

Comment adapter l'outil *Business Model Canvas* afin de répondre à la réalité de l'économie collaborative ?

Mémoire réalisé par
Elida Axundzada

Promoteur(s)
Amélie Jacquemin

Lecteur
Vincent Meurisse

Année académique 2017-2018
Master en Sciences de gestion

Auteur	Axundzada Elida
Noma	1071 11 00
Titre du mémoire	« Comment adapter l’outil <i>Business Model Canvas</i> afin de répondre à la réalité de l’économie collaborative ? »
Promoteur du mémoire	Amélie Jacquemin
Mots clés	Économie collaborative Business Model Business Model Canvas Entreprenariat

Résumé
Introduction Grâce à l’ère digitale, notre style de vie prend un rythme différent et nous recourons à des méthodes d’achat et de vente, au partage et à l’utilisation plutôt qu’à la possession. Le capital humain tend à occuper une place centrale alors que les entreprises et les institutions ne cessent d’observer la décroissance de leurs pouvoirs. But de la recherche Le but poursuivi dans notre recherche est de comprendre l’impact de l’économie collaborative sur les <i>business model</i> afin d’en extraire un modèle adapté. Méthodologie En premier lieu, nous avons établi une recherche documentaire sur l’économie collaborative et les <i>business model</i>. Nous nous sommes penchés plus particulièrement sur le <i>Business Model Canvas</i> car il apparaît comme celui adopté le plus souvent et avec succès, que ce soit de point de vue académique que du point de vue professionnel. Ensuite, les idées clés résultant de la théorie ont pu être vérifiées mais également complétées par une étude qualitative menée sur le terrain. Ainsi, quatre entreprises collaboratives et un expert ont été interrogés. Conclusion La confrontation des données primaires et secondaires, nous a permis d’adapter le <i>Business Model Canvas</i> en intégrant les particularités de l’économie collaborative. Ainsi, le cadre de cette étude peut être utilisé pour de futures recherches.

L'avant-propos

En premier lieu, je tiens à remercier ma promotrice, Amélie Jacquemin, pour sa disponibilité, ses précieux conseils ainsi que pour la confiance qu'elle m'a accordée.

Je tiens également à remercier Céline Bouton, Françoise Docq, Kristell Haas et Régis Lambin d'avoir accepté de me recevoir dans leurs entreprises et d'avoir pris le temps de répondre à mes questions. Mes remerciements vont en particulier à l'expert en économie collaborative, Thibault Philippette, de m'avoir consacré son temps et son expertise.

Pour finir, je remercie chaleureusement ma famille et mes amis, plus particulièrement Sama et Odile, pour leur soutien moral tout au long de cette épreuve.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
Chapitre 1 : L'économie collaborative.....	3
1.1. Définition.....	3
1.2. L'expansion de l'économie collaborative.....	6
1.3. Typologies de l'économie collaborative.....	8
1.4. Acteurs économiques de l'économie collaborative.....	12
1.5. Création de valeur dans l'économie collaborative.....	14
1.6. Régulation et l'économie collaborative	14
1.7. Opportunités	16
1.8. Enjeux de l'économie collaborative	19
1.9. Initiatives de l'Union européenne en lien avec l'économie collaborative	23
1.10. Initiatives belges en lien avec l'économie collaborative.....	23
1.11. Conclusion de l'économie collaborative.....	24
Chapitre 2 : Le modèle d'affaires	25
2.1. Business Model.....	25
2.2. Description de <i>Business Model Canvas</i>	32
2.3. Avantages de <i>Business Model Canvas</i>	38
2.4. Limites de <i>Business Model Canvas</i>	39
Chapitre 3 : Conclusion de la revue de littérature.....	41
DEUXIÈME PARTIE: ETUDE DE TERRAIN	42
Chapitre 4 : Méthodologie	42
4.1. Design de recherche.....	42
4.2. Guide d'entretien et méthode de recueil d'informations.....	43
4.3. Constitution de l'échantillon.....	44
4.4. Retranscription et codage	45
4.5. Méthode d'analyse des données	46
Chapitre 5 : Présentation des résultats	48
5.1. LITA.co	48
5.2. MOOC Louvain <i>expérience</i>	51
5.3. Heetch.....	55
5.4. Makilab.....	59
5.5. Interview avec expert 1.....	62
5.6. Illustration.....	65
Chapitre 6 : Discussion des résultats	68
6.1. Triple tension.....	68
6.2. Plateformes et Confiance.....	70
6.3. Réponses aux questions de recherche et proposition d'adaptation du <i>Business Model Canvas</i>	73

CONCLUSION 76

1. Résumé	76
2. Implications théoriques et managériales	76
3. Limitations de la recherche	77
4. Voies de recherche.....	77

BIBLIOGRAPHIE..... 79

ANNEXES..... 89

Liste des annexes	89
Annexe 1 : Guide d'entretien (entreprises)	90
Annexe 2 : Guide d'entretien (expert)	92
Annexe 3 : Interview Céline Bouton	94
Annexe 4 : Schéma du BMC de LITA	103
Annexe 5 : Interview Françoise Docq	104
Annexe 6 : Schéma du BMC de MOOC.....	115
Annexe 7 : Interview Kristell Haas.....	116
Annexe 8 : Schéma du BMC de Heetch	130
Annexe 9 : Interview Régis Lambin	131
Annexe 10 : Schéma du BMC de Makilab	139
Annexe 11 : Interview Thibault Philippette.....	140

INTRODUCTION

L'ère digitale ne fait que gagner de l'ampleur dans notre monde actuel. Notre style de vie prend un rythme différent, et les activités traditionnelles commencent à perdre leurs rôles dominants. Nous recourons progressivement à de nouvelles méthodes d'achat et de vente, au partage et à l'utilisation plutôt que la possession. De plus, les individus commencent à jouer un rôle actif dans la société et s'entraident entre eux afin de satisfaire leurs besoins.

En effet, le capital humain prend de l'ampleur pendant que le pouvoir des grandes entreprises et des institutions ne cesse de décroître. C'est ainsi que nous voyons le développement et l'expansion de l'économie collaborative, une branche de l'économie basée sur de nouvelles technologies d'information et de communication, qui donne naissance à de nouveaux acteurs économiques.

Selon l'étude réalisée par PwC (2016) pour la Commission européenne, les chiffres d'affaires des plateformes collaboratives ne font qu'augmenter. D'ici 2025, ce sera 35% par an, contre 3% pour l'ensemble de l'économie. Les impacts observés sont donc tant individuels que collectifs, et les effets touchent tant les plans économiques, sociaux qu'environnementaux. Le but poursuivi par l'économie collaborative est l'utilisation circulaire des ressources en permettant la transformation, la consommation et la réutilisation des biens et des services.

Néanmoins, il n'est pas toujours facile pour les entrepreneurs de se lancer dans les activités collaboratives due à un grand nombre de concurrents. Il n'est souvent pas évident de se baser sur un modèle d'affaires existant afin d'assurer le succès de son entreprise.

Ce mémoire introduit donc ce nouveau concept qu'est l'économie collaborative ainsi que ses opportunités et ses limites. L'objectif poursuivi est de comprendre l'impact de l'économie collaborative sur les *business models* afin d'en extraire un modèle adapté. Pour ce faire, ce travail est divisé en deux grandes parties : la partie théorique et la partie empirique. La partie théorique est composée de trois chapitres.

Le **premier chapitre** se focalise sur l'économie collaborative où plusieurs définitions de ce concept seront données. Ce chapitre se poursuivra par la description des éléments qui permettent de construire l'architecture d'une économie collaborative, avant de présenter les opportunités et les limites de celle-ci. Enfin, les initiatives de l'Union européenne et de la Belgique pour favoriser les développements collaboratifs seront présentées.

Le **deuxième chapitre** introduit tout d'abord l'origine, les définitions, les différents types et les caractéristiques d'un bon *business model* (« modèle d'affaires »). Seront ensuite décrits de manière plus détaillée les neuf blocs du *Business Model Canvas* (présenté sous l'abréviation suivante BMC). Ce chapitre présentera enfin les avantages et les limites du BMC.

Le **dernier chapitre** de la partie théorique se structure à l'image d'une conclusion, qui, sur base des concepts précédemment présentés, s'étend sur la complexité à aboutir à un *business model* adapté à l'économie collaborative. L'objectif de ce chapitre est d'annoncer notre problématique avec nos deux questions de recherche qui permettront de répondre efficacement à celui-ci.

Tout comme la partie théorique, la partie empirique est également composée de trois chapitres dont l'idée poursuivie est d'analyser les informations récoltées afin de répondre aux questions de recherche.

Le **premier chapitre** de cette section, intitulé méthodologie, présente les étapes suivies pour la réalisation de ce mémoire. Après avoir justifié le choix d'une étude qualitative comme base de travail, nous présenterons une analyse détaillée du choix des personnes interviewées.

Le **deuxième chapitre** retrace les entreprises et les experts que nous avons interrogés, leurs activités, leurs particularités ainsi que la réalisation du *Business Model Canvas* pour chacune des entreprises.

Le **troisième et le dernier chapitre** concernent la synthèse des parties théorique et empirique et la proposition de l'adaptation du *Business Model Canvas*, en prenant en compte l'aspect collaboratif.

PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : L'économie collaborative

1.1. Définition

Économie collaborative

L'économie collaborative est apparue pour la première fois dans la littérature en 1978, mais ce n'est qu'avec le développement du Web 2.0 qu'elle a gagné de l'ampleur dans le monde actuel (Hansen Henten et Maria Windekilde, 2016 ; Huefner, 2015 ; Ranchordás, Gedeon et Zurek, 2016).

L'économie collaborative ou l'économie de partage n'a pas un nom ou une définition commune parmi les individus (Schor, 2016), prenant tant une définition qu'un nom différent selon les auteurs, les domaines ou les secteurs. En effet, certains auteurs la considèrent comme une économie permettant l'expansion de la croissance économique (Dalbin, 2016 ; Hamari, Sjöklint et Ukkonen, 2016 ; Lallemand, 2016 ;) alors que d'autres ont plutôt une vision négative et défavorable vis-à-vis de celle-ci (Gobble, 2017). Il est donc difficile de trouver une définition générale pour l'économie collaborative (Schor, 2016). Dans la *Table 1*, nous pouvons trouver plusieurs variantes de ce concept selon différents auteurs :

Table 1 : Définitions de l'économie collaborative

Wikipédia, 2018	L'économie collaborative est une activité humaine de pair à pair, qui vise à produire de la valeur en commun et qui repose sur de nouvelles formes d'organisation du travail et d'échanges. Elle repose sur une société du partage, qui passe par la mutualisation des biens, des espaces et des outils, des savoirs (l'usage plutôt que la possession), l'organisation des citoyens en "réseau" ou en communautés et généralement l'intermédiation par des plateformes internet (à l'exception de modèles comme les réseaux d'échanges réciproques de savoirs) dont le fonctionnement « repose sur des algorithmes qui font de l'appariement entre différents acteurs sociaux ». L'économie collaborative est l'un des trois principaux écosystèmes d'usages numériques où le travail numérique s'exprime.
Commission européenne, 2016	Modèles économiques où des plateformes collaboratives qui créent un marché ouvert pour l'utilisation temporaire de biens et de services souvent produits ou fournis par des personnes privées facilitent des activités. Elle fait intervenir trois catégories d'acteurs : 1. des prestataires de services, qui partagent des actifs, des ressources, du temps ou des compétences – il peut s'agir de personnes privées qui proposent des services sur une base occasionnelle (pairs), ou de prestataires de services qui interviennent à titre professionnel (prestataires de services professionnels) ; 2. des utilisateurs de ces services ; 3. les intermédiaires qui mettent en relation – via une plateforme en ligne – les prestataires et les utilisateurs et qui facilitent les transactions entre eux (plateformes collaboratives).

	Les transactions réalisées dans le cadre de l'économie collaborative n'entraînent généralement pas de transfert de propriété et peuvent avoir un caractère lucratif ou non lucratif.
Sundararajan, 2016	L'économie du partage se situe dans le prolongement des réseaux sociaux, sauf qu'il s'agit désormais d'échanges économiques et plus seulement de relations sociales : ce qui s'échange en ligne ce n'est plus seulement de la musique ou de l'information, mais ce sont des biens tangibles, comme les logements ou les voitures.
Demailly et Novel, 2014	Revente, don, troc, location de court terme, emprunt : tous ces modèles de l'économie du partage – monétarisés ou non, entre particuliers ou par l'intermédiaire d'entreprises ou d'associations – peuvent permettre d'augmenter la durée d'usage de ces produits, de les utiliser au maximum de leur potentiel technique.

Nous pouvons remarquer, d'après les définitions ci-dessus, que l'économie collaborative peut prendre deux formes distinctes. D'une part, les plateformes commerciales dont l'objectif principal est de faire des profits. D'autre part, les plateformes sociales et solidaires dont le but est sociétal et mettant l'accent sur les aspects sociaux, environnementaux et culturels (Borel, Massé et Demailly, 2015 ; Henten et Windekilde, 2016 ; Schor, 2016).

En outre les deux formes, il est important de souligner que l'économie collaborative présente quatre grandes caractéristiques communes selon Acquier, Carbone et Massé (2017). La première met l'accent sur l'usage des biens plutôt que sur leur possession (Huefner, 2015 ; Lallemand, 2016), les nouvelles manières de créer de la valeur améliorent l'utilisation des différentes ressources. L'économie du don constituera le deuxième aspect dont le but principal est d'accroître les liens sociaux et les pratiques conviviales (Botsman et Rogers, 2010, cité dans Acquier et al., 2017). Dû à une gouvernance décentralisée, les valeurs communes prennent de plus en plus d'ampleur et améliorent ainsi la création collective à l'aide des principes coopératifs (Demil et Lecocq, 2010). Le dernier courant sera le bouleversement des structures bureaucratiques grâce à Internet et le remplacement par des start-ups adoptant une vision entrepreneuriale (Goudin, 2016).

Pour conclure, l'économie collaborative permet : “de passer d'une utilisation de ressource linéaire (extraction, transformation, consommation, déchet) à une utilisation circulaire des ressources (transformation, consommation, réutilisation)” (Lallemand, 2016, p.11).

1.2. L'expansion de l'économie collaborative

L'expansion de l'économie collaborative est vue sous trois angles : économique, technologique et social. En plus du développement de ces trois aspects, nous accorderons une partie dédiée à la « confiance », considérée comme l'un des éléments moteurs de la naissance de cette économie.

De point de vue économique

L'économie collaborative a connu une expansion significative en 2008, après la crise économique et financière (Daudey et Hoibian, 2014). Durant cette période, nous avons observé une forte augmentation du taux de chômage ainsi qu'une diminution du pouvoir d'achat des consommateurs (Dervojeda et al, 2013 ; Goudin, 2016). En effet, les individus se sont rendu compte de l'instabilité des intermédiaires financiers, de l'État et de la société, ce qui a causé une diminution de la confiance.

Ce n'est qu'après cette période que nous avons observé le développement des plateformes de pair-à-pair, centrées sur les besoins des consommateurs. Dû à un faible niveau de revenu et une perte de confiance, les individus ont vite eu recours à cette économie afin de gagner de l'argent et subvenir ainsi à leurs besoins ou tout simplement pouvoir économiser (Decrop, 2017). Nous soulignerons donc le but primaire de l'expansion de l'économie collaborative comme étant purement économique (Daudey, 2016).

De point de vue technologique

L'économie collaborative a gagné de l'ampleur récemment grâce aux développements des technologies (Daudey et Hoibian, 2014 ; Schor, 2016). En effet, l'expansion des technologies d'information et de la croissance incroyable du Web 2.0 ont permis la naissance et le développement des plateformes en ligne qui offrent des contenus générés par les utilisateurs, le partage et la collaboration (Hamari et al., 2016 ; Nica et Potcovaru, 2015).

Plusieurs exemples des avancées technologiques expliquent l'expansion de cette économie : la généralisation des smartphones, l'amélioration de la connectivité, l'accroissement des capacités des moteurs de recherche ou encore l'augmentation de la taille des bases de données (Decrop, 2017 ; Huefner, 2015 ; Möhlmann, 2015). De plus, ce développement des technologies d'information et de communication diminue les coûts de transactions (Dervojeda et al., 2013 ; Frenken et Schor, 2017 ; Munger, 2016 ; Schor, Walker, Lee, Parigi et Cook, 2015), ce qui crée de nouveaux marchés (Hansen Henten et Maria Windekilde, 2016) et des modèles d'affaires plus flexibles (Goudin, 2016) tout en entraînant la réduction des prix pour les consommateurs.

Les technologies digitales mettent également en place un système d'évaluation/suivi permettant aux membres d'interagir et de donner leurs propres opinions. Cela aura un énorme impact sur la confiance et la réputation des plateformes collaboratives (Hansen Henten et Maria Windekilde, 2016 ; Schor et al., 2015 ; Zhu, So et Hudson, 2017).

De point de vue social

L'aspect sociétal, tel que le développement durable et les relations humaines plus harmonieuses (Daudey, 2016), prennent de plus en plus d'ampleur, principalement avec les générations Y et Z qui font preuve d'une bonne maîtrise des outils numériques. Nous commençons, surtout la jeune génération, à accorder plus d'importance à l'entraide, au partage, à l'accès plutôt qu'à la possession (Demailly et Novel, 2014 ; Goudin, 2016).

Cette économie accorde un certain niveau de pouvoir aux individus tout en créant des liens sociaux entre les consommateurs et les producteurs (Lallemand, 2016). En effet, la déhiérarchisation et la sortie de la structure pyramidale permettent la facilitation des échanges entre les pairs, la création des liens sociaux forts entre les individus, permettant ainsi aux citoyens de jouer un rôle actif dans la société (Borel et al., 2015 ; Daudey, 2016 ; Daudey et Hoibian, 2014 ; Lallemand, 2016).

