Eva est jusqu'à présent parvenu à développer un modèle d'affaires qui lui est, en partie, propre. Un suivi dans la durée permettra de dire si ces choix sont viables à long terme. La partie suivante traite de l'impact de ces choix sur les dynamiques de travail.

3.1.4. Résultats concernant le rapport au travail et à l'emploi

Dans cette partie, nous interrogeons la perspective des chauffeurs sur le mode d'organisation du travail, les conditions de travail et le statut d'emploi chez Eva.

3.1.4.1. Rapport au travail

3.1.4.1.1. Choix des horaires et justification de l'activité de chauffeur/livreur

Marcelo, Ali et Fouad disent retrouver chez Eva la même flexibilité sur les horaires que chez Uber, élément décisif dans la justification du choix de cette activité :

Olivier : Pourquoi est-ce que tu travailles pour Eva Coop ?

Marcelo : Je travaille pour l'horaire le plus flexible et [...] j'ai regardé la coop depuis quelques années et je trouve que c'est un bon moyen de gérer mon temps avec les trois enfants et avec le travail. [...] Ça ce qui marche bien avec Uber, que ce ne sont pas des horaires fixés. Tu travailles autant que tu veux et tu arrêtes quand tu veux. Ça c'est le bon choix de Uber, [...] la flexibilité des horaires [...] Je choisis mes horaires en fonction des horaires de ma famille. Après quand ma femme commençait à travailler, j'ai modifié mon horaire. Et ça c'est l'avantage finalement de l'application des compagnies comme ça, j'ai changé parce que ma femme elle travaillait à 8h [...] la flexibilité des horaires, c'est magique.

Ali mentionne :

Uber et Eva c'est la même chose. Je travaille comme je veux, quand je veux. Si je veux pas travailler un an, je travaille pas un an. Je crois que Eva c'est la même chose.

Et Fouad associe cette flexibilité à un sentiment de liberté :

Parce que je me sens toujours... je suis libre. Il y a plus de flexibilité, je peux commencer à n'importe quelle heure. Ça, j'aime comme ça la liberté, c'est pour cela je reste avec Uber.

Pour Nassim également, l'autodétermination de ses horaires de travail justifie le choix de cette activité :

Olivier : Pourquoi tu as commencé à travailler pour Eva ?

Nassim : Comme je travaille à temps partiel, et euh... donc... j'avais assez de temps libre et euh... moi ça me permettait de gérer mon temps.

Alors que pour Samuel, le choix de ses horaires est déterminé avant tout par l'achalandage :

Bah moi les horaires je les ai choisis à partir du moment où j'ai regardé l'achalandage et le marché que Eva couvrait sur la métropole de Montréal.

Sur la messagerie Telegram, on peut lire de nombreux messages pressant les chauffeur·e·s à la connexion à l'application, en période de fort achalandage et de manque de main d'œuvre. Ces injonctions émanent principalement d'employés du siège ou des fondateurs mais également parfois de chauffeur·e·s constatant leur sous-capacité à servir l'ensemble des client·e·s en attente. Elles vont dans le sens de nuancer l'autonomie des conducteur·trice·s dans leur choix d'horaires, fortement contraints par la demande. Par ailleurs, pour couvrir l'ensemble des plages horaires, Eva a mis en place des équipes qui sont présentes sur certaines localisations à horaires fixes (et bénéficiant d'une rémunération horaire minimum, nous y reviendrons). On peut alors qualifier le modèle d'Eva quant à la détermination des horaires d'hybride, mêlant horaires flexibles et horaires fixes.

Samuel, très direct, ne mentionne pas cette flexibilité. Lui n'envisageait pas une possibilité que l'activité de transport qui lui soit ouverte :

Olivier : Qu'est-ce qui t'a amené à l'essayer ?

Samuel : Bah ce qui m'a amené à l'essayer c'est, en gros j'avais deux choix : rester chez moi à rien foutre ou faire un minimum de revenu.

D'après Miguel, les chauffeur·e·s en général ne sont pas en mesure de se trouver une autre activité, particulièrement en temps de pandémie :

là le problème, c'est que le monde sont... ont pas d'argent, les chauffeurs on parle, ils ont pas d'argent de surplus, y'a pas d'extra. Ils peuvent pas prendre le risque d'aller ailleurs, d'aller voir ce qu'il y a ailleurs. Fait que ils restent où ils sont et ils paient.

La question de la flexibilité ou de l'autonomie - formelle ou réelle - associée à l'autodétermination des horaires de travail est éminemment complexe. Elle a été, dans le cas des chauffeur·e·s et livreur·e·s à Montréal, approfondie par Jamil et Noiseux (2017) et Coget (2020). Les avis donnés par nos répondants convergent avec leurs conclusions, à savoir que les discours sur la flexibilité des horaires véhiculés par les plateformes sont dans l'ensemble repris à leur compte par les chauffeurs et livreurs. En revanche, lorsqu'on les questionne sur les rationnels qui déterminent leur choix des horaires, les contraintes externes prédominent (achalandage, trafic, tarifs, ...) sur les contraintes internes (horaires de la famille, etc.). Ainsi, à l'exception de l'avis de Ali, l'hétéronomie semble l'emporter sur l'autonomie réelle pour nos répondants. Mais les incitatifs à la connexion étant beaucoup moins présents chez Eva (tarification dynamique, messages et mécanismes de fidélisation, etc.), les chauffeurs regagnent une marge d'autonomie significative par rapport à Uber.

3.1.4.1.2. Travail concret

Relativement à la pratique concrète du travail de livraison ou de transport, les répondants ne relèvent pas de différence majeure sur le contenu technique du travail.

Ainsi, quand on lui pose la question, Fouad répond ceci :

Olivier : le fait que tu passes avec Eva, est-ce que ça a changé la manière pour toi d'être avec les clients ?

Fouad : Non non c'est la même chose.

Olivier : C'est la même manière de faire le travail ?

Fouad : Oui oui, c'est la même chose.

Les autres répondants n'avaient pas de distinctions notables à soulever non plus. Cette partie sera plus étoffée quand nous adopterons le point de vue du management.

3.1.4.2. Rapport à l'emploi

Cette partie traite principalement des problématiques liées à la rémunération, directe et indirecte : les montants perçus, la base et le mode de calcul, les taux de commissions, les frais engendrés, etc. La question de la rémunération pour les chauffeur·e·s et livreur·e·s est techniquement complexe car celle-ci est déterminée par de nombreuses variables. Pour simplifier, on peut mentionner que la base de la rémunération perçue par un·e chauffeur·e est calculée par une quantité (un nombre de minutes et de kilomètres) à laquelle on applique un taux ($x \text{ \$ /km} + y \text{ \$ /mn}$). De ce montant sera déduit la commission retenue par la plateforme, principale source de revenus pour celle-ci (tant du côté d'Eva que de Uber). Le taux de commission influence donc directement le montant restant disponible pour le chauffeur. Ce montant, parfois considéré comme une rémunération est en réalité plus proche d'un chiffre d'affaires. En effet, après ce frais « direct » (la commission), de nombreux frais « indirects »

viennent réduire le revenu effectivement disponible pour le·la chauffeur·e, et notamment les frais d'essence, d'entretien du véhicule, d'assurances, etc.

Une fois de plus, nous notons une grande acuité dans l'analyse de ces enjeux complexes par les chauffeurs interrogés.

3.1.4.2.1. Gestion traditionnelle et gestion algorithmique du transport

Les principes de la tarification des plateformes de transport, largement inspirés du modèle traditionnel du taxi, n'ont pas suivi les transformations majeures de l'activité sous l'effet de l'arrivée des géants de la gestion algorithmique du transport comme Uber.

Premièrement, la dérégulation de l'industrie du transport de personnes a mis fin à la gestion centralisée de l'offre (au niveau des villes), ne garantissant plus à tous·tes les chauffeur·e·s sur les routes un volume de travail conséquent. Ainsi, la tarification des taxis traditionnels, négociée en cohérence avec cette gestion de l'offre, visait à offrir des rémunérations décentes aux chauffeur·e·s. Ce niveau de rémunération et cet équilibre (certes, imparfait) n'est plus maîtrisé dans les villes où le nombre de chauffeur·e·s n'est plus sous le contrôle d'une autorité et où la tarification est définie unilatéralement par les acteurs économiques que sont les plateformes. À Montréal et Québec, les licences de taxi ont été rachetées par les autorités de transport et ne servent plus à réguler le nombre de chauffeur·e·s.

Deuxièmement, les composantes du travail concret effectué par les chauffeur·e·s a connu une évolution significative sous l'effet des plateformes. En effet, l'industrie traditionnelle du taxi fonctionnant majoritairement sur le modèle de la maraude (chercher des client·e·s en circulant) ou des stations (attendre des clients aux stations

de taxi) qui font en sorte que le travail est réputé commencer quand le client monte dans le véhicule. Dans le modèle des plateformes, le transport est commandé à distance via l'application. De ce fait, une tâche clé est ajoutée systématiquement au processus de travail : la course d'approche pour aller chercher le·la client·e sur le lieu de commande (et éventuellement l'attente du client sur ce lieu). Or, la tarification n'a pas suivi cette évolution majeure du mode d'exécution du travail. Le calcul de la rémunération est donc devenu hautement défavorable aux chauffeur·e·s, une bonne partie de leur activité leur étant dénié comme travail : les temps d'attente et de mise à disposition de leurs actifs (véhicule, téléphone) et de leur force de travail premièrement, les temps d'approche (impossibles à connaître avant d'accepter la course) deuxièmement.

Pour ce qui est de la livraison, il faut ajouter le temps d'attente en cas de retard de préparation de la commande par les commerces et les temps additionnels pour aller déposer les colis ou repas livrés (sortir du véhicule, sonner à la porte de l'immeuble, éventuellement monter devant la porte du·de la client·e et attendre de déposer le repas ou colis avant de redescendre vers son véhicule). Les plateformes ont feint l'ignorance des transformations du travail concret réalisé et ainsi gardé la frontière entre travail et hors travail à l'endroit qui arrangeait le mieux leur modèle d'affaires, au détriment des chauffeur·e·s et livreur·e·s. Eva a suivi ces normes sectorielles définies par les géants de l'industrie.

3.1.4.2.2. Rémunération (montant, mode de calcul)

Le modèle d'affaires de Eva Coop est dans l'ensemble très similaire à celui de Uber. De même, les modes de calcul de la rémunération des chauffeurs sont sensiblement les mêmes. Deux exceptions notables sont à souligner, à savoir le taux de la commission retenue par la plateforme ainsi que la tarification dynamique. Par ailleurs, un autre

facteur détermine non pas le taux de la rémunération mais son volume, à savoir la quantité de travail. Un schéma récapitulatif de ces déterminants est proposé à la fin de cette partie.

Tout d'abord, on constate que nos répondants ne notent pas d'emblée des écarts significatifs dans le calcul de la rémunération.

Voici le commentaire général que nous fait Fouad à ce propos :

Olivier : Et par rapport à la rémunération, est-ce que vous voyez une différence entre les deux [Eva et Uber] ?

Fouad : Non, c'est la même chose. [...] Pour l'argent ? C'est bon parce que je suis célibataire. Si je travaille fort avec Uber, je peux faire de l'argent.

En revanche, pour la livraison de repas, le mode de tarification d'Eva est notablement différent de celui d'Uber, en faveur des livreur·e·s Eva. En effet, Eva ne prélève qu'un montant forfaitaire (2 \$), le reste des frais de livraisons revenant directement aux livreur·e·s. Le montant de la livraison est de plus calculé en fonction de la distance et du temps de livraison estimé, et non d'un pourcentage du montant de la commande.

Revenons en détail sur la base de calcul. Pour Eva comme pour Uber, le compteur qui détermine le temps ou la distance parcourue pour une course ou une livraison démarre au moment où le client (ou le repas, le colis) est dans la voiture et que le trajet commence. N'est donc pas pris en compte le trajet préalable entre la localisation initiale du chauffeur et celle du client (ou du repas, du colis). Fouad commente cette réalité :

Olivier : Est-ce que c'est la même chose entre Eva et Uber, dans le sens où ils paient pas le temps disponible, connecté sur l'application et ils paient pas non plus le temps pour aller chercher le client ?

Fouad : Non non, c'est la même chose, oui exactement, il ne paient rien.

O : Ils paient juste à partir du moment où tu prends la course ?

F : Exactement. Quand je consomme la voiture, le gaz, même la maintenance pour ramasser peut-être... maintenant avec Eva parce que c'est pas trop occupé pour les clients parfois je me déplace 12 km pour chercher quelqu'un et peut-

être le client, son trajet, sa course peut-être 2 km seulement. Juste ils me donnent pour 2 km. Moi j'ai dépensé 12 km pour rien et moi je paie.

Nassim abonde dans le même sens, insistant sur l'aspect décourageant de la situation :

Le problème Eva par exemple [...] j'habite à Saint-Laurent et donc on m'a donné, une commande en étant chez moi, on m'a donné une commande qui est au Plateau. Donc c'est-à-dire le trajet que j'ai [fait], ça c'était pas rémunéré. Par rapport à la distance. Même par rapport aux passagers c'est la même chose. Le temps que j'aïlle chercher par exemple, donc le passager ou bien la commande, je suis pas payé. [...] Donc c'est pas... c'est un peu décourageant.

Samuel précise que l'impossibilité de connaître le trajet exact avant d'accepter la commande ne permet pas aux chauffeurs de faire des choix informés sur les courses (ou livraison) à accepter ou refuser :

quand le chauffeur reçoit une course, que ce soit une livraison ou un passager, le chauffeur n'a pas la possibilité de savoir où est-ce qu'il va se rendre, ce qui fait que ça arrive très souvent en fait qu'on puisse, que je reçois des courses, je fais un tour d'autoroute, je me tape 10 km boum, puis la personne elle fait 3 bornes et puis moi je gagne 5 balles. J'enlève les taxes, les frais d'essence, etc. puis je gagne pas un kopek. [...]

Apparemment ils l'ont déjà fait [le fait d'indiquer aux chauffeurs la destination avant d'accepter], et ils l'ont retiré parce qu'il y avait trop de chauffeurs qui refusaient les courses. Donc ça montre bien qu'en fait la rentabilité pour les chauffeurs, elle est rarement au rendez-vous, voire inexistante ces derniers mois.

Sur les services de livraison de marchandises, la base de rémunération est encore moins représentative du temps effectif de travail, comme le remarque Miguel :

Livraison de marchandise, c'est pas payant, parce qu'on travaille plus, on sait qu'on aura pas de pourboire, on travaille plus. C'est beaucoup plus [pour le transport de personne], c'est plus facile de se rendre à une adresse, la personne embarque, je vais le porter, il débarque, puis moi je continue, tandis que la livraison, y'a toute la manutention : je stationne mon auto, je vais chercher la marchandise, je reviens dans mon auto, je vais à la destination, je pars amener la marchandise, je rentre dans mon auto puis je repars. Et c'est moins... les revenus sont moindres que du transport du personne. [...] Pour moi ça a aucune logique.

Seul Fouad constate que le choix de restaurants plus haut de gamme pour la livraison de repas permet grâce à des pourboires plus conséquents de compenser cette faible rémunération :

Eva il a fait des contrats avec des restaurants, je pense des restaurants un peu chers. Tu vois j'ai remarqué que les clients de Eva toujours paient beaucoup de tips. Par exemple, si avec Uber ils me donnent euh... ou avec Skip ils te donnent 3 \$ ou comme ça, avec Eva, c'est parfois, la plupart du temps, te donnent 14 \$, 18 \$ de tips, chaque course. Et la plupart des gens dans le Plateau, Westmount, les clients de Eva comme, parce que vous savez les restaurants sont chers ici. Il y a des restaurants chers. Eva il a fait contrat avec eux. C'est pour cela, la qualité des clients c'est autre chose.

Nassim fait état de la même satisfaction quant aux revenus touchés pour le service de livraison de repas, positivement surpris par le montant des pourboires :

la première journée que j'ai travaillé, donc j'étais surpris par rapport aux revenus par exemple, par commande, comparé à Uber ou avec les autres. Avec les tips, [...] par commande ça me revenait jusqu'à 20 \$.

Enfin, du chiffre d'affaires perçu par le chauffeur, des frais variables doivent être déduits, et en particulier les frais liés à l'entretien du véhicule. Miguel estime à 40% du prix de la course ces frais à déduire :

c'est les dépenses de voiture, c'est ça qui est le plus élevé. Quand vous travaillez pour quelqu'un, je sais pas moi par exemple la livraison Saint-Hubert, bah c'est leur véhicule à eux autres [à l'entreprise]. Toutes les dépenses sont payées, fait que le chauffeur lui il part avec sa paie puis ça lui reste dans ses poches. Nous, non. On part avec notre paie mais on envoie un 40% en frais pour les voitures. Tu fais un changement d'huile au moins une fois par mois, quand normalement c'est deux fois par année, fait que toutes les dépenses viennent avec, les freins, les pneus, toutes les pièces. Puis l'amortissement du véhicule, le véhicule c'est 3-4 ans maximum. Fait que c'est, c'est... c'est beaucoup de dépenses.

3.1.4.2.3. Taux de commission, tarification dynamique

Le taux de commission est un déterminant majeur de la rémunération car il est prélevé directement par la plateforme sur le montant total de la course. Eva prélève en effet 15% pour les courses et un frais fixe pour les livraisons de repas. Le taux prélevé par Uber étant variable, il est très difficile de le déterminer précisément. Il est généralement estimé à 25%. Certains chauffeurs ont calculé, à l'aide de client·e·s ayant partagé les informations de la course du côté de leur interface, que ce taux pouvait aller jusqu'à 50%, voire plus.

La plupart de nos répondants ont noté que la commission prélevée par Eva était inférieure par rapport à Uber. Samuel indique c'est pour la lui le seul avantage entre les deux applications, en ce qui a trait à la rémunération :

La seule différence c'est que les charges sont beaucoup moindres parce que 1- Eva va prendre 15% sur chaque transport de passager, il va pas prendre de pourcentage sur la course au niveau des livraison, mais il va prendre des frais technologiques, ce qui est normal, et des frais d'utilisation de l'application, et qui sont relativement moindres comparé à des gens comme Uber, où eux ils annoncent que c'est des 25% qu'ils prennent, ce qui est totalement faux. Ça l'est en général sur les petites et moyennes courses, mais dès que tu commences à faire une course qui est relativement longue en temps ou en kilomètre, là tu te rends compte que bah des fois ça monte à plus de 50% ce que prennent Uber. Après ça ils ont aussi ce côté vicieux c'est qu'ils vont dire « oui mais personne ne peut le prouver », effectivement, le chauffeur ne pourra pas le prouver, à moins que il ait son client qui soit complice et qu'ils fassent un calcul tous les deux : « Voilà Monsieur, combien vous avez payé ? - Voilà moi combien j'ai reçu », sur cette somme là on enlève les 25% et 99,9% des cas on se rend compte que ça a bien dépassé la marge des 25%.

Olivier : Et est-ce que tu as déjà fait le test avec Eva ?

Samuel : Avec Eva oui j'ai déjà fait le test. Et il s'avère que ce qu'ils disent est respecté en fait.

Miguel acquiesse :

Eva prend 15% et c'est raisonnable

Ali note également les moindres « charges » prélevées par Eva :

J'aime bien travailler avec Eva, y'a moins de charges

Olivier : Et tu as dit « moins de charges », tu veux dire quoi par là ?

Ali : Oui, exactement. Il y a une différence de pourcentage, une différence, ils sont pas aussi sévères comme Uber. Regarde, juste 5% ou 10% c'est pas beaucoup, mais quand on travaille toute la journée, pour un chauffeur, ça fait la différence, ça fait une différence, le 10% ou le 5%... y'a une différence, vraiment y'a une différence.

Fouad rapporte le montant laissé au chauffeur à un estimé au kilomètre :

Olivier : Est-ce que pour le taux de commission, vous voyez une différence ?

Fouad : Oui, non pour la commission c'est mieux Eva. Parce que Eva me donne à chaque kilomètre 1 \$. À chaque kilomètre il me donne 1 \$ Eva. Non mais avec Uber, il me donne 0,75 ou 0,80 \$. C'est plus payant Eva.

Et relativement à la livraison de repas, Fouad détaille le relevé de sa dernière transaction :

Fouad : Eva fee il a pris 2 \$, pour cette course. TPS : 0,46 \$, TVQ : 0,92 \$. Total : 10,63 \$. Mais *your earnings*, j'ai pris pour moi 7,25 \$ [...]

Olivier : Donc ça fait quand même une bonne partie qui revient pour toi ?

Fouad : Oui, oui, oui. Comme cette course avec Uber, maximum je prends 4 \$. [...] je préfère faire Eva, c'est plus rentable.

Les répondants relèvent donc une différence de pratique notable entre Eva et Uber. Ainsi, les chauffeur·e·s empochent chez Eva 85% du montant de chaque course, au lieu de 75% (voire moins) pour Uber. Pour que ce facteur contribue réellement à de meilleures conditions de travail, il faut que le tarif de base et que le volume de travail auxquels s'applique ce taux soit conséquent et suffisant.

3.1.4.2.4. Volume de travail

La rémunération dépend grandement du volume de travail octroyé par la plateforme, lui-même déterminé par l'achalandage de l'application et donc la demande du marché. Les conducteur·trice·s ne peuvent donc prévoir leurs rentrées d'argent futures. Or, les répondants ont tous fait état de la faiblesse de la demande sur l'application Eva, à l'image de Marcelo (« le travail avec Eva c'est pas suffisant »), ou de Samuel (« la problématique, c'est qu'au niveau du boulot y'a quasiment pas de travail »). Ainsi, ils s'accordent à dire que le volume de travail qu'ils peuvent trouver via l'application Eva reste très insuffisant pour leur procurer une rémunération décente.

Ali, même s'il déplore le manque « d'ouvrage », signale que le travail de livraison qu'il réalise à travers la plateforme l'a aidé financièrement pendant la pandémie :

y'a pas beaucoup d'ouvrage, comme je vous ai dit. Mais on sait que tout le monde n'a pas beaucoup d'ouvrage par rapport à la COVID et tout ça. Mais on va voir. Pour le moment je m'en tiens. Je fais le taxi mais s'il y avait pas Eva, je resterais à la maison parce qu'en taxi y'a vraiment pas d'ouvrage. Eva m'a aidé, ça m'a aidé beaucoup par rapport à la livraison, par rapport à faire ma semaine. Je suis un petit peu plus que par le taxi avant. Ça m'aide beaucoup, vraiment je suis content.

Fouad commente également la relative faiblesse de l'offre de travail sur l'application Eva. Il confirme que l'application Uber peut procurer plus de revenus :

Je vais recommencer avec Uber. Parce que Uber normalement c'est trop occupé, mais pas comme Eva et Skip. [...] c'est bon, Eva, pour la livraison. Mais c'est pas trop occupé. Avec Eva parfois j'attends pour les clients, peut-être comme lundi ou mardi j'attends 4 heures, 3 heures pour accepter un client. C'est pas trop occupé. Mais avec Uber, toujours occupé. N'importe où, n'importe qui, directement vous pouvez accepter, vous pouvez commencer.

Olivier : Et par rapport au volume de travail, à l'activité, c'est quoi qui te donne le plus de revenus ?

F : C'est sûr c'est Uber.

O : Si tu faisais juste Eva, est-ce que ça suffirait pour tes revenus ?

F : Non Eva c'est pas payant. Juste le week-end je peux travailler un peu.

Nassim déplore également le manque de travail sur Eva, notamment en semaine :

Mais moi c'est-à-dire par rapport aux autres, ils ont plus de clientèle que Eva. [...] Et y'a une chose, c'est surtout achalandé les week-ends. Mais les autres jours c'est mort.

Marcelo fait le même constat du manque de travail pour le transport et relève que la livraison de restaurants fonctionne mieux pour lui :

Eva travaille pas très fort, par exemple par ici à la Saint-Valentin, j'ai travaillé vraiment bien avec la livraison de resto. J'ai travaillé bien avec la livraison de resto, mais en termes de passagers, c'est pas très fort.

