



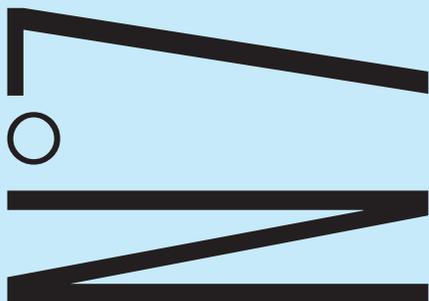
Les
Carnets
de la Chaire
ESS

L'ESS peut-elle proposer des alternatives aux géants du e-commerce ?

Denis Valorge — Novembre 2023

— université
— lumière
— LYON 2

CHAIRE
D'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE



Sommaire

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible, ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances aux organisations et personnes impliquées dans l'ESS, afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique,
- Accéder à des savoirs qui leurs sont utiles et applicables,
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS.

Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/ un enjeu associé.e au champ de l'Economie Sociale et Solidaire.

Introduction p. 4

1 – ESS et digital marchand : des champs difficilement conciliables p. 5

1.1 – Digital marchand vs Environnement

1.2 – Digital marchand vs Société

2 – De la nécessité à la difficulté de passer à l'action : Le projet Neva p. 7

2.1 – Neva : une alternative à Amazon ?

2.2 – Autopsie d'une tentative avortée

Conclusion et espoirs alternatifs p. 17

Bibliographie p. 21

L'ESS peut-elle proposer des alternatives aux géants du e-commerce ?

Denis Valorge
Novembre 2023



Illustration de couverture / Manon Radicchi

Synthèse graphique / Florence Rhode — Scicabulle

Conception Graphique / Léa Courvoisier, Direction de la communication,
Université Lumière Lyon 2

Introduction

L'achat de produits et de services en ligne s'est ancré en habitude dans la vie de la majorité des Françaises et Français. Selon la Fédération du e-commerce de la vente à distance, en 2022, le chiffre d'affaires du e-commerce de produits dans l'hexagone s'est élevé à 146,9 milliards d'Euros¹. La crise sanitaire mondiale a eu un effet accélérateur spectaculaire sur cette pratique de consommation : les chiffres de 2022 sont ainsi 50% supérieurs à ceux de 2019. Bien que le e-commerce soit une pratique de consommation qui concerne tous les âges et toutes les classes sociales, l'ESS reste timorée dans la proposition de véritables alternatives.

Il faut dire qu'outre ces impacts environnementaux négatifs, le e-commerce est organisé autour d'acteurs hégémoniques mondiaux, les marketplaces², aux modèles organisationnels et économiques a priori opposés à l'ESS. Contrairement aux plateformes numériques de travail ou aux plateformes collaboratives, la mouvance du coopérativisme de plateforme s'est très peu intéressée aux marketplaces alternatives, qui restent rares. Seule Label Emmaüs, qui revend des produits de seconde main, est évoquée dans le travail de Compain (2021).

Nous avons pu participer à l'émergence de *Neva*, un projet de SCIC sur la Métropole de Lyon qui entendait justement proposer une alternative à *Amazon*. Ce carnet propose une analyse de cette tentative avortée et des pistes pour créer des alternatives aux géants du e-commerce.

MÉTHODOLOGIE DU MÉMOIRE

Ce mémoire est basé sur l'analyse d'une expérience entrepreneuriale à laquelle l'auteur a contribué entre mars 2021 et juin 2022. S'appuyant sur la littérature sur les tensions paradoxales dans les entreprises sociales, ce mémoire traite de la problématique suivante : « *Une initiative e-commerce en ESS peut-elle faire face aux tensions paradoxales pour offrir une alternative aux marketplaces oligopolistiques ?* ». Les données collectées sont de nature diverse : archives, observations et verbatims entre mars 2021 et juin 2022 ; quatre focus groups organisés et des entretiens individuels pour l'étude de marché du projet *Neva*. Enfin, cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés au printemps 2022 auprès des représentants des cinq associations initiatrices du projet. Les retranscriptions ont fait l'objet d'un codage en trois étapes : ouvert, axial puis sélectif.

Le mémoire est consultable à cette adresse : <https://prixdesmemoires.cjdes.org/leconomie-sociale-et-solidaire-face-aux-nouvelles-pratiques-de-consommation-en-ligne>

1 Extrait du bilan FEVAD du e-commerce en France en 2023, consulté le 16/08/2023 à l'adresse : <https://www.calameo.com/read/0071351454d97094b2698>

2 Au niveau mondial, 45% des ventes en ligne se font sur des marketplaces. 18 plateformes se partagent 75% des achats réalisés sur une marketplace dans le monde. Dans le top 5, on retrouve Alibaba, avec ses deux plateformes Taobao et Tmall, Amazon, eBay et JD.com.

1– ESS et digital marchand : des champs difficilement conciliables

Largement décrié pour ses impacts environnementaux et sociétaux négatifs, le digital marchand est loin d'être en terrain conquis en économie sociale et solidaire.

1.1 – Digital marchand vs Environnement

Le numérique pollue, tant dans les processus de création et de destruction des objets que dans les moyens mobilisés autour de leur utilisation, trompeuse car majoritairement immatérielle. En 2020, le digital représentait ainsi 4% des émissions de gaz à effet de serre, un pourcentage à la croissance exponentielle (ADEME-Arcep, 2022). Notons par ailleurs que ce chiffre ne tient même pas compte des effets rebonds sur l'environnement imputables à nos pratiques liées à nos smartphones, ordinateurs et autres objets connectés...

Le cas du e-commerce est particulièrement emblématique. Ainsi, tandis que, comme pour la plupart des pratiques ou technologies dites « innovantes », les aspects positifs furent d'abord mis en avant (livraison par camion de consommateurs/consommatrices n'ayant alors plus besoin d'utiliser leur voiture pour faire les courses, stockage de produits dans des entrepôts sans chauffage et sans lumière plutôt que sur des étals d'hypermarchés énergivores, etc.), ce sont au final les effets négatifs qui prédominent. On peut notamment citer l'explosion des « *émissions de CO2 et de particules fines à mesure que les délais de livraison raccourcissent* » (France Stratégie : cité par Alternatives Economiques, Décembre 2021, p.23), une explosion par ailleurs soutenue par la gratuité des retours de marchandises et la quasi-gratuité de la livraison, qui démultiplient le nombre de trajets des produits. Le besoin exponentiel en emballages carton et plastique en résultant est d'autant plus problématique que les colis sont à moitié remplis... d'air (ibid).

