

# Les coopératives au secours des travailleurs de plateforme : quelles innovations contre l'ubérisation?

Olivier Rafélis de Broves  
Université Laval

## ABSTRACT

The paradox perspective is gaining in popularity among management scholars because it does justice to the increasing complexity of the environment in which organizations operate. We borrow the concept of paradoxical tensions to better understand the ambiguity of some cooperatives' attempts to address the challenges of the platform economy. The precariousness and heteronomy of work in this sector are widely documented phenomena. Platform cooperativism is then posed as an emancipatory alternative to platform capitalism. This article presents the results of a case study focusing on the Eva platform, which competes with Uber in Québec. Initially constituted as a solidarity cooperative, Eva Coop is controlled by its members and includes drivers in its governance. The field investigation explores the capacity of the cooperative model to prevent workforce casualization. The results suggest that the strong constraints exerted by the harsh competitive environment and the financial ecosystem create paradoxical tensions between the social and economic goals of the organization that are hard to resolve without structural changes.

## RÉSUMÉ

La perspective du paradoxe gagne en popularité dans le champ de la gestion car elle rend justice à la complexité croissante de l'environnement dans lequel évoluent les organisations. Nous empruntons le concept de tensions paradoxales pour mieux saisir l'ambiguïté des tentatives du secteur coopératif pour démocratiser l'économie de plateforme. La précarité et l'hétéronomie du travail dans ce secteur sont des phénomènes largement documentés. Le coopérativisme de plateforme se pose alors comme alternative émancipatrice au capitalisme de plateforme. Cet article présente les résultats d'une étude de cas de la plateforme Eva, qui concurrence Uber au Québec. Constituée initialement sous la forme de coopérative de solidarité, Eva Coop est contrôlée par ses membres et intègre les chauffeurs à sa gouvernance. L'enquête de terrain explore la capacité du modèle coopératif à prévenir la précarisation au travail. Les résultats suggèrent que les contraintes fortes exercées par l'environnement concurrentiel et l'écosystème financier rendent les tensions paradoxales entre buts sociaux et économiques de l'organisation difficiles à réconcilier sans changements structurels.

**Keywords / Mots clés :** platform cooperativism, platform capitalism, uberization, work precariousness, autonomy, paradoxical tensions / coopérativisme de plateforme, capitalisme de plateforme, ubérisation, précarité, autonomie, tensions paradoxales

## INTRODUCTION

Les plateformes numériques de travail à la demande comme Uber, qui ont connu une croissance exponentielle à la suite de la crise financière de 2008, ont été d'abord largement associées à l'économie collaborative ou « du partage » (Vanloqueren, 2015). Mais nombre de chercheurs se sont détournés de ce vocable pour lui préférer celui, axiologiquement plus neutre, d'économie de plateforme, voire de capitalisme de plateforme (Lobo, 2014; Slee, 2015; Srnicek, 2018). Mettant alors l'accent sur l'opposition entre les propriétaires de ces plateformes et les personnes mises au travail par celles-ci, il permettrait de mieux saisir la nouvelle configuration des rapports sociaux de production dans cette économie numérique.

Ainsi, parmi tous les angles sous lesquels cette nouvelle économie est scrutée, on identifie en particulier celui du travail. Nombreux sont les écrits de la décennie 2010 qui documentent le phénomène de précarisation du travail de plateforme (Abdelnour & Bernard, 2018; Casilli, 2019; Jamil, 2020; Jamil & Noiseux, 2018; Méda & Abdelnour, 2019; Scholz, 2013).

Face à cet antagonisme capital-travail et à ses effets délétères sur les conditions du travail numérique, a émergé à partir de 2015 le coopérativisme de plateforme (Scholz, 2016; Scholz & Schneider, 2016). À la fois mouvement social et ensemble de projets entrepreneuriaux, il enjoint les travailleurs des plateformes à se réapproprier leur outil de travail en dupliquant le noyau technologique des plateformes capitalistes pour l'intégrer dans des structures plus démocratiques : des plateformes coopératives (Scholz, 2017a). Détenues et gérées conjointement par leurs membres, ces coopératives seraient en mesure de prévenir les effets sociaux indésirables des modèles capitalistes et de contribuer à un développement économique émancipateur. C'est dans ce contexte qu'ont émergé au Québec les plateformes Eva et Radish, créées sous forme de coopérative de solidarité et concurrençant directement Uber. Les résultats présentés dans cet article sont basés sur une étude de cas d'Eva, plateforme coopérative pionnière au Québec dans la gestion algorithmique du transport. Les fondateurs d'Eva ont cherché à instrumentaliser la forme juridique de la coopérative, issue de la longue tradition de l'économie sociale, pour l'appliquer au dernier avatar de l'économie numérique. Cette innovation sociale aux ambitions émancipatrices combine ainsi la technologie de la chaîne de blocs, le modèle de la plateforme numérique et les pratiques organisationnelles démocratiques de la coopérative de solidarité dans un agencement inédit. Eva constitue ainsi un sujet idéal pour saisir les tensions entre ambitions du mouvement (du coopérativisme de plateforme) et réalités du terrain, dans une province dotée d'un écosystème de soutien à l'économie sociale ancien et développé (Arsenault, 2018).

L'article revient d'abord sur l'appareillage théorique de la recherche, basé sur la perspective des paradoxes (Audebrand et al., 2017; Lewis, 2000; Lewis et Smith, 2014; Michaud et Audebrand, 2021; Michaud, 2011; Smith et al., 2013; Smith et Lewis, 2011). Récemment popularisée pour l'étude des coopératives, l'analyse des tensions paradoxales dans les entreprises démocratiques

et collectives serait particulièrement féconde pour saisir les enjeux de gestion et les décisions qui en résultent.

Nous justifions ensuite le choix de la méthode de l'étude de cas, visant à éclairer comment des pratiques sectorielles peuvent déterminer des choix organisationnels et ainsi conditionner les dynamiques de travail et d'emploi. Est également justifié le choix du cas spécifique d'Eva.

Nous présentons ensuite les résultats de l'enquête de terrain menée en 2020 et 2021. L'identification et la catégorisation des tensions paradoxales observées permettront d'éclairer les dynamiques organisationnelles et leurs effets sur les conditions de travail des chauffeurs<sup>1</sup>. Une synthèse des tensions paradoxales observées, inspirées de la littérature sur les paradoxes ou émergentes dans le cas d'Eva, est finalement présentée.

Nous concluons sur la capacité d'Eva à réduire la précarité et l'hétéronomie du travail et ouvrons sur les potentiels et limites du modèle de la plateforme coopérative évoluant en contexte hostile.

## LA PERSPECTIVE DU PARADOXE POUR L'ANALYSE DES COOPÉRATIVES CADRE THÉORIQUE

La perspective du paradoxe est souvent adoptée dans le champ de la gestion pour expliquer les tensions émergeant au sein des organisations (Smith et Lewis, 2011). Selon ces deux auteures, les entreprises évoluent dans des environnements de plus en plus globaux, dynamiques et compétitifs, intensifiant les demandes contradictoires, comme par exemple l'autonomie et le contrôle

Figure 1. Catégorisation des tensions paradoxales par Smith et Lewis

<p><b>Apprentissage / Appartenance</b></p> <p>Conflits entre le besoin d'adaptation et de changement et le désir de préserver un sens de soi et du travail cohérents.</p>	<p><b>Apprentissage</b></p> <p>Les efforts pour ajuster, renouveler, changer et innover engendrent des tensions entre bâtir sur et détruire le passé pour créer le futur.</p>	<p><b>Apprentissage / Organisation</b></p> <p>Les routines et les capacités organisationnelles visent la stabilité, la clarté, la concentration et l'efficacité tout en permettant des résultats dynamiques, flexibles et agiles.</p>
<p><b>Appartenance</b></p> <p>L'identité favorise les tensions entre l'individu et le collectif et entre des valeurs, des rôles et des appartenances contradictoires.</p>	<p><b>Appartenance / Organisation</b></p> <p>Tensions entre l'individu et le groupe, l'individualité et l'action collective.</p>	<p><b>Organisation</b></p> <p>La structuration et la gestion favorisent la collaboration et la compétition, la responsabilisation et la direction, le contrôle et la flexibilité.</p>
<p><b>Performance / Appartenance</b></p> <p>Conflit entre identification et objectifs, les acteurs négociant leurs identités individuelles avec les exigences sociales et professionnelles.</p>	<p><b>Performance</b></p> <p>La pluralité génère des objectifs multiples et concurrents, les parties prenantes recherchant des succès organisationnels divergents</p>	<p><b>Performance / Organisation</b></p> <p>Ajustements entre les moyens et les fins, les exigences des employés par rapport à celles des clients, un engagement élevé par rapport à une performance élevée.</p>

Source : Smith et Lewis, 2011, p. 383 [notre traduction]