Samuel est encore une fois très prolix, évoquant la faiblesse de l'offre de travail, notamment en temps de pandémie et avec la forte concurrence entre chauffeur·e·s :

Quand j'avais commencé en hiver [...] moi j'ai réussi à faire une semaine à 500, 600 \$. Maintenant c'est terminé, je veux dire un chauffeur il va se casser la tête 80 heures par semaine, s'il va sortir 400 ou 500 balles c'est génial quoi. Donc au niveau du chiffre d'affaires, ça n'a rien à voir. [...] En termes de rémunération, j'en pense que c'est pas du tout un travail qui est viable à plein temps pour un chauffeur. Je pense que c'est un travail que on va dire un étudiant ou une personne qui pourrait le faire pour arrondir ses fins de mois. Comme je t'ai dit, ça va bosser de vendredi, le samedi, parfois un petit peu le jeudi. C'est toujours les mêmes choses, c'est que les horaires ça va commencer vers 17-18h, 20h-20h30 c'est terminé, y'a plus de livraison. Au niveau des passagers, y'a encore peu de personnes qui connaissent Eva donc, si t'arrives à faire dans ta journée 3 ou 4 courses, c'est très bien. Mais je te donne un exemple, moi ça m'arrive très souvent un lundi ou un mardi de faire 8 \$ et puis maximum j'aurais réussi à faire 40 ou 50 \$. Je veux faire plus, bah y'a peu de chances que j'y arrives ou alors faudra que je sois sur le terrain pendant 12 heures ou 13 heures ou 14 heures. [...] on fait pas notre thune avec Eva quoi. [...] Voilà, j'ai des collègues chez Eva mais, ok maintenant vas-y let's go fais les mêmes horaires que tu faisais [chez Uber], tu me dis à la fin de la semaine « t'as fait combien? » Puis là, t'as que tes yeux pour pleurer quoi.

Un de nos répondants est quant à lui membre d'une équipe réduite qui est employée à horaires et taux de rémunération fixes, selon un mécanisme de « revenu minimum garanti » mis en place par la coopérative. La situation est par conséquent très différente

pour lui car on lui garantit un volume minimum d'heures de travail rémunérées. Ainsi, Eva a mis en place une équipe de chauffeur·e·s réparti·e·s sur le territoire montréalais et qui occupent l'ensemble des plages horaires, afin de garantir aux client·e·s un service minimum, même si la demande n'est pas forcément au rendez-vous. De ce fait, les chauffeur·e·s en faisant partie touchent une rémunération minimum fixe qui peut être augmentée si un certain nombre d'heures est dépassé. Notre répondant témoigne :

Oui je fais partie de ce groupe-là, parce que sinon c'est sûr que ça fait longtemps que je serai plus chauffeur, c'est impossible d'arriver ça à temps plein, dans cette période actuelle, c'est impossible d'y arriver, c'est impossible de vivre.

Olivier : Et généralement est-ce que vous faites plus que le 15 \$ de l'heure minimum ?

Répondant : Non, c'est arrivé peut-être euh... depuis le mois d'août c'est arrivé 5 fois que j'ai dépassé mon taux minimum. [...] En pandémie, y'en a pas de transport de taxi. Y'en a, mais personne mange, personne mange à sa faim, y'a pas personne [...] qui vit du taxi [...] pas personne qui mange plusieurs fois par jour là, on se le cachera pas. Le frigidaire il est vide. Le monde, les chauffeurs de taxi on est en mode survie, point! C'est pour ça que là dans le moment, y'en a qui font des heures et des heures qui font 100, 110 heures, 120 heures par semaine. Y'en a un, je vois, il est connecté tout le temps tout le temps tout le temps, fait que, 24h sur 24 connecté 7 jours sur 7. Pour essayer de vivre. Moment donné, ça pourra pas continuer comme ça. À un moment donné ça va changer.

Ainsi, malgré la diversité des situations, un relatif consensus se dégage quant au manque de travail disponible sur l'application Eva. Ainsi, les rémunérations que les chauffeurs ou livreurs perçoivent sont souvent décrites comme irrégulières et insuffisantes pour couvrir leurs besoins de façon satisfaisante. Pour espérer obtenir quelques courses, ils doivent offrir aux plateformes une très grande disponibilité en termes d'horaires de connexion. La situation semble similaire dans le principe chez Uber, mais encore accrue en intensité dans le cas d'Eva.

3.1.4.2.5. Effet réseau et coûts directs

Un dernier élément, peu cité et pourtant fortement déterminant du revenu disponible des chauffeurs, est l'écart de coûts qui résulte de l'effet réseau. En effet, pour Eva, dont le réseau de chauffeurs est moins dense que celui de Uber, les courses auront tendance à être moins optimales que chez Uber. Les distances entre un chauffeur et son client seront en moyenne plus élevées et le ratio du prix de la course rapporté aux coûts de la course seront moins favorables au chauffeur. Miguel explique cela très clairement :

les coûts pour le chauffeur sont très élevés avec Eva, parce que le territoire est trop grand. On fait beaucoup beaucoup de milage pour rien. Contrairement à ce que des taxis, qui sont dans des arrondissements, bah c'est sûr que si un client prend dans l'arrondissement puis qu'il s'en va loin, oui ça arrive, mais en gros c'est toujours dans ton même arrondissement fait que c'est moins... tu fais moins de kilométrage. Ça revient euh... c'est des coûts, les coûts d'opération sont moins élevés.

Ce témoignage peut être rapproché de ceux de Fouad, Nassim et Samuel plus haut (relatifs à la rémunération). Déjà, ils expliquaient que les revenus par course étaient relativement faibles par rapport aux coûts quand les clients ou marchandises à récupérer étaient éloignés du chauffeur. Cette logique (et la fréquence plus élevée de ce type de course chez Eva) se trouve donc renforcée lorsque l'effet réseau ne joue pas à son maximum. Sans une croissance rapide, Eva se verra donc contrainte d'offrir des conditions moins avantageuses à ses chauffeur·e·s et livreur·e·s.

Ci-après une représentation schématique des six déterminants majeurs de la rémunération qui ont été décrits par les répondants, synthétisant les effets favorables ou défavorables pour les chauffeur·e·s du modèle d'Eva en comparaison de celui d'Uber.

Figure 3.1 - Déterminants principaux de la rémunération des chauffeur·e·s



3.1.4.3. Statut d'emploi

Le statut d'emploi, central dans une grande partie de la littérature critique du capitalisme de plateforme, est un sujet qui semble très peu présent à l'esprit de nos répondants.

Lorsqu'on leur pose la question de savoir si ce statut a été un enjeu ou sujet de questionnement pour eux, la plupart éludent ou ne savent pas vraiment quoi répondre.

Seul Fouad y serait (modérément) favorable :

Olivier : Est-ce que toi, si Eva te proposait d'être salarié plutôt qu'indépendant, s'ils te proposaient d'être salarié Eva, est-ce que ça t'intéresserait ?

Fouad : Oui, oui. Pourquoi pas.

Quant à Marcelo, il opte sans hésiter pour le statut d'indépendant :

Olivier : Toi chez Eva Coop tu préférerais être employé ou indépendant ?

Marcelo : Non, non, 100% indépendant.

Miguel, qui fait partie de l'équipe spéciale employée à horaires et taux fixes, s'est vu proposé dans ce cadre-là d'être salarié. Il témoigne :

quand ils ont ouvert le programme, le JTF... ça a été proposé, les chauffeurs, ça pouvait soit être avec un montant minimum, soit être salarié. Moi j'ai décidé comme salarié au début mais j'ai changé pour être à la base, avec un minimum garanti parce que c'était... en tant qu'employé, faut que t'aies les reins solides, parce que c'est... à 18 \$ de l'heure, avec toutes les charges salariales prises, il reste à peine 15 \$ de l'heure. Là tu rajoutes, tu mets 6 \$ à peu près de l'heure et à peu près là de dépenses d'auto, ça rentre les réparations, l'amortissement du véhicule tout ça, fait qu'il en reste pas épais, c'est sûr que au bout de la ligne, tu vas... tu récupères, mais l'assurance emploi tu le récupères pas, le régime des rentes, tu le récupères pas, parce que y'a tellement de dépenses, que le revenu est en bas du salaire minimum.

Ainsi, le statut d'emploi, qui occupe nombre de chercheur·e·s s'intéressant aux enjeux liés à « l'ubérisation », occupe très peu l'esprit de nos répondants. Leurs réponses laconiques à nos questions sur le sujet nous empêchent de tirer toute conclusion à ce

propos. En fait, tout se passe comme si un autre statut que le statut d'indépendant ne faisait pas partie du champ des possibles.

3.1.4.4. Synthèse des résultats concernant le rapport au travail et à l'emploi du point de vue des chauffeurs

Les six chauffeurs que nous avons eu l'opportunité de questionner sur leur rapport au travail et à l'emploi chez Eva décrivent une réalité du travail concret très proche de celle chez Uber ou d'autres plateformes de transport et livraison. La flexibilité des horaires reste le principal avantage mis de l'avant pour l'exercice de cette activité, comme chez Uber. Et le statut d'emploi, qui maintient les chauffeurs dans la même précarité que chez Uber, ne pose paradoxalement pas question chez nos répondants. Par ailleurs, la détermination du mode de rémunération est proche de celui de Uber, excluant également de la base de son calcul le temps de connexion ou même d'approche des chauffeurs. Ce déni de reconnaître cette activité comme du travail est plus pénalisant chez Eva, dont les chauffeurs parcourent des distances plus grandes que les taxis (avant la dérégulation du secteur) ou les chauffeurs Uber (qui occupent plus densément l'espace urbain que ceux d'Eva).

Quelques écarts de pratiques dans les dynamiques de travail sont néanmoins à signaler. Eva a ainsi choisi un taux de commission sur les courses et une mode de tarification sur les livraisons plus favorables à leurs chauffeur·e·s que chez Uber. En revanche, le volume de travail apporté par Eva reste très faible (surtout pour les courses, moins pour la livraison de repas) comparé à Uber et largement insuffisant pour procurer une rémunération décente. Une analyse dans la durée permettra de constater si les choix stratégiques de Eva lui permettront de croître suffisamment pour remédier à cette situation, malgré la relative faiblesse de ses moyens financiers.

3.2. Résultats issus des données relatives au management

Afin de comprendre les choix stratégiques de la coopérative Eva, il a été nécessaire de mobiliser des données primaires concernant les acteurs centraux dans ces prises de décision, à savoir notamment les deux cofondateurs de la coopérative. Ceux-ci sont en effet en position de justifier leurs choix en fonction des contraintes réelles et perçues de l'environnement économique ainsi que de la vision et de l'ambition que ceux-ci projettent pour l'organisation.

Il a été aisé de récolter des données publiques car les deux fondateurs communiquent largement dans les médias en répondant à des entrevues TV, radio, presse écrite ou web. L'organisation Eva Coop, à l'initiative et sous la supervision des deux cofondateurs, a également produit des documents explicitant la vision et le modèle d'affaires d'Eva Coop (Eva Foundation, 2018a) ainsi que le modèle organisationnel et la gouvernance (Coop de solidarité Eva, 2019). Ces documents, ainsi que des procès-verbaux d'assemblées générales, sont de riches matériaux pour comprendre les dynamiques organisationnelles d'Eva. Par ailleurs, nous avons pu assister à une assemblée communautaire, ce qui nous permet de rendre compte de la dynamique entre les fondateurs et les autres types de membres au sein de la coopérative. Aussi, nous avons mené un entretien semi-dirigé avec Dardan Isufi, cofondateur d'Eva.

Enfin, un entretien supplémentaire avec Mansib Rahman, fondateur de Radish (une plateforme coopérative de livraison de repas plus récente), complète ces données en offrant un recul intéressant sur les choix organisationnels et leurs impacts sur le financement et les dynamiques de travail et d'emploi. En effet, cette structure plus

récente a eu à se poser un certain nombre de questions identiques à celle de Eva Coop et y a apporté des réponses parfois différentes. Sans représenter un échantillon important, elle permet de prendre la mesure des marges de manœuvre laissées aux acteurs et des écarts en termes de vision stratégique entre des acteurs aux enjeux proches.

3.2.1. Profil des répondants

Le projet Eva Coop a été lancé par deux cofondateurs, Dardan Isufi et Raphaël Gaudreault, alors étudiants respectivement en sciences politiques et en informatique.

Dardan Isufi, que nous avons rencontré pour un entretien, est actuellement Directeur des opérations de Eva Coop (ou « Chef d'orchestre opérationnel » ou *Chief operating officer* ou *Chief optimization officer*, selon les sources).

Raphaël Gaudreault, qui s'est également exprimé dans plusieurs médias, assure la fonction de Directeur de la technologie (ou « Chef d'orchestre logiciel » ou *Chief technical officer* ou *Chief technology officer*, selon les sources).

3.2.2. Résultats concernant les dynamiques organisationnelles

3.2.2.1. La perception de l'environnement économique et du marché

Il est intéressant d'analyser les arguments avancés par Eva pour pouvoir intégrer le projet pilote et ainsi entrer sur le marché. Ceux-ci relèvent d'un triple discours

technologiste, nationaliste et libéral, ressemblant à plusieurs égards à ceux véhiculés par son concurrent capitaliste. Tout d'abord, technologiste, à savoir que le progrès technologique et la modernisation du secteur par le biais d'outils numériques sont présentés comme inéluctables. Ils sont supposés déterminer les politiques réglementaires, quels que soient les impacts pour les acteurs traditionnels du secteur. Ensuite, un discours de type nationaliste sert à promouvoir le développement d'une entreprise québécoise par opposition aux compagnies états-uniennes. Ainsi, selon Dardan Isufi, « l'industrie du taxi est l'une des plus vieilles n'ayant pas changé au Québec et c'est pourquoi il est nécessaire de favoriser l'innovation d'ici parce qu'on va être contraint de subir l'innovation d'ailleurs »¹⁷. Enfin, un discours libéral qui vante les vertus de la concurrence (modernisation de l'industrie, création d'emplois, etc.) et de la déréglementation. Ainsi, le *rapport sur l'économie collaborative* publié par Eva le 25 avril 2018 fait état des contraintes jugées superflues de la réglementation actuelle. La durée de formation pour les conducteurs est qualifiée d'excessive, de même que l'exigence de la détention d'un permis de classe 4C. La procédure de vérification des antécédents judiciaires est jugée trop complexe et longue. Les auteurs tirent le bilan suivant : « La nécessité d'être aussi sévèrement encadré n'invite pas les jeunes entreprises, avec pourtant un potentiel de développement intéressant, à s'installer au Québec, pire encore, cela les pousse s'expatrier. La matière grise québécoise, ce potentiel de développement technologique émigre ailleurs laissant le Québec à la merci des entreprises étasuniennes. »

Précisons que le rapport a été écrit avant qu'Eva n'ait obtenu l'autorisation d'exercer son activité. Les auteurs insistent donc sur le fait que la réglementation jugée trop lourde, surtout pour de nouveaux entrants aux capacités financières limitées, combinée au projet pilote qui n'autorisait alors que Uber à exercer, assuraient *de facto* un

¹⁷ Source : <https://www.granbyexpress.com/2019/05/19/eva-officiellement-lancee-a-montreal/> (consulté le 17 avril)

monopole à Uber. Ce monopole qui a duré de longs mois a permis à la firme états-unienne de croître et de préempter le marché sans être inquiété par la concurrence.

Lors de notre entretien, Dardan Isufi a commencé par dresser un portrait de l'environnement concurrentiel et économique au Québec. Il explique l'idée du lancement d'Eva par le double-constat que l'industrie du taxi offrait un mauvais service aux clients et que tous les secteurs économiques se numérisent (ou sont sur le point de se numériser) rapidement :

les services de taxi c'est des artisans de leur propre malheur de A jusqu'à Z. Ça a été un désastre total au niveau de la gestion de l'offre, ça a été un désastre total au niveau de la gestion des services et un désastre total au niveau de la prestation de ces services-là. [...] Des gens qui, ayant le monopole de facto du marché, n'ont pas pris de peine d'améliorer le service rendu. [...] La venue d'Uber a apporté beaucoup de changements positifs. Évidemment, je parle pas de l'ubérisation de l'économie, de cette forme de précarisation cachée derrière une concurrence faussée, c'est vraiment pas ça mon point. Mais ce que je veux dire c'est que y'a de la place pour du changement. [...] à l'ère de la numérisation de l'économie, ce qui représente en soi le plus grand bouleversement économique de notre histoire humaine, puisque tous les secteurs économiques vont changer. [...] Et si on veut que l'économie sociale et solidaire ait une place dans cette nouvelle économie de demain, va falloir comme société, que ce soit par les gouvernements ou que ce soit par nos perceptions de ce que devraient être des coopératives par exemple, innover.

Ce diagnostic très critique est cependant nuancé par d'autres prises de parole, comme dans cette entrevue au Huffington Post où il mentionne le système des taxis (Labarre-Dufresne, 2019):

C'est un système qui n'a pas été conçu pour être évolutif. Il nuit à la mobilité intelligente dans nos villes. Il faut une transition et nous sommes en faveur qu'elle soit faite de manière juste et équitable. Il ne faut pas sacrifier la justice sociale sur l'autel de l'innovation. Mais en même temps, il faut embrasser le progrès responsable, durable et équitable.

On retrouve essentiellement le même diagnostic sur l'industrie du taxi et sur la nécessaire évolution technologique du service de transport dans l'entrevue donnée par

Dardan Isufi à Gabriel Nadeau-Dubois (Le comité des idées dangereuses, 2021). Ce souci d'innovation pour offrir un meilleur service aux consommateurs se traduit par un fort besoin d'investissement. Nous verrons donc dans un premier temps les enjeux de financement rencontrés par Eva et leurs conséquences en termes de structure organisationnelle. Nous détaillerons alors le fonctionnement interne de la coopérative. Ensuite, nous adresserons les implications des choix stratégiques et organisationnels sur le rapport au travail et à l'emploi.

3.2.2.2. Stratégie de croissance

Tout d'abord, notons que l'effet de réseau explicité plus haut contraint Eva à une croissance rapide. Afin que les utilisateurs apprécient le service, de nombreux conducteurs doivent être connectés afin que la qualité de l'intermédiation soit au rendez-vous. Dardan témoigne de la prégnance de cet enjeu dans son quotidien de dirigeant :

en fait mon plus grand cauchemar dans la vie personnellement, c'est de balancer l'offre et la demande. Un jour on a trop de conducteurs dans le système, l'autre jour on a trop de commandes et pas assez de conducteurs. C'est le casse-tête de ma vie depuis littéralement 6 mois. D'un côté j'ai les restaurants qui chialent que les coursiers sont arrivés en retard, deux semaines après j'ai les conducteurs qui disent qu'ils y a trop de conducteurs et qu'ils reçoivent moins de courses.

Une pénurie de chauffeur·e·s entraîne en effet une augmentation du temps d'attente pour les passager·ère·s et une perte de valeur du service d'intermédiation. À noter que les conducteur·trice·s ont symétriquement les mêmes attentes que les passager·ère·s (de nombreux passager·ère·s doivent commander des courses). L'appréciation du service est évidemment clé pour fidéliser les passager·ère·s (et les chauffeur·e·s) et convertir de nouveaux usager·ère·s (l'efficacité de la stratégie de commercialisation basée sur le parrainage et le bouche-à-oreille qui l'accompagnent dépendent du niveau

de satisfaction du service). Il est difficile de se prononcer précisément sur l'état du service de Eva et le temps d'attente moyen comparativement à Uber. Si l'on se fie aux quelques données hétérogènes disponibles, Eva comptait 400 membres chauffeurs fin 2019, selon les fondateurs. À la même époque Revenu Québec estime à 1,000 le nombre de conducteurs Uber (Coiquaud & Morissette, 2019), alors que selon *Les Affaires*, Uber disait dénombrer plusieurs milliers de chauffeurs à Montréal fin 2018¹⁸. Fin août 2021, Eva comptait entre 2,000 et 3,000 chauffeur·e·s, selon les fondateurs, alors que Uber parle toujours de « plusieurs milliers »¹⁹. De façon « artisanale », nous avons comparé à de nombreuses reprises la disponibilité de conducteurs à proximité sur les deux applications, et il en ressortait à chaque fois une nette différence en faveur de Uber. Cette analyse mériterait sans doute d'être plus poussée et réalisée selon un protocole rigoureux, mais les signaux recueillis semblent indiquer qu'Eva peine à se rapprocher de Uber en termes de taille et donc de qualité de service. Cela dit, cette différence a eu tendance à s'estomper lentement au fil des mois de notre enquête. Ce concept d'effet de réseau utilisé par Alstynne et al. (Alstynne et al., 2016) nous permet de comprendre l'importance pour les entreprises de plateforme d'avoir accès à des financements importants pour mettre en œuvre des stratégies agressives de développement et de marketing. Il éclaire également la difficulté pour un nouvel entrant tel que Eva de se faire une place sur un marché préempté par des acteurs importants.

3.2.2.3. Financement

Le premier enjeu rencontré par les fondateurs dans le développement d'Eva a été celui du financement, les applications de mobilité et les entreprises de plateforme en général requérant des investissements initiaux très importants. Outre le développement de

¹⁸ Source : www.lesaffaires.com/techno/technologie-de-l-information/uber-renforce-sa-presence-a-montreal/606785 (consulté le 17 avril 2020).

¹⁹ Source : <https://www.ledevoir.com/economie/622551/uber-dit-manquer-de-chauffeurs-au-quebec> (consulté le 30 août 2021)

l'application, préalable au lancement des opérations, une croissance rapide doit être soutenue afin d'atteindre des économies d'échelle et de profiter de l'effet réseau décrit plus haut. Or, le financement de ces investissements initiaux n'est pas sans poser de sérieuses difficultés, notamment pour les entreprises d'économie sociale qui disposent de structures de soutien et d'outils de financement qui ne semblent pas adaptés ni suffisants pour ces modèles économiques. Cette inadaptation ou insuffisance des moyens, comme nous le verrons, s'expliquent selon Dardan Isufi par des raisons extrinsèques (écosystème financier pas assez doté et mal adapté) et intrinsèques (le modèle de la coopérative au Québec ne permet pas d'attirer des investisseurs).

Ainsi, Dardan relève tout d'abord les limites des montants disponibles pour le financement des entreprises d'économie sociale, comparativement aux autres entreprises :

oui au Québec on a un bel écosystème financier, mais ça reste que c'est très très minime par rapport à l'écosystème financier traditionnel. [...] y'a aucun exemple de coopérative ou d'entreprise d'économie sociale qui a levé beaucoup d'argent.

Ensuite, le cofondateur soulève l'enjeu de l'inadéquation des outils actuels à la disposition des entreprises d'économie sociale pour le cas des entreprises numériques. Évoquant une rencontre avec un bailleur de fonds traditionnel de l'économie sociale québécoise, Dardan nous explique que le soutien financier accordé par cette institution pour le démarrage dépend du nombre de personnes déjà membres de la coopérative :

« notre apport en investissement varie selon le nombre de membres ». Et là je l'ai regardé et j'ai dit « Bah là, on n'a pas la même compréhension de ce qu'est une plateforme coopérative, à savoir que moi, mes membres dans ma coopérative, ils viennent une fois que la plateforme est lancée ».

En effet, les coopératives partent habituellement de la base de leurs membres à une échelle locale pour se développer ensuite. Or, le modèle des entreprises de plateformes privilégie le développement d'un produit en partant de la solution numérique, la plateforme, pour aller ensuite vers ses utilisateur·trice·s. Il s'avère difficile dans le cas

de coopératives de faire appel aux membres dans un second temps. Nous avons à faire à un paradoxe entre l'ancrage local, territorial des coopératives et la nécessité de pouvoir grandir vite pour garantir une viabilité de la plateforme.

Le cofondateur pointe par ailleurs les limites du modèle coopératif, en particulier québécois, pour ce qui est d'attirer des investissements. Il appelle de ses vœux des modifications au cadre légal qui permettrait de répliquer les incitatifs financiers de l'économie capitaliste pour attirer des fonds :

augmenter en fait les incitatifs financiers pour les investissements en économie sociale, je pense ça peut surtout passer par là. Parce que la réalité est que, y'a pas nécessairement de groupes d'investisseurs qui peuvent investir si les incitatifs sont bloqués. [...] prenons le cas par exemple de l'Alberta ou du Colorado, le Colorado est un état qui a une législation pour les coopératives qui est excessivement développée qui permet justement l'investissement en équité.