Nous pouvons en outre évoquer l'incitation permanente à la surconsommation liée à la facilitation extrême du processus d'achat et aux innombrables opérations promotionnelles, ou bien encore la grande gourmandise en data des sites e-commerce.

Outre ces impacts environnementaux, les impacts sociétaux délétères du digital commerçant freinent le réencastrement de l'économie.

1.2 – Digital commerçant vs Société

Le numérique comme obstacle à l'émancipation et à la solidarité

Avant l'arrivée du numérique, des philosophes se sont interrogés sur le rôle des techniques dans nos sociétés. Beaucoup d'entre elles/eux perçoivent la technique comme une menace. Ainsi, pour Weil (1949), Anders (1956) ou Illich (1973), elle est source d'aliénation.

Elle enlève ce qui forge notre humanité, à savoir la liberté, la responsabilité et la capacité à décider. Dans le prolongement de ce courant de pensée, Bernard Stiegler estime quant à lui plus récemment que la révolution digitale nous plonge dans une « *société automatique et réticulaire* », terrain d'une « *colossale désintégration sociale* » qui « *anéantit les relations à une vitesse plus que foudroyante* » (2016, p.22). Le numérique semble dès lors ne laisser que peu de place au lien social et à la « *solidarité, un de ces rocs humains sur lesquels sont bâties nos sociétés* » (Mauss, 1924).

Si Karl Polanyi avait connu Amazon...

Le travail de Polanyi constitue un pilier de l'ESS. Parmi ses apports, son concept de « *désencastrement* » de l'économie vis-à-vis des structures sociales – un désencastrement rendu possible par la création « *fictive* » des marchés de la « *terre* », du « *travail* » et de la « *monnaie* » – se révèle central (Polanyi, 1983). Dans les pratiques marchandes par le vecteur du numérique, Polanyi n'aurait-il pas vu une flagrante manifestation de ce désencastrement ? Les marketplaces comme Amazon poussent en effet la marchandisation du travail à son paroxysme. Comment ainsi ne pas songer au rythme infernal dans les entrepôts où « *la performance de chaque salarié s'écrit chaque jour en données chiffrées (...) l'employé idéal semblant bien être, littéralement, un robot* » (Berthelot, 2019, pp. 79-86) ?

Mais ces ogres numériques semblent également produire trois nouveaux types de marchandises fictives interreliés :

- La connaissance, qui résulte pourtant « *de processus collectifs et cumulatifs, (...) et fait partie à ce titre du patrimoine commun* » (Azam, 2007, p.122).
- La collaboration, certaines plateformes intermédiaires dites « *collaboratives* » profitant du partage entre pairs pour prospérer (Airbnb, Le Bon Coin, Vinted...).
- La vie privée, via la captation, l'exploitation puis la revente de nos données personnelles ; un « *digital labour* » (Compain, 2021) qui nous transforme « *en fournisseurs de data (...) désinvidués par le fait même* » (Stiegler, 2016, p.23).

Même les états les plus libéraux et puissants³ paraissent dépassés face à la tornade disruptive enclenchée par ces plateformes, pour qui l'objectif prioritaire n'est pas tant d'atteindre la rentabilité que d'écraser la concurrence (« *Winner-take-all* » écrit Srnicek en 2017).

Désastre environnemental, casse sociale, exploitation des données personnelles, concentration des profits, modèle économique prédateur (...): les marketplaces capitalistes oligopolistiques participent au désencastrement de l'économie et forment un parfait condensé des méfaits de l'ultralibéralisme actuel. Désireuses de ne pas laisser le champ totalement libre à ces plateformes, des alternatives émergent. Elles revendiquent une autre façon de mobiliser le numérique et développent des pratiques visant au ré-encastrement.

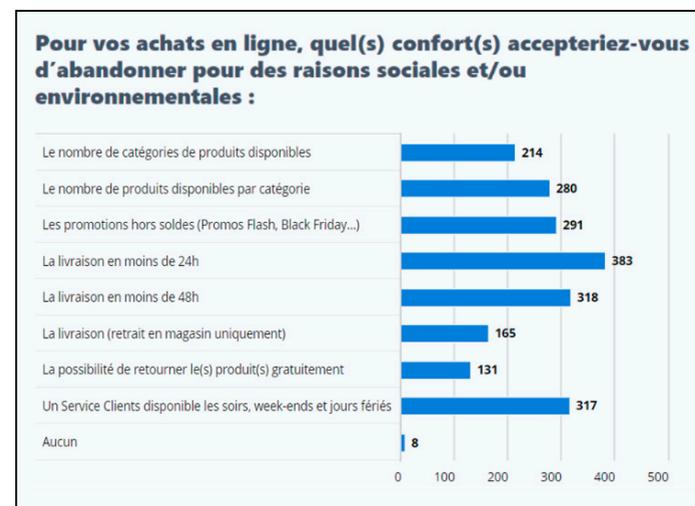
³ « Le capitalisme sans concurrence n'est pas le capitalisme, c'est de l'exploitation. Sans une concurrence saine, les entreprises dominantes peuvent changer les règles, augmenter les prix et vous traiter comme elles le veulent. » - Joe Biden, Président des Etats-Unis d'Amérique – Le Monde – consulté le 14/04/2022 à l'adresse : https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/09/17/joe-biden-veut-prendre-le-taureau-du-capitalisme-par-les-cornes-de-la-concurrence_6095022_3232.html

2 – De la nécessité à la difficulté de passer à l'action : Le projet Neva

2.1 – Neva voulue comme une alternative à Amazon

Neva est un projet né à la jonction de la démocratisation du e-commerce dans nos vies, de la volonté d'associations et d'entrepreneurs/entrepreneuses lyonnais.es d'avoir un impact sur le cours des choses et de la prise de conscience par les e-acheteurs/acheteuses de la nécessité de consommer

« autrement » (cf [ci-contre un extrait de l'étude quantitative de l'étude de marché de Neva](#) fin 2021 auprès de 541 répondant.es, étude qui montre à minima l'intérêt pour un e-commerce plus éthique et responsable).