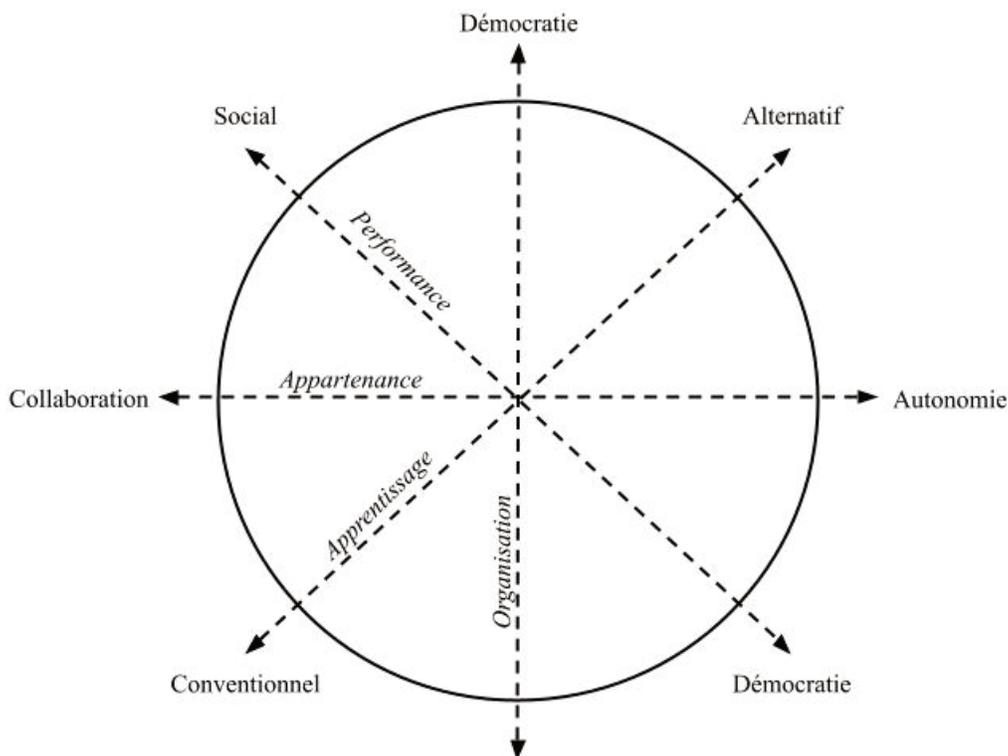
de la main d'œuvre (Lewis, 2000). L'approche par les paradoxes explore comment les organisations cherchent à répondre simultanément à des demandes opposées. Smith et Lewis (2011) ont proposé une typologie des tensions paradoxales afin de mieux les repérer et les interpréter. Cette catégorisation se base sur quatre familles de paradoxes associées à des catégories d'objectifs généralement poursuivis par les organisations et leurs parties prenantes : l'*apprentissage*, l'*organisation*, l'*appartenance* et la *performance*. Des tensions peuvent alors apparaître au sein de chaque famille de paradoxes ou à l'intersection entre deux d'entre elles. Nous nous basons sur les dix catégories de tensions ainsi identifiées pour analyser les enjeux de gestion dans le cas d'Eva.

En ce qui a trait à la *performance*, Smith et Lewis (2011) suggèrent que la pluralité d'acteurs qui composent une organisation génère des objectifs parfois concurrents, la définition du succès organisationnel pouvant diverger selon les parties prenantes. Les paradoxes liés aux questions d'*organisation* peuvent quant à eux émerger entre des objectifs visant à susciter la collaboration ou la compétition entre les employés, entre une volonté de contrôle ou de flexibilité de la main d'œuvre. De même, à l'intersection de ces deux familles *performance/organisation*, peuvent naître des tensions liées à des ajustements entre les moyens (organisationnels) et les fins (mesurées par des indicateurs de performance de l'organisation) ou à des contradictions entre les exigences des clients (par exemple un prix bas, permettant d'assurer une bonne performance commerciale) et celles des travailleurs (qui exigeraient par exemple une rémunération plus élevée et donc un coût de production supérieur).

Si les buts contradictoires et tensions entre demandes en concurrence sont inhérents à toute forme d'organisation, ils prennent une forme particulière dans le cas des coopératives, en raison de leur nature démocratique et collective (Raufflet et al., 2019). En effet, tous les membres d'une coopérative peuvent participer à la gouvernance et aux instances décisionnelles, quel que soit leur apport en capital dans l'entreprise. Le retour sur investissement n'est donc plus le critère décisionnel majeur et une grande variété d'objectifs peuvent être poursuivis par les membres. Comme le soulignent Audebrand et al. (2017), le but premier d'une coopérative de travail est de fournir un travail de qualité à ses membres, celui d'une coopérative de consommation est de fournir des produits ou services de qualité à prix abordable, celui d'une coopérative d'habitation est de fournir un logement adéquat. D'autres objectifs contradictoires peuvent être poursuivis, comme la valorisation de l'usage des membres à court terme (via le versement de ristournes) ou la consolidation financière de la coopérative à long terme (via la capitalisation des surplus en réserve). Détenues et contrôlées par leurs membres, les coopératives rendent donc l'analyse des paradoxes riche en enseignements, notamment en ce qui concerne la tension entre les buts sociaux et les buts économiques poursuivis, intriqués dans les enjeux de *performance* de ces structures (Audebrand et al., 2017; Michaud et Audebrand, 2021). Les coopératives de solidarité, qui intègrent à la gouvernance plusieurs catégories de membres à l'identité et aux objectifs propres, constituent un terrain encore plus propice à l'analyse des tensions paradoxales (Audebrand et al., 2017; Michaud et Audebrand, 2014). En effet, les diverses catégories de membres qui cohabitent dans leurs instances décisionnelles multipartites (ou pluri-sociétaires) peuvent avoir des intérêts divergents, voire opposés, notamment lorsque l'on retrouve impliqués dans la gouvernance à la fois des consommateurs et des producteurs d'un même produit ou service (où, comme dans notre exemple ci-dessus, l'on peut

penser de façon évidente à la contradiction prix bas/salaires élevés). Finalement, Audebrand et al. (2017) proposent de classer les tensions inhérentes aux coopératives selon les catégories de Smith et Lewis (2011), comme indiqué dans la figure 2.

Figure 2. Le faisceau de paradoxes des coopératives



Source : Audebrand et al., 2017, p. 227 [notre traduction]

## HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Nous nous demandons si l'insertion des coopératives sur le marché et leur soumission aux lois de la concurrence et du profit ne les contraignent pas à reproduire les pratiques de gestion de leurs homologues capitalistes. Autrement dit, face à l'engouement académique et entrepreneurial envers le coopérativisme de plateforme, nous questionnons la capacité des plateformes coopératives à répondre aux enjeux de précarité et d'hétéronomie du travail, prégnants dans ce secteur (Scholz, 2017b; Slee, 2015; Srnicek, 2018).

Nous souhaitons enrichir ce questionnement en croisant cette perspective avec celle des tensions paradoxales. Appliquée à la forme de coopérative de solidarité, elle devrait nous permettre de mieux saisir les dynamiques organisationnelles d'Eva, les choix stratégiques des dirigeants-fondateurs et le rapport au travail des chauffeurs. À partir de ce point de vue, nous cherchons à identifier et à catégoriser les tensions paradoxales qui apparaissent au sein d'Eva, en faisant référence aux nombreux travaux qui exposent en détail chaque type de tension rencontré.

Le concept nous permet de formuler les hypothèses suivantes sur la nature des enjeux rencontrés par une coopérative de solidarité en développement :

1. La cohabitation des diverses catégories de membres au sein de sa gouvernance fait émerger des tensions, notamment entre buts économiques et sociaux de l'organisation;
2. L'hostilité du contexte concurrentiel et institutionnel dans lequel évolue Eva accentue ces tensions et réduit la capacité de la coopérative à atteindre ses ambitions de développement;
3. L'équilibre des pouvoirs entre membres et la nature hybride de l'organisation augmentent la complexité de gestion et réduisent les chances des chauffeurs de peser significativement dans les arbitrages stratégiques.

Nous évaluerons finalement les effets en fonction de précarité, d'hétéronomie du travail, et de la manière dont sont appréhendées et gérées ces tensions. La précarité, définie comme la faible capacité à faire face aux aléas de l'existence, contraint les travailleurs indépendants à vivre dans l'incertitude quant à leur capacité à couvrir leurs besoins jour après jour (Castel, 1995). Nous la mesurons à l'aune d'indicateurs tels que le statut en emploi (travail indépendant, autonome ou salarié, contrat à temps plein ou à temps partiel), les protections sociales associées au travail (accès aux prestations d'assurance maladie, aux allocations de chômage, de retraite), ou encore la rémunération (stabilité, niveau et mode de rémunération, revenu ou volume de travail minimum garanti). En ce qui a trait à l'hétéronomie, nous retenons la conception d'André Gorz (1988) en la mesurant via le degré de contrôle des chauffeurs sur la définition des horaires et rythmes du travail, sur les modalités d'exercice des tâches et sur les fins de leur travail.

## LE CAS EVA POSTE D'OBSERVATION IDÉAL DU COOPÉRATIVISME DE PLATEFORME

### Méthodologie

Pour répondre à notre question de recherche, nous nous basons sur une enquête de terrain menée au Québec en 2020 et 2021, nous concentrant sur l'étude de cas<sup>2</sup> de la plateforme Eva et son environnement concurrentiel et institutionnel. Les tensions paradoxales qui émergent des pratiques de gouvernance et d'organisation chez Eva sont observées et analysées en lien avec le contexte dans lequel elles émergent. Ainsi, une attention particulière est portée aux pratiques de la concurrence d'une part et des organisations de soutien au secteur coopératif d'autre part. Les données concernant Eva sont issues de notre terrain d'enquête alors que celles relatives aux pratiques de la compétition sont issues principalement de travaux académiques.