Confiance

La confiance est liée à la crise économique et à l'expansion technologique. Suite à la crise économique de 2008, le doute s'est installé chez les individus (Goudin, 2016), accordant maintenant moins de confiance au monde des affaires. Ceux-ci se tournent donc préférentiellement vers les initiatives de pair-à-pair pour diminuer le pouvoir des grandes entreprises et des institutions. Par ailleurs, grâce aux développements des technologies de communication et de l'information, la population devient de plus en plus familière aux activités proposées en ligne et accorde ainsi plus de confiance aux transactions en ligne (Dervojeda et al, 2013). La confiance pourra donc être considérée comme l'un des éléments principaux d'une participation active des citoyens dans cette économie ainsi que de son expansion (Daudey et Hoibian, 2014 ; Keating, 2016 ; Möhlmann, 2015).

Nous pouvons conclure que deux éléments majeurs, ayant des effets opposés sur la confiance, ont conduit au développement de l'économie collaborative : (1) la crise économique (entraînant une diminution de la confiance vis-à-vis des intermédiaires) et (2) la disponibilité des technologies (entraînant une augmentation de confiance aux modèles de pair-à-pair en ligne).

1.3. Typologies de l'économie collaborative

L'économie collaborative fait appel à quatre pratiques communes : consommation collaborative, production collaborative, financement collaboratif et connaissance collaborative. Celles-ci ont été stimulées par de nouveaux modèles économiques, eux-mêmes plateformes en ligne de pair-à-pair (Dalbin, 2016 ; Hamari et al., 2016). Ces quatre nouveaux types entraînent, dès lors, respectivement, de nouvelles manières de consommer, de produire, de financer et d'apprendre (Dalbin, 2016).

La consommation collaborative

Définition

La consommation collaborative est la forme la plus répandue et la plus importante de l'économie collaborative (Borel et al., 2015). Botsman et Rogers (cité dans Decrop, 2017) la définissent comme « l'explosion rapide du troc, du partage, de l'échange, du commerce et de la location, réinventés à travers les dernières technologies et les marchés de pair-à-pair dans des proportions inégalées par le passé ». Parallèlement à cette définition, Ertz, Durif et Arcand (cité dans Decrop, 2017) la complètent comme un : « ensemble des systèmes de circulation des ressources permettant aux consommateurs d'utiliser et de fournir de manière temporaire ou permanente des ressources de valeur, à travers une interaction directe avec un autre consommateur ou à travers un médiateur ».

Par conséquent, cela consiste à l'achat, la vente, le prêt, l'emprunt, le don, la réutilisation et l'échange d'un bien ou d'un service (Hamari et al., 2016 ; Lallemand, 2016 ; Ranchordás et al., 2016). Cette pratique permet donc d'économiser de l'argent, du temps, mais également de renforcer les liens sociaux (Botsman et Rogers, 2010, cité dans Acquier et al., 2017).

Caractéristiques

La notion de consommation collaborative existait déjà avant la révolution industrielle. Historiquement, l'individu produisait pour lui-même pour subvenir à ses propres besoins et à ceux de sa famille. Il consommait ce qu'il produisait mais entraînait également ses voisins, et avaient ainsi moins recours aux ressources des marchés. Ce phénomène a connu une décroissance durant la période de l'industrialisation suite à la prépondérance de l'économie de marché. Nous avons redécouvert ce concept avec l'expansion de l'économie collaborative (Decrop, 2017 ; Ranchordás et al., 2016).

Selon Botsman et Rogers (cité dans Decrop, 2017), nous y trouvons trois pratiques de consommation collaborative : (1) le système produit-service, permettant aux membres de partager des biens et des services dont les propriétaires peuvent être à la fois des entreprises ou des personnes physiques (2) le système de redistribution permettant de rendre possible la possession d'un bien par un individu participant à des plateformes de pair-à-pair (3) le style de vie collaboratif regroupant les membres ayant des intérêts similaires et leur permettant ainsi d'échanger des biens immatériels.

La production collaborative

Définition

La production collaborative, également appelée production distribuée, est une forme de production décentralisée où un projet commun se développe grâce aux contributions respectives de différents citoyens sans avoir recours à de grandes entreprises (Lallemand, 2016). Decrop (2017, p.14) définit ce type comme des « réseaux de citoyens qui collaborent activement dans l'élaboration (ou la réparation) collective de biens ou de services tout en étant encadrés par des droits garantissant un accès universel et libre ».

Caractéristiques

Cela consiste en des fabriques de réparation, permettant de mettre en lien les utilisateurs et les connaisseurs ayant les compétences nécessaires (Borel et al., 2015 ; Matzler, Veider et Kathan, 2015). Un exemple parmi d'autres pour illustrer la production collaborative est l'imprimante 3D dont le but est de « donner vie à un objet à bas coût sans avoir à le produire industriellement » (Lallemand, 2016).

Le financement collaboratif

Définition

Le financement collaboratif consiste en la constitution d'un capital équivalant à l'addition des contributions individuelles et respectives des citoyens. Ce type de financement permet aux personnes souhaitant constituer un projet de ne pas devoir passer par un intermédiaire financier (Decrop, 2017). C'est un financement alternatif à ceux utilisés traditionnellement, dont l'organisation est gérée par les pairs (Borel et al., 2015).

Caractéristiques

Ce financement peut prendre plusieurs formes telles que la levée de fonds, le prêt commercial, le prêt solidaire entre particuliers ou le prêt de monnaies alternatives locales (Éco Iris) ou digitales (Bitcoin) (Decrop, 2017). Il existe deux types de financements : investissements et prêts. L'investissement collaboratif, également appelé *crowdfunding*, consiste principalement en des micro-investissements ou micro-dons. Le prêt collaboratif, quant à lui, est un prêt approuvé par les citoyens, pouvant être à la fois commercial (avec intérêts) ou basé sur le geste solitaire (sans intérêts) (Lallemand, 2016).

La connaissance collaborative

Définition

Cela consiste en la diffusion et la création des savoirs ouverts et participatifs (Decrop, 2017). Les individus participant à ce genre de plateforme sont vus comme créateurs et contributeurs d'un savoir commun (Borel et al., 2015).

Caractéristiques

Les plateformes de connaissance collaborative permettent aux individus d'avoir accès gratuitement aux informations et sont ouvertes à tous (Lallemand, 2016). Nous pouvons citer l'un des plus célèbres exemples, Wikipédia, qui est considéré comme une encyclopédie universelle en ligne et gratuite. Dans le cadre académique, ce sera *Massive Open Online Course* (MOOC), permettant aux personnes venant d'horizons complètement différents de suivre des cours universitaires en ligne, gratuits et ouverts à tous (Borel et al. 2015).

1.4. Acteurs économiques de l'économie collaborative

Dans cette partie, nous développerons les deux acteurs économiques principaux de l'économie collaborative : les pairs et les plateformes en ligne. La dernière sous-partie mettra l'accent sur les stratégies utilisées par ces plateformes.

Pairs

Les pairs sont des parties prenantes qui peuvent tant agir en tant qu'offreur qu'en tant que demandeur d'un bien ou d'un service. Selon les rôles adoptés, les motivations se modifient. Du point de vue du « consommateur », les motivations qui justifient l'utilisation de ces plateformes sont l'utilité, le prix, la qualité du produit/service et le fait que les produits et services ne se retrouvent pas ailleurs. Du point de vue de l'« offreur », les marchés de pairs à pairs permettent la naissance des microentreprises dans un contexte à faible risque (Decrop, 2017 ; Möhlman, 2015).

Plateformes

Les échanges entre les pairs de l'économie collaborative sont organisés à l'aide des plateformes digitales qu'on qualifie souvent comme « plateformes à multiples versants ». Ils peuvent prendre deux formes pour mettre en place les activités : commerciales et non-commerciales (Hansen Henten et Maria Windekilde, 2016 ; Schor, 2016).

Le succès de cette économie peut être expliqué en grande partie par la présence des plateformes qui simplifient les échanges entre des personnes étrangères (Schor, 2016) tout en facilitant la distribution des biens et des services (Nica et Potcovaru, 2015). Les plateformes établissent donc un « marché de partage » entre les pairs (Möhlmann, 2015 ; Nica et Potcovaru, 2015).

Nous remarquons la présence des effets externes positifs et négatifs qui pourront impacter la réputation des plateformes. En ce qui concerne les effets externes positifs, plus il y a de producteurs, plus grande sera la probabilité de satisfaction des consommateurs, augmentant ainsi le niveau de recours à cette plateforme. Un autre effet est le bouche-à-oreille positif, soit au plus une plateforme est utilisée, au plus elle sera connue par les consommateurs. Néanmoins, il y a également des effets externes négatifs dus à la tarification dynamique (Goudin, 2016). C'est le cas d'*Uber*, où les prix peuvent apparaître plus élevés dans certaines circonstances (soir de pluie, événement spécial) (Decrop, 2017).

Stratégies des plateformes

Les trois stratégies des plateformes sont les coûts de transaction, le prix et la méthode d'évaluation. Elles ont été mises en place à l'aide du développement des technologies et d'Internet.

Une diminution des coûts de transaction entre les utilisateurs et les fournisseurs aura deux impacts positifs sur l'économie collaborative. Premièrement, elle augmente le nombre de plateformes d'échanges de biens et de services entre les pairs. Elle entraîne également la création de nouveaux marchés permettant donc aux consommateurs d'avoir accès à de nombreux substituts (Hansen Henten et Maria Windekilde, 2016).