5 associations sont à l'initiative du projet Neva :

- Le CJD Lyon Métropole, « *un mouvement d'entrepreneurs engagés et humanistes* »⁴.
- Les CRD, pour Citoyens pour le Renouveau de la Démocratie.
- I-buycott, qui veut « *démocratiser le boycott bienveillant et le boycott* »⁵.
- La Gonette, la monnaie locale citoyenne de la région de Lyon.
- Valeureux, « *fabrique participative d'outils, jeux et processus d'actualisation des richesses en bien commun pour les communautés* »⁶.

⁴ Extrait du site Internet du CJD, consulté le 26/07/2023 à l'adresse <https://www.cjd.net/>

⁵ Extrait du site Internet de I-buycott, consulté le 26/07/2023 à l'adresse <https://i-buycott.org/>

⁶ Extrait du site Internet HelloAsso, consulté le 26/07/2023 à l'adresse <https://www.helloasso.com/associations/valeureux>

Deux porteurs de projet – Nicolas Guilbaud et Denis Valorge – puis deux salariées en alternance – Fanie Schmidt et Mélanie Granjon – vont travailler au quotidien sur le projet à compter du printemps 2021.



Capture d'écran du site de Neva consulté le 14/11/2022

L'objectif est de bâtir un outil type marketplace efficient pour la transition du Grand Lyon. Neva se positionne ainsi en alternative directe à Amazon, tant pour les consommateurs/consommatrices que pour les commerçant.es. Le tableau suivant présente l'alternative à Amazon, pensée par le projet Neva à l'issue du processus de co-construction du projet avec les parties prenantes. Face aux externalités négatives des points de vue économique, social, sociétal et/ou environnemental d'Amazon, le projet Neva se fixe des objectifs et vecteurs pour y remédier.

amazon	Neva	IMPACT			COMMENT Y ARRIVER ?		
		Economique	Environnemental	Social	Sociétal	Moyen(s) pour atteindre l'objectif	Outil(s) pour atteindre l'objectif
Constatations	Objectifs						
Extra-concentration des profits pour le(s) actionnaire(s)	Réinvestir les profits puis Partage potentiel entre les sociétaires	X		X		Privilégier l'outil et ses co-bâisseurs puis Répartition entre les parties prenantes	SCIC
Pouvoir décisionnaire aux actionnaires	Démocratie entre les parties prenantes (consommateurs, commerçants, salariés, collectivités...)				X	Gouvernance partagée entre les parties prenantes	SCIC
Taux de marge abusifs auprès de commerçants dépendants	Juste rémunération des commerçants	X		X		Système d'abonnement les premières années Révision du business model chaque année selon les besoins/moyens des parties prenantes	Social Business model SCIC
Fermeture des commerces dans les villes / Atteinte aux emplois existants	Permettre aux commerçants d'augmenter leurs revenus	X	X	X	X	Mettre en avant le professionnel et son savoir-faire avant son produit Encourager la proximité	Storytelling (cf illustration 3 ci-après) Cartographie intuitive
Perte du lien social entre commerçants et clients	(Re)Créer du lien social dans le processus achat-vente				X	Mettre en avant le professionnel avant son produit Encourager la proximité	Storytelling (cf illustration 3 ci-après) Mise en contact direct avec le commerçant / Cartographie
Aucun lien social dans la livraison	Créer du lien social dans le processus de livraison				X	Alternance des tâches : le livreur est un salarié qui s'occupe aussi au quotidien du site, des clients, des commerçants, etc	Valeurs coopératives
Robotisation du travail humain dans les entrepôts	Eviter le travail en entrepôts			X	X	Agir sur un territoire limité pour éviter le stockage Proposer un modèle alternatif à la consommation rapide	Œuvrer sur la Métropole de Lyon Communication humoristique "inversée" (cf illustration 1 ci-après)
Ubérisation du travail (micro-travaux / livraison...)	Le consommateur n'est pas une source de revenus hors de son acte d'achat volontaire Salariés de Neva effectuant la livraison			X	X	Pas de micro-travail et de captation de données à visée commerciale Rotation des tâches des salariés	Seules les données nécessaires à une navigation optimale sont conservées Apports de la tradition coopérative
Emission de gaz à effets de serre, de particules fines et atteinte à la biodiversité	Pas d'émission de CO2 à la livraison Utilisation de moyens de transport et de stockage déjà existants		X			Limiter la distance de transport de marchandises vendeur/consommateur et agir sur un territoire dense et structuré Transports publics / Maximisation trajets véhicules des collectivités / Livraison à vélo / Points relais dans lieux publics (...) Encourager le Click and collect	Œuvrer sur la Métropole de Lyon Implication structurelle du Grand Lyon et des villes de la métropole Mise en contact direct avec le commerçant / Cartographie
Surconsommation due aux campagnes promotionnelles	Consommation raisonnée	X	X	X		Ne pas proposer d'offres promotionnelles type Black Friday	Communication humoristique "inversée" (cf illustration 1 ci-après)
Surconsommation due à la facilitation et à la rapidité d'achat, de livraison et de retours	Faire prendre conscience du caractère superflu du besoin créé	X	X			Pédagogie / Transparence	Communication humoristique "inversée" (cf illustration 1 ci-après)
Surconsommation due à un Service Clients "au-delà" du besoin réel	Faire prendre conscience du caractère superflu du besoin créé	X	X	X		Pédagogie / Transparence	Communication humoristique "inversée" (cf illustration 1 ci-après)
Mise en concurrence de produits frais de première nécessité	Permettre aux consommateurs de mieux manger au meilleur prix sans atteinte aux producteurs	X	X	X		Ne pas intégrer l'alimentation de produits frais dans la marketplace mais mettre en avant les initiatives vertueuses	Mise en contact direct avec le commerçant / Cartographie
Mise en avant de produits néfastes socialement/écologiquement	Visibiliser les commerçants selon progression sociale et/ou environnementale de leurs pratiques (autre que prix et publicité) Permettre aux consommateurs avertis de repérer les produits qui rencontrent ses convictions	X	X	X		Mise en place d'un système permettant au consommateur d'évaluer l'engagement de son commerçant Répertorier et visibiliser les labels existants (pas de création de label Neva)	Score de confiance (cf illustration 2 ci-après) Labels apparents (cf illustration 3 ci-après)
Pas ou peu d'informations sur l'impact socio-environnemental du produit	Permettre au consommateur de comprendre son achat en pleine conscience mais sans qu'il ne sente "jugé"	X	X			Pédagogie / Transparence	Fiche complète sur l'impact des produits, de la conception à la livraison
Concentration du pouvoir liée à l'appropriation de la technologie	Souhait de proposer un outil duplicable / essaimable	X			X	Volonté d'utiliser une technologie de programmation Open Source	Choix d'un développeur en adéquation
Absence de communauté engagée	Communauté comme évidence : appartient à ses parties prenantes (consommateurs, commerçants, salariés, collectivités)			X	X	Outils digitaux mais aussi événements conviviaux sur le territoire pour créer une communauté inédite consommateurs/commerçants	Réseaux sociaux / Communication Événements sur le territoire Monnaie locale : La Gonette (cf illustration 3 ci-après)