Le terrain d'enquête repose d'abord sur une série d'entretiens qualitatifs semi-dirigés avec six chauffeurs. Le recrutement des chauffeurs s'est fait lors de courses commandées via l'application Eva. Le tableau 1 ci-dessous détaille le profil des répondants<sup>3</sup>. De plus, des entretiens ont été menés avec un représentant d'Eva et quatre soutiens externes du projet : deux employés du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), une employée du Chantier de l'économie sociale, et un employé du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ). Nous avons mené une dernière entrevue qualitative semi-dirigée avec un représentant d'une autre plateforme coopérative québécoise, Radish (opérant dans la livraison de repas à Montréal). Des sources documentaires diverses ont également été analysées : site Web [eva.coop](http://eva.coop), documents produits par

Eva (livre blanc, règlements internes, procès-verbal d'une assemblée générale annuelle), littérature grise (rapports des structures de soutien au secteur coopératif et à l'économie sociale), articles de presse et entrevues radio et Web. S'ajoutent à ces matériaux des contenus de groupes de discussion en ligne entre chauffeurs (via l'application de messagerie *Telegram*), analysés selon la méthode de la netnographie<sup>4</sup> ou « ethnographie sur Internet », qui est une « méthodologie de recherche qualitative qui adapte les techniques de recherche ethnographique à l'étude des cultures et des communautés émergeant des communications médiatisées par ordinateur » (Kozinets, 2002, p. 2 [notre traduction]). Enfin, l'observation d'une assemblée communautaire d'Eva a pu être réalisée à Montréal en décembre 2020.

Tableau 1. Profil des répondants chauffeurs à notre enquête de terrain

PRÉNOM (fictif)	TRANCHE D'ÂGE	ANCIENNETÉ SUR EVA	RÉGIME DE TRAVAIL	AUTRES APPLICATIONS UTILISÉES	A COMMENCÉ SUR EVA SUITE À UNE DÉCONNEXION DE UBER
Ali	40–50	1 mois	Temps plein	Uber	Oui
Marcelo	40–50	2 semaines	Temps plein	Uber, Doordash, Livraison Amazon (Loomy), FEDEX et UPS	Oui
Nassim	30–40	1 mois	Temps partiel	Uber Eats, Skip the Dishes, Doordash	Non
Miguel	>50	1 an	Temps plein	-	Non
Samuel	30–40	6 mois	Temps plein	Uber	Oui
Fouad	30–40	2 semaines	Temps plein	Uber, Skip the Dishes	Oui

En ce qui concerne les plateformes concurrentes, nous nous appuyons en particulier sur les travaux de Jamil et Noiseux (2018) et de Jamil (2020), qui se basent sur un riche matériau ethnographique tiré de plus de 150 entrevues avec des chauffeurs Uber, ainsi que ceux de Coget (2020), qui a exploré en détail les tensions entre autonomie et contrôle dans les plateformes de livraison de repas par gestion algorithmique à Montréal.

La variété de ces matériaux, 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. Celle-ci nous autorise également à réaliser de fréquents allers-retours entre contexte externe et dynamiques internes pour mieux saisir les effets méso (au niveau de l'organisation) et micro (au niveau des chauffeurs) de facteurs macro (contexte socioéconomique).

### CHOIX DU CAS

Les plateformes de travail à la demande sont celles où le travail est le plus ostensible (Casilli, 2019) et ont été à ce titre largement scrutées par les sociologues du travail dans les dernières an-

nées (Abdelnour et Bernard, 2018; Dallaire-Fortier, 2020; De Stefano, 2016; Méda et Abdelnour, 2019; Scholz, 2013). Cependant, les données empiriques produites concernent majoritairement les plateformes capitalistes. Ces plateformes, dites aussi allégées, pratiquent l'hyper-externalisation, c'est-à-dire qu'elles sous-traitent à des contractants indépendants la majeure partie de leur activité (Srniczek, 2018). Les producteurs principaux du service géré par la plateforme sont majoritairement engagés comme travailleurs autonomes (Scholz, 2017b; Slee, 2015).

Eva fait figure au Québec de pionnière en tant que plateforme de travail à la demande créée sous forme de coopérative de solidarité (CQCM, 2018). Née en 2017, elle propose d'abord des services de transport de personnes au moyen d'une application numérique qui met en relation chauffeurs et passagers, à la manière d'Uber. Eva est suivie en 2020 par Radish, coopérative de solidarité offrant des services de livraison de repas via un site Web qui met en relation des livreurs, restaurateurs et clients, à la manière d'Uber Eats.

Ces deux organisations s'inscrivent dans le mouvement du *coopérativisme de plateforme*, popularisé par les chercheurs en médias numériques Trebor Scholz et Nathan Schneider (Scholz, 2017a; Scholz & Schneider, 2016). Portant des ambitions fortes pour l'amélioration des conditions de travail—tout en s'insérant sur des marchés accaparés par des multinationales du numérique—ces expérimentations constituent un « observatoire idéal » (Hamel, 1997, p. 27) pour étudier ce mouvement.

L'étude de cas se concentre principalement sur Eva, seule plateforme coopérative opérationnelle au début de notre enquête de terrain. Le cas de Radish, qui a démarré ses activités en 2020, a été intégré au cours de l'analyse comme élément de contexte dans notre recherche. Il ne s'agit donc pas d'une comparaison directe (ni avec Radish ni avec Uber), mais les cas des concurrents permettent de mieux situer les choix organisationnels d'Eva et les conditions de travail de ses conducteurs. Ils permettent de dégager des distinctions ou homologues dans les dynamiques organisationnelles ou de travail. Nous bornons le temps du cas aux cinq premières années d'opérations, soit de la création d'Eva Coop en 2017 jusqu'à 2021. L'espace géographique de l'étude est limité au Québec, offrant une homogénéité réglementaire et politique qui permet d'éviter certains partis pris dans l'approche comparative. Au niveau organisationnel, l'étude concerne les entités Eva Coop, Eva Global Corp. ainsi que les travailleurs au cœur du processus de production, à savoir les conducteurs, quelle que soit la nature juridique du contrat qui les lie à ces entreprises.

## EVA

### **Coopérative pionnière dans la gestion algorithmique du transport de personnes**

Le projet Eva est né en 2017 sous l'impulsion de Dardan Isufi et Raphaël Gaudreault, alors étudiants en sciences politiques et en informatique. En parallèle avec le développement de l'application, ils ont entamé des négociations avec le gouvernement du Québec pour intégrer le *Projet pilote concernant des services de transport rémunéré de personnes demandés exclusivement par application mobile*, dispositif réglementaire par lequel le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports autorisait Uber à exercer légalement son activité au

Québec depuis plusieurs mois<sup>5</sup>. En effet, Uber était déjà présent au Québec depuis 2014, bien que la compagnie n'ait obtenu l'autorisation officielle d'offrir ses services au public qu'en 2016.

### **Des ambitions fortes**

À l'image du mouvement du coopérativisme de plateforme, les dirigeants d'Eva<sup>6</sup> souhaitent se positionner comme une alternative à la fois performante économiquement et juste socialement : « En développant une alternative coopérative et décentralisée, Eva comble un vide et parvient à tirer le meilleur des services de taxi et des sociétés traditionnelles de transport avec chauffeur, que ce soit au niveau technique ou social » (Eva Foundation, 2018, p. 44 [notre traduction]).

Du point de vue de l'insertion sur le marché, la concurrence directe (des plateformes numériques du secteur) d'Eva se compose d'Uber pour le transport de personnes et de Skip the Dishes, Uber Eats et DoorDash pour la livraison de repas. Avec des moyens immensément inférieurs à ses concurrents financés par un capital de risque abondant, Eva entend pénétrer le marché et se développer à un rythme suffisant pour atteindre l'effet réseau et ainsi « déconstruire le monopole d'Uber »<sup>7</sup>. Propre à l'économie de plateforme, l'effet réseau désigne le phénomène par lequel plus le nombre d'utilisateurs du réseau augmente, plus le nombre de transactions augmente et plus la valeur de *chaque* transaction augmente (Alstynne et al., 2016). Eva aurait ainsi levé autour de 2 M\$ pour se développer, selon ses dirigeants-fondateurs<sup>8</sup>, face à plus de 25 Mds\$ pour Uber (Distinguin, 2016), auxquels s'ajoutent 8,1 Mds\$ suite à son introduction en bourse<sup>9</sup>, soit environ 600 M\$ en moyenne par pays où Uber opère<sup>10</sup>, c'est-à-dire environ 300 fois plus qu'Eva.

Mais les dirigeants entendent également résoudre certains enjeux liés aux conditions de travail, comme en témoigne le représentant d'Eva rencontré (extrait d'entretien) :

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.

Les arguments véhiculés sur le site Web [eva.coop](http://eva.coop) pour recruter les chauffeurs témoignent également de cette ambition, justifiée notamment par la promesse d'un taux de commission inférieur à celui des plateformes concurrentes (15% du montant de chaque course est retenu pour financer la plateforme, contre 25 à 50% pour les plateformes concurrentes, le pourcentage restant revenant au chauffeur).