Afin d'illustrer son propos sur les incitatifs visant à rémunérer les investisseurs coopératifs, il prend l'exemple d'un investisseur privé acquérant des parts d'une coopérative :

Donc avoir un pourcentage d'équité de la coopérative, [...] ça veut dire que je suis un investisseur privé, j'investis 2 millions de dollars dans une coopérative, je vais avoir 70% de la coopérative, ou 60% de la coopérative ou 40% de la coopérative, donc la coopérative a pu grandir. Peut-être un jour elle va se faire racheter, c'est toujours une possibilité si les membres acceptent. Peut-être un jour elle va faire des revenus intéressants et donc elle va devoir reverser des dividendes, et évidemment, si j'ai 70% de l'équité, j'ai, par un mécanisme qui est dans les règlements de régie interne, une plus grande part de ces ristournes là. Donc je pense par exemple au Québec, le modèle coopératif est très pur, mais sa pureté l'empêche peut-être d'innover.

Enfin, évoquant la nécessaire croissance d'une entreprise de plateforme, il pointe à nouveau les freins du modèle coopératif pour attirer les investisseurs :

l'incitatif pour cette mise à l'échelle-là, est beaucoup moindre pour un membre qu'il l'est pour un actionnaire.

Raphaël Gaudreault, dans plusieurs prises de parole, utilise également l'image de l'actionnaire pour vanter les mérites du modèle coopératif. Pour lui, le modèle d'utilisateur-actionnaire est le modèle à viser pour garantir la performance des plateformes collaboratives. La technologie de la blockchain permet d'ailleurs selon lui de mettre sur le marché des produits digitaux dont les utilisateurs deviennent actionnaires²⁰.

Le fondateur de Radish, Mansib Rahman, que nous avons pu rencontrer pour un entretien qualitatif, fait le même constat et a donc opté pour enregistrer la coopérative de solidarité Radish sous la loi fédérale canadienne, et non provinciale québécoise, afin de bénéficier de mécanismes incitatifs plus aptes à attirer des investissements :

Une des raisons pour lesquelles on est allés vers la charte fédérale, c'est que c'est un peu plus dur de se faire financer avec la charte provinciale. Les parts privilégiées en charte provinciale peuvent pas changer en valeur. Donc pour 95% des coops ça fonctionne très bien mais pour des coops avec de grands besoins en capitaux pour démarrer, surtout les coops technologiques [...] c'est très dur. Pour qu'un projet comme Radish ait du succès il y a un immense besoin de capital, mais avec cet enjeu de protéger les membres.

Mansib explique que par opposition à la loi québécoise, la loi canadienne autorise que la valeur des parts de coopératives ne soit pas figée. Il est alors possible pour des promoteurs d'attirer des investisseurs en leur offrant une potentielle plus-value lors de la revente de ces parts. Cette possibilité est assortie de règles de protection des membres, les droits de gouvernance étant toujours détachés des droits d'équité (un investisseur peut détenir 90% des parts, il ne détiendra pas pour autant 90% des droits de vote en vertu du principe un membre, un vote). Même en cumulé, la part des droits de vote détenus par des membres de soutien (investisseurs) ne peut excéder 20%. Il conclut :

²⁰ Conférence donnée le 30 octobre 2018 à l'occasion de la *Journée Blockchain Québec*. Source : Eva.coop : blockchain et économie collaborative (Dardan Isufi et Raphaël Gaudreault) <https://www.youtube.com/watch?v=r2gxIyCTIZY> (consulté le 2 septembre 2021).

C'est ça qui est encore plus intéressant c'est que la plupart des investisseurs [de Radish] ne sont pas forcément des firmes de capital de risque, mais sont des membres. Si on regarde Uber, malgré le fait que c'est grâce à tous les restaurants, aux contracteurs et livreurs qu'ils ont cette croissance énorme, la capitalisation de cette croissance est dans les mains de quelques investisseurs. Imagine un modèle qui permet à tous les restaurants ayant investi dans le projet depuis le début d'être les gagnants, ou les employés ou même les consommateurs.

Ainsi, nous avons un aperçu des difficultés pour Eva à obtenir un financement conséquent et suffisant pour couvrir ses besoins élevés de développement et de croissance, dans un environnement fortement concurrentiel.

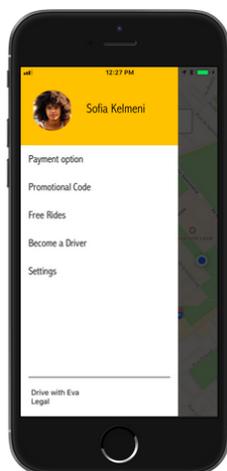
3.2.2.4. Recrutement

Pour ce qui est du recrutement des chauffeurs, clé dans l'atteinte de l'effet de réseau, Eva emploie certains arguments mobilisés par Uber. Ainsi, Eva met en avant l'autonomie des chauffeurs dans le choix de leurs horaires de travail ainsi que la perspective d'un environnement de travail sans patron (voir copie d'écran ci-dessous). L'argument financier est également central mais présente dans le cas de Eva un avantage concurrentiel notoire, à savoir que 85% du montant de chaque course revient au conducteur.

Deux autres arguments sont propres à Eva. L'un fait référence à la spécificité du modèle coopératif, à savoir la possibilité pour les chauffeurs (comme pour tous les membres de la coopérative) de toucher des ristournes dans le cas où des surplus sont réalisés dans l'année (et où les membres décident lors de l'AGA de les distribuer). L'autre met de l'avant le caractère décentralisé de l'application, également propre à Eva.

Copie d'écran de la page d'accueil eva.coop²¹

Devenez votre propre gestionnaire tout en aidant votre communauté !



Obtenez 85% de chaque course

Eva offre le meilleur taux de profitabilité sur le marché.



Gérez votre propre temps

Eva permet aux membres conducteurs de participer à l'écosystème au lieu et au moment désiré.



Devenez membre d'un mouvement

Eva est une application décentralisée de mise en liaison instantanée relative au transport de personnes.



Obtenez des ristournes annuellement

Eva redistribue des ristournes en fonction de la participation du membre à l'écosystème.

3.2.2.5. Commercialisation et positionnement marketing

En ce qui concerne la stratégie de commercialisation ciblant les passager·ère·s, on constate des écarts de positionnement par rapport à Uber. Le narratif commercial d'Eva repose tout d'abord sur sa compétitivité en termes de prix. En prélevant une commission inférieure à Uber, Eva offrirait des tarifs plus abordables. Il nous est impossible de vérifier les écarts de prix réels entre les deux entreprises sans faire une analyse quantitative très poussée (les tarifs étant variables selon de nombreux paramètres). L'effet de la faible commission devrait, cela dit, toutes choses égales par ailleurs, être favorable aux passager·ère·s Eva. Mais pratiquer des prix attractifs par rapport à la concurrence entraîne plusieurs conséquences néfastes pour Eva. Outre le

²¹ Source <https://www.eva.coop/index.php#download> (consulté le 12 mars 2020).

maintien d'une faible rémunération pour les chauffeur·e·s (le tarif de base et le taux de commission vont avoir des effets inverses qui vont partiellement se compenser), le tarif faible affecte aussi l'assiette sur laquelle est calculée la commission de 15% revenant à Eva (10% à la coopérative, 5% à la corporation), affectant de ce fait son modèle d'affaires.

L'absence de tarification dynamique chez Eva participe également de cette stratégie. En effet, en n'augmentant pas ses tarifs en période de forte demande, les client·e·s sont certain·e·s de ne jamais payer plus cher. En revanche, cet argument pour les client·e·s a un coût pour les chauffeur·e·s puisqu'ils ne peuvent augmenter leurs revenus en choisissant certaines périodes pour travailler.

Par ailleurs, Eva insiste dans sa communication sur la singularité de son modèle coopératif. Vanté comme porteur de principes démocratiques, il permettrait en outre de « localiser l'économie », par opposition à Uber dont le modèle agrégateur viserait à « siphonner une économie auparavant locale » (Eva Foundation, 2018b) en rapatriant les revenus vers le siège, voire même en les transférant vers des paradis fiscaux.

3.2.2.6. Structure et fonctionnement

3.2.2.6.1. Structure organisationnelle

Les difficultés mentionnées plus haut ont amené les cofondateurs à adapter la structure organisationnelle d'Eva. Tel que mentionné dans la présentation du cas, Eva est une organisation à deux niveaux : les coopératives ou franchises sociales qui opèrent localement les flottes de chauffeur·e·s (pour le moment Eva Coop au Québec est la

seule franchise sociale en opérations) et Eva Global Corp, détenant le code et la marque Eva. La constitution d'Eva Global Corp. (dont deux des trois administrateurs sont les cofondateurs d'Eva Coop) comme une entreprise incorporée est justifiée par le besoin exprimé d'attirer des investissements et la nécessité associée d'offrir des perspectives de rémunération de cet investissement. Elle fait suite à l'échec de la fondation Eva pour lever des fonds, comme nous l'explique Dardan. Eva Global se révèle donc être purement un outil de financement pour le projet Eva dans son ensemble :

Dardan : La technologie elle, elle est possédée par une entité incorporée traditionnelle, qui s'appelle Eva Global, qui elle agit essentiellement à titre de véhicule d'investissement. [...] Également la possibilité d'aller chercher de l'investissement en équité, parce que notre plus gros problème pendant un an on avait juste la coopérative, un an après on a créé une fondation mais l'idée c'était d'avoir les coopératives qui gèrent la fondation mais ça a été un échec total pour lever des fonds et là on se retrouve avec cette structure là, on est en train de terminer un tour d'investissement au sein d'Eva Global pour justement faciliter notre croissance. [...]

Olivier : Vous leur vendez quoi ou promettez quoi en retour ?

D : De l'équité.

O : D'accord, donc la propriété d'Eva Global ?

D : Exactement.

Dardan détaille la complémentarité entre les deux structures composant Eva :

La franchise sociale [...] a l'actif qui est la commodité la plus précieuse du 21^e siècle : les données. La coopérative est détentrice des données d'utilisation de ses membres. [...] Cette franchise sociale là a une gouvernance décentralisée par ville et possède les données nominales de son territoire. Donc : nom des conducteurs, nom des passagers, informations des conducteurs, informations des passagers, chose qui n'est pas possédée par Eva Global. Ensuite, Eva Global possède l'infrastructure technologique qui par ailleurs est gérée par les coopératives. [...] Eva Global, elle développe la technologie, en théorie en possède la propriété intellectuelle, et est une entreprise par action pour justement assurer ce véhicule d'investissement là.

Cette structure bicéphale n'est pas sans poser certains problèmes et risques. Tout d'abord, il est impossible de dire que le projet Eva est purement un projet coopératif, contrôlé de bout en bout par ses membres, dans la mesure où un des deux niveaux de

l'organisation est une société capitaliste. Celle-ci permet donc de rémunérer des actionnaires et de leur confier un pouvoir de décision fonction du montant investi dans l'organisation, donc du lien en capital (et non du lien d'usage avec celle-ci). Elle permet également aux investisseurs ou futurs investisseurs de réaliser une plus-value financière à la revente des actions dont la valeur n'est pas fixée, contrairement aux parts de coopératives qui ont une valeur nominale fixe (du moins au Québec).

Comme le mentionne Dardan, même pour les investisseurs, cette structure comporte des risques et présente des enjeux de clarté :

ce qui parle pas par rapport à ce modèle coopératif, c'est le fait que les coopératives sont indépendantes, c'est le fait que les coopératives peuvent pratiquement à tout moment se doter de leur propre technologie donc tout cela fait craindre tout prospect en investissement.

Cette tactique de financement semble avoir porté ses fruits, car les fondateurs sont parvenus à lever en quelques mois plus de fonds avec Eva Global qu'en quelques années avec Eva Coop et Eva Foundation.

Cependant, plusieurs risques sont associés à cette double structure, risques dont la probabilité de réalisation est à ce stade difficile à déterminer : risque pour la continuité des affaires si une des deux entités se détourne de l'autre, risques pour les membres de la coopérative de voir leur technologie (l'application) ou leur marque leur échapper, risques pour les bailleurs de fonds de voir leur investissement dilué dans l'autre organisation. Nous pouvons néanmoins relever certaines contradictions dans l'explicitation du rôle respectif et de l'interdépendance des deux niveaux de la structure dans les discours des fondateurs. En effet, ces deux niveaux sont parfois présentés comme étant indépendants :

les coopératives sont indépendantes [...] les coopératives peuvent pratiquement à tout moment se doter de leur propre technologie.

Et parfois au contraire, les deux niveaux semblent interdépendants, l'un ayant besoin de l'autre pour fonctionner. En effet, Eva Global est ensuite présentée comme un élément fondamental dans la stratégie compétitive de Eva Coop, comme la source des innovations techniques et technologiques pour les franchises sociales, à même d'offrir un service de qualité sinon supérieure, du moins différenciée à ses utilisateur·trice·s. Eva Global devrait ainsi proposer des solutions nouvelles aux coopératives en termes d'application :

Donc pour plusieurs raisons, pour des raisons de transactions financières, pour réduire les coûts de transactions et ainsi de suite, pour une technologie décentralisée, on travaille sur l'intelligence artificielle pour la prévention de la fraude, la répartition des courses, l'estimation des temps pour être moins dépendants des frais google, donc évidemment Eva Global joue un rôle essentiel, parce que la base même de cet écosystème là se trouve sur un téléphone mobile puis c'est une application. [...]

Eva Global aussi va développer d'autres projets, va développer dans cinq à dix ans des véhicules autonomes, va développer dans cinq à dix ans une franchise, je veux dire, on développe de la technologie puis c'est cette agilité là d'Eva Global qui va permettre aux coopératives également de se démarquer.

Par ailleurs, la capacité d'innovation d'Eva Global va dépendre des montants d'investissements collectés, ceux-ci dépendants des promesses de retour sur investissements promis par l'entreprise, suivant la logique de toute entreprise capitaliste. Une tension entre les intérêts divergents des propriétaires des deux structures apparaît alors nécessairement. Eva Global se rémunérant sur la fourniture de services à Eva Coop (fourniture de l'application et de la marque Eva). Or, pour que Eva puisse innover et rester en compétition avec des géants comme Uber, Lyft ou d'autres, il est nécessaire que des montants colossaux soient levés (Eva Global emploie actuellement entre 3 et 5 développeurs, une capacité d'innovation qui est donc sans commune mesure avec celle de ses concurrents capitalistes). Comme le notait Koen Frenken, il semble que Eva connaisse les mêmes difficultés que l'ensemble des plateformes coopératives, qui « ont une capacité limitée à lever du capital-risque et à

faire de la R&D par elles-mêmes, ce qui limite fortement leur capacité à s'engager dans l'innovation et le développement de logiciels » (Frenken, 2017, p. 12).

Cette articulation des deux niveaux soulève donc plusieurs questions : si Eva Global n'est pas absolument indispensable à Eva Coop, comment peut-elle être un véhicule d'investissement suffisamment sûr pour attirer les investisseurs ? Sur quoi reposerait la valeur promise aux investisseurs ?

Pour les franchises sociales, le risque que Eva Global soit utilisée à d'autres fins que de leur fournir une technologie et une marque à des conditions avantageuses est bien réel, les deux entités n'étant liées que par un contrat commercial de fourniture de service. Eva Global est détenue par les deux cofondateurs de Eva Coop, mais le but visé étant d'attirer des investisseurs, la propriété leur sera donc transférée dès lors que ceux-ci détiendront une majorité des actions. Une fois les investisseurs rendus propriétaires de l'entreprise, on pourrait alors envisager que Eva Global soit revendue, éventuellement à des concurrents. Nous avons posé la question à Dardan :

O : Ok, mais est-ce qu'ils pourraient revendre à Uber par exemple ?

D : Eva Global pourrait se faire acheter par Uber oui, mais après, Uber, je veux dire à moins que Uber ait juste un but de destruction massive, dans le sens que on va juste détruire le réseau de Eva, mais en même temps, si Uber nous achètent à 15 M\$, ils nous détruisent, on va prendre cet argent là puis on va juste recommencer. En même temps, c'est un risque pour tout type d'entreprise. N'importe quelle coopérative : Uber aurait pu venir nous voir en disant « vous allez tous recevoir 5,000 \$ et on vous achète ». Je veux dire la même chose pourrait se produire si on embarque dans cette réflexion-là. Mais l'idée c'est oui Uber pourrait nous acheter à Eva Global, à 25 M\$, mais nous on recommencera avec plus d'argent, plus de ressources, à moins qu'ils disent dans une close qu'on n'a pas le droit de recommencer.

Il est aussi possible que les actionnaires d'Eva Global, tout en restant liés à Eva Coop, cherchent à tirer le meilleur rendement possible pour leur investissement, négociant à la hausse ses services technologiques et marketing, à Eva Coop ou au plus offrant, mettant en compétition d'autres potentiels utilisateurs. Bien entendu, la personnalité

des investisseurs pourrait rentrer en ligne de compte dans les choix stratégiques d'Eva Global, mais le modèle dépendrait alors entièrement des choix des individus propriétaires, sans aucune garantie ou protection liée au statut juridique de l'organisation.

Quoiqu'il en soit, se résoudre à adjoindre à Eva Coop une entreprise au modèle capitaliste est un choix qui présente un risque important de subversion de la mission sociale en un objectif d'accumulation capitaliste, risque dont le modèle de la coopérative vise justement à se prémunir. Il sera alors intéressant de suivre l'évolution des rapports entre Eva Global et Eva Coop une fois que la propriété d'Eva Global aura échappé à ses fondateurs (les deux cofondateurs en sont aujourd'hui encore actionnaires majoritaires).

3.2.2.6.2. Paramétrabilité et participation des membres

La structuration de l'organisation en deux niveaux vise à apporter cohérence et flexibilité à l'ensemble. En effet, Eva Global a pour objectif de développer une application robuste et modulable et de bâtir une marque forte et cohérente. Elle fournit donc un socle de services commun aux différentes franchises sociales via l'application Eva, mais dont la plupart des paramètres sont adaptables localement en fonction des contraintes légales, des spécificités des marchés et des souhaits des membres. La technologie de la chaîne blocs se prête particulièrement à cette paramétrabilité, gérée par un *contrat intelligent* : « L'application elle se module. Mais le contrat intelligent dans la chaîne de blocs reste le même ».

La plupart des paramètres qui définissent la manière de travailler et la rémunération des chauffeurs est ainsi modulable localement, comme en témoigne Dardan :

O : Qu'est-ce qui est paramétrable dans l'application au niveau local ? Qu'est-ce que dans les assemblées on peut paramétrer ?

D : Je peux t'envoyer une liste, c'est toute la tarification, les taxes, les redevances, les commissions, les rayons, les limites de rayon. [...] Tout ce qui est technologique.

O : Tout le dispatching ?

D : C'est ça. Le temps de connexion : est-ce qu'on autorise un conducteur à rester connecté plus que 12 heures sur l'application, le frais d'annulation, ...

O : Tout ça, les franchises sociales pourraient l'adapter ?

D : Ouais, c'est ça. Le service van, le service touk-touk, le service moto, toute la partie des conditions, toute la partie contacts, je veux dire, en fait toute l'application est modulable.

Cette flexibilité associée à la possibilité pour les membres conducteurs de participer à la gouvernance de Eva font considérer à Dardan que la résolution des enjeux vécus par ceux-ci dans leur travail doivent être résolus selon leur propre initiative :

les conducteurs qui me disent « hé je me sens précarisé », « hey, G, je suis comme, réveille-toi, t'as les outils, t'as les accès, vas sur le CA, fais ce que tu veux, les moyens sont là. Moi je vais pas aller les faire pour toi, parce que j'ai d'autres priorités ». J'ai 24 heures dans une journée, [...] je suis tellement limité dans le temps que je commencerai pas à gossier sur des mesures sociales de garderies, de sécurité sociale. Ça les membres peuvent le faire entre eux. Ce que je veux dire c'est, nous on met les assises, les bases, et après les gens vont pouvoir faire ce qu'ils veulent. [...] Donc ça c'est les stratégies que les conducteurs peuvent eux-mêmes prendre d'assaut.

Disant cela, Dardan note tout de même la difficulté pour certain·e·s à se consacrer à des tâches ou activités visant un bénéfice collectif à moyen terme, en plus de leur travail quotidien. Il reste cependant très dubitatif quant à la participation réelle des membres à la coopérative :

Évidemment, ce que je dis là, je comprends que ce n'est pas tous les conducteurs qui ont le privilège d'avoir le temps, le luxe de pouvoir entamer de tels projets, mais en même temps, je veux dire on peut pas tout avoir. Il faut à un certain point travailler. Je veux dire le modèle coopératif à la base il est beau, on pense que tout le monde participe, mais au final ça revient que c'est 5-6 personnes qui font tout le travail pour tout le reste des membres.

Selon Raphaël Gaudreault, cofondateur en charge des aspects technologiques, la paramétrabilité de l'application permettrait un déploiement rapide de Eva à travers le monde²². En effet, la technologie de *blockchain* 3^e génération (EOS) sur laquelle se base le code Eva intègre dans son infrastructure technique même la décentralisation du paramétrage local du code. La chaîne de blocs et les contrats intelligents offrent donc selon lui l'avantage de déployer plus facilement et rapidement dans beaucoup de pays que ne le peut une entreprise centralisée avec une technologie « classique » type Uber. Cela dit, les données de déploiement de Uber à travers le monde sont dans les faits sans commune mesure avec celles d'Eva²³.

3.2.2.6.3. Gouvernance

Dynamique en assemblée communautaire

La dernière assemblée communautaire annuelle pour la ville de Montréal s'est tenue le 2 décembre 2020 de 20h30 à 22h30²⁴. L'observation de cette assemblée nous apporte des éléments de compréhension des interactions entre les différentes catégories de membres et entre membres conducteurs et fondateurs. En revanche, nous n'avons pas pu assister à une assemblée générale annuelle (AGA) de la coopérative Eva, regroupant les représentants des assemblées communautaires, aucune ne s'étant tenue pendant la période de notre terrain.

²² Conférence Eva.coop : blockchain et économie collaborative (Dardan Isufi et Raphaël Gaudreault). Journée Blockchain Québec. Source : <https://www.youtube.com/watch?v=r2gxIyCTIZY> (consulté le 1 septembre 2021).

²³ Uber était présent en 2021 dans 70 pays et plus de 10,000 villes, s'implantant dans une nouvelle ville tous les 5 jours en moyenne depuis 2010, contre 3 villes en 3 ans pour Eva (au Québec). Source : <https://www.uber.com/global/fr-ca/cities/> (consulté le 14 septembre 2021).

²⁴ Plus tôt dans la même journée se sont tenues les assemblées communautaires des villes de Saguenay et Québec.

L'assemblée a été l'occasion de présenter un bilan chiffré de l'année écoulée et un état des lieux du membrariat. Ainsi, la coopérative comptait à ce moment à l'échelle de la province 30,000 membres passager·ère·s, 1,000 membres conducteur·trice·s (aujourd'hui plus de 2,000), 20 membres de soutien et 300 restaurants et commerçants affiliés pour la livraison (aujourd'hui plus de 500). Il est fait état de la croissance retrouvée de l'activité suite au lancement du service de livraison à l'automne, alors que la pandémie avait sévèrement affecté l'activité de transport de personnes. Le meilleur mois de la coopérative en termes de chiffre d'affaires ayant d'ailleurs été le mois de novembre 2020.

L'objectif principal de cette assemblée était d'élire les délégué·e·s des membres conducteur·trice·s et des membres passager·ère·s, afin qu'ils participent à l'AGA suivante, qui devrait se tenir en automne 2021.

Parmi les autres points abordés, les fondateurs ont annoncé des modifications dans la tarification pour la livraison : augmentation des tarifs par kilomètre et par minute et ajout d'un frais de service (ajouté au frais payé par les clients et restaurants) de 2 \$, qui va soutenir la structure d'Eva. Mis à part une question simple sur le changement de tarif de base, ces éléments ne donnent pas lieu à discussion. Il est à noter que ces modifications affectent plutôt positivement la rémunération des livreur·e·s.