L'ESS PEUT-ELLE PROPOSER DES ALTERNATIVES AUX GÉANTS DU E-COMMERCE?

Impacts néfastes du e-commerce

Et si on créait un marketplace made in GRAND LYON?

Pourtant

les marketplaces sont des acteurs hégémoniques mondiaux. ^{Coucou Amazon!}

A priori

peu propices à l'ESS

ESS & DIGITAL MARCHAND: DIFFICILEMENT CONCILIABLES

Pour l'ENVIRONNEMENT



Pour la SOCIÉTÉ



Face aux MÉFAITS de l'ULTRALIBÉRALISME, des ALTERNATIVES émergent

LA NÉCESSAIRE MAIS COMPLEXE CRÉATION D'ALTERNATIVES: NEVA

Pensée comme une alternative à Amazon

- CERTIFIÉ**
- ✓ Local
 - ✓ Écologique
 - ✓ Social
 - ✓ Sociétal

MAIS

Difficile de concilier...

Coopération	Éthique	Lien Social
Compétition	Performance économique	Plateforme numérique
Co-construction et gouvernance plurielle	Statut de SCIC	Salarié-es
Besoin d'avancer rapidement	Attractivité pour les financeurs	Bénévoles

Au final, le projet NEVA a avorté.

MAIS

des SCIC font bouger les lignes:
Ex: C'est qui le patron?!
Réseau des Licoornes

+ Garants du Bien commun et seuls détenteurs de moyens à même de lutter contre la voracité des plateformes dominantes, les POUVOIRS PUBLICS se doivent d'être des acteurs-clés de ces projets alternatifs.

Les captures d'écran ci-dessous montrent quelques-uns des outils concrets voulus par les concepteurs de Neva pour proposer une alternative à Amazon et consorts sur le Grand Lyon.

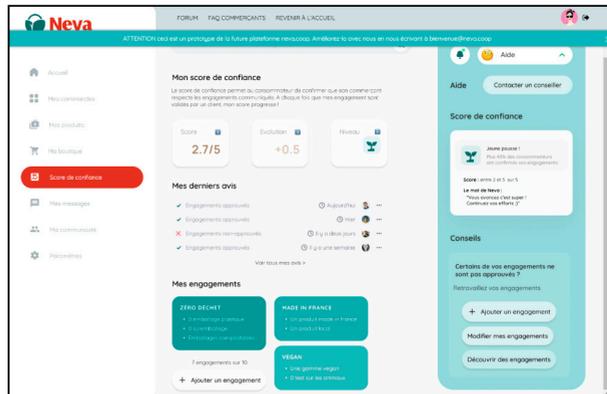


Communication basée sur l'humour :

Capture d'écran du site de Neva consulté le 14/11/2022

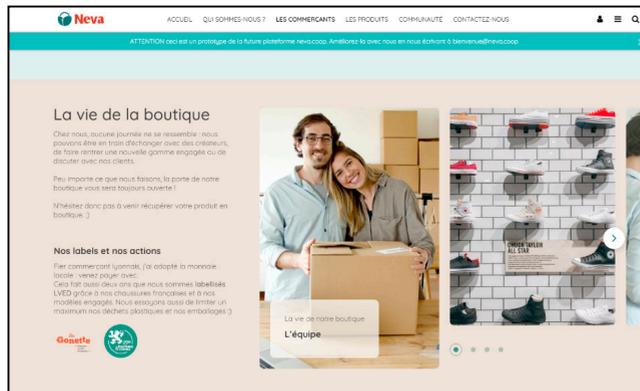
Le « score de confiance » depuis l'espace de gestion du commerçant :

Capture d'écran du prototype de la plateforme consulté le 14/11/2022



Storytelling commerçants, Mise en avant des labels, Monnaie locale :

Capture d'écran du prototype de la plateforme consulté le 14/11/2022



2.2 – Autopsie d'une tentative avortée

Avancer dans un flot continu de « tensions paradoxales »

Associer deux champs – marketplace et ESS – à priori inconciliables draine de nombreuses difficultés. La littérature scientifique relative aux tensions et paradoxes dans les organisations sociales permet d'éclairer ces difficultés. Chez Neva, nous avons recensé une multiplicité d'évènements (20 au total) révélateurs de tensions, des tensions liées majoritairement au caractère numérique de l'initiative, au e-commerce, ou aux deux.