### **Une structure hybride**

Eva a d'abord été constituée sous forme de coopérative de solidarité, à laquelle s'est ajoutée une fondation, Eva Foundation. Le représentant d'Eva rencontré explique la création de cette entité par la nécessité d'attirer des fonds, en dons et philanthropie notamment, pour compléter le financement de la coopérative : « Pendant un an, on avait juste la coopérative; un an après, on a créé une fondation ... mais ça a été un échec total pour lever des fonds » (extrait d'entretien). De même, les structures de soutien à l'économie sociale québécoise ou aux coopératives disposent de moyens techniques et financiers pour appuyer les projets en développement. Mais les moyens sont jugés insuffisants pour financer le démarrage d'entreprises numériques nécessitant des investissements

initiaux conséquents, comme l'affirme le représentant d'Eva rencontré : « Au Québec on a un bel écosystème financier [pour l'économie sociale], 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 » (extrait d'entretien). D'autre part, les outils financiers sont jugés mal adaptés à ce type d'entreprise. En effet, dans le cas d'une plateforme numérique, il faut d'abord développer une solution performante et fonctionnelle pour ensuite y attirer ses membres-utilisateurs, alors que le modèle coopératif traditionnel s'appuie généralement sur ses membres pour développer la solution offerte ensuite. Les organisations ayant participé au financement d'Eva témoignent elles-mêmes de l'inadéquation des outils aux besoins spécifiques des plateformes, et certaines d'entre elles sont à la recherche de nouveaux modèles de financement inspirés du capital de risque pour y remédier. Comme le souligne le représentant d'une structure de soutien rencontré, partie prenante du projet, « On a besoin de gros investissement au départ, en recherche et développement. Ça évolue tellement vite que les investissements qu'on a fait au départ vont devenir obsolètes... Et puis la technologie évolue » (extrait d'entretien). Les rapports des structures de soutien à l'économie sociale confirment ces enjeux d'inadéquation des outils financiers pour les entreprises numériques.

C'est dans ce contexte que les fondateurs ont décidé de créer une société par action, Eva Global Corp., afin d'attirer des investisseurs par des perspectives de plus-value à la revente des actions, comme le précise le représentant d'Eva : « 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 » (extrait d'entretien). Ce faisant, Eva est devenu un projet hybride coopératif/capitaliste, faisant apparaître une première tension aux frontières des catégories de paradoxes de l'*apprentissage* et de la *performance*, au sens de Smith et Lewis (2011). En effet, afin de renforcer les capacités pour l'avenir (en attirant du capital pour le développement), les fondateurs ont réduit le contrôle par les membres de la coopérative de leur outil de travail (leur participation démocratique se limitant à l'entité coopérative). Cette tension entre démocratisation économique et capitalisation ne manquera pas d'influencer l'évolution de la plateforme. Les chauffeurs notamment n'ont aucun pouvoir décisionnel dans l'entité corporative qui détient le code de l'application et la marque Eva. Nous désignons cette tension paradoxale émergente au moyen de l'expression *démocratisation/capitalisation*. Autrement dit, la recherche de fonds et la perspective de plus-value financière offerte aux investisseurs requiert de sacrifier à « l'enrichissement des actionnaires » une part des ambitions en fonction de « la responsabilité sociale » d'Eva (Margolis & Walsh, 2003, p. 272), tension qui se trouve également selon nous à l'intersection des catégories d'*apprentissage* et de *performance*, dans le sens où la recherche de rétributions financières à court terme concurrence les objectifs à long terme d'acceptabilité et de réputation associés à la responsabilité sociale.

Initialement actionnaires majoritaires d'Eva Global Corp., les deux cofondateurs ont terminé fin 2021 une première tournée de levées de fonds qui leur a permis d'obtenir 1,2 M\$<sup>11</sup>, un montant supérieur aux 0,8 M\$ de fonds levés depuis leur création d'Eva Coop et Eva Foundation. Le modèle adopté pour Eva est celui de la franchise sociale, qui s'apparente à celui de la franchise commerciale mais « vise à servir les aspirations des entreprises collectives et des organisations à vocation so-

ciale plutôt qu'à générer des profits »<sup>12</sup>. Eva Global Corp. agit à titre de franchiseur et les coopératives comme Eva Coop à titre de franchisées<sup>13</sup>. Les deux entités sont donc liées par un contrat commercial de fourniture de services, Eva Coop payant un pourcentage du montant des courses en échange de l'utilisation de l'application et de la marque Eva. Notre répondant représentant d'Eva précise la logique adoptée (extrait d'entretien) :

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. ... Ensuite, Eva Global possède l'infrastructure technologique ... , en possède la propriété intellectuelle, et est une entreprise par action pour justement assurer ce véhicule d'investissement-là.

La création d'une société par action détentrice de l'outil de travail, l'application, n'est pas sans générer des risques importants pour l'autonomie des chauffeurs. En effet, la propriété et le contrôle de la société par actions est dans les mains de ses actionnaires majoritaires. Le pouvoir décisionnel et l'usage des bénéfices est donc une fonction du lien en capital et non de l'usage, comme c'est le cas dans les coopératives. Les clauses du contrat liant les entités Eva Global et Eva Coop sont susceptibles d'évoluer en fonction des intérêts spécifiques des propriétaires de la première. Quoiqu'il en soit, les membres de la seconde devront négocier avec cette entité extérieure dont ils n'ont pas le contrôle, ni en droit ni en fait. Ici on peut déceler aisément une tension paradoxale à l'intersection des catégories de *performance* et d'*organisation* (Smith et Lewis, 2011). En effet, le besoin important en capital pour pouvoir se développer face à la concurrence féroce d'Uber mène à des choix organisationnels qui imposent des limites sur les ambitions d'autonomisation et de décentralisation relatives à la prise de décision par les membres de la coopérative. On peut voir que les fondateurs ont arbitrés avec la création de la société par action en faveur des « buts économiques » et en défaveur des « buts sociaux » affichés de l'entreprise (Audebrand et al., 2017). Plus précisément, les « enjeux financiers » ont pris le pas sur les « enjeux sociaux » d'Eva (Lewis et Smith, 2014).

### **Dynamiques organisationnelles : la coopérative pour une véritable économie collaborative?**

Si l'on s'en tient à l'entité coopérative Eva Coop, en faisant abstraction d'Eva Global, on observe d'une part des pratiques distinctives d'Eva par rapport à ses concurrents capitalistes, mais d'autre part aussi un certain nombre d'homologies dans les choix organisationnels.

Tout d'abord, on constate que le modèle d'affaire d'Eva est très proche de celui de ses concurrents. Une commission prélevée par la plateforme sur les courses ou livraisons constitue sa principale source de revenus. Les conducteurs sont des sous-contractants « indépendants »<sup>14</sup> qui perçoivent la portion restante du montant de la course, après prélèvement de la commission par la plateforme. Quant au mode de tarification, il est très proche chez Eva et Uber en ce qui concerne le transport de personnes<sup>15</sup>. Dans l'ensemble, les modèles d'affaires, le processus de production et le travail concret réalisé par les conducteurs restent très proches.

En revanche, le mode de propriété d'Eva Coop induit un processus économique de circulation de la valeur et un modèle décisionnel diamétralement opposés à celui d'Uber. La plateforme capita-

liste fonctionne selon la logique d'extraction de la valeur et de concentration du pouvoir de décision dans les mains des fournisseurs de capitaux. Dans la coopérative, la valeur créée ne peut être appropriée selon le lien en capital. Si des excédents sont dégagés, une partie est répartie entre les membres en fonction du lien d'usage (quantité de travail ou de service fournie par les employés, produite par les chauffeurs, consommé par les clients) selon le principe de la ristourne, et une autre partie serait réinvestie dans la coopérative selon le principe de la réserve impartageable. Enfin, les apports en argent ne peuvent donner lieu à une plus-value sur la revente des parts. C'est bien le lien d'usage qui prime et non le lien en capital.

Par ailleurs, Eva étant constituée comme coopérative de solidarité, le pouvoir de décision est réparti entre toutes les catégories de membres qui la composent : chauffeurs, passagers, employés du siège, soutiens au projet. Les chauffeurs siègent et participent donc aux principales instances de gouvernance de la coopérative, c'est-à-dire aux conseils d'administration et assemblées générales. Ils sont les plus nombreux à se présenter lors des assemblées communautaires, mais le système de représentation et de délégation leur donne une voix égale à celle de chacune des autres catégories de membres (clients, employés, soutien). Au conseil d'administration, un siège leur est réservé sur les cinq qui le composent. Les deux sièges réservés aux employés, ainsi que celui des membres de soutien, confèrent dans les faits aux fondateurs un fort pouvoir d'arbitrage entre les intérêts des clients et des chauffeurs<sup>16</sup>. Il apparaît à nouveau une tension aux frontières des catégories de *performance* et d'*organisation*, au sens de Smith et Lewis (2011). Des tensions paradoxales sont arbitrées ici en faveur de la « hiérarchie » et au détriment de la « démocratie » (Audebrand et al., 2017, p. 225).

Nous avons pu constater lors de l'assemblée communautaire<sup>17</sup> à laquelle nous avons assisté que l'élection des délégués par catégorie de membre était le seul point à l'ordre du jour donnant lieu à une décision collective. L'ordre du jour a été proposé et la réunion menée par les fondateurs. De nombreuses discussions ont permis aux chauffeurs de prendre la parole, voire d'interpeller les fondateurs, mais aucune délibération collective n'était prévue et n'a eu lieu. Par ailleurs, certains chauffeurs soulignent les limites de la participation du fait de l'asymétrie d'information relative au code de l'application. Selon Miguel, chauffeur d'Eva, « 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 » (extrait d'entretien). La majorité des sujets discutés lors de l'assemblée ainsi que sur la messagerie instantanée Telegram étaient en lien avec les paramètres de l'application. De plus, le code de l'application n'est consultable que par les développeurs, selon différents 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, le manque de connaissances en développement informatique des chauffeurs et la volonté des fondateurs de protéger le secret du code limitent les véritables occasions de participation et de délibération sur les éléments clés de la définition du mode d'exécution du travail, qui passe notamment par le paramétrage de l'application. Une autre tension paradoxale dans la catégorie d'*organisation* apparaît alors, arbitrée en faveur du « contrôle » et au détriment de « l'autonomie » (Michaud, 2011). Michaud (2011) souligne dans son analyse des tensions para-

doxales le rôle que jouent les « non-humains » dans la justification des arbitrages dans les tensions. Même si ce n'est pas l'objectif de cet article, on peut émettre ici l'hypothèse que le code et l'application servent d'intermédiaire agissant—faisant une différence—entre les acteurs humains et leurs intérêts divergeants (notamment entre clients, chauffeurs et fondateurs).