Les stratégies de prix sont liées aux stratégies d'appariement. Il y a deux types de prix : prix d'accès et prix d'usage. Les premiers vont réguler la participation et sont souvent asymétriques, c'est-à-dire que l'accès sera payant pour un groupe et gratuit pour l'autre. Cela s'explique notamment par le fait qu'il faut la présence d'un groupe pour en attirer l'autre et inversement. Tandis que le prix d'usage concerne l'utilisation de ces plateformes (Rochet et Tirole, 2006 cité dans Decrop, 2017). Celui-ci est facilité par Internet et les technologies qui permettent aux plateformes d'ajuster leurs prix en temps réel (Goudin, 2016).

La présence d'un volume important d'informations permet d'évaluer la réputation des plateformes. Cela se réalise à l'aide des *feed-back* et de *ratings* réalisés par les pairs (Schor, 2016). Ainsi, les membres ont le sentiment d'appartenance à une communauté, de leur utilité pour les autres, tout en entraînant l'établissement d'une confiance réciproque (Hamari et al., 2016 ; Möhlmann, 2015).

1.5. Création de valeur dans l'économie collaborative

La création de valeur peut être considérée comme le cœur du modèle d'affaires d'une entreprise. Dans l'économie collaborative, il existe deux façons de créer et d'approprier la valeur, ce qui est différent de la méthode traditionnelle.

Création et appropriation de la valeur

La création de valeur se fait de deux manières. En premier lieu, elle consiste en la mise en relation des pairs à l'aide de plateformes digitales. Le second est la mise en disposition des biens et des services difficilement abordables, ce qui crée une démocratisation des ressources (Demailly et Novel, 2014 ;ALLEMAND, 2016). Les plateformes collaboratives peuvent également créer de la valeur en diminuant les asymétries d'information entre pairs grâce à la possibilité des notes d'évaluation (*feed-back* et *ratings*) (Huang, 2017).

Il existe deux formes d'appropriation de la valeur. D'une part, l'appropriation est à but purement lucratif, qui consiste en l'augmentation des profits. D'autre part, ce sont des organisations à but lucratif limité ou non lucratif où l'objectif principal est le partage, et le gain d'argent importe peu (Decrop, 2017 ;ALLEMAND, 2016 ; Schor, 2016).

1.6. Régulation et l'économie collaborative

Dans l'économie collaborative, les individus auront des nouveaux rôles et tâches, précédemment gérés par les entreprises. Nous remarquons que, très souvent, les régulations appliquées aux modèles *Business-to-Business* ou *Business-to-Consumer* ne sont pas tout à fait transférables au modèle *Consumer-to-Consumer* (Dervojeda et al, 2013).

En effet, il existe deux types de régulations : régulations spécifiques variant d'un pays à un autre et régulations communes qui devront être appliquées aux pays membres de l'Union européenne (Dervojeda et al., 2013 ; Juul, 2017). Les deux types de régulations ont été rédigés selon les études de Ranchordás et al. (2016) et de Goudin (2016).

Tout d'abord, le *E-commerce Directive*¹ définit les aspects juridiques des services de la société de l'information et du commerce électronique au sein de l'Europe.

Du point de vue des consommateurs, ils devront avoir accès à un service de qualité et aux informations nécessaires à propos des fournisseurs², ainsi il y aura la mise en place d'un certain niveau de transparence, et tout sera régulé par la présence d'un contrat³. Le temps de travail sera limité par une directive en commun, mais chaque pays a le droit de déroger à celle-ci et d'imposer ses propres barrières.⁴ Les termes et les conditions de travail de l'employeur⁵ seront également définis tout en permettant au citoyen de bouger librement à travers les pays membres de l'Europe⁶. Cette action sera facilitée par une directive⁷ simplifiant la mobilité du travail.

Dans la même mesure, la *General Data Protection Regulation*⁸ permet la protection des données personnelles de chaque citoyen où la *Data Protection Directive* s'applique également indirectement. Malgré de nombreuses réglementations imposées par l'Europe à ses membres, la régulation varie en général d'un secteur à un autre (Commission européenne, 2016).

La régulation varie également d'un pays ou d'une ville à un(e) autre. Le droit économique du pays impose également une réglementation différente (Lambrecht, 2016). Dans les pays nordiques, l'accent est surtout mis sur la liberté, et la régulation est très faible (Dervojeda et al., 2013) tandis qu'en Belgique il existe de nombreuses obligations légales distinctes telles qu'une assurance de responsabilité civile ou encore, par exemple, une permission auprès de la commune dans le cas d'*Airbnb* (Juul, 2017).

¹ E-commerce Directive (2000/31/EC)

² Services Directives (2006/123/EC)

³ Directive on Consumer Rights (2011/83/EC)

⁴ Working Time Directive (2003/88/EC)

⁵ Employment Information Directive (91/553/EC)

⁶ Citizens Rights Directive (2004/38/EC)

⁷ Professional Qualifications Directive (2005/36/EC)

⁸ TFEU, Article 16(1)

En Belgique, il y a également l'existence d'un arrêté royal⁹ à propos des conditions d'agréments des plateformes électroniques de l'économie collaborative.

Nous pouvons conclure qu'il faudra accorder une très grande importance au droit social, à la protection des consommateurs et à la fiscalité afin que l'économie collaborative ait un bel avenir (Lallemand, 2016). La réglementation varie des points de vue national, régional et local. Il est également important de prendre en compte l'adaptation de la régulation traditionnelle à des nouveaux modèles d'affaires collaboratifs (Commission européenne, 2016).

1.7. Opportunités

L'économie collaborative offre de nombreux avantages tant du point de vue des consommateurs que des entrepreneurs. Elle impacte favorablement l'économie, les liens sociaux et l'environnement. Le modèle associatif et la souplesse de la réglementation constituent des opportunités supplémentaires.

Impact sur les consommateurs

Cette économie présente une très grande opportunité pour les consommateurs. En effet, grâce aux plateformes de pairs à pairs, il y a une très grande variété d'offres de biens et de services dont les prix sont abordables et parfois même de meilleure qualité que celles proposées par les entreprises traditionnelles (Decrop, 2017 ; Schor, 2016). Un prix plus faible peut être expliqué par le degré de désintermédiation et une structure plus horizontale (Lallemand, 2016). Les modèles d'affaire de l'économie collaborative permettent également aux individus de compléter leurs revenus en rentabilisant leurs produits sous-utilisés et/ou peu productifs (Decrop, 2017 ; Huefner, 2015).

Nous pouvons conclure que l'impact le plus important pour les consommateurs est le gain d'argent et de temps (Möhlmann, 2015 ; Schor et al., 2015).

⁹ Arrêté royal du 12 janvier 2017

Innovation

L'économie collaborative est vue comme un modèle innovateur, conduit par des technologies digitales et présentant une opportunité majeure pour les entrepreneurs, les entreprises, les industries et/ou les pays (Martin, 2016).

Les plateformes collaboratives stimulent l'innovation et l'entrepreneuriat à cause du peu de moyens et de contraintes légales demandés (Decrop, 2017 ; Demailly et Novel, 2014). En outre, les faibles coûts de transaction et un coût marginal nul sont des facteurs catalysant l'initiative des individus à se lancer dans l'élaboration de start-ups (Lallemand, 2016). Nous remarquons l'augmentation des micro-entrepreneuriats dans divers secteurs, qui dynamisera les marchés et l'économie (Keating, 2016).

Bénéfice économique et création d'emploi

L'économie collaborative contribue à la création d'emploi et au renforcement d'une meilleure activité économique. Cette économie offre de nouvelles formes d'emploi, accroît les opportunités des micro-entrepreneurs et une flexibilité beaucoup plus grande sur le marché de l'emploi (Martin, 2016).

Selon Demailly et Novel (2014), la création d'emplois grâce à l'économie collaborative peut être expliquée de trois façons. Premièrement, la construction des biens communs créera des emplois additionnels. Ensuite, la dépense du gain d'argent des plateformes collaboratives permettra de générer des nouveaux emplois dans une autre économie. La dernière idée sera le rééquilibrage commercial où les "biens partageables sont bien souvent importés".

Bénéfice social

L'économie collaborative renforce les liens sociaux entre les membres des plateformes (Daudey et Hoibian, 2014 ; Lallemand, 2016).

D'une part, elle favorise la création des communautés locales et la cohésion sociale. Cela permet d'intégrer les individus isolés et de les mettre en contact (Dervojeda, 2013 ; Schor, 2016). Les plateformes incluent également les citoyens passifs, ce qui conduit à des innovations sociales. Ainsi, la collaboration entre les individus renforce les organisations citoyennes et communautaires mais décentralise également les structures de pouvoir à travers l'économie et la société (Acquier et al., 2017 ; Martin, 2016). D'autre part, l'économie collaborative connecte les personnes de divers pays, religions et races, ce qui rend le monde un peu plus empathique et paisible (Stephany, 2015).

De plus, les citoyens non-employés deviennent actifs grâce aux diverses offres (Huefner, 2015). Cela crée une démocratisation économique où les individus pourront jouer un rôle dynamique et être intégrés dans différentes prises de décisions (Lallemand, 2016).