Evènements et Familles d'évènements révélateurs de tensions	Date	Lien avec la nature de l'activité : digital et/ou e-commerce (* vert = lien causal * jaune = lien accélérateur)
Opposition entre les formes de contrôle sur les produits et les vendeurs (cahier des charges et audit des consommateurs pour vérifier les pratiques des entreprises) vs souhait d'une marketplace ouverte à tout le monde	De fin 2020 à fin 2021	E-commerce
Définition donnée à une valeur initiale du projet portée par les associations : « l'excellence opérationnelle »	De fin 2020 à décembre 2021	E-commerce
Recrutement d'entrepreneurs sociaux ? De bénévoles ? De porteurs de projets ? De salariés ?	Mars 2021, Juin 2021, Mars 2021	Digital + E-commerce
Débats sémantiques autour de mots-clés du projet (abstraites comme « bienveillance », « valeurs », « responsabilité », « entrepreneurs sociaux », ou concret comme « marketplace ») entre associations initiatrices et équipe opérationnelle en formation.	Mars 2021	E-commerce
Les représentants associatifs s'avancent sur ce que sera la future plateforme lors d'un rendez-vous avec une collectivité locale. Ces engagements sont pris au nom des porteurs de projet. Un conflit s'ensuit.	Avril 2021	Sans lien avec le digital
Attente des validations des comités pilotes mensuels avec les associations pour avancer.	De avril 2021 à été 2021	Sans lien avec le digital
Embauche de contrats d'alternance : révélateur d'un hiatus identitaire.	De juin à octobre 2021	E-commerce
Dossiers de subvention	De juin 2021 à décembre 2021	Digital
Questionnement autour de l'utilisation des outils informatiques en interne : Google Suite et Microsoft Office vs Only Office / Google Drive vs Drive Next Cloud / Whatsapp & Discord vs Talk / Trello vs Deck	De juin 2021 à mars 2022	Digital
L'atteinte potentielle au lien social	De septembre 2021 à janvier 2022	E-commerce
Mariage entre coopération (projet de SCIC) et compétition (marketplace)	De septembre 2021 à janvier 2022	E-commerce
Questionnement autour de la technologie utilisée pour la future plateforme : Open Source ou Propriétaire	Fin 2021	Digital
Créer sa propre communauté ou être coopté par les communautés des associations initiatrices ?	Début 2022	Digital
Utilisation des réseaux sociaux traditionnels (Facebook, Instagram, LinkedIn) pour communiquer sur le projet	De janvier 2022 à avril 2022	Digital + E-commerce
Utilisation des données personnelles des futurs utilisateurs de la plateforme	Depuis mars 2022	Digital + E-commerce
Questions autour du coût pour le développement de la future plateforme	Continue	Digital + E-commerce
Rapport avec les collectivités territoriales en tant que parties prenantes potentielles de la SCIC	Continue	Digital + E-commerce
Consommation en ligne vs Consommation raisonnée	Continue	E-commerce
Débats récurrents sur la stratégie : lean startup vs études en profondeur et stratégie d'adhésion en amont	Continue	Digital + E-commerce
Levées de fonds auprès d'investisseurs privés et perspectives d'emprunts bancaires	Continue	Digital

Evènements révélateurs de tensions causés ou accélérés par le « digital » et/ou le « e-commerce »

Source : mémoire publié en juillet 2022

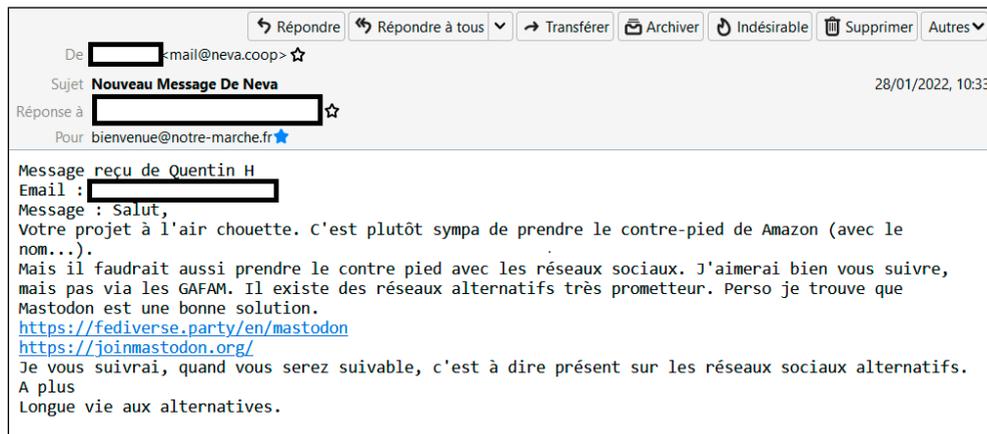
Identité et objectifs de Neva : de « Qui sommes-nous ? » à « Où allez-vous ? »

La grille de lecture offerte par le « Paradox framework » de Smith et Lewis (2011) nous a en outre permis de remarquer que les tensions paradoxales chez Neva sont majoritairement corrélées à l'identité (tensions d'appartenance) et aux objectifs (tensions de performance), les frontières entre les deux se révélant souvent d'une grande perméabilité.

Par exemple, le choix entre logiciel open source⁷ et logiciel propriétaire pour le développement de la plateforme relève de cette tension entre éthique et économique. C'est également le cas du débat autour des outils à utiliser en interne (logiciels collaboratifs et administratifs proposés par des fournisseurs en open source vs Google Suite, Trello ou encore Whatsapp), où l'option considérée comme la plus éthique semble se faire au détriment de l'efficacité :

« Quand on a une nouvelle personne qui arrive, il faut prendre une demi-journée pour expliquer et configurer tout l'outil (...). Le problème c'est qu'on n'a pas le temps et la facilité, la simplicité, c'est d'aller vers la solution que tu connais, donc le GAFAM. Et quand tu crées une entreprise, t'as énormément besoin de simplicité » (co-porteur de projet).