Les chauffeurs soulignent cependant la proximité des équipes de soutien et la variété des réseaux de communication, formels et informels, mis en place par le siège. En témoigne Ali, chauffeur chez Eva : « Très facile à contacter. Ils sont à l'écoute, j'aime ça. Uber, non » (extrait d'entretien). Ceux-ci améliorent la transparence perçue par les chauffeurs dans les échanges et l'accès à l'information, par rapport à leur expérience de travail chez Uber. Pour Samuel, chauffeur pour Eva et Uber, « 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 [...], pas de notation à étoile. Tu vois, le lien, y'a vraiment ça, le lien du départ, il est du côté humain » (extrait d'entretien). L'application Telegram permet notamment le dialogue direct entre chauffeurs et avec les équipes de support et de développement et même les fondateurs, réduisant l'hétéronomie au travail par rapport à ce que rapportent les chauffeurs Uber, à l'image de Samuel (extrait d'entretien) :

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.

De même, dans le cas de litiges avec des clients et d'enjeux de terrain, les chauffeurs soulignent la meilleure compréhension des équipes de support Eva. Tous nos répondants qui avaient utilisé Uber avant Eva ont vécu une déconnexion unilatérale de la part d'Uber qui les a poussés à essayer Eva. Fouad, chauffeur pour Eva, a été déconnecté temporairement pour valider son identification : « Vous savez, avec Uber [...], s'il y a un problème, directement ils bloquent le compte. Si j'ai une famille, j'ai des enfants, je peux pas rester deux semaines sans travail. C'est ça le problème avec Uber » (extrait d'entretien). Pour Marcelo, chauffeur pour Eva, le manque de support dans ces situations est problématique chez Uber : « C'est pour ça aussi que ça m'intéresse pas de retourner à Uber aussi. Parce qu'ils répondent pas » (extrait d'entretien). Au niveau communicationnel, on constate que l'arbitrage des tensions paradoxales, encore une fois dans la catégorie d'*organisation*, s'est produit cette fois en faveur de la « collaboration » plutôt que du « contrôle » (Michaud, 2011; Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Finalement, la forme de coopérative de solidarité d'Eva Coop, si elle donne voix au chapitre à une diversité d'acteurs, laisse une part minoritaire aux principaux producteurs du service—les chauffeurs—réduisant leur maîtrise des moyens et fins de leur travail. Mais les mécanismes de communication plus ou moins formels et les occasions pour discuter des paramètres de l'application entre chauffeurs et développeurs tendent à réduire significativement l'hétéronomie subjective du travail. Cela dit, la forme spécifique de gouvernance et l'hybridité du modèle d'Eva font en sorte que les fondateurs ont l'initiative dans l'arbitrage entre les multiples tensions paradoxales qui émergent relatives à l'*organisation*, la *performance* et l'*apprentissage*. Les dynamiques organisationnelles,

façonnées en partie par ces tensions, sont donc moins impulsées et contrôlées par les principaux producteurs du service, c'est-à-dire les chauffeurs, que par les fondateurs.

### **Dynamiques de travail : la fragilité du modèle coopératif dans la lutte contre la précarité**

Du point de vue du rapport au travail et à l'emploi, Eva reproduit en bonne partie les pratiques d'Uber, à quelques exceptions près que nous soulignons ci-dessous.

#### *Surveillance algorithmique*

Premièrement, les chauffeurs Eva rencontrés lors de l'enquête de terrain décrivent une réalité du travail concret très proche de celle d'Uber ou d'autres plateformes de transport et de livraison. Selon Ali, « Uber et Eva, c'est la même chose » (extrait d'entretien). La flexibilité des horaires reste ainsi le principal avantage mis de l'avant pour l'exercice de cette activité, comme chez Uber. Toujours pour Ali, « 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 » (extrait d'entretien). Cependant, le sentiment de surveillance qu'ils vivent sur l'application Uber est moindre chez Eva, notamment du fait que la plateforme n'utilise ni la tarification dynamique pour réguler l'offre et la demande (incitant les chauffeurs à répondre aux injonctions du marché) ni le système de notation des chauffeurs (disciplinant les chauffeurs dans leurs comportements avec les clients). Certains chauffeurs Eva, comme Miguel, déplorent l'absence de tarification dynamique, car elle réduit leurs revenus en période de fort achalandage: « 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 » (extrait d'entretien). Mais la plupart se réjouissent de l'absence de système de notation, comme Samuel : « Le fait qu'il y ait pas de notation ça t'enlève un... un stress ... . J'espère qu'il n'y en aura jamais ... . Pas de notation à étoile » (extrait d'entretien).

Eva ne semble pas procéder non plus à l'envoi de messages ou notifications incitant à la mise au travail<sup>18</sup> ou à des déconnexions arbitraires et unilatérales, contrairement à Uber. Les chauffeurs rencontrés remarquent cet écart de pratique, comme Nassim : « 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 » (extrait d'entretien). Ces éléments réduisent la « surveillance algorithmique » (Jamil, 2020; Zuboff et al., 2020) et contribuent à conférer un sentiment de contrôle renforcé des chauffeurs sur l'exercice de leur travail. Dans la catégorie d'*organisation*, les tensions paradoxales sont dans ce cas arbitrées en faveur de « l'autonomie » et de « l'encapacitation » contre respectivement le « contrôle » (Michaud, 2011) et la « direction » (Audebrand et al., 2017).

#### *Statut d'emploi*

Deuxièmement, le statut d'emploi des chauffeurs est le même chez Eva que dans la plupart des plateformes de travail à la demande. Principalement visé par les critiques du capitalisme de plateforme, le statut de travailleurs autonomes prive ces derniers d'une sécurité d'emploi, d'un minimum de volume de travail ou de revenus garantis, d'un accès aux avantages et à la protection sociale associés au salariat (Abdelnour et Bernard, 2018; Dallaire-Fortier, 2020; Scholz, 2013, 2017b). Il fait peser sur les travailleurs tous les risques sociaux, alors même que ces personnes apportent leurs propres outils de travail (leur véhicule, leur téléphone et leur forfait de données). Ainsi, en choisissant le même statut pour ses chauffeurs, Eva les maintient dans la même précarité

qu'Uber. Les chauffeurs d'Eva font même le constat d'un volume de travail et de revenus très insuffisants pour couvrir leurs besoins, comme le souligne Marcelo : « Eva travaille pas très fort » (extrait d'entretien) ou encore Nassim : « 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 » (extrait d'entretien). Pour les gestionnaires d'Eva, le statut d'indépendant est le plus à même de permettre à Eva de concurrencer Uber à armes égales : « On voulait imiter le modèle d'Uber. On peut pas compétitionner ... On est dans une industrie où l'offre doit être flexible selon la demande ... . 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 » (extrait d'entretien). Ici, le choix du statut, qui n'a pas fait l'objet d'une délibération informée avec les chauffeurs, a été réalisé en amont du lancement de la plateforme par les fondateurs. Ces derniers ont fait pencher l'arbitrage vers le pôle flexibilité de la tension—émergente dans le cas d'Eva—entre flexibilité et stabilité, à l'intersection des catégories d'*organisation* et d'*apprentissage* (Smith et Lewis, 2011).

Si les dirigeants d'Eva associent la nécessaire flexibilité du modèle d'affaires avec travail autonome, d'autres plateformes coopératives de travail à la demande ont fait un choix différent. Ainsi, la plateforme CoopCycle en Europe est accessible aux entreprises d'économie sociale sous la condition qu'elles salarient leurs livreurs<sup>19</sup>. Au Québec, Radish a également fait le choix de les salarier, prônant les avantages de ce statut pour la qualité du service et de la formation et la rétention du personnel. Le modèle d'affaires de Radish semble ainsi suffisamment solide pour offrir des conditions de travail moins précaires. Aussi, pour garantir un volume de travail conséquent à ses chauffeurs, Eva doit promouvoir son service. Or, les moyens financiers manquent, de l'aveu de l'ensemble des répondants rencontrés (chauffeurs, représentants d'Eva et des structures de soutien), et nous nous retrouvons en plein cœur de la tension paradoxale la plus fondamentale du modèle, celle qui oppose les buts sociaux aux buts économiques (Audebrand et al., 2017) d'Eva, à l'intersection des catégories d'*organisation* et de *performance*. La difficulté à atteindre la viabilité financière et à accéder au capital requis pour s'implanter dans un marché accaparé par une multinationale dopée au capital-risque nuit ainsi aux conditions de travail des chauffeurs.