Une présentation des états financiers par les fondeurs donne lieu à quelques réactions. En effet, ceux-ci expliquent le déficit de l'année par les investissements marketing et surtout promotionnels (ainsi que les tests de revenu minimum garanti) pour atteindre l'effet réseau. Les membres semblent comprendre les données présentées et les explications proposées. Ils s'étonnent en revanche de la faiblesse des salaires versés (au niveau des employés du siège uniquement donc, puisque les conducteur·trice·s ne touchent pas de salaire mais les honoraires perçus de la coopérative en tant que travailleur·euse·s autonomes). Apprenant que les fondateurs ne se versaient pas de

salaires, plusieurs membres conducteur·trice·s ont réagi. Ils ont fait valoir que cette situation n'était pas « normale » et qu'une solution devait y être apportée, quitte à augmenter les tarifs. Un membre conducteur a même suggéré que le taux de commission prélevé par Eva Coop soit relevé (celui-ci affectant négativement le montant reversé aux conducteur·trice·s!).

En termes de dynamique de groupe, on constate un nombre plus important de conducteur·trice·s que de passager·ère·s dans l'assemblée, ce qui s'explique comme le dit Dardan Isufi (*Le comité des idées dangereuses*, 2021) par le fait que ceux-ci ont un incitatif financier beaucoup plus important (leurs revenus dépendent de cette activité). Ainsi, la quasi-intégralité des prises de parole, outre celles des fondateurs, sont le fait des conducteur·trice·s. Pour autant, lors de la nomination des délégué·e·s, deux personnes ont été intéressées du côté des passager·ère·s contre seulement une seule (après quelques minutes d'attente) du côté des conducteur·trice·s. Les fondateurs ont présenté la plupart des informations et ont eu la parole pendant la majorité du déroulé des points de l'ordre du jour. Ils ont mené l'assemblée communautaire jusqu'à la période de questions et réponses durant laquelle les membres conducteur·trice·s se sont largement exprimés (aucune prise de parole de membre passager·ère). La majorité des questions portent sur les paramètres de l'application et notamment les règles d'attribution des courses aux chauffeur·e·s, mais également sur des questions techniques liées à la sécurité. Les chauffeur·e·s évoquent entre eux des mesures de sabotage de la concurrence²⁵ et les moyens de les repérer pour y faire face. Les livreur·e·s questionnent les fondateurs sur les lieux les plus achalandés pour la livraison le vendredi soir. Enfin, des questions sont posées à propos de la stratégie marketing et des moyens mis en œuvre pour soutenir la notoriété d'Eva. Plusieurs chauffeur·e·s insistent sur la nécessité d'investir en publicité ou communication pour stimuler

²⁵ Comme par exemple se voir commander une course très lointaine qui est annulée juste avant que le chauffeur arrive. La course est en réalité commandée par une plateforme concurrente sous l'apparence client fictif (le but étant de créer de la frustration chez les chauffeurs).

l'adoption de l'application par de nouveaux·elles client·e·s. Les fondateurs rappellent le manque de moyens dû aux faibles montants des financements récoltés. Les tactiques retenues sont donc fortement déterminées par la contrainte financière.

L'assemblée communautaire se révèle donc au final premièrement une tribune d'information descendante des fondateurs vers les chauffeur·e·s. Elle est également une occasion d'échange entre chauffeur·e·s et fondateurs, voire une tribune pour interpeller ces derniers ou exprimer leurs doléances. C'est également un espace de réflexion collective qui semble propice à des échanges directs. En revanche, nous n'avons pas assisté à des prises de décisions collectives ou à des délibérations relatives à des choix importants ou à des orientations stratégiques.

Délégation et partage du pouvoir

De manière générale, le partage du pouvoir au sein d'une coopérative de solidarité entre les différentes catégories de membres dilue le pouvoir de chacune de ces catégories, l'objectif étant de viser un équilibre des intérêts en présence. Dans le cas d'Eva, en plus des chauffeur·e·s et des employé·e·s du siège, les passager·ère·s et les membres de soutien se voient accorder un pouvoir de décision, ce qui réduit par conséquent celui des travailleur·euse·s (comparativement au modèle de la coopérative de travail dans laquelle la propriété et le pouvoir de décision leur est entièrement assigné). Ces différents types de membres doivent donc composer lors des assemblées générales annuelles et au sein du conseil d'administration pour décider des orientations de la coopérative. On pourrait s'inquiéter de la dilution du pouvoir de décision des chauffeur·e·s, bien moins nombreux·ses que les passager·ère·s, réduisant potentiellement le contrôle exercé par les premier·ère·s sur leurs propres conditions de travail. L'impact des décisions sur la conduite des opérations de la coopérative semble en effet bien plus élevé pour les chauffeur·e·s dont la coopérative est le pourvoyeur de travail et de revenu, alors qu'elle représente pour les passager·ère·s une simple commodité. Eva comptait en août 2021 plus de 2,000 membres chauffeur·e·s et près de

50,000 membres passager·ère·s, soit un ratio (logiquement vu la nature de l'activité) largement en faveur de ces dernier·ère·s. Cela dit, les chauffeur·e·s sont pour le moment bien plus nombreux·ses à se présenter lors des assemblées (l'impact pour eux des décisions prises étant bien plus sensible), conservant donc dans les faits une présence majoritaire (bien que théoriquement cette majorité ne leur soit pas garantie par la forme juridique d'Eva). Mais chez Eva, le pouvoir remonte dans les instances décisionnelles via une délégation auprès de représentant·e·s de chaque catégorie.

Les chauffeur·e·s Eva ont donc un pouvoir décisionnel formel à plusieurs niveaux : au niveau du conseil d'administration, avec un·e représentant·e et au niveau de l'assemblée générale annuelle, avec un·e délégué·e pour chaque ville. Ils et elles peuvent donc peser sur les choix stratégiques et opérationnels de la coopérative.

Cependant, la composition du conseil d'administration donne dans les faits un contrôle majoritaire au management d'Eva. En effet, y siègent deux membres travailleurs du siège (qui peuvent être les deux cofondateurs), un membre de soutien (parmi notamment les entreprises ou personnes soutenant financièrement la coopérative, dont les intérêts sont plus proches de ceux des fondateurs), un membre passager·ère et un membre chauffeur·e. Le siège de Eva Coop sera bien souvent en position d'arbitrer entre les intérêts des passager·ère·s et des conducteur·trice·s. Au demeurant, c'est bien cette dynamique qui était en place au sein de l'assemblée communautaire et dans les canaux de communication observés, notamment Telegram. En effet, les fondateurs agissent comme représentants de l'intérêt général de la coopérative, garants de l'équilibre des tensions entre chauffeur·e·s et client·e·s. Ce rôle de juge des contentieux semble s'être imposé naturellement, en l'absence à l'heure actuelle de processus décisionnels formalisés.

Au niveau de l'AGA, les conducteur·trice·s présent·e·s sont dans les faits majoritaires (malgré le nombre beaucoup plus important de membres passager·ère·s). Cependant,

le système de représentation actuellement en place fait en sorte que seuls les délégué·e·s élu·e·s peuvent participer aux décisions pour chaque catégorie de membre. De même que pour le conseil d'administration, ceci renforce le poids du siège et des fondateurs dans la prise de décision et le rôle d'arbitrage entre les intérêts respectifs de ces catégories. Les chauffeur·e·s se voient donc dans les faits octroyés un poids minoritaire dans la prise de décision.

3.2.2.6.4. Valeurs et discours interne

Le livre blanc écrit à l'initiative des deux cofondateurs nous donne accès à l'expression des valeurs sous-jacentes portées par ces derniers et qu'ils projettent sur l'organisation.

Eva se place d'emblée dans le champ de l'économie du partage. Dans le papier blanc (v.003) publié par Eva en 2018, les auteurs emploient 25 fois l'expression « *sharing economy* » et 3 fois l'expression « *collaborative economy* », mais jamais l'expression axiologiquement plus neutre « *platform economy* » (Eva Foundation, 2018a). Si Eva semble se rattacher à ce mouvement qui ne se distingue pas explicitement des plateformes capitalistes, la coopérative s'inscrit tout de même dans le mouvement du coopérativisme de plateforme, « se qualifiant comme modèle agile à mi-chemin entre le coopérativisme de plateforme et le réseau pair à pair » (Eva Foundation, 2018b).

Eva rappelle les quatre valeurs associées à son modèle décisionnel, se basant sur les *open value network governance model* : ouverture, transparence, horizontalité, libre initiative. La coopérative rappelle également les quatre caractéristiques de l'économie du partage (*sharing economy*), qu'elle s'applique : l'utilisation de capacité en excès, l'usage plutôt que la possession, la multiplicité des fonctions (un bien que j'ai acquis peut également servir à d'autres) et la dématérialisation des intermédiaires.

On remarque en outre que le document présente une conception anthropologique néolibérale, proche des discours tenus par les grandes plateformes multinationales diffusant le mythe de l'auto-entrepreneur : l'individu est entrepreneur de lui-même et doit optimiser son capital humain. Il vise à s'autonomiser en se rendant indépendant des institutions (Eva Foundation, 2018a, p. 23). Le document véhicule également un discours libertarien très en vogue dans le milieu des *startups* de la Silicon Valley. S'opposant à toute forme d'institution qui jouerait un rôle d'intermédiation entre offreur et demandeur, il vise ici avant tout les entreprises centralisées (et notamment Uber), mais également l'État : « The oppressive dogma of the third party, be it a government or a company, to maintain a social fabric or economic exchange has shattered » (Eva Foundation, 2018a, p. 45).

Une analyse de discours plus poussée serait pertinente pour positionner plus précisément Eva Coop par rapport à ses compétiteurs capitalistes. Ces quelques éléments nous semblent tout de même illustratifs de certaines ambiguïtés dans les discours des tenants de l'économie du partage qui se rapprochent dans certains cas de l'apologie du libéralisme. Certains points de divergence apparaissent néanmoins mais la critique des « entreprises centralisées » de plateforme nous semble se diluer dans ce vocable équivoque.

3.2.2.6.5. Gestion des données

Les fondateurs ont choisi de baser leur application sur la technologie de la chaîne de blocs. Celle-ci fonctionne comme une base de données à la fois ouverte et anonyme, ce qui peut sembler paradoxal. En réalité, les informations relatives aux transactions et aux trajets réalisés sont ouvertes et consultables facilement, alors que les données nominatives sont totalement protégées et inaccessibles car n'étant pas stockées sur des serveurs centraux. De plus, l'application Eva a été développée sous forme de « contrat

intelligent », soit une logique algorithmique déployée sur la chaîne de blocs et permettant une répliquabilité et une paramétrabilité élevées.

La protection des données personnelles des utilisateurs, améliorée par la chaîne de blocs via une encryption complète des données nominales, est au cœur de l'argumentaire de la coopérative pour rassurer ses membres et partenaires. Par ailleurs, les données agrégées anonymes d'utilisation du service sont ouvertes et transparentes pour le gouvernement québécois ou les autres institutions publiques qui seraient intéressées à les consulter, comme le mentionne Dardan Isufi (Le comité des idées dangereuses, 2021). Il est à noter que Uber affiche le même sérieux dans son objectif de protection des données personnelles de ses utilisateur·trice·s et la même bonne volonté vis-à-vis des institutions publiques pour le partage de données agrégées relatives au transport et à la mobilité urbaine, pouvant intéresser des gestionnaires d'infrastructures notamment.

3.2.2.7. Synthèse des résultats concernant les dynamiques organisationnelles du point de vue du management

Le point de départ du projet de Eva est à la fois proche et éloigné de celui de Uber. Proche, en cela qu'il s'appuie sur un diagnostic similaire de l'industrie du taxi et sur un fatalisme/solutionnisme technologique qui conduisent aux mêmes discours de modernisation et d'amélioration des services de mobilité par les plateformes numériques. Éloigné, en cela que Eva affiche depuis son lancement des ambitions de faire coïncider progrès technologique et justice sociale. Cette différence implique des pratiques concrètes qui divergent de celle de Uber, que nous tentons ici de faire ressortir.

La stratégie de croissance rapide de Eva, afin d'atteindre l'effet réseau, est dans l'ensemble assez similaire de celle de Uber, mais avec des moyens beaucoup plus limités. Cet état de fait amène une recherche de compétitivité-prix qui peut s'avérer dangereuse, pour la rétention des chauffeurs si elle se base sur la tarification, ou pour la santé financière de la coopérative si elle se base sur le taux de commission.

Les enjeux importants de financement pour atteindre cette croissance ont des impacts forts sur la structure organisationnelle. Eva se compose en effet, outre de la coopérative Eva Coop, d'une entreprise incorporée Eva Global Corp., qui réplique le modèle capitaliste pour attirer du capital (en promettant un retour sur investissement sous forme de plus-value et/ou de dividendes). Ce modèle hybride empêche les mécanismes de protection des membres de la coopérative de jouer pleinement leur rôle. L'éventuelle perte de contrôle de Eva Global (une fois les investisseurs rendus actionnaires majoritaires) représente des risques importants pour la coopérative et ses membres (risque au niveau de la continuité des affaires, risque au niveau du contrôle de l'outil de travail et de l'autonomie).

Hormis cet enjeu crucial, la paramétrabilité de l'application au niveau local par les coopératives pourrait conférer aux conducteur·trice·s une grande latitude et un pouvoir de décision important sur la manière d'exercer leur activité.

En termes de gouvernance, la représentation et la participation des différents types de membres lors des instances décisionnaires sont des mécanismes qui donnent voix au chapitre aux conducteur·trice·s, dans la limite du système de représentation et de délégation actuellement en place. Un suivi dans la durée serait intéressant pour mesurer la participation réelle et ses effets sur la gestion de la coopérative, notamment en termes de prises de décisions stratégiques.

Quant au rapport aux données, si Eva affiche des ambitions identiques à celles d'Uber (transparence des données agrégées vis-à-vis des pouvoirs publics, protection des données personnelles) la technologie sur laquelle l'entreprise se base (chaîne de blocs de troisième génération EOS) est radicalement différente, plus décentralisée et sécurisée, servant de fait mieux ces ambitions.

Dans l'ensemble, les dynamiques organisationnelles au sein d'Eva diffèrent significativement de celles d'Uber. Sur quelques éléments sensibles en revanche, et notamment la création d'une société incorporée comme véhicule de financement, on constate une convergence justifiée par les lois de la concurrence et du profit.

3.2.3. Résultats concernant le rapport au travail et à l'emploi

3.2.3.1. Rapport au travail

Le livre blanc Eva met de l'avant une préoccupation première autour de la satisfaction des besoins « des membres », des « communautés locales » ou encore « des gens ». La question de la précarité des travailleur·euse·s de plateforme, des chauffeur·e·s et livreur·e·s ou des conditions de travail dans le numérique n'est pas mentionnée et ne constitue pas une motivation nommément citée.

Le modèle de la coopérative de solidarité, qui associe plusieurs types de membres considérés comme des « parties prenantes », a été privilégié par les fondateurs pour assurer la satisfaction de leurs besoins. Ces divers besoins sont donc considérés comme convergents ou, du moins, compatibles : « In the multi-stakeholder cooperative,

different categories of members share a common interest in ensuring Eva's success. [...] The collective mission, one of the central organizing principles in multi-stakeholder cooperatives, is often more broadly based on the interests of the stakeholders, and generally, reflects the interdependence of the benefits of the multiple partners » (Eva Foundation, 2018a, p. 14).

Les notions de communauté locale et de décentralisation effective de la technologie semblent prendre le pas sur les enjeux directement liés au travail (Eva Foundation, 2018a, p. 7) :

The mobility activity has been stormed by platforms promoting a collaborative economy, without real community input. The revolution is modeled on peer-to-peer networking through the removal of the lucrative middleman to provide a connection between members. The advent of decentralized technologies enables local communities around the world to gain more independent power. It is now possible to have a bottom-up, decentralized approach towards almost every aspect of life, whether it is housing, alimentation, or mobility.

Cependant, lors de notre entretien, Dardan Isufi mentionne son ambition pour améliorer le vécu des chauffeur·e·s :

Nous notre travail c'est de rendre cette fonction là plaisante, ou plus plaisante, pour assurer que ces gens là aient de meilleurs revenus, de meilleures conditions et puissent au final se plaire, avoir une communauté, ne pas se sentir isolés dans une cage de métal à longueur de journée ou individualisés, ou déshumanisés par l'application. Donc, en rendant une énergie plus humaine, une communication plus transparente, qu'il y ait un sens de communauté, mais on veut faire en sorte que quelqu'un qui conduit avec Eva, qui commence à le faire en revenu d'appoint de manière temporaire, s'y plaise et reste.

Rappelons aussi que le taux de commission de 15% prélevé par Eva sur chaque course, bien inférieur aux commissions prélevées par ses concurrents capitalistes. Ce taux, largement mis de l'avant comme gage des meilleures conditions de travail au sein de la coopérative, a effectivement un effet favorable indubitable sur la rémunération des chauffeur·e·s. Mais il ne subvertit pas pour autant le modèle d'affaires et les principes de tarification de l'activité définis et mis en place par Uber. Les divergences de

pratiques sont en effet assez limitées en ce qui a trait à la tarification de l'activité, comme nous le confirme Dardan :

O : Par rapport au mode de rémunération, est-ce qu'il y a d'autres différences notables avec Uber ?

D : Nos commissions sont plus basses, on n'a pas de tarification dynamique. Non, y'en a pas d'autres. À part ces deux programmes là de salariat et de minimum garanti.

L'ambition des fondateurs d'offrir de meilleures conditions aux chauffeur·e·s repose donc principalement sur trois éléments : la transparence, le sens de la communauté et un taux de commission plus bas. Comme cela est exposé dans la partie suivante, le statut d'emploi des membres utilisateur·trice·s conducteur·trice·s n'a pas été un élément employé par les fondateurs pour soutenir cette ambition.

3.2.3.2. Statut d'emploi

Au sein d'Eva Coop, plusieurs catégories de travailleur·euse·s contribuent à la production du service de transport et livraison. Tout d'abord, les employé·e·s du siège Eva Coop, principalement affectés au support aux opérations (support aux client·e·s et aux conducteur·trice·s) et à l'administration, sont considéré·e·s comme des membres travailleur·euse·s de plein droit au sein de la coopérative. Ils et elles sont pour la grande majorité salarié·e·s de l'organisation. Ensuite, les chauffeur·e·s et livreur·euse·s, qui exécutent l'ensemble du travail opérationnel sur le terrain, sont considérés comme des membres utilisateur·trice·s au sein de la coopérative (comme les passager·ère·s). Ils et elles ne sont pas salarié·e·s de la coopérative²⁶, mais travailleur·euse·s autonomes, et sont liés à la coopérative par un contrat commercial de sous-traitance et non un contrat de travail.

²⁶ Sauf exception, nous y reviendrons.

Nous avons questionné Dardan sur le choix de ce statut :

O : Est-ce que ça a été une question de savoir quel statut on choisit pour les chauffeurs ? Je pense notamment à des coopératives comme CoopCycle qui fonctionnent avec des livreurs et livreuses salarié·e·s, est-ce que ça a été une question chez Eva ?

D : Non. Non, parce que dès le début, on voulait imiter le modèle d'Uber. On peut pas compétitionner... si demain je veux faire une plateforme de streaming, je vais prendre le même modèle que Netflix, ou un modèle amélioré de Netflix. Je vais pas faire un modèle différent, parce que si je veux compétitionner Netflix, je dois me battre avec mes propres moyens. Moi si je me mets une béquille comme Téo Taxi s'est mis... nous heureusement on a eu Téo Taxi qui nous a un peu servi de leçon. Téo Taxi ont dit, on va battre Uber, mais on va avoir des conducteurs salariés. Ça a été un échec total. La version 0.1 de Téo Taxi, un échec lamentable, on est dans une industrie où l'offre doit être flexible selon la demande, une industrie où le taux d'attrition est généralement très élevé, où les gens font ça... rare sont ceux qui font ça par pur plaisir.

Ainsi, la pression concurrentielle conduit Eva Coop à répliquer certaines pratiques d'Uber, suivant l'analyse de l'isomorphisme institutionnel de Di Maggio et Powell (1983). En particulier, Eva se base sur le même modèle de relation du travail avec les conducteur·trice·s, centrale dans le modèle de création de valeur d'Uber. Dans le cas d'Eva, cet isomorphisme pourrait répondre à la fois au facteur *mimétique* (comportements d'imitation des organisations appartenant au même champ institutionnel) et au facteur coercitif (lié à la pression exercée par les autres organisations ou l'État). Dardan insiste sur cet aspect :

on va utiliser les mêmes stratégies d'Uber, parce que pour nous c'est impensable de... on va pas se mettre notre propre béquille, on veut courir avec nos deux pieds, puis rouler à la même vitesse que Uber.

La réplication du modèle d'Uber ainsi que du modèle traditionnel du taxi, en ce qui a trait au mode de rémunération, suit la même logique. Eva n'aurait par exemple pas pu se permettre de décider isolément de modifier le mode de calcul du prix de la course en faveur des chauffeur·e·s, décidant de considérer en plus le temps d'attente ainsi que

le temps et la distance d'approche vers le·la client·e. Un tel choix aurait pesé bien trop fortement et négativement sur la compétitivité-prix du service face à ses concurrents.

Cette question du salariat soulève une ambivalence chez le cofondateur. S'il reconnaît que les protections sociales reposent aujourd'hui sur ce statut, il appelle de ses vœux une évolution de notre modèle social pour protéger les travailleurs autonomes. En effet, la flexibilité du travail étant selon sa conception associée exclusivement au statut de travailleur autonome, celui-ci justifie la nécessité « d'innover » en bâtissant de nouvelles sécurités autour de ce statut.

Le salariat je le trouve parfait comme système, mais en même temps, je pense qu'il faut innover. Toute notre pensée, toute nos sécurités sont faites selon le système de salariat traditionnel et, avec la numérisation de l'économie, avec ce qu'on appelle l'économie collaborative qui permet à quiconque de partager un bien, un talent, un service, peu importe ce qu'il veut partager, à le faire de manière plus facile, en dématérialisant les intermédiaires, je pense qu'il va falloir se doter comme société de politiques pour les travailleurs autonomes. [...] Et donc, c'est quoi qu'on fait ? Est-ce qu'on pleure devant l'inéluctable en disant « Oh mon Dieu, le salariat il faut le ramener, il faut le ramener » ou bien on se dit « Ok, on a des puissances économiques qui poussent le modèle du travailleur autonome et là ce qu'il faut faire c'est se retrousser les manches puis trouver des solutions pour réduire la précarisation imposée par ce système-là ». [...] il faut réviser nos structures d'emploi pour également offrir des sécurités aux travailleurs autonomes et cette sécurité-là évidemment doit être financée par les entreprises qui exploitent ces travailleurs autonomes là.

Quoiqu'il en soit pour le court terme, et en l'absence de tels mécanismes de protection, rien ne saurait justifier de sacrifier à la flexibilité, au nom de la compétitivité et des attentes des consommateur·trice·s.

O : Est-ce qu'une franchise pourrait décider d'un autre statut ?

D : Ouais. [...] Mais évidemment, tout changement ne doit pas nuire à la prestation de service. J'ai pas envie qu'Eva devienne comme un service de taxi où à 3h du matin tu commandes y'a personne. La beauté d'Eva, c'est qu'un dimanche matin, il va y avoir peut-être 15 conducteurs en ligne, mais un vendredi soir il va y en avoir 150. C'est cette force-là qui va permettre à Eva de compétitionner Uber, mais même les taxis. Parce que notre offre de service n'est pas fixe, elle est flexible.

Ce statut de travailleurs autonomes était dès le départ justifié dans le livre blanc d'Eva comme répondant à une aspiration à l'autonomie, empruntant le même discours libertaire véhiculé par Uber : « From a sharing economy perspective, people become mini-entrepreneurs by contributing what they have to offer. People are no longer dependent on institutions and can be self-confident and autonomous, by making personalized choices based on their needs. » (Eva Foundation, 2018a)

Dardan nous explique d'ailleurs que certain·e·s conducteur·trice·s ne souhaitent pas être salarié·e·s. Il illustre cet argument en prenant l'exemple de deux chauffeurs (un professeur au CÉGEP et un gérant de deux stations-services) qui exercent cette activité en la considérant simplement comme un loisir ou un complément de revenu et qui ne souhaitent pas devenir salariés. Cette situation illustre la diversité des situations des travailleur·euse·s de plateforme, cette activité représentant pour certains un complément de revenus à côté d'une autre activité professionnelle plus rémunératrice, voire même un hobby, alors que pour d'autres il est un moyen de subsistance. Lors de notre enquête de terrain, seul un des six chauffeurs rencontrés avait un autre travail en parallèle et aucun n'était en mesure de qualifier leur activité avec Eva comme une activité annexe, accomplie car elle était simplement plaisante.