Mais ces tensions sortent aussi du premier cercle de l'organisation, incarné aux prémices de l'aventure par les associations fondatrices et les porteurs de projets. Dès que Neva se tourne vers l'extérieur, il est sujet à des questionnements liés à son identité, et plus sûrement à la compatibilité entre ses valeurs – incarnées dans un Manifeste très engagé – et ses objectifs. Par exemple, comment imaginer capter une audience suffisante pour offrir une alternative crédible à Amazon sans utiliser les réseaux sociaux estampillés GAFAM ? Pour certains utilisateurs potentiels, ce paradoxe n'est pas dépassable, comme l'illustre cet **email envoyé via le site de Neva** :



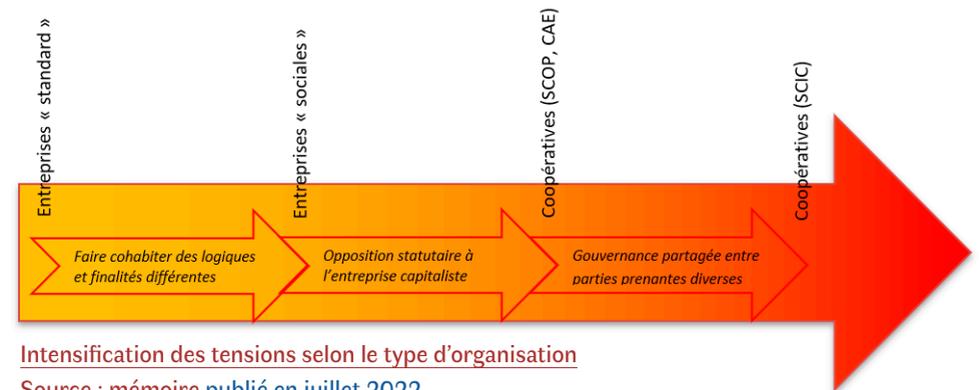
⁷ En opposition à la solution dite « propriétaire », « le logiciel libre est un code conçu pour être accessible au public – n'importe qui peut voir, modifier et distribuer le code comme bon lui semble. » - Extrait du site « Actualité informatique », consulté le 12/06/2022 à l'adresse <https://actualiteinformatique.fr/definition/definition-open-source>

Des tensions paradoxales se cristallisent même sur ce que veut être et faire Neva. Ainsi, la dissonance entre le cadre coopératif visé (création d'une SCIC) et l'activité de place de marché numérique, interroge :

« Ce que je trouve le plus paradoxal c'est qu'on veut faire quelque chose de responsable mais on continue à mettre les gens en concurrence. C'est le principe de la marketplace. Comment promouvoir des valeurs qui sont hyper intéressantes, mais rester à la fin sur un schéma où il faut avoir, faire toujours mieux que les autres. On retombe dans ses pratiques de concurrence » (salarié d'une SCIC lyonnaise).

La SCIC, catalyseur de tensions paradoxales

Au-delà de la mise en lumière de la contradiction d'une activité marchande qui met en concurrence des commerçant.es au sein d'une coopérative, la perspective de création d'une SCIC⁸ enflamme les tensions paradoxales. Parce qu'elle implique une gouvernance partagée entre des parties prenantes aux activités et objectifs souvent divergents, la SCIC porte en elle, intrinsèquement et plus que toute autre personne morale, le paradoxe⁹.



⁸ Au moment de son étude, le projet Neva se bâtissait dans une association de préfiguration à une SCIC. L'auteur estime que la description ci-dessous, empruntée à Energies Collectives, illustre bien la position des parties prenantes de Neva sur les raisons de débiter le projet via une association de préfiguration à une SCIC : « L'aventure Energies Collectives a commencé sous la forme d'une association de préfiguration, qui a été créée en février 2015. Son objectif était de préfigurer la création d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). En bref, il s'agissait de s'assurer que les conditions nécessaires aux activités d'une coopérative puissent être réunies : groupe de sociétaires organisés en différents collèges, exploration de l'opportunité d'études préliminaires, négociations d'emprunts, rencontres de partenaires, demandes de subventions, etc. C'était aussi pour nous le moyen de mesurer l'écho de notre projet sur notre territoire, avant de lancer les premières activités. Ce type d'association a vocation à disparaître pour céder la place à une SCIC le moment venu : cet état de fait est inscrit dans les statuts. » (Extrait du site web de Energies Collectives, consulté le 01/05/2022 à l'adresse <https://energiescollectives.fr/Pourquoi-une-association-de-prefiguration>)

⁹ « Pour la première fois, des logiques d'intérêt qui peuvent être parfois contradictoires, celles des usagers, celles des salariés, celle de la communauté locale (...), se retrouvent dans la gouvernance même de l'entreprise » (Sibille, 2012)

De la difficulté de financer des projets comme Neva en SCIC

Ensuite, l'impartageabilité absolue des réserves, le remboursement des parts sociales à leur valeur nominale et le plafonnement de la rémunération de ces parts sociales au taux de droit commun des sociétés coopératives, empêchent la SCIC de disposer de financements substantiels pour avancer. En effet, rares sont les investisseurs/investisseuses, même engagés, intéressés.es par une prise de risque financière guère rémunératrice (Rapport ministériel sur les SCIC, 2021). Dans le cas de *Neva*, le peu de retours d'investisseurs/investisseuses issu.es de ce qui pouvait pourtant être considéré comme « le premier cercle » – à savoir les entreprises adhérentes aux associations fondatrices comme le CJD ou La Gonette – illustre ce phénomène.

Ces contraintes constitutives pour se financer impactent la croissance puis le développement des SCIC, jusque parfois mettre en péril leur émergence ou leur survie. À ce titre, l'exemple de *Korp* – anciennement *France Barter* – interpelle, d'autant plus que son activité de marketplace B2B se rapproche de celle de *Neva*. Le 30 juin 2021, un arrêté signé par Olivia Grégoire, Secrétaire d'Etat à l'ESS et Alain Griset, Ministre délégué aux PME, autorise la société à sortir du statut SCIC « *considérant que la qualité de coopérative [les] place actuellement dans une situation de stagnation ou de dégradation sérieuse de son activité, entravant ou obérant totalement ses perspectives de développement* ». ¹⁰

Quelle place pour le.la travailleur.euse au sein d'une SCIC du digital ?