### **Niveau et stabilité de la rémunération**

Troisièmement, du point de vue de la rémunération, nous avons vu que le statut de travailleur autonome ne garantit pas de revenus réguliers aux chauffeurs d'Eva, tout comme à ceux d'Uber. Cependant, une différence notable se situe au niveau de la commission prélevée par la coopérative (15%), nettement inférieure à celle prélevée par Uber (25%, voire plus). Ainsi, les chauffeurs empochent chez Eva 85% du montant de chaque course, au lieu de 75% pour Uber. Selon Miguel, chauffeur, « Eva prend 15%, c'est raisonnable » (extrait d'entretien). Ali confirme : « J'aime bien travailler avec Eva, y'a moins de charges » (extrait d'entretien). Fouad, chauffeur, rapporte quant à lui la rémunération à un estimé par kilomètre, favorable à Eva : « Pour la commission, c'est mieux Eva. Parce que Eva me donne à chaque kilomètre 1 \$ ... . Non mais avec Uber, il me donne 0,75 ou 0,80 \$ » (extrait d'entretien). Rappelons que ce montant constitue une rémunération brute (en réalité un chiffre d'affaires), dont doivent être déduits de nombreux frais à la charge des chauffeurs. En effet, la

rémunération réelle des chauffeurs dépend de bien d'autres facteurs, y compris notamment la distance d'approche du client, le tarif de base et le nombre de courses commandées. Les dirigeants, afin d'attirer la clientèle, ont décidé de positionner Eva agressivement en termes de prix, ce qui réduit la base de tarification et, par la même, la rémunération des chauffeurs. Pour Miguel, chauffeur, « 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 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 » (extrait d'entretien).

Les tensions paradoxales exercées ici par la pression concurrentielle font écho aux difficultés évoquées par Trebor Scholz (2016, p. 13) pour les coopératives de plateforme de concurrencer les grands joueurs capitalistes. Une des seules armes qu'ils auraient à leur disposition, étant donné la faiblesse de leurs moyens financiers, serait d'opter pour une stratégie de compétitivité sur le prix. Ce choix stratégique maintient cependant une tension paralysante entre les buts sociaux et économiques de l'organisation, puisqu'il réduit à la fois la base de rémunération des chauffeurs et de revenu de la coopérative, afin d'assurer une pérennité à celle-ci. Il révèle la difficulté à concilier les objectifs de différentes catégories de membres (les clients et les chauffeurs) au sein de la catégorie de *performance*, mais également à répondre aux demandes contradictoires entre des ambitions organisationnelles (fournir un travail plus décent via une organisation « sociale ») et des buts commerciaux, à l'intersection des catégories d'*organisation* et de *performance*.

La rémunération nette des chauffeurs dépend également du temps d'approche vers les clients. Directement lié à la densité du maillage des chauffeurs et clients et donc à l'atteinte de l'effet réseau, plus ce temps augmente et plus les frais variables des chauffeurs sont élevés (en essence et en entretien du véhicule notamment). Comme Samuel, les chauffeurs Eva rencontrés déplorent ainsi la faiblesse des montants perçus par rapport aux temps morts non rémunérés de leur activité (temps d'attente et d'approche) :

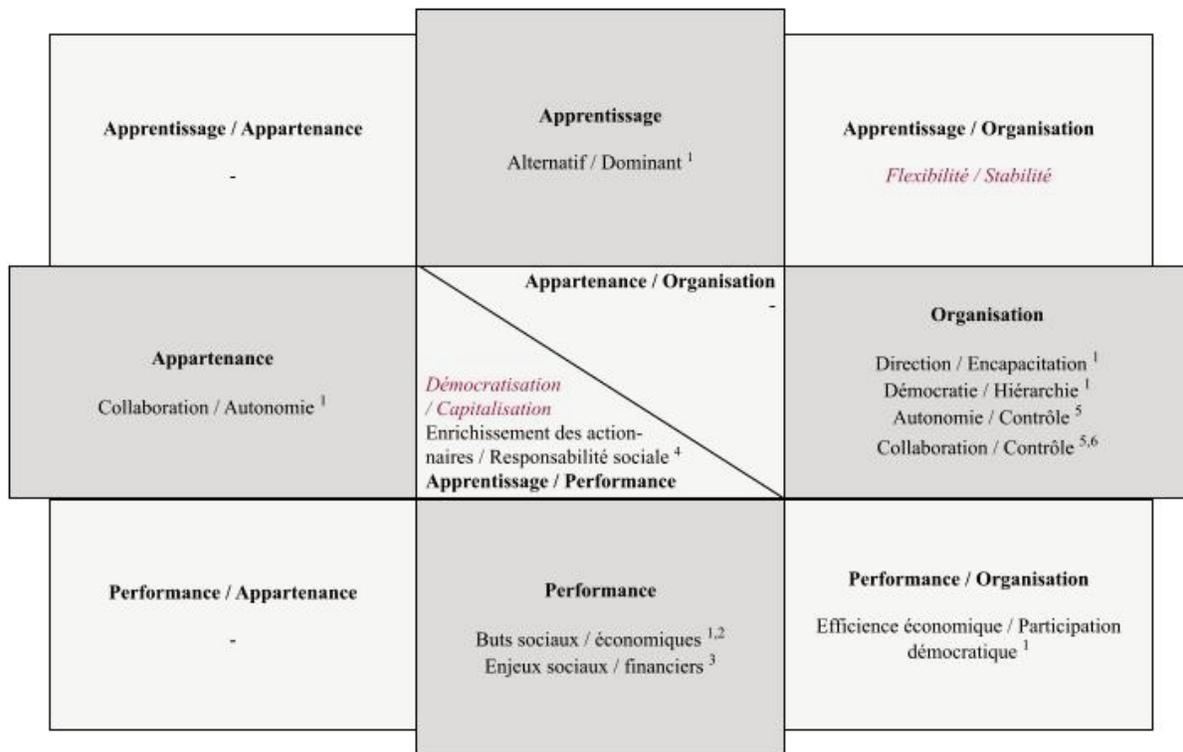
Quand le chauffeur reçoit une course, que ce soit une livraison ou un passager, le chauffeur n'a pas la possibilité de savoir où est-ce qu'il va se rendre, ce qui fait que ça arrive très souvent ... que je reçois des courses, je fais un tour d'autoroute, je me tape dix kilomètres, puis la personne, elle, fait trois bornes et puis moi je gagne cinq 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 (extrait d'entretien).

Les capacités financières limitées d'Eva réduisent également sa capacité d'innovation et de développement, ce qui dans certains cas occasionne des bogues techniques ou des retards dans la mise à disposition de certaines fonctionnalités présentes chez certains concurrents et très appréciées par les chauffeurs. Par exemple, l'application Eva ne permet pas au chauffeur d'accepter une deuxième course alors qu'il est sur le point d'en terminer une première à proximité ou de faire deux livraisons en même temps. Ces bogues et lacunes de l'application Eva représentent des occasions

de revenus manquées pour les chauffeurs, comme le note Samuel, chauffeur : « Je pense que l'application, y'a des choses qui devraient être mises au point » (extrait d'entretien). Selon Ali, chauffeur, « 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 » (extrait d'entretien). Finalement, parmi les principaux déterminants de la rémunération mis en lumière lors de l'enquête de terrain, le taux de commission est le seul qui joue en faveur des chauffeurs Eva. Pour les autres déterminants, la faiblesse des moyens financiers d'Eva pour soutenir son développement mine les objectifs de croissance, croissance qui apparaît comme une condition préalable à la satisfaction des attentes des chauffeurs par rapport à leur rémunération et leurs conditions de travail.

Dans l'ensemble donc, les modes de rémunération et de tarification chez Eva, loin de subvertir ceux définis par les acteurs dominants du secteur, les répliquent largement. On retrouve chez les chauffeurs Eva la même difficulté à subvenir à leurs besoins avec la rémunération obtenue que chez leurs concurrents. Selon Samuel, « En termes de rémunération, j'en pense que c'est pas du tout un travail qui est viable à plein temps pour un chauffeur » (extrait d'entretien). Les « ajustement entre les moyens et les fins » (Smith et Lewis, 2011, p. 383) de l'entreprise sont source encore une fois de demandes en compétition qui semblent loin de pouvoir être satisfaites, au moins du point de vue des chauffeurs. La nécessaire croissance, exacerbée par le modèle économique spécifique de la plateforme, est de fait l'objectif premier qui semble conditionner tous les autres. Il n'entre donc pas en tension avec les autres qui lui sont subordonnés.

Figure 3. Synthèse des tensions paradoxales chez Eva



Sources: 1. Audebrand et al., 2017; 2. Michaud et Audebrand, 2014; 3. Lewis et Smith, 2014; 4. Margolis et Walsh, 2003; 5. Michaud, 2011; 6. Sundaramurthy et Lewis, 2003; *Rafélis de Broves, 2022*

Le modèle de coopérative de solidarité—associant plusieurs catégories de membres dans une organisation à nature démocratique—couplé à la méta-organisation que constituent Eva Coop et Eva Global engendre un niveau très élevé de complexité. D'autant plus qu'Eva évolue dans un environnement très concurrentiel et ne peut être soutenu efficacement par les moyens techniques et financiers offerts dans le contexte institutionnel (et notamment par les outils financiers actuellement disponibles auprès des bailleurs de fonds de l'économie sociale). En effet, l'organisme doit gérer simultanément un nombre important d'attentes et de buts contradictoires entre plusieurs parties prenantes aux intérêts divergents (clients, fondateurs, chauffeurs, employés du siège, actionnaires et investisseurs, partenaires).