Bénéfice environnemental

L'économie collaborative permet aux individus de ne pas être propriétaires, mais d'avoir accès au bien et/ou service, ce qui facilite le partage, l'utilisation efficace des ressources et le commerce local (Goudin 2016 ; Martin, 2016).

Les plateformes d'achat-vente ou de location et de prêt ou de don ont un impact sur l'environnement, car ils permettent d'offrir une « seconde vie » aux objets. La fabrication des biens sera désormais plus « résistante » afin de maintenir une durée de vie plus longue et de diminuer ainsi l'obsolescence programmée (Lallemand, 2016). Ces pratiques auront un impact positif sur l'environnement en raison de la diminution de la quantité de fabrication, du carbone, et des déchets (Daudey et Hoibian, 2014 ; Möhlmann, 2015). De plus, cette économie est en lien direct avec l'économie circulaire, car elle permet la récupération et le recyclage d'un très grand nombre de déchets et donc la réduction des impacts défavorables sur notre planète (Acquier et al., 2017 ; Lallemand, 2016).

Nous pouvons conclure la partie sur le bénéfice environnemental par « si on repense la conception des objets pour en prolonger la durée de vie et si les plateformes sensibilisent leurs usagers à leur impact environnemental réel, non pour les déculpabiliser et les encourager à consommer davantage, mais pour les aider à bien peser/à bien mesurer l'impact de chaque transition, alors, certainement l'économie collaborative constituera un maillon essentiel d'une économie plus respectueuse de la planète » (Decrop, 2017, p. 215). Nous pouvons considérer les plateformes collaboratives comme un des facteurs accélérant la transition écologique et la consommation durable (Ranchordás et al., 2016).

Bénéfice pour le modèle associatif

L'économie collaborative stimulera le modèle associatif. Ce modèle se base sur l'entrepreneuriat social et solidaire, la redynamisation de la vie locale et de la culture maker/projets orientée vers la réparation, la fabrication et le « do it yourself » (Decrop, 2017). Les individus se sentent intégrés à la société et jouent ainsi un rôle actif (Möhlmann, 2015). Celui-ci est principalement facilité par l'établissement de la confiance entre les individus (Keating, 2016 ; Lallemand, 2016).

Réglementation

Un manque de régulation stricte peut avoir un impact positif. En effet, comme la correspondance des activités ne sera pas entravée, les prêts seront rapides et la plateforme de l'entreprise fonctionnera ainsi par ses propres moyens (Dervojeda et al, 2013). De plus, l'absence ou la présence d'un faible niveau de taxe incite les entrepreneurs à se lancer dans la naissance de nouvelles micro start-ups (Keating, 2016), le risque de pertes et le coût restent très faibles alors que les profits sont élevés (Lallemand, 2016).

1.8. Enjeux de l'économie collaborative

Malgré de nombreuses opportunités offertes, il existe également plusieurs enjeux entraînant de l'incertitude au présent et au futur. Dans cette sous-partie, nous développerons les différentes menaces rencontrées dans les activités de l'économie collaborative.

Menace pour les consommateurs

L'économie collaborative peut créer une situation défavorable pour les personnes âgées, car elles ne sont pas très familières aux plateformes en lignes de pair-à-pair. La critique est souvent liée au fait qu'elle est adaptée à la génération dite « jeune » gérant de manière autonome les nouvelles technologies. Toute la population ne pourra donc pas profiter des avantages fournis par cette économie (Dervojeda et al, 2013 ; Frenken et Schor, 2017 ; Goudin 2016).

Se souligne également la présence d'une exclusion sociale qui prend place lorsque l'entrepreneur ne satisfait pas le *rating* minimum imposé par la plateforme. Il sera donc impossible pour lui de retourner et de modifier sa réputation (Goudin, 2016).

Menace économique

La création d'emplois augmentera des emplois partiels, et cela peut avoir un effet négatif sur du long terme, car ceux-ci peuvent remplacer les emplois dits de « qualité », créer du chômage et détruire les emplois traditionnels (Borel et al., 2015 ; Lallemand, 2016). En raison d'une faible qualification demandée, nous observerons une faible valeur ajoutée à l'économie, car la force de travail est peu productive. D'ailleurs, l'absence d'une régulation stricte entraîne l'apparition de nombreux *free-riders* à travers le système social (Goudin, 2016).

Concurrence déloyale

Selon l'ouvrage de Decrop (2017), la concurrence déloyale est une menace importante de l'économie collaborative. Nous allons prendre l'exemple des hôtelleries traditionnelles et des hébergements proposés par *Airbnb* afin d'illustrer ce défi. En effet, les hôtels traditionnels devront se soumettre à un certain nombre de règles et de lois, ce qui entraîne une augmentation de leurs prix et/ou des marges inférieures à celles réalisées par le biais des plateformes collaboratives.

L'absence de la soumission à des contraintes strictes présente un avantage considérable pour les plateformes de pair-à-pair, car elles peuvent attirer facilement les consommateurs grâce à leur coût faible tout en faisant des bénéfices (Frenken et Schor, 2017). Ceci crée une concurrence déloyale entre deux « entreprises » de même secteur. Ce phénomène pourra être également observé dans de nombreux autres secteurs tels que le secteur automobile (Taxi versus *Uber*). Malgré que les compétiteurs « virtuels » soient petits, ils sont une menace énorme pour les entreprises traditionnelles (Huefner, 2015).

Menace sociale

En créant de la valeur sociale, nous détruisons au même moment d'autres valeurs sociales. Par exemple, sur la plateforme telle que *Airbnb*, les individus montrent un acte de générosité et d'hospitalité en louant leur maison, cette transaction a une contrepartie financière, lorsqu'auparavant, alors que les plateformes de pair-à-pair étaient inexistantes, leur maison pouvait être prêtée à un membre de famille ou à un/des amis gratuitement (Stephany, 2015). Grâce à l'économie collaborative, les individus s'engagent pour leur propre intérêt (Botsman et Rogers, 2010 cité dans Daudey et Hoibian, 2014) et nous remarquons ainsi une destruction de la valeur sociale traditionnelle.

Menace géographique

Les plateformes collaboratives facilitent les échanges et les partages de biens et de services physiques (en ayant une valeur ajoutée faible). Mais, ce ne sera pas le cas pour les individus habitant dans des zones rurales, car pour ces personnes le coût de transaction dépasse en général le bénéfice perçu (Dervojeda et al, 2013). Malgré le coût, si la transaction a lieu, il y aura désormais un impact défavorable sur l'environnement.

Menace environnementale

Nous pouvons souligner deux idées fondamentales montrant les impacts défavorables de ces plateformes sur le point de vue environnemental (Decrop, 2017).

Premièrement, ces plateformes peuvent mener à une hyperconsommation (Hamari et al., 2015), cela veut dire que les individus peuvent être incités à acheter un bien d'occasion sans y trouver nécessité. Ceci entraîne une déculpabilisation qui les incite à acheter davantage.

Nous pouvons en conclure que, globalement, les individus ont recours à des plateformes d'échange pour améliorer leur qualité de vie en étant insensibles à l'idée de posséder le bien ou pas, ce qui conduit à un mode de vie moins écologique. De plus, le succès d'une plateforme peut également entraîner une limitation des investissements du gouvernement. Le cas d'*Uber* fera ainsi appel aux transports publics, par exemple (Goudin, 2016).

Deuxièmement, il faut se déplacer pour regarder ou pour acheter le bien trouvé sur une plateforme collaborative. Ceci peut avoir donc un impact négatif sur notre planète, car nous pouvons très bien déplacer et décider de ne pas se procurer le bien (Hamari et al., 2015).

Nous remarquons qu'il manque souvent de préoccupations envers ces problèmes, et que les valeurs de justice environnementale et d'égalité sont souvent utilisées pour faire face aux critiques et pour établir plus aisément un modèle de pair-à-pair (Martin, 2016).

Il y a souvent une prise en compte de l'aspect écologique dans le lancement de ces plateformes, alors qu'en réalité cette facette ne constitue pas un des objectifs principaux. Les motivations utilitaires, telles que les bénéfices monétaires, sont beaucoup plus dominantes que les motivations environnementales (Decrop, 2017).

Réglementation

L'économie collaborative est très souvent critiquée en raison de sa création de marchés non réglementés. Elle est souvent perçue comme une économie donnant naissance à une compétition injuste, un marché illégal/noir et un transfert de risque aux consommateurs. Elle favorise également la promotion de l'évitement fiscal (Martin, 2016). En effet, l'économie collaborative est vue comme une source importante d'évasion ou de fraude fiscale, car toutes les transactions ne sont pas déclarées, le contrôle par le pouvoir et l'autorité est donc limité (Decrop, 2017 ; Demailly et Novel, 2014 ; Lambrecht, 2016).

Selon Gobble (2017), les entreprises de l'économie collaborative paient leurs fournisseurs de services de plateformes, mais ils ne paient pas les employés en salaires et bénéfices, ni les taxes, ni l'assurance chômage. Ils échappent ainsi complètement aux régulations gouvernementales traditionnelles. En outre, l'absence de protection au travail, de Sécurité sociale, de normes sanitaires constitue une énorme menace pour les individus et la société (Lallemand, 2016 ; Ranchordás et al., 2016).