« L'informatique coûte 1000 fois plus cher, et encore plus 1000 fois plus cher que tout » (dixit une représentante d'une des cinq associations à la base de *Neva*), notamment car les profils nécessaires au développement et à la communication autour d'une initiative digitale de ce type sont rares, et donc, chers. Bien qu'un co-porteur du projet assure « qu'une conviction [ne] fait pas tout, [il] faut que tu puisses en vivre », *Neva* doit se tourner avant tout vers des compétences bénévoles, autant par nécessité financière que par alignement avec les valeurs associatives du projet. Outre la question centrale de la performance en comparaison d'un modèle entrepreneurial classique constitué de professionnel.les investi.es à temps plein, cet appel au bénévolat soulève une autre source de tensions typiques des SCIC, à savoir la place des travailleurs/travailleuses. Où se situe la frontière entre apport du/de la bénévole et travail du/de la salarié.e ? Est-on vraiment entrepreneur/entrepreneuse quand on n'est pas à l'initiative d'un projet et donc dépendant.e de choix de parties prenantes pourtant moins impliquées au quotidien ? Pourquoi, tandis qu'ils/elles ne peuvent pas jouir des avantages actionnariaux des entrepreneurs/entrepreneuses classiques (Rapport ministériel sur les SCIC, 2021), les dirigeant.es de SCIC ne sont pas considéré.es par la loi comme des salarié.es (avec les protections sociales associées), au même titre que le sont leurs alter egos des SCOP ? Autant de questions sans réponse qui freinent l'avancée de projets alternatifs.

¹⁰ Arrêté du 30 juin 2021 autorisant la sortie du statut coopératif de la société coopérative d'intérêt collectif FRANCE BARTER - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

La SCIC : une temporalité plus longue et « heurtée »

Une autre spécificité revient régulièrement au sujet des SCIC : la temporalité, plus longue et « heurtée » que dans une entreprise lambda. Comme pour la place du travailleur/ de la travailleuse, cette particularité découle directement des deux caractéristiques organiques de la SCIC :

- La gouvernance plurielle ainsi que la vocation partenariale impliquent plus d'échanges, de réflexivité et donc de longueur dans la prise de décision (TAPAS, 2021 ; Chateaubert *et al.*, 2021 ; Rapport ministériel sur les SCIC, 2021). C'est encore plus vrai quand les collectivités entrent dans la danse (Denos *et al.*, 2021 ; Rapport ministériel, 2021).
- Les obstacles liés au financement se manifestent par des levées de fond plus longues, tandis que leur limite quantitative implique la mise en place de dispositifs humains supplétifs chronophages (TAPAS, 2021).

Dans un domaine d'activités aussi concurrentiel et innovant que le e-commerce, cette problématique de « temps long » apparaît, elle aussi, majeure.

Conclusion et espoirs alternatifs

Comment imaginer qu'un projet se revendiquant de l'ESS puisse faire le poids à côté de « *licornes* » chevauchées par un Président de la République en personne, et face à d'autres « *tyrannosaures* » dont le chiffre d'affaires se compte en centaines de milliards de dollars ? L'incapacité qu'a eu *Neva* à dépasser la quadrature du cercle annoncée pourrait décourager.

Ce serait cependant oublier les réussites d'un modèle tel que *C'est qui le Patron ?!*¹¹, une SCIC capable d'allier succès économique et utilité sociale dans un univers tout aussi hostile pour l'ESS que le e-commerce, à savoir la grande distribution. Ce serait également omettre le dynamisme des luttes portées par des mouvements comme celui des Licoornes (<https://www.licoornes.coop/>).¹²

¹¹ « C'est qui le Patron ?! (CQLP) est une société coopérative d'intérêt collectif dans le secteur agroalimentaire créée en 2016 (...). L'initiative permet aux consommateurs de reprendre la main sur leurs actes d'achat en décidant eux-mêmes de la composition des produits en rayons et aux agriculteurs les produisant, d'être rémunérés à la juste valeur de leur travail. Lancée en grande distribution en août 2016 avec le lait comme première référence, cette démarche de consommateurs compte en 2022, une vingtaine de produits tous issus de votes en ligne ouverts à tous et prônant une rémunération juste pour les producteurs. » Source : Wikipedia

¹² En lien avec les Licoornes, le collectif « 1 milliard pour la transition juste » a été lancé le 6 juillet dernier par le fondateur de Mobicoop Bastien Sibille lors d'une rencontre au Collège des Bernardins à Paris. Pour rejoindre le mouvement : <https://framaforms.org/1-milliard-deuros-pour-la-transition-juste-1688222036>

Ce serait aussi et peut-être surtout ne pas considérer la lumière qui naît des vents contraires : les tensions inhérentes à un projet de marketplace alternative constituent un formidable terrain de créativité ! Pour Neva, comme pour d'autres à venir, il s'agit de « *naviguer* » (Jay, 2013) dans une mer très agitée. Une mer où, parce qu'il serait vain de vouloir échapper à la multitude de paradoxes rencontrés, il apparaît plus constructif de les transcender. Une mer où se révèle indispensable la coopération avec d'autres acteurs/actrices d'un numérique plus social et solidaire, mais aussi et avant tout avec les collectivités locales. Concernées au premier chef par les enjeux de résilience territoriale, les émissions de CO2 en ville, l'ubérisation de l'économie, l'ultra-concentration des revenus du capital, la protection des données ou encore la contribution fiscale d'un outil de type marketplace (...), nos institutions politiques représentatives locales pourraient (devraient ?), pour reprendre les mots de Corinne Vercher-Chaptal, passer d'une « *posture défensive* » à une « *posture offensive* »¹³.