Finalement, le cofondateur envisage, pour répondre à la diversité des situations et souhaits des conducteur·trice·s, une diversité des statuts d'emploi pour ces derniers :

Donc peut-être que chez Eva on va trouver que dans un an, on va faire un peu de tout. On va avoir une base de travailleurs qui vont être salariés horaires, une autre base avec des revenus non garantis, une autre base totalement travailleurs autonomes. Peut-être c'est ça la solution, peut-être la solution c'est une flexibilité selon les désirs des membres.

Et cette diversité envisagée a été testée sur le terrain, via des expériences de salariat et de revenu minimum garanti (mentionnée plus haut) parmi les conducteur·trice·s. La

raison première expliquant le choix de ce mécanisme s'explique cependant par la nécessité de couvrir le territoire d'opérations visé avec une offre minimum, afin que les personnes testant l'application ne soient pas rebutées dans leurs premières expériences en ne trouvant aucun·e conducteur·trice à proximité. Dardan explique le principe de fonctionnement du mécanisme de revenu minimum garanti (rapidement évoqué plus haut) :

D : À Montréal c'est peut-être pour une vingtaine, à Québec pour une dizaine, au Saguenay pour 5-6, on offre un plancher horaire minimum. Donc ce sont les conducteurs qui se voient assigner une zone et un horaire dans lequel ils doivent être connectés. [...] Et donc ils reçoivent un plancher minimum horaire de 15 \$ de l'heure. S'ils font une belle course de 30 \$, le 30 \$ leur appartient. Si ils font 0 course, ils obtiennent 15 \$ de l'heure. [...]

O : Puis ça c'est une entente avec certains chauffeurs ?

D : Oui, c'est des conducteurs qui sont sélectionnés par la coopérative basé sur leur rendement et le service qu'ils ont. [...] Les bons conducteurs, leurs noms reviennent toujours en positif, les mauvais reviennent toujours en négatif et t'as toujours la masse de gens neutres qui sont pas bons, sont pas mauvais, sont neutres, on connaît leur nom également. Donc les bons évidemment, on les recrute puis on les récompense.

On remarque que le choix des chauffeur·e·s qui se sont fait proposer cette option ne fait pas l'objet de discussions ouvertes en assemblée ou dans d'autres instances mais d'une décision au niveau central de Eva Coop. Cela dit, nous avons constaté que plusieurs appels ont été lancés récemment via l'application Telegram, invitant les conducteur·trice·s intéressés à couvrir certaines plages horaires à ces conditions, à se manifester directement. Aucune présélection n'a donc été établie au siège d'Eva dans ces cas-ci.

Dardan revient également sur l'expérience du salariat, qu'il compare avec celle du revenu minimum (JTF) :

Le salariat a pas été un succès, en raison que c'est compliqué 1, toute la procédure de salariat les contrats et ainsi de suite et 2, le JTF avec un minimum garanti nous offrait beaucoup plus de flexibilité : changement d'horaire, un conducteur pouvait te dire la veille, bah moi je rentre pas finalement si c'est un

JTF, un revenu minimum garanti. Alors que salariat, c'est un salarié. Si tu rentres pas faut que tu me laisses un préavis, surtout si c'est pour le fun, à moins que tu sois malade. Si t'es malade, je veux une lettre du médecin. Donc c'était difficile à gérer et différent. [...]

O : Donc vous avez eu plusieurs chauffeurs salariés ?

D : On en a eu 6 au total. Le programme a pris fin en fin novembre.

O : Donc y'avait 6 chauffeurs salariés à 18 \$ de l'heure et ça a été arrêté pour des raisons tu dis de complexité administrative ?

D : Ouais, ça a été quand même complexe.

O : Et au niveau économique, ça donnait quoi ?

D : C'était dur à rentabiliser parce qu'on avait fait ça en plein milieu de la pandémie. On s'est trompés.

Le modèle salarial ne semble donc pas viable en tant de crise, alors que la demande est très faible.

D'autres plateformes coopératives opérant dans le secteur du travail à la demande ont pourtant fait un autre choix en optant pour le statut de salarié, comme CoopCycle en France ou Radish au Québec. Ainsi, Radish, qui opère également sous la forme de coopérative de solidarité et offre des services de livraison de repas, a fait le choix de salarier ses livreur·e·s. Le fondateur de Radish, explique ce choix de la manière suivante :

Donc la raison pour laquelle on a décidé d'y aller avec des employés et non avec des contracteurs, c'est que le modèle d'affaire d'Uber c'est de supprimer les départements RH : il n'y a pas de notions d'entretiens, de pérennité. Par contre si tu regardes la plupart des compagnies de livraison dans le monde, comme Purolator ou Domino's, je suis pas en train de dire qu'ils sont tous parfaits mais la plupart d'entre eux voient les livreurs comme des employés. Parce qu'en fait les employés sont plus efficaces que des contracteurs pour plusieurs raisons : ils ont de l'entraînement, ils ont de la loyauté envers la compagnie, ils sont plus motivés. On a une place pour les contracteurs, alors je dirais éventuellement peut-être 20% vont être des contracteurs mais ça c'est plus pour gérer les pics. Mais la raison pourquoi Uber préfère les contracteurs, c'est pas parce que c'est moins cher. Parce que en fait c'est plus cher. C'est le fait que ça leur permette de mettre à l'échelle beaucoup plus vite.

Ces choix divergents rouvrent la question de savoir si le statut de travailleur·euse·s autonomes est réellement un impératif pour sauvegarder le modèle d'affaires - précaire - d'Eva, ou s'il correspond simplement à un choix délibéré des acteurs.

3.2.3.3. Synthèse des résultats concernant le rapport au travail et à l'emploi du point de vue du management

En ce qui concerne les dynamiques de travail au sein d'Eva, nous ne pouvons pas relever d'écart significatif entre les pratiques d'Eva et celles de Uber. Et ce en particulier en ce qui a trait au statut d'emploi et au mode de rémunération, pour lesquels les fondateurs ont décidé sciemment de répliquer la stratégie d'Uber. Ainsi, la logique de fonctionnement de la plateforme s'appuyant sur des travailleur·euse·s autonomes reste la même chez Eva, à l'exception de certaines expérimentations de revenu minimum et de salariat, menées à petite échelle et avec des résultats plutôt mitigés. L'écart de taux de commission, s'il améliore - toutes choses égales par ailleurs - le taux de rémunération des conducteur·trice·s par course, ne permet pas de garantir une meilleure rémunération réelle à la fin de la journée.

Finalement, les écarts de pratiques entre les modèles d'Uber et d'Eva semblent en grande partie liés à des choix stratégiques émanant des fondateurs (ces écarts ne découlent pas de décisions ou de délibérations prises en assemblées communautaires ou AGA). Mais ces choix stratégiques semblent eux-mêmes fortement déterminés par les pressions de l'environnement et les contraintes externes : écosystème de financement, environnement concurrentiel, encadrement légal et fiscal.

S'il reste de la place pour une certaine agentivité des cofondateurs, celle-ci est réduite par les contraintes structurelles fortes, notamment économiques et financières qui pèsent sur l'organisation.

3.3. Résultats issus des données relatives à l'écosystème

L'économie sociale et le secteur coopératif et mutualiste québécois bénéficient d'un écosystème d'institutions soutenant le développement économique dans ces secteurs. Ainsi, plusieurs structures offrent des appuis financiers, techniques et politiques aux organisations qui peuvent s'en réclamer dès lors qu'elles respectent des critères en termes de structure juridique (être constitué comme coopérative, mutuelle, organisme à but non lucratif, etc.), de raison sociale et de mode de gestion (notamment la gouvernance démocratique, selon le principe un membre un vote).

Le Chantier de l'économie sociale, fondé en 1997 à l'issue du Sommet sur l'économie et l'emploi du Québec convoqué en 1996 par Lucien Bouchard, représente l'ensemble des organisations du secteur de l'économie sociale du Québec.

Le CQCM, plus ancien, représente plus spécifiquement les coopératives et mutuelles québécoises. Ces deux organisations sont reconnues par la Loi sur l'économie sociale de 2013 comme les représentants officiels du secteur et les interlocuteurs privilégiés du gouvernement, plus précisément du ministère de l'économie et de l'innovation du Québec.

Le Réseau d'Investissement Social du Québec fut lui aussi créé en 1997 suite au Sommet de 1996 et se définit comme « le premier fonds de capital de risque à but non

lucratif au Québec dédié exclusivement à l'économie sociale »²⁷. L'écosystème financier et de soutien à l'économie sociale au Québec comprend nombres d'autres organisations et notamment la Caisse d'économie solidaire Desjardins, Investissement Québec (avec sa branche spécialisée en économie sociale), des structures locales (PME MTL, MRC, CDQR, etc. et leurs produits et services spécifiques pour l'économie sociale), des fondations privées, etc.

En questionnant certain·e·s de employé·e·s de ces organisations, impliqué·e·s dans le dossier de développement ou de financement de Eva Coop, nous ouvrons des perspectives plus larges pour saisir les contraintes de l'environnement réglementaire et financier dans lequel est plongée la coopérative. Nous pouvons également mettre en dialogue les enjeux propres de l'organisation avec le contexte socio-économique et politique du secteur dans son ensemble. Les rapports produits par ces structures sur l'économie collaborative ou l'économie sociale numérique font également état des tensions externes qui vont s'appliquer sur les modèles d'affaires des organisations comme Eva qui visent à se développer dans ce secteur. Cette partie présentera les conclusions que l'analyse de ces données permettent de tirer relativement à nos questions de recherche.

3.3.1. Profil des répondants et données publiques disponibles

Nous avons eu la chance de pouvoir interroger quatre personnes travaillant au sein de trois organisations de l'écosystème précédemment mentionnées.

²⁷ Source : <https://fonds-risq.qc.ca/a-propos/historique/>. Consulté le 13 août 2021.

Tout d'abord Élias Michelana, analyste financier au RISQ et ayant travaillé sur le dossier de financement de Eva Coop²⁸. Ensuite, Anne-Sophie Abel-Levesque, agente de développement au sein du Chantier de l'ÉS et notamment en charge des questions liées au numérique. Enfin, Alain Blanchette, Directeur Gestion de projets et Positionnement de la marque coop pour le CQCM et Jérôme Gagné, conseiller en gestion de projets stratégiques pour le CQCM également, ont été amenés à travailler sur les enjeux des plateformes.

Les données collectées lors de ces entretiens compléteront les informations disponibles dans les rapports officiels publiés par ces organisations.

Pour le Chantier de l'économie sociale, Laurent Levesque (Levesque, 2016), alors président du Comité jeunesse, produit en novembre 2016 un rapport suite à la diffusion à Montréal de la deuxième journée de la conférence annuelle du coopérativisme de plateforme (qui se tenait à New York). Il relève les avantages de l'écosystème québécois pour le développement de plateformes coopératives, notamment : un environnement juridique favorable (différentes formes juridiques pour les coopératives, dont les coopératives de solidarité, OBNL), un écosystème de soutien et de financement développés, une ouverture des gouvernements à l'endroit de l'économie sociale, un intérêt pour l'entrepreneuriat collectif au détriment du « chemin unique » de développement des *start-ups* et un savoir-faire dans le domaine de l'intelligence artificielle. Le rapport détaille ensuite les freins au développement du secteur et une série de recommandations. Le Chantier de l'économie sociale a également publié en 2018 un rapport intitulé *Pour une véritable économie collaborative*. Produit suite à la consultation publique du Groupe de travail sur l'économie collaborative (GTEC), il présente les enjeux économiques et sociaux de la

²⁸ Aucune donnée relevant de la confidentialité des échanges entre les deux organisations n'ont été révélées durant notre entretien.

croissance de l'économie collaborative. Partant de l'idée que « l'entrepreneuriat collectif et l'économie collaborative se rejoignent « naturellement » », le rapport propose des pistes de politiques publiques afin de soutenir et d'encadrer le développement du secteur.

D'autre part, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), avec la Maison de la coopération du Montréal métropolitain (MC2M), ont remis en février 2017 au ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation (MESI), un rapport intitulé : *Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative. Intervenir pour renouveler le modèle d'affaires coopératif*. On peut y lire en introduction que « le principal objectif [du document] visait à proposer des pistes de solutions en vue de moderniser le modèle coopératif spécifiquement à l'égard des coopératives de plateforme ».

Notons d'emblée que les diagnostics et propositions de ces organisations se rejoignent très largement. Nous en ferons ressortir les points saillants dans les parties suivantes.

3.3.2. Résultats concernant les dynamiques organisationnelles

3.3.2.1. Financement

Pour Levesque (2016), la faible présence de coopératives parmi les plateformes numériques à l'échelle internationale s'explique principalement par des facteurs exogènes et notamment l'inadéquation des structures de financement et de soutien. En effet, les plateformes numériques nécessitent de forts investissements de départ qui présentent un risque élevé. Dans le cas des plateformes capitalistes, ce risque est compensé par des perspectives de rendement élevé. Ces difficultés financières liées aux

coûts importants de démarrage et à la difficulté pour les structures coopératives à lever des fonds de capital-risque et à accéder aux programmes de crédit d'impôt liés à la recherche constituent donc l'obstacle majeur pour le lancement de plateformes coopératives au Québec. Adapter les outils financiers à la réalité du secteur et aux besoins de ses acteurs constitue ainsi la principale recommandation en vue de soutenir le développement du secteur. Anne-Sophie Abel-Levesque, notre répondante qui est impliquée sur les dossiers du numérique au Chantier de l'économie sociale, confirme dans l'ensemble ce diagnostic. Elle insiste sur le fait que les investisseurs sont frileux quand le but n'est pas de faire un profit à court terme. Cependant, le sujet n'est pas attaqué de front par l'organisation, du fait du manque de projets de plateforme dans l'écosystème québécois de l'économie sociale :

Les plateformes sont pas en haut complètement [de nos priorités]. [...] On s'intéresse à la chose, mais y'a peu de projets qui arrivent. [...] On s'intéresse surtout à la transition numérique des entreprises en général. [...] C'est surtout l'aile jeunesse qui s'y intéresse.

Le rapport du CQCM et MC2M pointe aussi les enjeux financiers. Plusieurs recommandations sont alors formulées. Les outils de financement existants doivent être mieux connus, améliorés et adaptés afin de répondre aux exigences spécifiques de cette nouvelle forme d'activité économique. Notamment, l'accès au Canadian Co-operative Investment Fund (CCIF), lancé récemment, ou le Investment readiness program, fonds de capital patient du gouvernement fédéral pour les entreprises à impact social (non spécifique aux coopératives mais néanmoins adapté à leurs réalités) devrait être facilité et élargi. L'utilisation des parts privilégiées notamment doit être facilitée et un appel est lancé aux institutions financières de l'État pour financer les coopératives en démarrage avant de transférer le capital aux acteurs locaux et membres des coopératives.

Élias Michelena identifie quant à lui deux enjeux pour les plateformes coopératives :

Le fait d'être une entreprise d'économie sociale, en termes de financement. Puis le fait d'être une entreprise numérique, en termes de modèle d'affaires. Et là, les plateformes coop sont à l'intersection des deux.

Il donne des clés pour comprendre les difficultés des entreprises d'économie sociale d'attirer des investissements. Et notamment le fait que les parts de coopératives ont une valeur fixe (dans la loi québécoise) et sont moins facilement cessibles que les actions d'une entreprise capitaliste, ce qui empêche de réaliser des plus-value en investissant puis en revendant après croissance de l'entreprise, une fois que celle-ci a démontré un potentiel intéressant :

Donc elles ont les défis d'une entreprise d'économie sociale, notamment la limitation de ne pas offrir de porte de sortie pour les investisseurs. Si t'es dans une entreprise privée y'a toujours le potentiel de revendre les actions, donc c'est comme ça qu'ils réussissent des fois à des stades assez embryonnaires du projet à convaincre des investisseurs de capital de risque à embarquer, parce qu'ils se disent y'a un potentiel de croissance de la valeur de l'action, qu'on va sortir après sur le marché boursier ou qu'on va revendre à une autre grosse compagnie pour le double ou le triple, X fois le prix initial. Puis ça on l'a pas en économie sociale. [...] Donc c'était un peu l'intérêt du RISQ d'explorer quelles sont les alternatives qui peuvent émuler la compensation du risque, donc émuler la rémunération, la rétribution du rendement sans avoir de capital-action.

Cet enjeu est d'autant plus criant que le modèle de plateforme requiert des investissements importants et que les entreprises n'ont pas d'actifs tangibles à donner en garantie aux bailleurs de fonds (ce qui est compensé pour les entreprises capitalistes par le potentiel de plus-value) :

Et puis de l'autre côté, y'a tout le volet entreprise numérique, où on a besoin de gros investissements au départ. [...] Parce que les actifs qu'elles peuvent offrir en garantie, y'a pas d'actif tangible, c'est pas un bâtiment [...] Donc la propriété intellectuelle c'est quelque chose de très intangible et très abstrait en même temps. Pour une entreprise technologique c'est surtout le code source. La question pour le bailleur de fonds c'est, si l'entreprise fait faillite, est-ce que ça vaut quelque chose? Est-ce que ça pourrait être acheté par quelqu'un d'autre?

La question des garanties est reprise par Alain Blanchette (CQCM) :

L'élément dans le financement qu'on entend souvent et c'est ce qui rend difficile pour certains financiers de financer ces projets-là, ils ont pas d'actifs sur lesquels s'accrocher parce que le projet appartient à un collectif. Et le collectif, lui il est juste créé aux fins du projet. Les membres ne mettent pas leur usufruit et tout leur actif là-dedans. Donc les financiers ont rien sur lequel prendre des garanties. [...] la formule a sa limitation ici par rapport au financement conventionnel.

Eva a donc dû, pour financer son démarrage, se « contenter » des fonds traditionnels alloués pour le soutien au démarrage d'entreprises d'économie sociale. Elle a pu compter sur le soutien, en subventions et en prêts du CQCM, du RISQ, de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, d'Investissement Québec et du fonds S4ES.

Plusieurs réflexions sont en cours chez ces bailleurs de fonds pour adapter les produits financiers aux besoins particuliers des entreprises numériques. Le RISQ, notamment, travaille à un produit financier basé sur le revenu, inspiré des pratiques du capital de risque :

Donc, que le remboursement soit attaché à la croissance de l'entreprise, donc au chiffre d'affaires. C'est un outil de financement qui ne prend pas de parts. Il est de plus en plus utilisé ce modèle dans le capital de risque privé, où les promoteurs veulent pas donner le contrôle de l'entreprise et le capital-action aux investisseurs en capital-risque. [...] Donc si l'entreprise va bien, le rendement va être beaucoup plus intéressant.

Ce type de produit permet ainsi de remplacer la logique de l'intérêt d'un prêt par celle de plus-value. Plus la croissance de l'entreprise est forte et rapide, plus la plus-value est élevée pour l'investisseur (et plus elle est facile à payer par l'entreprise).

La coopérative Radish, mentionnée plus tôt, a également poussé les bailleurs de fonds de l'économie sociale à travailler en collaboration avec des fonds de capital de risque. Mansib évoque l'adaptation d'un outil de financement habituellement utilisé par les start-ups, qu'il tente d'adapter pour l'économie sociale :

Y'a un type de véhicule de financement qui s'appelle le « *Safe* » qui permet à l'investisseur en capital de risque qui est vraiment en *early stage* d'investir dans une *start-up* sans vraiment déterminer le prix des parts tout de suite. [...] Le *Safe* c'est : *Simple Agreement for Future Equity*. C'est très répandu dans le monde *start-ups*. Par contre nous on a créé l'équivalent dans le monde coop qu'on appelle le *Café* : *Cooperative Agreement for Future Equity*. [...] Ça permettrait aux bailleurs de fonds d'économie sociale de participer juste à côté de [...] firmes de capital de risque traditionnels [...] Et ça c'est quelque chose qui est nécessaire, parce qu'à un moment donné [...] t'as besoin d'un bailleur de fonds qui comprenne le domaine technologique, qui peut l'amener à un bon niveau. Comme ça on s'assure de diversifier les deux sources. C'est intéressant pour les bailleurs de fonds d'économie sociale parce que si ça fonctionne, ça va permettre de beaucoup plus investir dans les compagnies technologiques et les *starts-ups*.

Mais certaines structures peinent à anticiper dans ce domaine, par manque de projets concrets qui pourraient servir de pilotes pour tester de nouveaux outils. Anne-Sophie Abel-Levesque (du Chantier), Alain Blanchette et Jérôme Gagné (CQCM) relèvent que l'inadaptation des outils financiers empêchent parfois les projets d'arriver jusqu'au stade de la réflexion sur les moyens financiers disponibles.

Élias Michelana identifie un frein d'une autre nature, qui affecte la capacité de développement des entreprises d'économie sociale dans le secteur numérique :

L'autre désavantage d'être un projet d'économie sociale, c'est que le régime fiscal favorise beaucoup les entreprises privées en ce qui concerne la recherche-développement. Mais y'a pas beaucoup de crédit d'impôt pour les entreprises d'économie sociale pour la recherche-développement. Et [...] y'a aussi un modèle d'affaires qui vient des universités. Donc c'est les universités qui font de la recherche-développement en amont, mais pour la mise en marché, [...] les universités vont voir beaucoup la création de brevets comme un potentiel de source de revenus pour l'université. Donc c'est sûr qu'ils veulent commercialiser ça à la plus grande valeur marchande possible. Parce qu'il y a aura comme une stratégie de financement, et pas nécessairement une contribution ou un transfert de connaissance de l'université à la société. [...] On voit pas beaucoup d'entreprise d'économie sociale issus de projets de recherche à l'université.

Si cet enjeu concerne moins directement Eva (dont le code source a été développé en amont et bénévolement par les fondateurs), il est bien réel pour les autres plateformes coopératives. Des crédits d'impôts ou subventionnements de R&D auraient pu accélérer ou pousser plus loin le développement de l'application Eva.

Finalement, la question de savoir si des fonds publics (directement octroyés par des ministères provinciaux ou fédéraux) pourraient soutenir ces coopératives a suscité les mêmes réactions au RISQ et au CQCM :

Olivier : Est-ce qu'il y a des réflexions sur des fonds publics ?

Jérôme Gagné : Ça revient de temps en temps. Je dirais pas que présentement l'agenda c'est de demander un fonds. Bien souvent les fonds publics vont donner au montage maximum 50,000 \$ [...] ça permettrait des petits projets. Mais peut-être sur le côté garantie, ça pourrait être demandé.

Alain Blanchette : Présentement on entend quand même la mise en place d'un soutien à l'implantation numérique [...] Et ce qu'on comprend au niveau de l'intention c'est beaucoup au niveau de l'accompagnement, d'une sensibilisation qui pourrait inclure une amélioration des compétences entrepreneuriales. On est plus dans cette zone d'aide, de soutien, donc des honoraires. Et moins des contributions en argent sonnant dans un projet. Parce que l'enjeu d'argent dans les plateformes coopératives arrive très très rapidement, à l'état de pré-idéation. [...] Et cette étape-là est extrêmement difficile à financer, encore plus en mode collectif parce qu'il a pas d'emprise sur rien le financement.

Alain Blanchette mentionne l'enveloppe de 100 M\$ du plan numérique du Québec, dont une partie serait potentiellement allouée spécifiquement à l'économie sociale.

3.3.2.2. Structure organisationnelle

Relativement à la structure à deux niveaux de Eva et à la mainmise de Eva Global sur le code source de l'application, Élias soulève les risques déjà mentionnés plus haut :

le modèle d'affaires repose sur la technologie, donc une des discussions c'est de se protéger d'une revente de l'entreprise privée franchiseur. [...] Mais le risque

est toujours là, qu'il pourrait y avoir une éventuelle vente de l'entreprise-mère, mettons à un concurrent ou à une autre entreprise et que l'accès à la technologie est enlevé à la coop.

Cette « hybridation du modèle » coop/inc a amené certains bailleurs de fonds à se retirer du projet et d'autres à exiger comme condition au déboursé des prêts une vérification juridique des implications des clauses du contrat liant les deux entités.