Nous avons tenté d'identifier les tensions paradoxales qui émergent de ce contexte particulier et doivent être gérées dans le cadre de cette gouvernance multipartite. Nous avons repéré dix tensions qui avaient déjà été proposées dans la littérature sur les paradoxes<sup>20</sup> et nous en ajoutons deux qui émergent de notre enquête. Nous proposons de les relier aux catégories proposées par Smith et Lewis (2011) telles que rappelées ci-dessus<sup>21</sup>. Si l'on représente ces demandes contradictoires dans la catégorisation de Smith et Lewis (2011) présentée en début d'article, il appert que les enjeux d'organisation et de performance sont des nœuds de complexité et génèrent, en eux-même ou à l'intersection d'autres catégories, la majorité des tensions paradoxales chez Eva (voir figure 3).

## **CONCLUSION : LA COOPÉRATIVE COMME VOIE DE SORTIE DU CAPITALISME DE PLATEFORME?**

Contre l'utopie projetée par l'économie du partage, nous suggérons avec plusieurs auteurs que l'antagonisme capital/travail se trouve exacerbé dans l'économie de plateforme et notamment au sein des plateformes de travail à la demande (Casilli, 2019; Scholz, 2013, 2017b; Slee, 2015; Srnicek, 2018). Forts de ce constat, des chercheurs, travailleurs et entrepreneurs ont proposé de résoudre cet antagonisme en instrumentalisant des formes juridiques issues de la longue tradition de l'économie sociale et en appliquant celles-ci au modèle des plateformes numériques (Bauwens et al., 2017, 2019; Cousin & Martelloni, 2017; Scholz, 2017a). Les pratiques décisionnelles, organisationnelles et économiques spécifiques de ces entreprises devraient garantir aux apporteurs de travail une prévalence sur les apporteurs de capital en matière de contrôle des moyens et fins de leur activité. Présenté par ses promoteurs comme un modèle contre-hégémonique par rapport au modèle du capitalisme de plateforme, il résoudrait ainsi les principaux enjeux de précarisation et d'hétéronomie du travail (Scholz, 2016, 2017a; Scholz & Schneider, 2016).

Eva nous fournit le cas d'une organisation qui s'inscrit dans le mouvement du coopérativisme de plateforme. Développée sous l'impulsion de ses deux fondateurs, elle nourrit de fortes ambitions eu égard à la décentralisation, l'autonomie et l'amélioration des conditions de travail pour les chauffeurs. Cependant, à l'image de toute entreprise, et à plus forte raison de toute coopérative, des tensions paradoxales émergent, mettant en lumière certains enjeux en termes de dynamiques organisationnelles et de travail. En tant que coopérative de solidarité, Eva Coop intègre à sa gouvernance une diversité de parties prenantes aux intérêts parfois divergents. En tant que société par action, Eva Global exclut de sa gouvernance (et du partage de la valeur) les utilisateurs de la plateforme (clients et chauffeurs) et réduit le contrôle des chauffeurs sur leur outil de travail (l'application). Finalement,

l'hybridité de la « méta-organisation » Eva exacerbe les conflits entre demandes contradictoires (Landry-Pellerin & Bouchard, 2021), notamment entre efficacité économique et responsabilité sociale, entre contrôle et autonomie ou entre hiérarchie et démocratie.

Ces tensions paradoxales sont appréhendées et gérées principalement par les deux directeurs-fondateurs, qui se trouvent le plus souvent en position d'arbitrer entre les intérêts des différentes catégories de membres. Se positionnant comme les principaux décisionnaires de l'organisation, il en ressort des effets ambivalents sur les ambitions d'autonomisation et d'amélioration des conditions de travail des chauffeurs.

Au regard de l'hétéronomie du travail, la gouvernance partagée d'Eva Coop, impliquant les chauffeurs dans ses instances décisionnelles, contribue à leur rendre une autonomie dont ils sont privés sur les plateformes capitalistes. La participation au paramétrage de l'application—outil de travail des chauffeurs—et la convivialité des moyens de communication à leur disposition leur confèrent une maîtrise partielle des moyens du travail, tandis que le partage de la valeur créée entre les membres de la coopérative leur attribue une certaine maîtrise des fins du travail. Mais la place minoritaire des chauffeurs dans la gouvernance et plus encore l'hybridité du modèle d'Eva—coopératif/capitaliste—risquent de les empêcher de prendre réellement leur destin en main.

Quant à la précarité, on note également des pistes intéressantes, notamment en ce qui concerne le taux de commission. Cependant, tout comme ses concurrents, Eva a fait le choix de ne pas salarier ses chauffeurs. Ce statut de travailleur autonome les maintient dans une situation de précarité, ne leur garantissant pas un niveau minimum de rémunération. Les injustices qui prévalent dans le capitalisme de plateforme pour ce qui est des conditions de travail risquent ainsi de perdurer chez Eva. Nous tenons à contraster ce choix des dirigeants de dupliquer le modèle Uber avec le choix opposé chez plusieurs autres plateformes coopératives de travail à la demande (CoopCycle, Radish ...) afin de souligner que la précarité n'est pas forcément une fatalité dans ce secteur.

Il faut enfin noter qu'en plus des fortes pressions concurrentielles, Eva évolue dans un contexte réglementaire<sup>22</sup> et financier<sup>23</sup> hostile qui met à risque la viabilité de l'organisation et explique certaines des tensions entre ses objectifs économiques et ses objectifs sociaux. Les limites de l'approche d'Eva pourraient en partie être surmontées si le contexte externe lui était plus favorable, par exemple au moyen de politiques publiques soutenant prioritairement l'économie sociale. On pourrait notamment penser à des subventions prioritaires ou des caisses d'investissement publiques dédiées aux entreprises de l'économie sociale, à un accès à des crédits d'impôt recherche, à la mise en place de niches sectorielles (réservés aux entreprises de l'économie sociale), etc.

Les expérimentations des plateformes coopératives ouvrent ainsi des brèches dans le système dominant actuel et il semble utile d'en faire l'analyse critique dans une perspective de transformation sociale. Ces alternatives, autant dans leurs potentiels que leurs limites, peuvent inspirer des partis politiques et des militants afin qu'ils pressent le législateur et les pouvoirs publics à ne pas sacrifier les travailleurs au nom de l'emploi. Il s'agirait désormais pour le gouvernement—après qu'il a unifié le champ de l'économie sociale et reconnu son utilité dans le cadre de la *Loi sur l'économie sociale* de 2013<sup>24</sup>—de s'appliquer à réellement soutenir les alternatives qui en émergent.

## NOTES

1. En raison de la très large surreprésentation masculine dans ce secteur et du fait que nos répondants et l'ensemble des chauffeurs et livreurs rencontrés pendant notre étude de terrain étaient des hommes, nous ne féminiserons pas les termes chauffeur, livreur, conducteur, travailleur et producteur et, par souci de cohérence, ceux de client et de consommateur (autres catégories de membres de la coopérative).
2. 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).
3. La nouveauté de l'utilisation de l'application pour la plupart d'entre eux témoigne de la forte croissance de la base des chauffeurs durant les semaines précédant notre enquête. La plupart d'entre eux utilisaient en parallèle ou avaient utilisé auparavant l'application Uber, offrant un point de comparaison pertinent pour l'analyse. Il est d'ailleurs à noter que les quatre répondants qui avaient utilisé Uber auparavant ont commencé à utiliser l'application Eva à la suite d'une déconnexion de leur compte par Uber (temporaire ou définitive).
4. Cette méthode a été suggérée par Rabih Jamil qui l'emploie également pour l'étude des communautés en ligne de chauffeurs Uber à Montréal (Jamil & Noisieux, 2018).
5. L'arrêté ministériel numéro 2016-16 concernant l'entente entre Uber et le gouvernement du Québec a été publié le 30 septembre 2016 dans la *Gazette officielle du Québec*. Source : <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/salle-de-presse/nouvelles/pages/entente-projet-pilote-uber.aspx> (consulté le 5 février 2022).
6. Les deux cofondateurs nommés plus haut sont au moment de notre enquête les deux dirigeants d'Eva. Nous utiliserons donc indifféremment les termes de fondateurs ou dirigeants dans la suite de l'article.
7. Propos des cofondateurs Dardan Isufi et Raphaël Gaudreault dans une entrevue à *La Voix de l'Est* (consulté le 6 février 2022).
8. Eva Coop et Eva Foundation auraient levé 0,8 M\$ au démarrage auprès des bailleurs de fonds traditionnels de l'économie sociale québécoise, auxquels sont venus s'ajouter 1,2 M\$ levés par Eva Global Corp. en 2021 (nous y reviendrons). Source : <https://betakit.com/armed-with-1-2-million-eva-plans-to-bring-ride-sharing-and-delivery-software-to-new-markets/> (consulté le 5 février 2022).
9. Source : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/10/uber-realise-l-une-des-plus-importantes-introductions-en-bourse-de-l-histoire-de-wall-street\\_5460677\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/10/uber-realise-l-une-des-plus-importantes-introductions-en-bourse-de-l-histoire-de-wall-street_5460677_3234.html) (consulté le 5 février 2022).
10. En 2020, Uber était présent dans 71 pays, selon les données fournies dans le rapport annuel Uber de 2020. Source : [https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc\\_financials/2021/ar/FINAL-Typeset-Annual-Report.pdf](https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_financials/2021/ar/FINAL-Typeset-Annual-Report.pdf) (consulté le 5 février 2022).
11. Source : <https://betakit.com/armed-with-1-2-million-eva-plans-to-bring-ride-sharing-and-delivery-software-to-new-markets/> (consulté le 5 février 2022).
12. Selon la définition proposée par l'Avise, portail de développement de l'économie sociale et solidaire en France (association loi 1901). Source : <https://www.avise.org/ressources/quand-la-franchise-devient-sociale#:~:text=Le%20concept%20de%20franchises%20sociales,qu'%C3%A0%20g%C3%A9n%C3%A9rer%20des%20profits> (consulté le 5 février 2022).
13. Eva Coop est à ce jour la seule coopérative active. Cependant, d'autres projets sont annoncés, notamment en Ontario et Alberta. Eva Coop s'est établi dans quatre villes au Québec (Montréal, Mont-Tremblant, Québec et Saguenay) ainsi qu'à Calgary.
14. La notion d'indépendance est économiquement et juridiquement discutable. Elle est d'ailleurs largement critiquée dans la littérature et le statut de ces personnes devrait être selon nous qualifié de « faux indépendants », suivant plusieurs analyses explorant les différents niveaux de dépendance économique des travailleurs des applis (Azais et al., 2017). D'autre part, elle est de plus en plus contestée par les tribunaux, Dufresne et Leterme (2021) dénombrant, sur 51 décisions juridiques rendues depuis 2016, 33 accordant la requalification du lien entre travailleur et