En effet, le déploiement fulgurant des

plateformes oligopolistiques dans les domaines de la mobilité (Airbnb, Uber...) ou du commerce (Amazon, Alibaba...) s'est fait avec un mépris total des lois en vigueur dans nos démocraties (travail, concurrence, commerce...). Il serait dès lors pour le moins étonnant que l'empilement ou la mise à jour de réglementations suffise à freiner leur expansion et le débarquement de nouveaux acteurs/actrices disruptifs. Bien que certaines décisions de tribunaux, notamment en France¹⁴, augurent d'un certain espoir, le temps d'action et le pouvoir coercitif de la justice semblent en outre décalés par rapport à la course effrénée à l'innovation et à la puissance financière des GAFAM et autres NATU¹⁵.

Parce qu'ils sont les seuls à disposer de moyens cohérents – transport, stockage, communication – pour bâtir des alternatives à ces ogres hors-la-loi, les pouvoirs publics territoriaux se doivent de passer à l'offensive, en coconstruisant très concrètement – avec la SCIC comme véhicule juridique idoine – les solutions alternatives de demain aux côtés de celles et ceux qui luttent pour le bien commun...

13 Extrait d'une conférence donnée dans le cadre d'un Mardi de l'ESS du mardi 13 décembre 2022, intitulé « **La territorialisation, une voie pour dépasser les paradoxes des plateformes numériques alternatives ?** »

14 Uber condamné à verser plusieurs millions d'euros à 139 chauffeurs lyonnais, consulté le 21 août 2022 à l'adresse : https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/01/20/uber-condamne-a-verser-plusieurs-millions-d-euros-a-des-chauffeurs_6158711_3234.html

15 GAFAM pour Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft. NATU pour Netflix, Airbnb, Tesla et Uber

Denis Valorge

Enseignant

Denis Valorge est actuellement enseignant – structures alternatives de l'ESS, entrepreneuriat social, économie collaborative, enjeux de l'économie contemporaine – et accompagne des projets entrepreneuriaux et associatifs de l'économie sociale et solidaire.

Fondateur il y a une quinzaine d'années de VPI, un tour opérateur dédié aux médias, il a achevé, en septembre 2022, le M2 ESS de l'Université Lumière Lyon 2 en formation continue. C'est dans le cadre de son mémoire de fin d'études qu'il a étudié le cas de Neva, un projet de place de marché numérique¹⁶ sous forme de SCIC¹⁷, projet auquel il a par ailleurs activement participé.

¹⁶ Place de marché numérique (marketplace en anglais) : « Site internet sur lequel des vendeurs indépendants, professionnels ou particuliers, ont la possibilité de vendre leurs produits ou services en ligne moyennant une commission prélevée par le site sur chaque vente, (...) [des] frais fixes sur les ventes, [des] abonnements, [des] frais d'insertion, [un] prix au lead ou encore [des] services aux vendeurs. ». Extrait du site internet de wizaplace.com, consulté le 26/07/2023 à l'adresse <https://www.wizaplace.com/fr/definition-marketplace/>

¹⁷ SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) : « Société coopérative de forme SA, SARL ou SAS. De forme privée et d'intérêt public, la SCIC associe des personnes physiques ou morales autour d'un projet commun alliant efficacité économique, développement local et utilité sociale. Les salariés décident aux côtés des autres associés : clients, fournisseurs, bénévoles, collectivités territoriales, associations, partenaires privés, etc. Chaque associé dispose d'un droit de vote égal lors des assemblées générales de la SCIC, quel que soit le capital détenu. Les associés décident ensemble des orientations stratégiques, des investissements majeurs, de la répartition des résultats. Chaque année, au moins 57,5 % des bénéfices (jusqu'à 100 % en pratique) sont mis en réserves dites « impartageables » pour consolider les fonds propres de l'entreprise. ». Extrait du site Internet de la Confédération générale des SCOP, consulté le 26/07/2023 à l'adresse <https://www.les-scop.coop/les-scic>

Bibliographie

Azam G. (2007), La connaissance, une marchandise fictive, *Revue du MAUSS*, vol. 29, no. 1, 2007, pp. 110-126.

Berthelot B. (2019), *Le Monde selon Amazon*, Éditions Cherche Midi.

Chochoy N. (2015), Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société, *Revue Française de SocioÉconomie*, vol. 15, no. 1, 2015, pp. 153-173.

Compain G. (2021), Le coopérativisme de plateformes : Le projet et l'expérimentation d'alternatives au capitalisme numérique, Thèse présentée à l'Université Paris Dauphine pour l'obtention du Doctorat en Sociologie.

Denos G., Maurel C., Pantin. F. (2021), Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides, *Innovations*, vol. 65, no. 2, pp. 189- 218.

Jay J. (2013), Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations - *Academy of Management Journal*, vol. 56-1, pp 137-159.

Lewis M.W., Smith W.K. (2011) - Towards a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing - *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pages 381-403.

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, Secrétariat d'état auprès du ministre de l'économie, des finances et de la relance, chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable (Mai 2021), Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et les coopératives d'activité et d'emploi (CAE).

Polanyi K. (1944), *La grande transformation*, Gallimard (1983).

Stiegler B. (2016), *Dans la disruption*, Les Liens qui Libèrent.

Vercher-Chaptal C. et l'équipe projet du rapport TAPAS (2021), There are platforms as alternatives, Entreprises plateformes, plateformes collaboratives et communs numériques, *Sciences de Gestion, Université Sorbonne Paris Nord*.

L'ESS peut-elle proposer des alternatives aux géants du e-commerce ?

Denis Valorge

Pourquoi et comment bâtir des alternatives aux géants du e-commerce ? C'est la question posée par ce nouveau carnet de la chaire ESS, un carnet lui-même inspiré d'un travail de recherche autour de Neva, un projet de marketplace en SCIC sur le Grand Lyon. Rendue nécessaire par la foule d'impacts néfastes du e-commerce sur l'environnement et la société, l'émergence d'une telle initiative se heurte à des obstacles plus ou moins surmontables. C'est tout l'enjeu de ce carnet : faire prendre conscience aux parties prenantes les plus impactées par ces externalités négatives (collectivités, commerçant.es, consommateurs/consommatrices) qu'une co-construction est non seulement nécessaire, profitable à toutes et tous, mais surtout envisageable !