Alain Blanchette rejoint cette analyse, commentant ce choix organisationnel :

Mais de l'avoir placé [le code] dans une inc., ça avait créé à un certain moment donné, comment je vais appeler ça, un débat. Mais avant de créer le débat, ça en a insulté quelques-uns dans l'écosystème de financement.

Jérôme Gagné explique cette crainte de certains bailleurs de fonds :

La peur de dire je vais vider la coop de sa substance puis elle va encore exister, mais il va y avoir des chauffeurs dedans, mais pas d'algorithme, pas ce qu'il faut pour opérer.

3.3.2.3. Recrutement

Le CQCM soulève ensuite l'enjeu d'améliorer l'information, la formation et l'accompagnement des entrepreneur·e·s à la création de coopératives de plateforme. Il met une emphase particulière sur le développement des compétences et ressources spécialisées dans le numérique, notamment en expertise technologique et en marketing numérique.

En effet, l'organisation identifie un enjeu de taille : les écosystèmes coopératifs et des start-ups numériques seraient disjointes au Québec. C'est pourquoi le CQCM a lancé,

soutenu par la ville de Montréal, le projet Plateformes Collaboratives Collectives²⁹, avec pour mandat de :

mobiliser les partenaires de l'économie coopérative et sociale et des start-ups, en service aux jeunes pousses cherchant à se structurer en plateforme collaborative collective.

Par ce projet, la Ville de Montréal souhaite créer un pont entre les start-ups, les partenaires de l'économie coopérative et sociale et les jeunes pousses en économie sociale. L'objectif de ces liens est d'augmenter le partage d'innovations, d'accélérer la croissance et d'assurer une collaboration efficace au profit de toutes les parties prenantes.

Le projet vise à sensibiliser et regrouper l'écosystème entrepreneurial collectif et des start-ups afin de mettre en place les conditions optimales au développement de la plateforme collaborative collective.

Alain Blanchette insiste sur ce manque de connaissance du modèle coopératif :

le modèle coopératif a toutes les qualités fondamentales et les attributs fondamentaux pour générer cette approche collaborative là, c'est porteur donc de plein de potentiel. [...] Ça prend une sensibilisation qui est pas naturelle [...] en règle générale chez les promoteurs numériques. [...] Dans les salons d'entrepreneurs pour les *start-ups*, la formule coop est pas *top of mind*.

Jérôme Gagné souligne les préjugés dont est victime le modèle dans le milieu entrepreneurial :

y'a encore un préjugé que c'est compliqué, alors qu'il se développe des privés à mission sociale, des corps tout ça, y'a pas un évènement où je vais où y'en a pas sur la scène.

L'objectif du CQCM et de la Ville de Montréal est donc de jouxter les écosystèmes de l'entrepreneuriat numérique et de l'entrepreneuriat collectif, afin d'amener l'expertise du développement numérique dans le secteur coopératif. En effet, le secteur coopératif souffre actuellement d'un manque de notoriété dans le milieu des start-ups et d'un manque de compétences numériques. Alain Blanchette souligne d'ailleurs :

²⁹ Projet porté par Stéphanie Guico, rencontrée lors de la phase exploratoire de notre recherche. Énoncé du mandat récupéré de : <https://www.cqcm.coop/microsites/pcc/>. Consulté le 24 août 2021.

Au niveau de l'objectif qu'on avait d'être plus présents dans les incubateurs et accélérateurs, je pense que c'est là qu'il y a eu le plus de succès, parce que [...] le modèle coopératif est pas toujours présenté comme une option pour les entrepreneurs numériques.

Une phase deux du projet du CQCM est en cours de conception, visant à élargir les actions à l'échelle du Québec, ainsi qu'à adapter le module de formation *Platform Cooperatives Now!*³⁰

Pour Élias Michelana, du RISQ, il est important à ce propos de :

développer l'expertise de l'écosystème d'accompagnement et faire des liens avec l'expertise existante du monde de la technologie pour mieux outiller les analystes de l'économie sociale et pour mieux outiller les entreprises technologiques aussi.

Mais cet enjeu est lié à celui des moyens financiers, car comme le souligne Élias :

Les talents en programmation sont en compétition avec le secteur privé [...] et c'est un marché où il y a plus de demande que d'offre de ces talents. Donc c'est sûr qu'ils sont bien rémunérés et donc, si une entreprise d'économie sociale veut retenir les talents, il faut offrir des bons salaires, donc c'est plus coûteux.

3.3.2.4. Enjeux fiscaux et réglementaires

Le CQCM identifie également des freins de nature fiscale et réglementaire au développement des plateformes coopératives. Tout d'abord, les promoteurs coopératifs ne bénéficieraient pas des mêmes avantages fiscaux que les promoteurs choisissant des modèles de sociétés par actions. En effet, les outils fiscaux accessibles aux promoteur·trice·s coopératifs sont moins nombreux et moins faciles d'accès. Ainsi, le

³⁰ Formation créée par le *Platform Cooperativism Consortium* (PCC) de la *New School* de New York (où enseigne Trebor Scholz) en partenariat avec la coopérative et l'université Mondragon en Espagne. La formation vise à transférer les connaissances pour la création de plateformes coopératives et à incuber des projets. Voir : <https://platform.coop/blog/platform-co-ops-now-3rd-edition/>

Régime d'Investissement Coopératif, incitatif fiscal à la capitalisation des coopératives par leurs membres, n'est par exemple pas accessible aux coopératives de solidarité ayant des membres consommateurs (comme Eva ou Radish). Alain Blanchette fait référence à ces écarts de traitement :

Présentement les *deal breaker* sont souvent sur les avantages fiscaux qui sont attribués aux promoteurs individuels. Donc moi, Alain Blanchette, je mets tous mes avoirs dans un projet et j'ai de la déduction fiscale qui vient avec ça. Ce qui est pas le cas dans une coop, ça se limite à ma contribution dans une part privilégiée, si j'en ai et si la coop a fait les démarches. Donc ça c'est un élément fondamental, comment améliorer l'avantage fiscal des membres d'une coop? Mais je peux comprendre le législateur. Le risque d'un membre d'une coop est limité à sa contribution dans une coop. Il risque pas grand chose. On peut pas donner des avantages... c'est une question d'équité. Je peux comprendre ça.

On constate ici que la conception capitaliste de l'entrepreneur domine, où celui-ci prendrait des risques qui méritent une rémunération (conception qui ne tient pas compte de l'inégale distribution à la base du capital que chacun·e a la chance de pouvoir « risquer »).

Par ailleurs, la loi sur les compétences municipales, qui empêche les municipalités ou MRC d'investir dans des entreprises privées, freinerait le développement des coopératives de solidarité. En effet, Alain Blanchette note :

La loi sur les compétences municipales et la loi 122 l'empêchent [la municipalité] d'être membre de soutien de la coop parce qu'elle n'a pas le droit de contribuer financièrement à une entreprise privée. Dans ce cas-là, l'entreprise s'apparente à une entreprise privée parce qu'elle génère des profits. C'est ça l'extension de la loi 122. Si la coop se définit au sens du ministère du revenu au statut d'OBNL, donc sans but lucratif, là ce serait tolérable parce qu'elle serait assimilée à une OBNL. Mais c'est un statut qu'elle peut perdre d'une année fiscale à l'autre, c'est pas garanti dans le temps. Et une coop OBNL, ça existe pas. Une coop n'est pas OBNL à la base. Elle peut aller chercher un statut fiscal OBNL.

La notion de « but lucratif » qui sert de boussole pour le législateur et les pouvoirs publics dans l'octroi de financement ou d'investissement public trahit une mauvaise

compréhension du modèle coopératif. En effet, les coopératives sont considérées par défaut comme « à but lucratif » car celles-ci, si elles dégagent des excédents, peuvent en reverser une partie à leurs membres sous la forme de ristournes. Or, la ristourne est un ajustement rétroactif du lien d'usage avec la coopérative (liée au volume d'activité exercé avec elle), qui garantit un partage démocratique de la valeur entre membres, et non une accumulation de la valeur par les apporteurs des capitaux (le lien en capital ne détermine pas la distribution des surplus ni le pouvoir de décision). La distinction de statut fiscal sans but lucratif / à but lucratif n'est donc pas vraiment pertinente pour les coopératives car le versement de ristournes n'est pas un critère de « lucrativité ». Les coopératives sont reconnues dans la loi comme entreprises d'économie sociale au même titre que les OBNL et devraient donc être admissibles aux mêmes programmes et financements que ceux-ci.

Alain Blanchette nous indique à ce propos que le CQCM et le Réseau COOP (fédération des coopératives de travail du Québec) travaillent en lien avec la ville de Montréal et le ministère de l'économie à faire reconnaître que le statut coopératif est particulier et n'est pas assimilable à une entreprise à but lucratif.

3.3.2.5. Synthèse des résultats concernant les dynamiques organisationnelles

Comme nous avons pu le voir, les différentes structures de soutien à l'économie sociale et au secteur coopératif partagent dans une large mesure le même diagnostic sur l'état et les perspectives de l'économie de plateforme au Québec. Ils s'entendent sur l'analyse critique du capitalisme de plateforme, tout en restant dans la retenue qui les caractérise quand il s'agit de revendiquer un soutien des pouvoirs publics privilégié par rapport au secteur privé capitaliste, avec lequel ils doivent composer dans le cadre du tripartisme encore peu ou prou en vigueur au Québec. Dans l'ensemble, ils partagent l'idée que, fort d'une économie sociale bien implantée, le Québec serait à même de prendre sa

place dans le mouvement international du coopérativisme de plateforme. Des chantiers relatifs à la formation des coopérateur·trice·s et à l'adaptation des outils de financement doivent cependant être menés ou approfondis pour tenter de résoudre, au moins en partie, les enjeux actuels qui freinent son essor.

On constate néanmoins que le mode de fonctionnement hégémonique de l'économie québécoise, fondé sur la logique capitaliste de l'investissement, laisse peu de marge de manœuvre et de moyens financiers aux entreprises d'économie sociale. Et ceci est d'autant plus vrai dans le cas où celles-ci portent des projets d'ampleur qui nécessitent des montants d'investissement importants dès le démarrage du projet. Si les organisations et bailleurs de fonds de l'économie sociale ont un rôle à jouer pour transformer cet état de fait, il est certain que la bonne volonté des pouvoirs publics à ce sujet sera à l'avenir primordiale. Élias se montre peu confiant à ce sujet :

On dirait que les pouvoirs publics, dans tout ce qui a trait au numérique, sont plus attirés par la vague de l'intelligence artificielle et des applications que ça peut avoir, plutôt que d'encourager des modèles d'économie sociale à se lancer dans le numérique. Donc ils les traitent comme deux dossiers séparés.

3.3.3. Résultats concernant le rapport au travail et à l'emploi

Ces éléments ont été moins discutés avec nos répondants appartenant aux structures de soutien à l'économie sociale. Simplement, nous leur avons demandé leur opinion sur le statut d'emploi choisi par Eva Coop pour ses conducteur·trice·s. Pour nos répondants, ce statut ne semble pas représenter un enjeu. La gouvernance démocratique et le taux de commission plus faible chez Eva semblaient en effet être des garanties suffisantes pour la qualité de l'emploi. À la question de savoir si ce statut représentait un enjeu ou un questionnement pour ces organisations, Jérôme Gagné répond : « Pas vraiment, mais dans leur plaidoyer, c'est beaucoup... on leur donne des meilleurs conditions ».

Alain Blanchette mentionne pour sa part le taux de commission plus favorable aux conducteur·trice·s que chez Uber, ainsi que le fait de participer à la gouvernance.

Pour Élias Michelana, le taux de commission plus favorable a également été garant du fait que Eva offrait des conditions de travail favorables à ses conducteur·trice·s :

On vise à ce qu'une entreprise d'économie sociale fournisse des emplois de qualité et stable. [...] À notre compréhension, le fait que la portion de la course qui va au conducteur soit plus élevée que Uber, ça a été un élément.

CHAPITRE 4 - SYNTHÈSE CRITIQUE : HYBRIDATION DU MODÈLE EVA ET CONTRÔLE DES RESSOURCES

Cette recherche a mis en lumière les convergences et les divergences entre les pratiques de création de valeur chez Uber et chez Eva. Force est de constater que la forme coopérative d'Eva induit un certain nombre de pratiques de création de valeur nettement distinctes de celles d'Uber et de ses autres concurrents capitalistes. Mais il faut également faire état de similitudes dans certains choix structurants de l'organisation.

Finalement, on peut situer les pratiques d'Eva sur un continuum entre deux pôles qui seraient caractérisés par un isomorphisme intégral d'un côté et un antagonisme radical de l'autre. La structure d'Eva et le rapport au travail que l'organisation met en place révèlent un entremêlement d'éléments relevant de logiques hybrides.

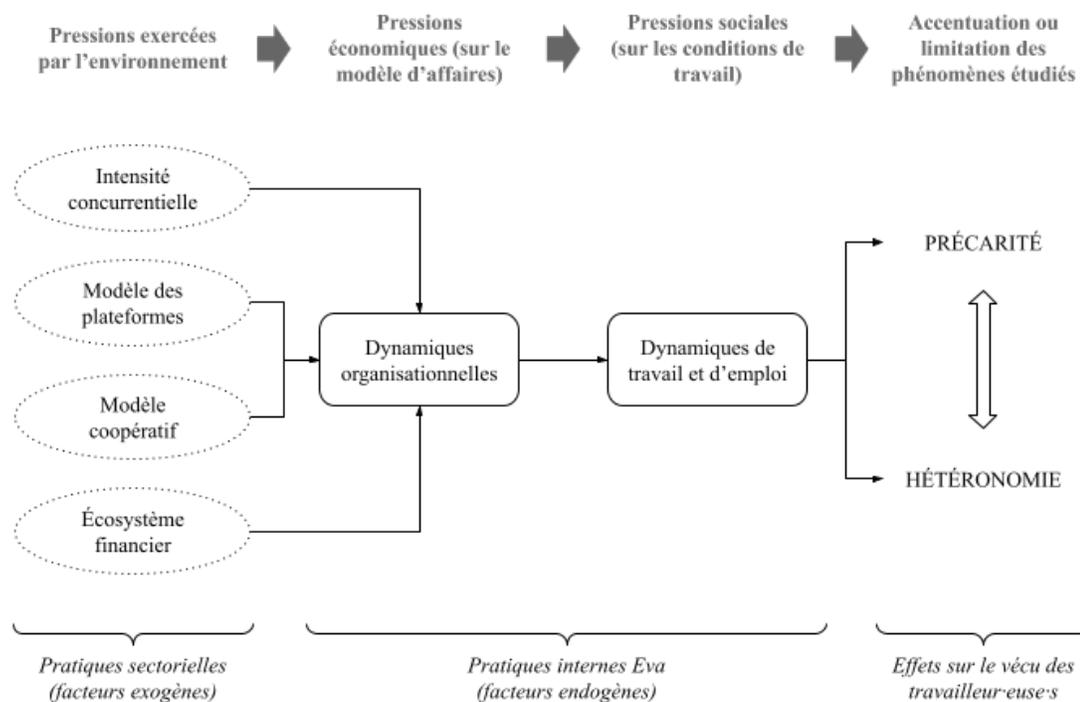
Cette partie vise à démêler ces éléments en explicitant leurs effets sur la précarité et l'hétéronomie du travail des conducteur·trice·s. La mise en relation des pratiques concrètes de Eva avec les indicateurs de mesure définis pour ces concepts permettra d'attester ces effets, soit la reconduction, l'aggravation ou la limitation des phénomènes de précarité et d'hétéronomie dans le travail de plateforme.

4.1. Modèle d'analyse

De la mise à plat des résultats du terrain de recherche émerge une compréhension plus approfondie du cas Eva Coop. Celle-ci permet de mieux expliciter les liens entre les

concepts opératoires (exposés dans le cadre théorique de la recherche). Ainsi, des facteurs exogènes viennent exercer des pressions sur Eva, à savoir notamment l'intensité concurrentielle, l'écosystème financier et les modèles des entreprises de plateforme et des coopératives. Ces pressions influencent fortement les dynamiques organisationnelles de Eva, contraignant son modèle d'affaires. Ces pressions économiques viennent alors exercer des contraintes sur les conditions de travail, influençant les dynamiques de travail et d'emploi. On peut repérer aisément à ce stade les tensions paradoxales entre missions économique et sociale de Eva (Michaud, 2011). Ces dynamiques de travail et d'emploi ont des impacts très concrets sur le vécu des conducteur·trice·s Eva, entraînant une plus ou moins grande précarité et hétéronomie pour ces travailleur·euse·s. Enfin, une relation dialectique s'opère entre précarité et hétéronomie et soulève des questions qui seront adressées à la fin de cette synthèse : les moyens d'autonomisation des travailleur·euse·s offerts par le modèle coopératif leur permettent-ils d'agir sur la précarité et la précarité contraint-elle ces moyens d'autonomisation ? Nous représentons schématiquement cette analyse via la figure 4.1 ci-dessous.

Figure 4.1 - Modèle d'analyse proposé : vue générale



4.2. Récurrences, absences, émergences

Les données issues de l'enquête révèlent, parmi les trois groupes de répondants, des récurrences, des émergences et des absences, au sens de Santos (2011). Faire ressortir distinctement ces éléments permet de ne pas se limiter à l'appareillage critique issu de notre problématique et à tenir compte d'éléments présents non prévus et d'autres au contraire, attendus mais peu ou pas révélés sur le terrain.

4.2.1. Récurrences

Un certain nombre d'éléments issus de l'observation parmi les trois groupes de répondants convergent, pointant vers les mêmes enjeux ou spécificités de Eva, à partir de points de vue différents.

Tout d'abord, les enjeux de financement sont relevés à tous les niveaux de l'organisation Eva et sont également reconnus au sein de l'écosystème de l'économie sociale. Face à ce diagnostic, les acteurs construisent sur le terrain des réponses à la hauteur de leurs moyens.

Les fondateurs ont dû faire preuve d'ingéniosité pour détourner les failles du financement des organisations collectives de type coopérative qui ne peuvent faire appel au capital-risque, faute de perspective de rendement (la nature même du modèle coopératif visant à prévenir la prédation par le capital de la valeur créée). Après l'échec de la création de la fondation Eva pour attirer dons et financements philanthropiques, il a été décidé de se tourner vers la forme de société par action pour résoudre cet enjeu, faisant d'Eva un modèle hybride entre entreprise coopérative et capitaliste.

Certaines structures de soutien à l'économie sociale travaillent à adapter leurs outils financiers en s'inspirant des pratiques du capital-risque, alors que d'autres restent plus passives face au phénomène des plateformes qui reste pour elles anecdotiques.

Enfin, les chauffeur·e·s semblent prendre pour acquis la précarité financière de leur organisation comme de l'ensemble du secteur, mis à mal par la dérégulation. Ils et elles développent à leur niveau des stratégies de survie individuelles et collectives.

Un autre élément revient au niveau des trois groupes de répondants : le taux de commission prélevé par Eva, inférieur à celui de ses concurrents, semble être le principal gage des bonnes intentions de l'organisation à l'endroit de ses chauffeur·e·s. Mobilisé régulièrement par les fondateurs, il sert de preuve incontestable et suffisante

du bienfait du modèle coopératif sur les conditions de travail. L'argument est donc repris sans distance par les structures de soutien à l'économie sociale partenaires du projet et pris « pour argent comptant », sans tenir vraiment compte des autres paramètres influençant la rémunération réelle des chauffeur·e·s. Ces derniers reconnaissent dans l'ensemble le bénéfice pour eux de cette moindre commission, mais ne la mentionnent pas spontanément. Car, à l'inverse, ils sont plus préoccupés par le montant net qui reste à leur disposition à la fin de la journée, qui dépend de bien d'autres facteurs.

4.2.2. Absences

À l'inverse, certaines questions soulevées par notre problématique n'ont pas trouvé d'écho auprès de nos répondants. Aussi, des éléments majeurs attendus, et parfois confirmés lors de l'enquête, ne sont pas ou très peu mentionnés et commentés par les acteurs.

Ainsi, tout d'abord, la précarité des chauffeur·e·s ne semble pas être une préoccupation pour le management et les structures de soutien à l'économie sociale. Comme nous venons de le mentionner, la commission plus faible d'Eva suffit à rassurer ces acteurs. Le phénomène de précarisation du travail de plateforme, pourtant largement documenté, médiatisé et donc largement connu, n'est pas évoqué par nos répondants (hormis les chauffeurs). Le lien entre modèle coopératif et sécurisation des conditions de vie semble présumé sans être vraiment démontré ou explicité.

Ensuite, le statut d'emploi, central dans la critique du capitalisme de plateforme, est très peu mentionné ou questionné par l'ensemble des répondants, y compris les chauffeurs rencontrés. Le statut de travailleur autonome, ou faux-indépendants, s'est

donc semble-t-il naturellement imposé à tous les niveaux. Pour les fondateurs, il était une évidence de devoir reproduire, pour des questions de compétitivité, le modèle dominant d'Uber en la matière. Pour les structures de soutien partenaires d'Eva, la question d'un statut plus protecteur n'a pas été soulevée et discutée, encore moins posée comme condition à un soutien technique ou financier. Pour les chauffeurs eux-mêmes, il est considéré soit comme normal, naturel, soit même comme un gage de flexibilité et d'indépendance. Ainsi, lorsque nous les questionnons à ce propos, les réponses sont caractérisées soit par une absence d'avis ou de positionnement clair vis-à-vis de leur statut (actuel et potentiel), soit par une adhésion à ce modèle qui leur garantit une certaine autonomie. Quoiqu'il en soit, il ne semble pas que ce choix ait été exposé et débattu, ce qui aurait permis aux chauffeur·e·s de mieux connaître les implications des différents statuts, quitte à remettre en question certaines idées reçues sur le statut de salarié.

Enfin, les mécanismes de participation concrète des travailleur·euse·s à la gouvernance sont relativement peu évoqués et détaillés. Les chauffeurs rencontrés, ayant dans l'ensemble encore peu d'expérience chez Eva, ne semblaient pas très impliqués ni informés. Ils n'étaient majoritairement pas au courant des instances de gouvernance où leur participation était possible. Ceux qui l'étaient ont témoigné d'un intérêt très relatif à y participer. D'autre part, les fondateurs semblent peu préoccupés, du moins dans cette phase de démarrage, par la mise en place de mécanismes décisionnels formels ou encore de mesures visant à stimuler la participation réelle des chauffeur·e·s à la gestion. Cela laisse plusieurs questions en suspens : en quoi consiste concrètement la participation des travailleur·euse·s ? Comment mesurer leur participation réelle ? Comment l'encadrer (sur quoi les travailleurs participent et comment), l'organiser, la formaliser ?

4.2.3. Émergences

Enfin, des constats ou explications non prévues dans la problématique ont émergé du terrain. La recherche a donc produit des propriétés émergentes à partir de ces éléments pour lesquels nous n'avions pas posé de question spécifique ni formulé d'hypothèses.

Premièrement, la conception des chauffeur·e·s comme membres utilisateurs (et non travailleurs), au même titre que les passager·ère·s, a reflété l'intériorisation et/ou la reproduction par les fondateurs d'Eva des conceptions libérales du travail véhiculés par Uber et ses homologues. De même, la reprise des discours libertaires en vogue dans la Silicon Valley relaient une certaine conception (restreinte) de l'autonomie, instrumentalisant les aspirations des chauffeur·e·s pour répliquer un modèle de flexibilisation du travail.

Ensuite, l'hybridation du modèle juridique d'Eva a été découverte au cours de l'enquête. L'objet de recherche initial, à savoir une plateforme coopérative, s'est révélée être une plateforme partiellement coopérative et partiellement capitaliste. La comparaison avec le modèle d'Uber a donc fait état de similarités très fortes jusque dans la forme juridique de l'entité détentrice du moyen de travail principal, à savoir le code de l'application. Cet élément émergent démontre l'incapacité pour cette plateforme coopérative à se passer du modèle capitaliste de l'investissement, rémunérant une mise de fonds pour obtenir les moyens du développement de l'activité.

Ces deux éléments mettent en évidence la fragilité du modèle coopératif et l'impossibilité, dans le contexte actuel, à s'affranchir des modèles d'affaires dominants et à s'émanciper de la conception capitaliste du travail et de la valeur.