De plus, la législation varie d'un pays à l'autre au sein de l'Union européenne. Par exemple, en Finlande, l'absence de régulation de marché pair-à-pair est instaurée. Les entreprises ne doivent donc pas suivre de protocoles ou de procédures strictes. Même si la législation existe, elle n'est pas contraignante (Dervojeda et al, 2013 ; Juul, 2017).

1.9. Initiatives de l'Union européenne en lien avec l'économie collaborative

En juin 2016, la Commission européenne publie un ensemble de règles et de guide politique pour les autorités publiques permettant de mettre en place un bon déroulement de l'économie collaborative. De plus, elle propose *Digital Single Market Strategy*, soutenant un ensemble de nouvelles structures pour les plateformes en ligne.

L'Union européenne est très favorable aux initiatives collaboratives qui s'inscrivent dans un panel d'opportunités pour les consommateurs et les entrepreneurs des États membres qui contribuent à la croissance économique et à la création d'emploi. En outre, elle met l'accent sur l'adaptation de fiscalité à de nouveaux modèles économiques, le renforcement de l'administration fiscale dans le cadre du plan d'action sur la TVA et la réduction des charges administratives pour les autorités fiscales nationales. La Commission européenne (2016) met également en place un certain nombre d'instruments de suivi pour assurer une bonne gestion des plateformes tels que les enquêtes périodiques, une cartographie des évolutions réglementaires, un dialogue avec les parties prenantes et les résultats du suivi des activités collaboratives.

1.10. Initiatives belges en lien avec l'économie collaborative

La Fondation Roi Baudouin a publié en 2016 une étude exploratoire sur l'économie collaborative. Elle montre qu'en Belgique, il existait, dès 1994, des *Local Exchange and Trading System* consistant à échanger des micro-services entre individus. Ces initiatives sont en train de vivre leur phase d'expansion depuis 2006 dans la Région bruxelloise. Cette étude indique également que la Belgique était précurseur dans le domaine de transport, *Taxistop*, jouant le rôle des *Uber* ou *Blablacar* actuels.

La SPF Finances a annoncé les obligations en matière de revenus, des précomptes professionnels et la liste des plateformes agréées bénéficiant d'un régime fiscal favorable. Selon Alexander de Croo, ministre de l'Agenda numérique, « la Belgique avait déjà été le premier pays d'Europe à encourager l'économie collaborative en prévoyant un faible taux d'imposition de 10%. En instaurant un système de revenus complémentaires non imposés, nous donnons encore plus de liberté au groupe de plus en plus important des mini-entrepreneurs et nous permettons à l'économie collaborative de se développer dans notre pays ».

En outre, la SPF Economie a publié une liste non exhaustive des plateformes collaboratives actives en Belgique ainsi que les droits et les devoirs des citoyens.

Il existe également un blog belge, *UberizeMe*, permettant aux citoyens d'avoir accès à l'actualité, aux liens et aux répertoires des activités collaboratives belges. Les individus ont également l'opportunité d'interagir et de donner leurs propres opinions sur les réseaux sociaux tels que Twitter et Facebook.

1.11. Conclusion de l'économie collaborative

Nous pouvons conclure la partie collaborative comme étant une économie vivant sa phase de pleine expansion, présentant de nombreux avantages et inconvénients pour notre société. Il est important de découvrir un juste équilibre entre les opportunités et les menaces. De nombreuses initiatives ont été prises par l'Europe en intégrant les consommateurs, les entreprises et les autorités publiques afin que l'économie collaborative ait des impacts favorables sur la société (Commission européenne, 2016 ; Juul, 2017).

Nous pouvons souligner l'existence de deux facettes de l'économie collaborative ayant leurs propres caractéristiques. D'une part, l'économie collaborative peut être considérée comme une économie permettant de redonner une seconde vie aux objets, de diminuer le gaspillage, de développer des rencontres locales, d'encourager la transmission intergénérationnelle et de mettre en place des compétences que le marché est en train de faire disparaître. D'autre part, elle est décrite comme une économie ayant un but marchand classique dont l'objectif principal est d'augmenter ses profits sans prendre en compte des critiques (Decrop, 2017).

Chapitre 2 : Le modèle d'affaires

2.1. Business Model

Dans la première partie du modèle d'affaires, nous allons tout d'abord esquisser un bref historique et présenter l'intérêt poursuivi par ce concept. Ensuite, nous accorderons une attention aux différentes définitions et aux différents types du *Business Model*. Nous conclurons en listant les caractéristiques d'un bon modèle d'affaires.

Origine et intérêt

Le *business model*, appelé en français « modèle d'affaires » a été déjà utilisé depuis bien avant où Magretta le définissait comme : « des histoires qui expliquent comment une entreprise travaille » suivi par Drucker qui distinguait les caractéristiques d'un « bon business model » (cité dans Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Selon Teece (2010), le *business model* intègre les comportements économiques et commerciaux depuis l'époque préclassique. Il aura cependant connu son expansion dans le courant des années 90 grâce à l'émergence et le développement d'Internet, précisément avec le boom des organisations de *e-business* (Demil et Lecocq, 2010 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009 ; Rodet-Kroichvili, Cabaret et Picard 2014 ; Teece, 2010 ; Volberda, Van de Bosch et Heij, 2018 ; Zott, Amit et Massa, 2011).

En effet, ce concept est souvent associé à la « Nouvelle Économie » (Morris, Schindehutte et Allen, 2005). Des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ainsi que le processus de mondialisation des établissements ont permis aux consommateurs et aux fournisseurs d'avoir une très grande variété de choix (Teece, 2010).

Nous nous trouvons désormais dans un environnement dynamique de changement constant et rapide afin de maintenir un avantage compétitif durable, les firmes devront adapter constamment leur *business model*, lorsqu'auparavant nous observions des modèles dominants à caractère stable pendant de longues années (Richardson, 2008 ; Smith, Binns et Tushman, 2010 ; Volberda et al., 2018).

Cela reste un sujet complexe et n'a pas encore été entièrement exploré, il n'y a donc pas une définition unique, mais une multitude chacune se focalisant sur un aspect différent.

Divergences des définitions

La définition associée au *business model* varie d'un auteur à l'autre, il est difficile de déterminer les composantes uniques de ce modèle (Zott et al., 2011). Nous avons tendance à réduire ce concept à un modèle économique, mais il couvre généralement une réalité beaucoup plus large (Verstraete, Kremer et Jouison-Laffitte, 2012).

Malgré la divergence de composantes et de définitions, nous remarquons qu'il y a un commun accord qui regroupe les composantes de modèles d'affaires en trois catégories, à savoir (1) la stratégie, (2) l'organisation et le système de création et (3) la livraison et la capture de valeur (Osterwalder et Pigneur, 2010). Nous trouverons, dans la *Table 2*, les cinq définitions importantes de modèles d'affaires.

Table 2 : Définitions de *business model*

Amit & Zott, 2001 (cité dans Zott et Amit, 2010)	« Le contenu, la structure et la gouvernance sont désignés pour créer de la valeur à travers l'exploitation des opportunités commerciales ». ¹⁰
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	« Un modèle d'affaires crée une logique heuristique qui connecte le potentiel technique avec la réalisation de la valeur économique ». ¹¹
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	« Un modèle d'affaires est (...) une réflexion de la stratégie réalisée par une entreprise ». ¹²
Demil & Lecocq, 2010	« La manière donc les activités et les ressources sont utilisées pour maintenir un développement et une croissance durable ». ¹³

¹⁰ Traduction littérale de : « The content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities ».

¹¹ Traduction littérale de : « A successful business model creates a heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value ».

¹² Traduction littérale de : « A business model is (...) a reflection of the firm's realized strategy ».

¹³ Traduction littérale de : « The way activities and resources are used to ensure sustainability and growth ».

Teece, 2010	« (...) un modèle d'affaires décrit le design ou l'architecture de la création de la valeur, sa délivrance et les mécanismes employés ». ¹⁴
--------------------	--

Le modèle d'affaires d'une entreprise est un système d'activités ou un ensemble de transactions lui permettant de créer de la valeur et de s'approprier une partie de cette valeur (Zott et Amit, 2010). Ce système d'activités a du contenu, une structure et une gouvernance. Le contenu fait référence aux biens et aux informations échangées. La participation des parties prenantes, leurs liens et la manière dont celles-ci s'organisent pour s'opérer efficacement sont décrits par la structure du système d'activités, tandis que la gouvernance mentionne les flux d'informations, les ressources et les biens gérés par les parties prenantes assurant la performance des activités. (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Zott et Amit, 2010 ; Zott et al. 2011).

Chesbrough et Rosenbloom (2002) considèrent le modèle d'affaires comme un intermédiaire entre les inputs technologiques et les outputs économiques. Chesbrough (2003) voit l'innovation comme une composante cruciale pour le modèle d'affaires. Ce modèle permettra donc de commercialiser de nouvelles idées et technologies (Chesbrough, 2010 ; Rodet-Kroichvili et al., 2014) tout en créant et capturant de la valeur (Chesbrough, 2007).