- plateforme en contrat de travail (salarial) et 4 en un statut intermédiaire entre indépendant et salarié. Ces décisions juridiques s'appuient notamment sur le lien de subordination avéré entre les plateformes et les conducteurs.
15. Pour l'activité de livraison de repas, il diffère significativement : Eva facture au client un montant fixe pour une livraison qui est reversé directement au livreur, alors que la plupart de ses concurrents prélève une commission calculée en pourcentage du montant total de la commande (commission qui est refacturée en partie au client et au restaurateur).
  16. La tension la plus naturelle et centrale entre chauffeurs et clients concerne la tarification. Pour les premiers, elle détermine leur rémunération, pour les seconds le prix du service.
  17. Les assemblées communautaires se tiennent annuellement dans chaque ville (à ce jour : Montréal, Québec, et Saguenay). Leur fonction est principalement d'élire les délégués qui représenteront les membres conducteurs et clients lors de l'assemblée générale annuelle. Cette dernière est l'instance décisionnelle formelle majeure de la coopérative, car elle a notamment pour fonction d'élire les administrateurs.
  18. Nous avons cependant pu constater sur la messagerie Telegram des messages de la part des fondateurs ou d'employés du siège enjoignant les chauffeurs à se connecter et à répondre à des demandes de courses lors de périodes de fort achalandage.
  19. Condition qui ne semble cependant pas toujours vérifiée en réalité, selon un travail d'enquête encore en cours de Paul Trentesaux, candidat à la maîtrise en Gestion de l'innovation sociale à HEC Montréal. Ce travail a fait l'objet d'une communication lors du séminaire *Travail de plateforme : délitement du modèle salarial ou nouvelles avenues dans la forme de s'organiser collectivement?* organisé le 4 février 2022 par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Source : <https://crises.uqam.ca/activites/travail-de-plateforme-delitement-du-modele-salarial-ou-nouvelles-avenues-dans-la-forme-de-sorganiser-collectivement/>.
  20. Cette tentative de référencement est inspirée du travail de Landry-Pellerin et Bouchard (2021) sur l'identification des tensions paradoxales dans un cas de méta-organisation en innovation sociale.
  21. Ce classement relève de notre interprétation et figure comme une proposition pour clarifier et systématiser notre approche.
  22. Pendant longtemps, le projet pilote du gouvernement québécois n'a accepté que les opérations d'Uber à Montréal, conférant à l'entreprise un monopole de fait qui a favorisé sa prédominance dans le marché.
  23. Au vu de la difficulté à attirer des investissements suffisants pour assurer son développement.
  24. *Loi sur l'économie sociale* RLRQ, c. E-1.1.1.1. <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1.1>.

## RÉFÉRENCES

- Abdelnour, S., & Bernard, S. (2018). Vers un capitalisme de plateforme? Mobiliser le travail, contourner les régulations. Présentation du corpus. *La nouvelle revue du travail*, 13. doi:10.4000/nrt.3797
- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles : De Boeck.
- Alstyn, M. W. V., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016, avril). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*.
- Arrêté numéro 2016-16 du ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports du Québec en date du 30 septembre 2016.
- Arsenault, G. (2018). *L'économie sociale au Québec : une perspective politique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Audebrand, L. K., Camus, A., & Michaud, V. (2017). A mosquito in the classroom: Using the cooperative business model to foster paradoxical thinking in management education. *Journal of Management Education*, 41(2), 216–248. doi:10.1177/1052562916682552
- Audebrand, L., Michaud, M., & Lachapelle, K. (2017). Les coopératives de solidarité : un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif. *Revue internationale P.M.E.*, 30(3–4), 163–189. doi:10.7202/1042664ar
- 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. doi:10.7202/1041092ar

- Bauwens, M., Kostakis, V., & Pazaitis, A. (2017). *Manifeste pour une véritable économie collaborative : vers une société des communs*. Paris: Éditions Charles Léopold Mayer.
- Bauwens, M., Kostakis, V., & Pazaitis, A. (2019). *Peer to peer : The commons manifesto*. Londres : University of Westminster Press.
- 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*. Paris : Fayard.
- Coget, L. (2020). *L'autonomie au travail : étude de cas des livreur-euse-s de la gig-économie à Montréal*. Mémoire de maîtrise en sociologie. Montréal : Université de Montréal.
- Cousin, L., & Martelloni, L. (2017). *Cooperative vision for collaborative economy*. Bruxelles : Cooperatives Europe.
- CQCM (2018). *Économie collaborative. Mémoire dans le cadre de la consultation du Groupe de travail sur l'économie collaborative*.
- 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*. doi:10.2139/ssrn.2682602
- Distinguin, S. (2016). *Uber : The transportation virus*. Paris : Fabernovel.
- Dufresne, A., & Leterme, C. (2021). *Travailleurs de plateforme. La lutte pour les droits dans l'économie numérique*. Bruxelles : GRESEA.
- Eva Foundation. (2018). *Eva White Paper (V0.03)*.
- Gorbis, M. (2016). Designing positive platforms. Dans T. Scholz & N. Schneider (dir.), *Ours to hack and to own* (pp. 119–124). OR Books. doi:10.2307/j.ctv62hmq7.22
- Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Paris : Éditions Galilée.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris : L'Harmattan.
- Jamil, R. (2020). Uber and the making of an Algoticon: Insights from the daily life of Montreal drivers. *Capital & Class*, 44(2), 241–260. doi:10.1177/0309816820904031
- Jamil, R., & Noiseux, Y. (2018). Shake that moneymaker : Insights from Montreal's Uber drivers. *Revue Interventions Économiques. Papers in Political Economy*, 60. doi:10.4000/interventionseconomiques.4139
- 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.
- Landry-Pellerin, S., & Bouchard, M. J. (2021). *Managing paradoxical tensions in the implementation of a social innovation: The impact of action research on the methodological framework (preliminary results)*. ISTR Conference Working Papers Series Social Enterprise and Social Entrepreneurship from a Global Perspective.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox : Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4).
- Lewis M.W. & Smith W.K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective : Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. doi:10.1177/0021886314522322
- Lobo, S. (2014, septembre 3). *Sascha Lobo : Sharing Economy wie bei Uber ist Plattform-Kapitalismus - DER SPIEGEL - Netzwelt*.
- Loi sur l'économie sociale*. RLRQ, c. E-1.1.1. <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1>.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies : Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. doi:10.2307/3556659
- Méda, D., & Abdelnour, S. (2019). *Les nouveaux travailleurs des applis* (Puf/Vie des idées). PUF.
- Michaud, M., & Audebrand, L. (2014). Les paradoxes de la transformation d'une association en coopérative de solidarité : le cas de l'Accorderie de Québec. *Économie et Solidarités*, 44(1–2), 152–168. doi:10.7202/1041610ar
- Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2021). One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1). doi:10.1016/j.jcom.2021.100151

- 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. doi:10.4000/communiquer.425
- Rafélis de Broves, O. (2022). *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. Montréal. Université du Québec à Montréal.
- Raufflet, E. B., Michaud, V., & Cornforth, C. (2019). Introduction to the special issue. *Management Decision*, 57(6), 1339–1343. doi:10.1108/MD-06-2019-019
- Scholz, T. (2013). *Digital labor: The internet as playground and factory*. New York : Routledge.
- Scholz, T. (2016). Platform cooperativism vs. the sharing economy. Dans *Big data & civic engagement*. Rome : Planum Publisher.
- 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*. Cambridge, UK : 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.
- Site Web <https://eva.coop/#/>
- Slee, T. (2015). *What's yours is mine : Against the sharing economy*. OR Books.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions : A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. doi:10.5840/beq201323327
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Srnicek, N. (2018). *Capitalisme de plateforme : l'hégémonie de l'économie numérique*. Montréal : Lux.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration : Paradoxes of governance. *The Academy of Management Review*, 28(3), 397–415. doi:10.2307/30040729
- Vanloqueren, G. (2015). Cinquante nuances de partage : le potentiel transformateur de l'économie collaborative. *Frontières de l'économie sociale*, 12. doi:10.13140/RG.2.1.1194.0561
- Zuboff, S., Formentelli, B., & Homassel, A.-S. (2020). *L'âge du capitalisme de surveillance : Le combat pour un avenir humain face aux nouvelles frontières du pouvoir*. Éditions Zulma.

## L'AUTEUR

**Olivier Rafélis de Broves** est doctorant et chercheur en sociologie de la coopération à l'Université Laval. Courriel : [obroves@gmail.com](mailto:obroves@gmail.com)