4.3. Dialectique de la précarité et de l'hétéronomie chez Eva

4.3.1. Persistance de la précarité

4.3.1.1. Protections sociales

Les conducteur·trice·s Eva Coop sont des travailleur·euse·s autonomes, et donc porteur·euse·s d'un statut précaire. Plusieurs qualifient les travailleur·euse·s autonomes des applications de « faux-indépendants », dans la mesure où ils n'ont pas la latitude de développer leur propre clientèle (l'application leur fournit les clients), de fixer leur tarif, de définir les modalités d'exercice de leur activité (largement encadrées par l'algorithme) et ont souvent en réalité pour seul client l'application elle-même, ou quelques applications (Azaïs et al., 2017; Lambrecht, 2016). Les applications peuvent de plus les sanctionner unilatéralement voir mettre fin à la relation de travail sur la base de leur comportement, ce qui témoigne d'un lien de subordination, comme l'ont confirmé plusieurs cours de justice. Les débats sur la réalité de l'indépendance des travailleurs de plateforme, et notamment des plateformes de transport, sont largement documentés et sont aussi au cœur des luttes juridiques (Tissandier & Sweeney, 2019).

Le statut de travailleur·euse autonome des conducteur·trice·s Eva les prive donc de l'accès privilégié aux protections associées au statut de salarié : congés payés, congés maladie, droit de refus et de retrait préventif en matière de santé et sécurité au travail, régime complémentaire de retraite, possibilités de syndicalisation offerte par le *Code du travail* (Dallaire-Fortier, 2020). Par ailleurs, la plateforme ne participe pas sous forme de cotisations patronales pour l'assurance emploi, le régime de pensions du Canada et le régime des rentes du Québec de ses chauffeur·e·s, n'étant pas réputé·e·s être des employé·e·s. Un certain nombre de droits liés à la *Loi sur les normes du travail*

leur échappent également, n'étant soumis qu'au droit commercial : garanties en cas de rupture de la relation de travail, encadrement du temps de travail, droit de grève et de négociation collective, garantie de rémunération, intéressement, participation, épargne salariale, santé, sécurité, formation professionnelle, etc.

Une question posée au début de cette démarche de recherche avait trait aux choix d'Eva et d'Uber quant aux statuts d'emploi des chauffeurs. Ces éléments indiquent que les pratiques des deux acteurs convergent. Chez Eva, les risques de l'existence et du travail sont donc portés par les individus eux-mêmes considérés comme des entreprises contractantes, la coopérative s'en déchargeant. À ce titre, Eva maintient ses conducteur·trice·s dans la même précarité que Uber (à l'exception des quelques personnes qui ont pu bénéficier de l'expérimentation, non concluante, de salariat).

4.3.1.2. Choix en matière de niveau et stabilité de la rémunération

Stabilité de la rémunération

La notion du statut d'emploi a ici encore toute son importance. En effet, le statut de travailleur·euse autonome ne garantit pas aux conducteur·trice·s de Eva un nombre de courses ou d'heures de travail réguliers. Il permet également de contourner l'obligation de verser un salaire minimum horaire. Seuls les quelques membres du groupe JTF, bénéficiant d'un revenu minimum garanti, peuvent prévoir leurs rentrées d'argent futures. Mais nous avons vu que cette expérimentation est limitée en taille et le sera probablement dans le temps, puisqu'elle visait avant tout à couvrir le marché au stade du démarrage (avec un nombre limité de chauffeur·e·s).

L'instabilité et l'imprévisibilité des revenus sont donc aussi élevées chez Eva que chez Uber, compte tenu de ce choix de statut d'emploi.

Niveau de rémunération

Le niveau de la rémunération est quant à lui globalement inférieur chez Eva. En effet, plusieurs déterminants affectent ce niveau. Si l'un d'entre eux (le taux de commission) joue en faveur du modèle Eva, plusieurs autres (le volume de travail, le multiplicateur, la distance d'approche) jouent en faveur de celui d'Uber.

Il faut souligner en outre que les transformations du processus de travail induites par la gestion algorithmique du transport et de la livraison a entraîné une surcharge de travail non rémunéré pour les conducteur·trice·s par rapport au modèle traditionnel du taxi (l'approche, l'attente en restaurant, la manutention du véhicule à la porte du·de la client·e). Eva pas plus qu'Uber n'a pris acte de ces changements pour les compenser financièrement.

La question de recherche posée au début de cette démarche peut donc être répondue de la manière suivante : les choix en matière de gestion de l'emploi chez Eva s'inscrivent dans l'ensemble dans la lignée de ceux faits par Uber. Globalement, la conception de la valeur du travail chez Eva ne subvertit pas celle développée chez les géants capitalistes du secteur.

4.3.1.3. Partage de la valeur

La coopérative, dans ses principes de base, permet de partager la valeur créée entre ses membres. Ainsi, si elle dégage des excédents à la fin d'une année, une partie de ces excédents peut être reversée sous forme de ristournes à ses membres, au prorata des opérations réalisées par chaque membre. C'est donc bien le lien d'usage qui prime sur le lien en capital. Les excédents qui seraient éventuellement dégagés par l'entité Eva Coop pourraient donc revenir en partie aux conducteur·trice·s. La décision de distribution de ristournes est prise lors de l'assemblée générale annuelle, impliquant

donc les chauffeur·e·s mais ne les laissant pas seuls juges. Cette redistribution de la richesse collective est un élément qui pourrait s'avérer intéressant en termes de revenus pour les conducteur·trice·s, réduisant de ce fait la précarité de leur situation. Il faut pour cela que le modèle soit solide et l'activité excédentaire, ce qui n'est pas aisé dans un contexte très concurrentiel et une industrie qui tend à privilégier le plus gros acteur du marché (selon la logique du *winner takes all*).

Ce partage de la valeur ne vaut en revanche que pour l'entité coopérative. Dans le cas de Eva Global Corp., les richesses créées sont appropriables en totalité par les apporteurs de capitaux. La circulation de la valeur entre Eva Global Corp. et Eva Coop sera déterminée notamment par le contrat de service liant les deux entités. Si Eva Global impose ses conditions à Eva Coop, cette dernière pourrait être poussée et maintenue à la limite de l'équilibre de son modèle d'affaires, ne dégageant dans les faits que des excédents anecdotiques. En jouant sur les prix d'accès au code et à la marque, Eva Global pourrait s'assurer de capter la majeure partie de la plus-value. La stratégie des actionnaires d'Eva Global Corp. sera donc en ce sens cruciale pour ce qui est des marges de création de valeur d'Eva Coop.

Dans l'ensemble, les conducteur·trice·s de Eva Coop ne peuvent prévoir leurs revenus à venir et n'ont aucune garantie qu'ils recevront un montant équivalent à un salaire minimum ou un montant suffisant pour couvrir leurs besoins de base. Contraints à vivre « au jour la journée » (Castel, 1995), leur statut d'indépendant·e·s les maintient donc dans la même précarité que leurs homologues œuvrant pour les plateformes capitalistes.

4.3.2. Perspectives d'autonomisation dans le cas d'un modèle hybride

Si Eva n'a pour le moment pas pu régler l'enjeu de précarité des chauffeur·e·s, leur participation à la gouvernance de la coopérative pourrait éventuellement leur permettre de décider et d'agir pour changer leur situation, quitte à remodeler l'organisation et son fonctionnement. Dardan Isufi présente ainsi la gouvernance participative comme la réponse d'Eva à la précarité³¹.

4.3.2.1. Définition des horaires et rythmes du travail

En ce qui a trait à la flexibilité des horaires, quelques écarts apparaissent entre Eva et Uber. Tout d'abord, quelques chauffeur·e·s Eva membres de la JTS (*Joint Task Force*), doivent être connectés à horaires fixes et déterminés d'avance et se trouver à certains emplacements précis de la ville. En échange de renoncer à un choix autodéterminé de leurs horaires et lieu de travail, ceux-ci se voient garantir un revenu minimum horaire. Les chauffeur·e·s qui acceptent cette situation doivent donc faire un arbitrage entre flexibilité et sécurité de revenu.

Par ailleurs, nos répondants valorisent chez Eva comme chez Uber la possibilité de pouvoir déterminer librement leurs horaires. Et on relève chez certains d'entre eux comme chez Uber des contradictions entre cette autonomie formelle et la soumission réelle aux contraintes du marché (période d'achalandage). Chez Eva, les chauffeur·e·s sont cependant soumis à une pression moins forte de la demande puisque les tarifs y sont fixes, contrairement à Uber qui utilise les incitatifs de la tarification dynamique pour mettre sur la route des chauffeur·e·s en période d'affluence. De plus, les messages

³¹ Entrevue de Gabriel Nadeau-Dubois dans *Le comité des idées dangereuses* (22 «). Source : <https://www.youtube.com/watch?v=-Z6nmylHnjo> (consulté le 3 septembre 2021)

et autres mécanismes d'incitation à la connexion et à la performance sont moins présents chez Eva que chez Uber, d'après nos répondants.

Dans l'ensemble, les chauffeur·e·s Eva jouissent, en ce qui a trait au choix des horaires, de marges d'autonomie sensiblement plus enviable que chez Uber.

4.3.2.2. Contrôle des modalités d'exercice des tâches

Paramétrabilité et transparence

La paramétrabilité locale de l'application permet d'adapter de nombreuses fonctionnalités au niveau de chaque coopérative, y compris la tarification, la commission, les modalités d'attribution des courses, etc. La plasticité de l'application est par ailleurs sous-tendue par son infrastructure technologique décentralisée via la *blockchain*, associée au développement sous la forme de « contrats intelligents ». Cet élément offre la possibilité - au plan technologique - pour un meilleur contrôle de l'outil de travail par les membres de la coop.

De plus, la transparence au niveau des communications, la proximité des équipes de support, les discussions directes entre chauffeur·e·s et fondateurs et l'accès aux développeurs sont très appréciés par nos répondants (« on peut les contacter comme on veut, vraiment j'aime ça », Ali). La mise en place de canaux directs plus ou moins formels contribue à un sentiment de contrôle sur l'exercice de leur travail.

Coopérative de solidarité et partage du pouvoir

Depuis son apparition en 1997 au Québec, le modèle de la coopérative de solidarité a été le plus choisi pour les créations de nouvelles coopératives, en particulier dans le secteur des services. Eva n'échappe pas à cette tendance, reflétant dans son mode de

gouvernance le partage de la propriété et du pouvoir décisionnel entre les quatre catégories de membres.

Radish, plateforme lancée peu après Eva à Montréal, a également opté pour la forme de coopérative de solidarité, ainsi que plusieurs plateformes coopératives de transport et de mobilité lancées ces dernières années en Europe. Une exception notoire cependant est à signaler et relativise l'adéquation naturelle et exclusive de la forme pluri-sociétaires avec la plateforme coopérative de travail à la demande. Ainsi, CoopCycle, association créée en France en 2017, a développé une plateforme numérique de livraison à vélo qu'elle met à disposition de coopératives sous certaines conditions, selon le principe d'une licence à réciprocité. Ses fondateurs ont d'abord opté pour la forme de coopérative de travail³².

Chez Eva Coop, les chauffeur·e·s ont un poids réel dans la gouvernance limité par le partage du pouvoir décisionnel avec les autres catégories de membres. De plus, la composition des instances (CA, AGA) et le système de délégations en place les confine dans une minorité de voix (une sur cinq ou plus) et confère de fait le pouvoir d'arbitrage aux représentant·e·s du siège d'Eva Coop (donc probablement ses fondateurs).

Indépendance et formation

À ce stade, Eva Coop serait sans doute située à une étape intermédiaire, une transition, entre la phase de démarrage, caractérisée par une « dictature des fondateurs » et la phase de maturité, caractérisée par une « dictature des membres »³³. La question qui se posera dans la prochaine phase concernera les rapports de forces entre les catégories de

³² Par la suite, elle s'est réorientée vers la forme associative (équivalent d'un OBNL au Québec), pour desservir toujours des coopératives de travail et finalement ouvrir à toute entreprise d'économie sociale (au sens de la loi) fonctionnant « selon un modèle coopératif au sein duquel les travailleurs sont salariés ».

³³ Pour reprendre l'expression d'un soutien au mouvement du coopérativisme de plateforme. Source : <https://twitter.com/VitalikButerin/status/1296963994637316096> (consulté le 3 septembre 2021).

membres et au sein de ces catégories et l'emprise des fondateurs sur certaines d'entre elles. La répartition des pouvoirs entre catégories étant déterminée structurellement dans les règlements internes d'Eva Coop (composition du CA, représentation des catégories de membres lors des AGA), le pouvoir réel d'arbitrage entre les intérêts divergents, voire opposés, des chauffeur·e·s et des client·e·s restera-t-il majoritairement dans les mains des représentant·e·s du siège (soit dans les faits dans les mains des fondateurs) ? Ou les dynamiques réelles entre ces groupes sera-t-elle à même de modifier en retour les règles de gouvernance préétablies et les structures économiques de l'organisation ?

Deux éléments, liés aux principes coopératifs, seront alors déterminants : premièrement « l'autonomie et indépendance »³⁴ d'Eva Coop et deuxièmement « l'éducation, formation et information »³⁵ de ses membres.

L'autonomie et l'indépendance réelle d'Eva Coop semble fragile, notamment vis-à-vis d'Eva Global qui est l'entité détentrice des moyens de production (le code, la marque) et ne doit rendre compte qu'à ses actionnaires et nullement aux membres d'Eva Coop.

L'éducation, la formation et l'information des membres sont essentielles dans une coopérative pour faire vivre réellement la démocratie économique en son sein. En effet, des conducteur·trice·s qui ne sont pas formés aux bases de la finance et du code, par

³⁴ Selon le quatrième principe coopératif de l'association coopérative internationale (ACI). « 4. Autonomie et indépendance. Les coopératives sont des entités autonomes. Elles sont des organisations d'entraide contrôlées par leurs membres. Si elles concluent des accords avec d'autres organisations, y compris avec des gouvernements, ou si elles lèvent des capitaux provenant de sources externes, elles le font de manière à s'assurer que les membres exercent un contrôle démocratique et conservent leur autonomie. » Source : <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative> (consulté le 3 septembre 2021).

³⁵ Selon le cinquième principe coopératif de l'association coopérative internationale (ACI). « 5. Éducation, formation et information. Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. » Source : idem.

exemple, seront privés de participer pleinement à des délibérations relatives aux enjeux économiques et technologiques de la coopérative. Comme le notait Miguel à propos de l'application, « pour savoir qu'est-ce qu'on peut faire, c'est ceux qui ont développé le système qui [...] savent ». Cette volonté de stimuler la participation pleine et entière des chauffeur·e·s par des plans d'action volontaristes ne semble pour le moment pas présente. En témoigne la perception de Dardan Isufi, considérant que ceux-ci sont déjà suffisamment outillés pour agir et décider : « t'as les outils, t'as les accès, vas sur le CA, fais ce que tu veux, les moyens sont là ». De plus, le code de l'application n'est accessible qu'aux développeurs, selon des niveaux d'accessibilité pour des raisons de sécurité, rendant la transparence algorithmique, chère aux tenants du coopérativisme de plateforme (Gorbis, 2016), inopérante dans le cas d'Eva.

Finalement, toutes ces considérations suggèrent une limitation de l'exercice de l'autonomie par les chauffeur·e·s chez Eva Coop. Et encore, elles ne concernent que la composante coopérative d'Eva. Sa composante corporative répond quant à elle aux mêmes logiques de gouvernance que les sociétés par action comme Uber. À ce titre, Eva Global n'ouvre pas de pistes d'autonomisation pour ses travailleur·euse·s et viendra obstruer celles ouvertes aux membres de la coopérative dans la mesure de son pouvoir de contrôle sur Eva Coop.

4.3.2.3. Maîtrise des fins du travail

Finalement, la forme de coopérative de solidarité permet à ses membres de prendre des décisions stratégiques. Dans les limites des contraintes de gouvernance évoquées plus haut, Eva Coop confère donc aux chauffeur·e·s une maîtrise accrue des orientations de l'entreprise par rapport à Uber.

Par ailleurs, les surplus dégagés par l'activité ne sont pas captés par quelques

apporteurs de capitaux au détriment des travailleur·euse·s de l'entreprise, mais répartis parmi les membres en fonction de leur lien d'usage. À ce titre, les chauffeur·e·s d'Eva Coop possèdent une maîtrise des fins instrumentales de leur travail plus grandes que leurs homologues chez Uber. Encore faudra-t-il que des excédents soient générés à l'avenir et qu'ils se situent, au moins en partie, au niveau de la coopérative et non de Eva Global. À nouveau, ce partage de la richesse entre les entités coopérative et capitaliste sera soumis à négociations et donc ultimement au rapport de force entre les membres de l'une et les actionnaires de l'autre.

4.3.3. Division capital-travail et contrôle des ressources chez Eva

Pour faire face à la faiblesse de ses moyens financiers, les fondateurs de Eva ont décidé de mettre en place une organisation hybride, capitaliste et coopérative. Ce faisant, ils ont opéré une séparation entre le capital et le travail : Eva Global détient ainsi l'essentiel des moyens de production³⁶ (le code, la marque) et Eva Coop comprend l'essentiel de la force de travail impliquée dans le processus de production : les chauffeur·e·s (ainsi que les équipes de support).

Le contrôle des moyens de production revient donc *in fine* aux actionnaires-propriétaires d'Eva Global, qui en sont les décideurs. À ce jour, les deux cofondateurs sont actionnaires majoritaires et contrôlent donc les ressources. Étant également décideurs presque majoritaires du côté de la coopérative (via leur poids dans le Conseil d'administration), ce sont aussi eux qui peuvent décider des termes du contrat liant Eva

³⁶ À noter que dans le cas des plateformes de travail à la demande, les travailleur·euse·s apportent également une partie du capital sous la forme de leurs actifs personnels (leur véhicule, leur téléphone, leur forfait). Ces moyens de production ne sont cependant pas employables sans être distribués par la plateforme.

Global à Eva Coop. Ce faisant, ils œuvrent actuellement au développement de l'organisation vue comme un ensemble. Cette situation n'est cependant pas pérenne et évoluera selon la détention du capital de Eva Global. Cette division du capital et du travail dans deux entités juridiquement étanches risque donc de saper le contrôle réel des chauffeur·e·s sur leur outil de travail, reconduisant l'hétéronomie du travail de plateforme et les réduisant à l'impuissance pour ce qui est de lutter contre la précarité de leurs conditions de travail et de vie. Ils et elles devront alors dans ce cas réorienter la recherche de leurs moyens d'actions vers les autres outils à leur disposition, comme leurs homologues de Uber.

La figure 4.2 illustre schématiquement les principaux liens entre nos concepts, illustrant les contraintes exercées par l'environnement sur les pratiques internes et les effets de ces pratiques sur l'hétéronomie et la précarité des travailleur·euse·s. Ces effets sont mesurés à l'aide des indicateurs définis dans notre cadre méthodologique.

Les tableaux 4.1 et 4.2 détaillent les écarts de pratiques entre Eva et Uber en ce qui a trait respectivement aux dynamiques organisationnelles et aux dynamiques de travail et d'emploi. Les effets de ces écarts de pratiques sur la précarité et l'hétéronomie sont ensuite explicités.

Figure 4.2 - Modèle d'analyse détaillé : effets des pratiques d'Eva sur la précarité et l'hétéronomie

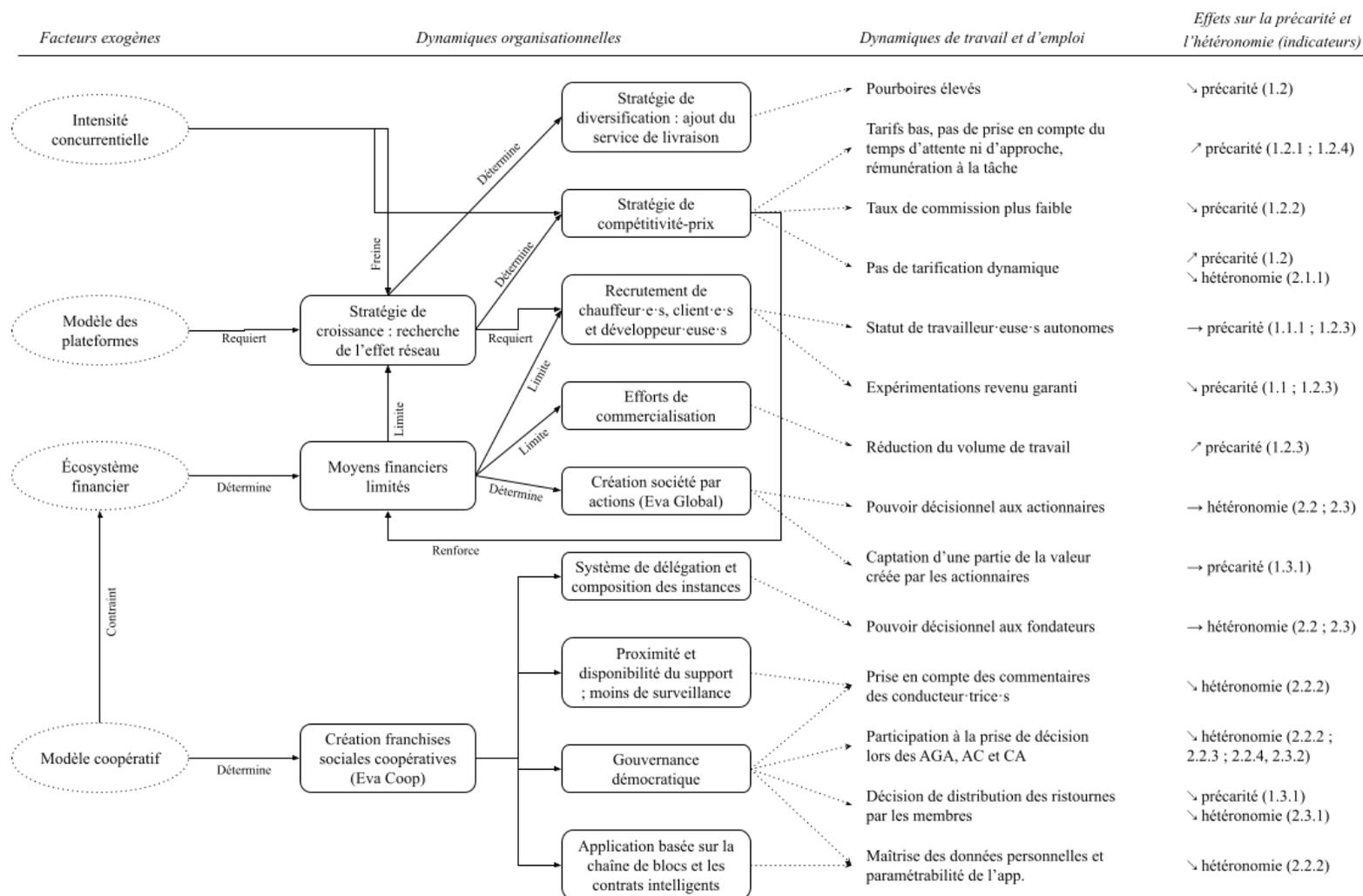


Tableau 4.1 : Synthèse des effets des dynamiques organisationnelles sur la précarité et l'hétéronomie

THÈME	SOUS-THÈME	ÉCART DE PRATIQUES	EFFET SUR LA PRÉCARITÉ	EFFETS SUR L'HÉTÉRONOMIE
Stratégie de croissance	Financement	Fonds d'économie sociale limités Pas de promesse de rendement pour les investisseurs avec la coopérative : difficulté à attirer les fonds de capital-risque.	➡ Tensions sur le modèle économique, difficulté à atteindre l'effet réseau	➡ Choix d'une structure hybride capitaliste / coopérative (voir structure organisationnelle)
	Recrutement	Difficulté pour les coopératives à recruter des développeurs (écosystèmes disjoints)	➡ Tensions sur le modèle économique	Sans effet
	Diversification	Stratégie proche de Uber (ajout de la livraison) Choix de restaurants plus haut de gamme	➡ ⬇ Pourboires plus élevés	Sans effet Sans effet
	Commercialisation	Moyens limités chez Eva : difficulté à atteindre l'effet réseau et à balancer offre et demande	➡ Voir volume de travail	Sans effet
Structure et fonctionnement	Structure organisationnelle	Franchiseur : société par actions (idem Uber) Franchisé : coopérative	➡ Pressions sur le rendement ⬇ Redistribution de ristournes	➡ Perte de contrôle par les membres ⬇ Voir gouvernance
	Communication interne	Plus grande proximité et accessibilité du support et des fondateurs chez Eva	Sans effet	⬇ Meilleure maîtrise des modalités d'exercice du travail
	Gouvernance	Participation aux assemblées et au conseil d'administration Système de délégation et composition des instances	⬇ Possibilité d'influencer les conditions de travail	⬇ Participation aux décisions stratégiques et opérationnelles - ➡ Pouvoir minoritaire des chauffeur·e·s
	Application et gestion des données	Décentralisation via la blockchain chez Eva Application gérée par « contrat intelligent » Bugs techniques et limitations de l'app Pas de système de notation, moins de messages	Sans effet Sans effet ⬇ Pertes d'opportunités d'affaires Sans effet	⬇ Maîtrise de ses données personnelles ⬇ Paramétrabilité de l'application Sans effet ⬇ Réduction de la surveillance