Le modèle d'affaires se repose sur l'opération et la création de valeurs pour ses parties prenantes (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Ces auteurs soulignent qu'une organisation fait des choix et les conséquences de ceux-ci construisent le modèle d'affaires de la firme. Nous remarquons donc que la stratégie (plan d'action pour achever un objectif) et le modèle d'affaires (la conséquence des choix) sont deux concepts différents mais liés (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Shafer, Smith et Linder, 2005 ; Smith et al., 2010 ; Yip, 2004 ; Zott et al., 2011). Chaque organisation pourrait avoir un ou plusieurs modèles d'affaires, mais en n'ayant pas de stratégie.

¹⁴ Traduction littérale de : « (...) a particular business model that describes the design or architecture of the value creation, delivery, and mechanisms it employs »

Demil et Lecocq (2010) mettent l'accent sur le changement continu. Selon eux, le modèle d'affaires permet l'articulation des différentes activités en ayant comme but principal la production de valeurs pour les consommateurs. Ils voient ce concept selon deux approches : approche statistique et approche transformationnelle. La première approche souligne la nécessité de cohérence entre les composantes distinctes. C'est donc un modèle qui est vu comme un plan ou une recette, à l'inverse de l'approche transformationnelle qui permet de voir le *business model* comme celui qui gère la direction des changements et se concentre sur l'innovation.

Selon Teece (2010), un « modèle d'affaires décrit le design ou l'architecture d'une création de valeur, délivré et capturé par le mécanisme utilisé par une entreprise en particulier ». Cette définition, ayant un caractère général, exprime plusieurs hypothèses : « que veulent les consommateurs, comment veulent-ils et comment l'entreprise peut-elle s'organiser pour satisfaire ses besoins, être payée pour cela et faire du profit »¹⁵ (Teece, 2010, p.172).

Chaque définition de *business model* se concentre sur différentes caractéristiques, et par conséquent elles produisent des classifications distinctes. Le modèle n'est donc pas une description de comment les choses vont, mais également une représentation de comment vont évoluer les choses dans le futur (Baden-Fuller et Morgan, 2010). En effet, Baden-Fuller et Morgan (2010) définissent le business model comme une recette dont les ingrédients sont : ressources, capacités, produits, consommateurs, technologies, marchés et encore bien d'autres. Le *business model* organise et intègre ces éléments afin de produire le résultat voulu, et donc il est vu comme une représentation qui peut être manipulée comme un modèle économique.

Finalement, nous pouvons dire que le modèle d'affaires, couplé à une analyse stratégique, est nécessaire pour la gestion d'innovations technologiques et la réussite commerciale (Teece, 2010).

¹⁵ Traduction littérale de: "(...) what consumers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit".

Types de business model

Traditionnellement, un modèle d'affaires permettait la création et la capture de valeurs. Grâce aux développements de la nouvelle technologie de communication et d'informations, le modèle remplit des objectifs supplémentaires : adaptation à un environnement dynamique à l'aide de la réorganisation de l'entreprise et la réévaluation de la proposition de valeurs des consommateurs possédant un plus grand pouvoir (Teece, 2010). Il existe donc une variété de modèles d'affaires ayant chacun des composantes différentes.

Un modèle avec quatre niveaux et sept composantes a été développé par Hedman et Kalling (2003). Le niveau du marché est composé (1) des consommateurs, (2) des fournisseurs et (3) des compétiteurs. Nous trouvons ensuite le niveau d'offre composé des (4) biens et services offerts. Le niveau d'activité et organisationnel est constitué (5) d'activités et (6) de champ de gestion. Finalement, le niveau de ressources contient les (7) ressources nécessaires à l'entreprise. Notons également l'existence d'une relation causale entre les différentes composantes et une demande de ressources humaines, organisationnelles et physiques afin de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes.

Chesbrough et Rosenbloom (2002) ont introduit le concept d'*Open Innovation*. Il est souvent vu comme une notion similaire à l'entrepreneuriat collaboratif, qui est définie comme « la création de la valeur économique basée sur des idées générées conjointement qui émergent du partage d'informations et de connaissances »¹⁶ (Miles, Miles et Snow, 2006, p.2).

L'*Open Innovation* permet aux entreprises d'exploiter les opportunités disponibles en dehors de leur marché, de capturer ainsi des nouvelles idées et d'améliorer leur performance (Chesbrough, 2010 ; Trimi et Berbegal-Mirabent, 2012). La réduction du coût de développement, le gain de temps et d'argent sont d'autres avantages de ce modèle d'affaires ouvert (Chesbrough, 2007). Le *business model* associé à ce concept identifie six composantes interconnectées : (1) Marché (2) Proposition de valeur (3) Chaîne de valeur (4) Coûts et profits (5) Réseau de valeur (6) Stratégie compétitive.

¹⁶ Traduction littérale de : “ (...) *collaborative entrepreneurship*: the creation of something of economic value based on new, jointly generated ideas that emerge from the sharing of information and knowledge.”

Les nouvelles innovations jouent un rôle crucial dans la création et le maintien de l'avantage compétitif (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle, 2011 ; Trimi et Berbegal-Mirabent, 2012) et exigent, de ce fait, de nouveaux modèles d'affaires, permettant le partage, la reconfiguration des activités et de capacité des firmes (Gambardella et McGahan, 2010).

Il faudra toutefois développer des capacités afin d'exploiter le gain lié à ces *business models*, ce qui exige un processus d'expérimentation et d'évaluation que toutes les entreprises n'ont pas le capital financier pour les mettre en place (Chesbrough, 2007).

Le *Business Model Framework* proposé par Richardson (2008) se divise en trois composantes. La première est la proposition de valeur qui consiste en ce que la firme délivre à ses consommateurs ; elle est constituée de l'offre, la cible, la stratégie et l'avantage compétitif. Ensuite, vient la création de valeur et système de délivrance qui décrivent la création et la délivrance de valeur par la firme à ses consommateurs. La troisième et dernière composante est la capture de valeur qui correspond à la génération de revenu et du profit. Le *Business Model Framework* donne une organisation visuelle de différentes activités permettant de voir plus clair quant à la stratégie à exécuter. De manière similaire à ce *framework*, Pynnönen, Hallikas et Ritala (cité dans Lima et Baudier, 2017) proposent le *Business Mapping Framework*, indiquant la structure de flux des valeurs.

Jouison-Laffitte et Verstraete (2008) proposent un modèle à trois niveaux : (1) Génération, (2) Rémunération, (3) Partage. La génération de valeur consiste en la proposition et la création de valeur pour le marché, nécessitant la rémunération de cette valeur (bénéfices, chiffres d'affaires et profits). La dernière composante consiste à partager le succès avec le réseau (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008 ; Verstraete et al., 2012).

Morris, Schindehutte et Allen (2005) suggèrent un modèle d'affaires avec 6 composantes : (1) Offre, (2) Marché, (3) Capacité interne, (4) Stratégie de compétition, (5) Facteurs économiques, (6) Stratégie de croissance et de sortie. Le modèle est donc un ensemble de décisions qui peuvent être quantifiées, ce qui facilitera la conceptualisation et la comparaison. Sur base de celui-ci, Osterwalder et Pigneur (2010) proposent le *Business Model Canvas* avec neuf composantes complétant ce dernier.

Caractéristiques d'un bon business model

Certains auteurs ont essayé de définir les caractéristiques d'un bon *business model* malgré la diversité des modèles et des composantes.

Un bon modèle d'affaires consiste en une structure cohérente et logique de l'entreprise et de ses opérations, qui permettra une exécution efficace de la stratégie. Celui-ci aidera donc les stratégestes dans l'organisation des activités (la proposition et la capture de valeur) et dans le choix de designs parmi les différentes alternatives disponibles (Richardson, 2008).

Teece (2010) le définit comme celui qui permettra de gagner des avantages de coûts, de diminuer le risque, de capturer une valeur et de délivrer les produits et services. Un bon modèle d'affaires devrait donc être transparent et facile à imiter et devra ainsi être souvent partagé entre les différents compétiteurs. Il faudra une adaptation continue du modèle à l'environnement compétitif sinon nous n'observerons pas une profitabilité durable malgré la présence de technologies, de compétences et d'une bonne gouvernance.

Selon Euchner et Ganguly (2014), un bon modèle d'affaires remplit trois aspects. Le premier étant la cohérence qui montre que les différentes parties devront agir ensemble afin de créer l'avantage voulu. Le second est l'avantage compétitif qui permettra d'attirer les consommateurs, et l'organisation profitera ainsi d'une flexibilité dans les prix. Le levier économique sera la troisième caractéristique qui aidera à assurer que le modèle d'affaires délivre un profit à l'échelle. En remplissant ces trois caractéristiques, le modèle captera un volume important de valeur et il sera difficile à imiter par ses compétiteurs.