Légende :

- ➡ = Renforcement de la précarité ou de l'hétéronomie (effet défavorable au·à la conducteur·trice)
- ⬇ = Limitation de la précarité ou de l'hétéronomie (effet favorable au·à la conducteur·trice)
- ➡ = Ni renforcement, ni limitation (continuation du phénomène observé chez Uber)

Tableau 4.2 : Synthèse des effets des dynamiques de travail et d'emploi sur la précarité et l'hétéronomie

THÈME	SOUS-THÈME	ÉCART DE PRATIQUES	EFFET SUR LA PRÉCARITÉ	EFFETS SUR L'HÉTÉRONOMIE
Rapport au travail	Choix de l'activité	Mêmes déterminants structurels Arrivée chez Eva liée à déconnexion chez Uber	<i>Sans effet</i> ↳ Moins de surveillance et de déconnexions brutales	↳ Choix de l'activité « par défaut » ↳ Choix de connexion élargi à plusieurs plateformes
	Choix des horaires	Mêmes déterminants : achalandage et choix personnels selon profil des répondants	<i>Sans effet</i>	↳ Choix des horaires partiellement autonome
Rapport à l'emploi	Tarification	Pas de tarification dynamique chez Eva Même mode de calcul du prix de la course Différent mode de calcul pour la livraison	↳ Baisse de la rémunération brute ↳ ↳ Hausse de la rémunération brute	↳ Meilleure maîtrise des horaires ↳ ↳
	Commission	15% de commission prélevée chez Eva (contre 25% et plus chez Uber)	↳ Meilleure rémunération	<i>Sans effet</i>
	Volume de travail	Plus faible chez Eva : moins de demandes Plus faible chez Eva : courses plus distantes	↳ Rémunération faible et incertaine ↳ Augmentation des coûts	<i>Sans effet</i>
Statut d'emploi	Lien juridique entre chauffeur·e·s et plateforme	Même type de relation de travail : contrat commercial entre travailleur·euse·s autonomes (faux indépendants) et Eva Coop	↳ Maintien de l'insécurité de revenu et de la difficulté d'accéder aux protections sociales	<i>Sans effet</i>

Légende :

- ↳ = Renforcement de la précarité ou de l'hétéronomie (effet défavorable au·à la conducteur·trice)
- ↳ = Limitation de la précarité ou de l'hétéronomie (effet favorable au·à la conducteur·trice)
- ↳ = Ni renforcement, ni limitation (continuation du phénomène observé chez Uber)

CONCLUSION

La coopération comme réponse à l'hyper-précarisation

La crise financière et économique de 2008 a mis sur les routes de nombreuses métropoles à travers le monde des centaines de milliers de chauffeur·e·s sous gestion algorithmique (Srnicek, 2018). Montréal et d'autres villes du Québec ne font pas exception, où la dérégulation de l'industrie du taxi a accompagné cette mise au travail massive, « faute de mieux » (Flichy, 2019). En légalisant la mise en concurrence exacerbée de ces chauffeur·e·s, dans un secteur où la gestion centralisée de l'offre offrait une certaine garantie de volume d'affaires à ses travailleur·euse·s, les pouvoirs publics ont contribué à précariser des personnes déjà éloignées d'emplois stables et rémunérateurs (Jamil & Noiseux, 2018).

Les applications des géants capitalistes tels que Uber (ou UberEats pour la livraison de repas) sont généralement mises en cause comme étant au cœur de ces phénomènes « d'hyper-précarisation » (Scholz, 2017b). Face à ce constat, des acteur·trice·s des champs économique et académique, soutenus par des militant·e·s et travailleur·euse·s numériques, ont développé un modèle alternatif : le coopérativisme de plateforme (Scholz, 2017a). L'idée de ce mouvement est de répliquer le design algorithmique des applications comme Uber, en le mettant au service de modèles coopératifs basés sur la propriété commune par les membres utilisateurs de la plateforme (Papadimitropoulos, 2021). Certains soutiens du mouvement intègrent également une composante politique à leur action, conscients que le rapport de force est inévitable pour donner vie à ces idées : « platform cooperativism is also about confrontation » (Scholz, 2016b).

Le cas Eva révélateur d'un environnement peu propice au développement d'alternatives

L'étude de cas d'Eva au Québec, plateforme coopérative de transport et de livraison, vise à éclairer empiriquement les tensions entre ambitions du mouvement et réalité des transformations apportées par ses initiatives concrètes.

Soumise au même *effet réseau*, caractéristique intrinsèque à l'économie de plateforme qui exacerbe la pression concurrentielle inhérente au capitalisme, Eva doit atteindre rapidement la taille critique (Scholz & Schneider, 2016). Or, l'entrée d'Eva sur le marché et sa croissance sont freinées par deux facteurs majeurs : un marché préempté par Uber avec le soutien des pouvoirs publics et un financement initial trop faible, limité aux fonds traditionnels de l'économie sociale québécoise et mésadapté à son modèle d'affaires.

Dans ce contexte, les marges de manœuvre des acteurs, et notamment des fondateurs d'Eva, s'en trouvent réduites et les conduisent souvent à répliquer les pratiques et stratégies des entreprises dominantes. En témoigne le choix du statut d'indépendant·e pour les chauffeur·e·s, prolongeant leur précarité malgré quelques améliorations substantielles de leurs conditions de travail. Ce statut d'emploi et le mode de détermination de la rémunération, tous deux similaires à Uber, restreignent l'accès aux protections sociales et procurent une rémunération fluctuante, incertaine et souvent considérée comme insuffisante. Cette situation est de plus aggravée par la relative faiblesse de l'offre de travail sur la plateforme. De même, la stratégie de compétitivité-prix adoptée maintient une tension paralysante entre buts sociaux et économiques de l'organisation.

Par ailleurs, en créant Eva Global, une société par actions affiliée à la coopérative, ses fondateurs visaient à offrir à Eva un financement à la hauteur de leurs ambitions. Ce faisant, l'autonomie décisionnelle de la coopérative et de ses membres s'en trouve mise en danger, soumise aux détenteurs du capital d'Eva Global. Si la coopérative met en place une gouvernance qui confère une partie du pouvoir décisionnel aux chauffeur·e·s, elle entend tout de même concilier les intérêts de différentes catégories de membres, dont les client·e·s et les représentant·e·s du siège. L'issue à l'hétéronomie du travail des chauffeur·e·s, minoritaires dans les instances, semble encore hors de portée. Il faut cependant noter les progrès offerts par le modèle en termes de transparence et de paramétrabilité de l'outil de travail, via une participation directe des chauffeur·e·s aux assemblées et une relation de proximité avec les équipes dirigeantes et de support. L'hybridité capitaliste-coopératif du modèle d'Eva risque pourtant de mettre dans les faits les détenteurs des actions d'Eva Global dans la position d'arbitres des décisions stratégiques de la coopérative.

Les données de terrain produites dans le cadre de cette recherche comblent une lacune quant à l'analyse empirique des plateformes coopératives, pourtant largement plébiscitées dans la littérature scientifique critique du capitalisme de plateforme. Notre objectif était d'offrir des éléments de mesure pour évaluer la pertinence et les réels apports de ces modèles alternatifs. Ces éléments apportent un éclairage sociologique sur les enjeux de l'évolution des relations de travail sous la poussée des nouveaux acteurs du numérique au Québec. Ils donnent des arguments en faveur d'une instrumentalisation plus politique des formes économiques issues de la longue tradition de l'économie sociale. Ce genre de travaux nous semble particulièrement nécessaires au vu de la rapide dégradation des conditions du travail sur les plateformes et de l'influence et du poids croissants des géants numériques dans nos économies. En effet, c'est le modèle de la société salariale dans son ensemble qui est une nouvelle fois mis à mal au nom d'une conception cyniquement schumpétérienne du changement technologique partagée par ces entreprises et les pouvoirs publics qui les accueillent.

Faire « à côté » est-il suffisant ?

Les résultats de cette enquête suggèrent donc qu'une coopérative qui s'insère dans un environnement hostile ne peut apporter des changements significatifs au modèle économique et au mode de relation du travail dominants. Sans pouvoir de marché, sans capacité d'innovation, sans soutien des pouvoirs publics et sans changement structurel, des acteurs économiques isolés et aux moyens financiers limités ne peuvent transformer en profondeur les pratiques structurantes d'un secteur d'activité. Ils peuvent cependant inspirer le législateur en démontrant que d'autres formes de circulation de la valeur sont susceptibles d'être déployées dans l'économie. Surtout, le moindre pas en avant dans le sens de la démocratisation économique peut inspirer travailleur·euse·s et militant·e·s à exiger des avancées plus significatives. Ainsi, loin de pointer du doigt les insuffisances intrinsèques d'un certain modèle (coopératif) ou les choix de certains acteurs (les fondateurs), ce travail met en lumière les contraintes structurelles qui pèsent sur des projets économiques alternatifs aux *startups* du numérique, dans une perspective de critique solidaire (Favaro, 2017). Cette analyse ouvre la voie à l'exploration de propositions visant à soutenir les alternatives coopératives réellement collaboratives : création de niche sectorielle réservant l'accès à certains marchés aux entreprises d'économie sociale, réorientation des subventions publiques, des programmes de soutien à l'entrepreneuriat et des mécanismes de crédit d'impôt pour la recherche et l'innovation vers les organisations d'économie sociale, régulations et réglementations sectorielles discriminant positivement ces organisations contre celles permettant une captation de la valeur.

Cette enquête suggère également que le projet économique (parfois simplement entrepreneurial) du coopérativisme de plateforme, doit être doublé d'un projet politique radical - c'est-à-dire contestant l'hégémonie des plateformes capitalistes - s'il entend

sortir de la marginalité et transformer le modèle de relation du travail promu par ces dernières. Mais ce projet politique exigerait des moyens dont le mouvement (ou le secteur coopératif) ne dispose pas actuellement. En effet, maintenir le sous-financement des alternatives émancipatrices et le « libre jeu » d'un marché concurrentiel (faussé par des structures économiques et politiques privilégiant les modèles capitalistes) ne peut en effet que reconduire indéfiniment la fragilité de ces expérimentations et réduire leurs chances de faire leurs preuves à grande échelle. On serait tentés de voir dans les maigres efforts consentis par les pouvoirs publics pour soutenir ces alternatives une tentative de maintenir une façade pluraliste au système capitaliste dominant.

Limites de ce travail et perspectives de recherche

La portée de ce travail a bien entendu ses limites. Tout d'abord, l'échantillon de participants chauffeurs n'inclut aucune femme, ce qui limite l'analyse de la réalité vécue par cette catégorie sociale spécifique, porteuse d'une expérience potentiellement distincte de celles des hommes interrogés. De plus, la plupart des répondants chauffeurs sont racisés et/ou issus de l'immigration. Pourtant, ce travail n'adresse cet enjeu que très indirectement. Des travaux traitent de front les questions de l'articulation de axes d'oppression de la classe, du genre et de la race et de la codétermination de leurs effets sur les travailleur·euse·s des applications (Doorn, 2017; Hua & Ray, 2018). Cependant, ceux-ci ne s'appliquent qu'aux plateformes capitalistes, laissant le champ inexploré pour ce qui est des initiatives coopératives. Ceci ouvre des perspectives pour de futures recherches sur le potentiel et les limites du coopérativisme de plateformes pour affronter les enjeux spécifiques des catégories de genre, de race ou d'autres groupes subissant des formes exacerbées d'oppression et d'exploitation.

Ensuite, si l'étude de cas n'interdit pas une montée en généralité, elle demande pour ce faire une prudence particulièrement accrue. Le cas Eva a ici été borné géographiquement (au Québec) et temporellement (2018-2021). Il va de soi que la variation des contextes sociaux, économiques, politiques, culturels modifie les conditions et contraintes de développement de ce type d'initiative. Les résultats dégagés ici ne sont valables pour d'autres contextes qu'au prix d'une grande précaution quant aux perturbations liées aux variations de contextes. Ce cas peut cependant servir de socle de comparaison pour d'autres expérimentations, comme il a été possible dans notre cas de s'appuyer sur le cas de Uber pour mettre en relief les écarts de pratiques d'Eva. Dans le même secteur du transport et de la livraison, d'autres expérimentations sous forme de plateformes coopératives ont été lancées sous d'autres formes (juridiques, organisationnelles). Elles suggèrent l'intérêt de prolonger ce type de recherches en adoptant une perspective comparée, permettant de dégager les conditions - exogènes et endogènes - favorables pour répondre aux enjeux sociaux du travail de plateforme.

D'autre part, la croissance rapide de la base de chauffeur·e·s Eva a fait en sorte que certains de nos répondants n'avaient qu'une expérience récente de la coopérative et limitée en ce qui a trait à la participation aux instances de gouvernance. Il faut ajouter à cela la durée de vie encore courte d'Eva qui n'a pu expérimenter que quelques « cycles » annuels de gouvernance et n'a potentiellement pas encore atteint sa vitesse de croisière en termes d'affaires. Les mois et années à venir seront donc particulièrement révélatrices de la capacité du modèle à résoudre les tensions relevées dans ce travail entre ses ambitions sociales et ses contraintes économiques. Cette limite invite à suivre dans la durée les diverses expérimentations du coopérativisme de plateforme.

Enfin, la période de notre terrain de recherche a coïncidé avec la pandémie de COVID-19, ce qui n'est pas sans conséquence sur les résultats obtenus. Ceux-ci sont donc marqués par le contexte de crise sanitaire qui a fortement affecté l'industrie du transport

de personnes et de la livraison. Si ce contexte particulier ne permet pas d'extrapoler sur la situation d'Eva hors « période spéciale », cela a représenté une opportunité pour « tester » la solidité d'un modèle réputé plus apte à protéger ses membres des aléas de l'existence. Il a pu ainsi être démontré que les chauffeur·e·s Eva n'étaient pas mieux préparés à faire face à des baisses drastiques d'activité que leurs homologues chez Uber. Par ailleurs, le développement exponentiel de l'économie de plateforme s'est appuyé sur une série de crises engendrées par la crise financière de 2008. Il est plus que probable que son expansion future s'appuiera sur les crises répétées que le système capitaliste ne manquera pas de provoquer, de par la nature même de ce mode de production et ses contradictions internes. L'expérience de la pandémie de COVID-19, loin de constituer une parenthèse dans la vie sociale et économique, pourrait au contraire selon nous être révélatrice de l'instabilité économique et sociale à venir

BIBLIOGRAPHIE

- Abello, O. P. (2021, mars 9). *This Ride-Hailing Platform Wants to be Better for Everyone, Starting with Drivers*. Next City.
- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. De Boeck.
- Alstyne, M. W. V., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016, avril 1). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, April 2016.
- Azaïs, C., Dieuaide, P., & Kesselman, D. (2017). Zone grise d'emploi, pouvoir de l'employeur et espace public : Une illustration à partir du cas Uber. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(3), 433-456.
- Bauwens, M., Kostakis, V., & Pazaitis, A. (2019). *Peer to peer : The commons manifesto* (p. 1 online resource). University of Westminster Press,.
- Berg, J. (2016). *Income security in the on-demand economy : Findings and policy lessons from a survey of crowdworkers* (p. 41). International Labour Organization.
- Berg, J., Rani, U., Furrer, M., Harmon, E., & Silberman, M. S. (2018). *Digital labour platforms and the future of work* (p. 160). International Labour Organization.
- Bihl, A., & Pfefferkorn, R. (s. d.). *INÉGALITÉS - Analyse et critique*. Encyclopædia Universalis. Consulté 9 septembre 2021, à l'adresse <http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/encyclopedie/inegalites-analyse-et-critique/>
- Bloch, E. (1995). *The Principle of Hope* (MIT Press, Vol. 1). MIT Press.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours : The rise of collaborative consumption* (p. xxii, 279 pages :). HarperBusiness,.
- Casilli, A. A. (2019). *En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic*. Paris,

Éditions du Seuil.

- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale une chronique du salariat*. AFayard.
- Coget, L. (2020). *L'autonomie au travail : Étude de cas des livreur·euse·s de la gig-économie à Montréal*. Mémoire. Montréal. Université de Montréal, Maîtrise en sociologie.
- Coiquaud, U., & Morissette, L. (2019). La déréglementation du secteur des taxis au Québec : Une négociation entre l'État et Uber. *Chronique Internationale de l'IRES*, N° 168(4), 101-109.
- Como, E., Mathis, A., Tognetti, M., & Rapisardi, A. (2016). *Cooperative platforms in a european landscape : An exploratory study*. 35.
- Compain, G. (2019). *Des plateformes autogérées comme alternatives au capitalisme de plateformes : Le cas des Plateformes en Communs*. 35.
- Compain, G., Eynaud, P., Morel, L., & Vercher-Chaptal, C. (2019). *Les plateformes collaboratives : Éléments de caractérisation et stratégies de développement*. 33.
- Coop de solidarité Eva. (2019). *Eva Internal By-Laws*.
- Cousin, L., & Martelloni, L. (2017). *Cooperative Vision for Collaborative economy*. Cooperatives Europe.
- Dallaire-Fortier, C. (2020). Le travail sous le capitalisme de plateforme. *IRIS*, 12.
- De Stefano, V. (2016). The Rise of the 'Just-in-Time Workforce' : On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the « Gig-Economy ». *SSRN Electronic Journal*.
- Demailly, D., & Novel, A.-S. (2014). Économie du partage : Enjeux et opportunités pour la transition écologique. *Studies*, 03/14, 32.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doorn, N. van. (2017). Platform labor : On the gendered and racialized exploitation of

- low-income service work in the 'on-demand' economy. *Information, Communication & Society*, 20(6), 898-914.
- Dufresne, A. & Leterme, C. (2021). Travailleurs de plateforme. La lutte pour les droits dans l'économie numérique. *GRESEA*, 174.
- Eva Foundation. (2018a). *Eva White Paper* (V0.03).
- Eva Foundation. (2018b). *Rapport sur l'économie collaborative*. Coop de solidarité Eva.
- Favaro, L. (2017). Mediating intimacy online : Authenticity, magazines and chasing the clicks. *Journal of Gender Studies*, 26(3), 321-334.
- Filippova, D. (2015). *Société collaborative : La fin des hiérarchies*. Ouishare.
- Flichy, P. (2019). Le travail sur plateforme Une activité ambivalente. *Réseaux*, 213(1), 173.
- Frenken, K. (2017). Political economies and environmental futures for the sharing economy. *Philosophical Transactions: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 375(2095), 15.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec,.
- Girard, J.-P. (2008). Les coopératives de solidarité au Québec : Entre rupture et continuité. *Économie et Solidarités*, 39(2), 53-74.
- Giusti, J., & Thévenoud, T. (2020). *Pour travailler à l'âge du numérique, défendons la coopérative!* Éditions Fondation Jean Jaurès.
- Gomes, B. (2018). La plateforme numérique comme nouveau mode d'exploitation de la force de travail. *Actuel Marx*, n° 63(1), 86-96.
- Gorbis, M. (2016). Designing positive platforms. In T. Scholz & N. Schneider (Éds.), *Ours to Hack and to Own* (p. 119-124). OR Books.
- Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Galilée.
- Graham, M., & Shaw, J. (2017). *Towards a fairer gig economy* (Meatspace Press).
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Harmattan.
- Hua, J., & Ray, K. (2018). Beyond the precariat : Race, gender, and labor in the taxi

- and Uber economy. *Social Identities*, 24(2), 271-289.
- ILO. (2018). *Job quality in the platform economy*. International Labour Organization.
- Jackson, S. K., & Kuehn, K. M. (2016). Open Source, Social Activism and « Necessary Trade-offs » in the Digital Enclosure : A Case Study of Platform Co-operative, Loomio.org. *TripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 14(2), 413-427-413-427.
- Jamil, R. (2020). Uber and the making of an Algoticon—Insights from the daily life of Montreal drivers. *Capital & Class*, 44(2), 241-260.
- Jamil, R., & Noiseux, Y. (2018). Shake That Moneymaker : Insights from Montreal's Uber Drivers. *Revue Interventions Économiques. Papers in Political Economy*, 60.
- Kozinets, R. V. (2002). The Field behind the Screen : Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72. JSTOR.
- Labarre-Dufresne, C. (2019, mai 24). *Eva, la coopérative d'ici qui veut concurrencer Uber*. HuffPost.
- Le comité des idées dangereuses. (2021, mars 20). 28 - *Et si Uber appartenait aux travailleurs? (Avec Dardan Isufi)*.
- Lebas, C. (2019). Carrière d'auto-entrepreneur et rapports (critiques) au travail : Comment les coursiers à vélo font émerger des contestations. *La Revue de l'Ires*, n° 99(3), 37-61.
- Levesque, L. (2016). *Plateformes coopératives : Initiatives globales et perspectives québécoises* (p. 34). Transformer Montréal.
- Lobo, S. (2014). *Sascha Lobo : Sharing Economy wie bei Uber ist Plattform-Kapitalismus - DER SPIEGEL - Netzwelt*.
- Maillé, P. (2019). « *Les plateformes reposent sur des jeunes résignés dans leur rapport au salariat* ». <https://usbeketrica.com/article/les-plateformes-reposent-sur-des-jeunes-resignes-dans-leur-rapport-au-salariat>

- Méda, D., & Abdelnour, S. (2019). *Les nouveaux travailleurs des applis* (Puf/Vie des idées). PUF.
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 5, 47-74. <https://doi.org/10.4000/communiquer.425>
- Papadimitropoulos, V. (2020). *The commons : Economic alternatives in the digital age*. University of Westminster Press.
- Papadimitropoulos, V. (2021). Platform Capitalism, Platform Cooperativism, and the Commons. *Rethinking Marxism*, 33(2), 246-262.
- Saner, R., Yiu, L., Nguyen, M., & College, S. (2018). *Platform Cooperatives : The Social and Solidarity Economy and the Future of Work*. 23.
- Scholz, T. (2013). *Digital labor : The Internet as playground and factory*. Routledge.
- Scholz, T. (2015). Platform Cooperativism vs. The Sharing Economy. *Medium*.
- Scholz, T. (2016a). Platform Cooperativism vs. The Sharing Economy. In *Big Data & Civic Engagement* (Planum publisher).
- Scholz, T. (2016b). Platform cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy. *Rosa Luxembourg Stiftung New York Office*, 32.
- Scholz, T. (2017a). *Le coopérativisme de plateforme : 10 principes contre l'ubérisation et le business de l'économie du partage* (P. Vion-Dury, Trad.). Fyp éditions.
- Scholz, T. (2017b). *Uberworked and Underpaid : How Workers Are Disrupting the Digital Economy*. John Wiley & Sons.
- Scholz, T., & Schneider, N. (2016). *Ours to hack and to own : The rise of platform cooperativism, a new vision for the future of work and a fairer internet*. OR Books.
- Slee, T. (2015). *What's yours is mine : Against the sharing economy*. OR Books.
- Srnicek, N. (2018). *Capitalisme de plateforme : L'hégémonie de l'économie numérique*. Lux éditeur.
- Sundararajan, A. (2017). *The Sharing Economy : The End of Employment and the*

Rise of Crowd-based Capitalism. MIT Press.

Supiot, A. (2000). Les nouveaux visages de la subordination. *Droit social*, 2, 131-145.

Wright, E. O. (2017). *Utopies réelles*. Éditions La Découverte.