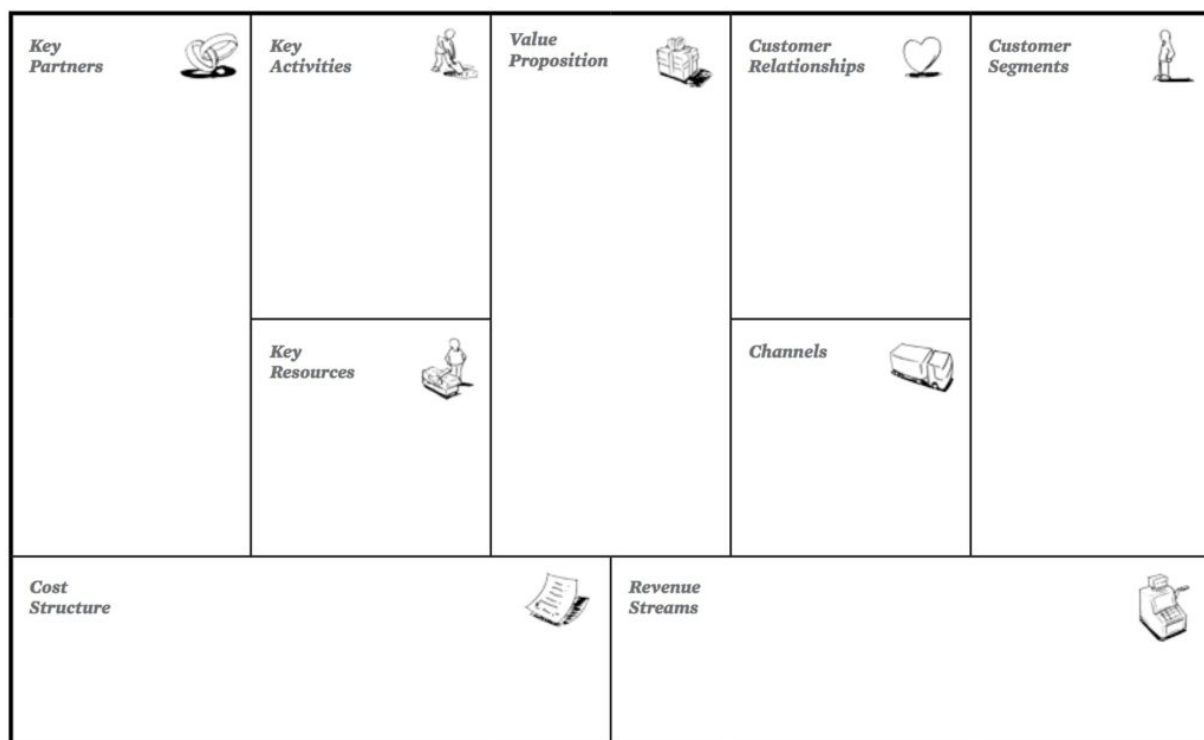
La présence d'une multitude de modèles d'affaires laisse aux entrepreneurs un très grand choix pour leurs activités. L'adoption à son environnement est un élément crucial, car grâce à la nouvelle économie (Morris et al. 2005 ; Teece, 2010), il y a eu naissance de plusieurs types d'économie tels que l'économie circulaire, l'économie collaborative, l'économie digitale, donc chacune présente des caractéristiques et un environnement bien spécifique. Il est donc très complexe de définir un bon et unique *business model*, car les caractéristiques convergent ou divergent sur certains aspects selon le point de vue adopté.

Nous avons choisi l'étude de *Business Model Canvas* plutôt que les autres modèles d'affaires, car il apparaît comme celui adopté le plus souvent et avec succès, que ce soit du point de vue académique que du point de vue professionnel.

2.2. Description de *Business Model Canvas*

Le *Business Model Canvas* représente à travers neuf blocs comment une organisation crée, délivre et capture de la valeur (voir *Figure 1*). Ce modèle a été développé par Alexandre Osterwalder (2004) durant son doctorat à l'Université de Lausanne, sous la direction de Yves Pigneur. Les neuf blocs couvrent quatre domaines d'activités : le consommateur, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière. Dans la section suivante, nous allons décrire plus précisément les différents blocs selon Osterwalder et Pigneur (2011).

Figure 1 : Présentation du *Business Model Canvas*



Source : Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken : Wiley.

Segments de clientèle

Questions à se poser

Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos clients les plus importants ? (Osterwalder et Pigneur, 2011, p.21).

Définition et caractéristiques

Les segments de clientèle représentent les différents groupes de personnes que l'entreprise veut atteindre et servir (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 20). La survie d'une entreprise sera difficilement imaginable sans ses consommateurs profitables, il est donc important d'identifier sur quel(s) segment(s) agir. Pour cela, l'entreprise a tendance à regrouper les consommateurs en groupe selon leurs besoins, leurs comportements d'achat ou autres caractéristiques.

Propositions de valeur

Questions à se poser

Quelle valeur apportons-nous au client ? Quel problème contribuons-nous à résoudre ? A quels besoins répondons-nous ? Quelles combinaisons de produits et de services proposons-nous à chaque segment de clients ? (Osterwalder et Pigneur, 2011, p.23).

Définition et caractéristiques

La proposition de valeur décrit l'ensemble de produits et services créant de la valeur pour un segment de la clientèle spécifique (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 22). Ce bloc consiste à résoudre un problème ou satisfaire le besoin du consommateur, évitant ainsi qu'un segment de la clientèle se tourne vers une entreprise concurrente.

Il existe plusieurs manières permettant de créer de la valeur pour ses clients, par exemple la satisfaction d'un nouvel ensemble de besoins, souvent lié à de nouvelles technologies. Cela peut être également lié à la personnalisation, l'amélioration ou l'adaptation de produits ou de services traditionnels aux besoins spécifiques des clients. Lorsqu'une entreprise offre un bien ayant un prix plus faible que ses compétiteurs, cela impacte favorablement la proposition de valeur. En ce qui concerne les coûts, en aidant leurs clients, les entreprises pourront observer une réduction des coûts et donc une création de la valeur. L'accessibilité et l'utilité seront les deux derniers éléments que nous citerons pour ce bloc. Lorsqu'une entreprise donne accès aux produits et aux services dont les consommateurs n'avaient pas accès auparavant, cela crée par conséquent de la valeur. Ce deuxième bloc peut être considéré comme le cœur du *Business Model Canvas*.

Canaux

Questions à se poser

Quels canaux nos segments de clients préfèrent-ils ? Quels canaux utilisons-nous actuellement ? Nos canaux sont-ils intégrés ? Lesquels donnent les meilleurs résultats ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous aux routines des clients ? (Osterwalder et Pigneur, 2011, p.27).

Définition et caractéristiques

Les canaux consistent à savoir comment l'entreprise devra communiquer et atteindre ses segments clientèles pour délivrer la proposition de valeur (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 26). Dans ce bloc, nous trouvons trois éléments essentiels, à savoir la communication, la distribution et les chaînes de ventes. Les canaux présentent cinq phases distinctes par lesquelles le consommateur passe durant son achat: (1) Conscience : augmenter la connaissance des consommateurs à propos des produits et services de l'entreprise ; (2) Évaluation : aider les consommateurs à évaluer la proposition de valeur d'une entreprise ; (3) Achat : permettre aux consommateurs d'acheter produits et services spécifiques ; (4) Livraison : délivrer une proposition de valeur aux consommateurs ; (5) Après-achat : offrir un support post-achat aux consommateurs.

Relations avec le client

Questions à se poser

Quel type de relations chacun de nos segments de clients souhaite-t-il que nous entretenions avec lui ? Quel type de relations avons-nous établies ? Quel est leur coût ? Comment s'articulent-elles avec les autres éléments de notre modèle économique ? (Osterwalder et Pigneur, 2011, p.29).

Définition et caractéristiques

Les relations avec le client décrivent les types de relations qu'une entreprise établit avec ses segments clientèles spécifiques (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 28).

L'entreprise peut établir des relations automatisées ou personnalisées avec ses parties prenantes telles que l'assistance personnelle, la co-crédation, les communautés permettant d'être proches des clients et de maintenir des échanges réguliers et les services automatisés.

Flux de revenus

Questions à se poser

Pour quelle valeur nos clients sont-ils disposés à payer ? Pour quoi payent-ils actuellement ? Comment payent-ils ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la contribution de chaque flux de revenus au revenu global ? (Osterwalder et Pigneur, 2011, p. 31).

Définition et caractéristiques

Le flux de revenus représente le cash qu'une entreprise génère de chaque segment de la clientèle (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 30). Nous trouvons deux types de flux de revenus : revenus de transaction (provenant d'un seul paiement de consommateur) et revenus récurrents/réguliers (provenant de paiement périodique qui délivrent une proposition de valeur aux consommateurs ou qui offrent un support d'après-achat).

Il y a deux mécanismes de prix : prix fixes et variables. Les prix sont fixés pour les produits et services individuellement et sont une fonction de la quantité achetée. Ils dépendent du nombre ou de la qualité des produits et des caractéristiques propres au segment de clientèle, tandis que le prix variable est basé sur les conditions de marché, sur la fluctuation de l'offre et de la demande et est négocié entre deux ou plusieurs partenaires.

Ressources clés

Questions à se poser

Quelles ressources clés nos propositions de valeur exigent-elles ? Qu'en est-il de nos canaux de distribution ? De nos relations avec les clients ? De nos flux de revenus ? (Osterwalder et Pigneur, 2011, p.35).

Définition et caractéristiques

Les ressources clés sont les biens et les services qui sont exigés afin que le modèle d'affaires fonctionne efficacement (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 34). En effet, toute entreprise a besoin des ressources pour créer de la valeur, atteindre le marché voulu, maintenir une relation avec sa ou ses clientèle(s) et générer des revenus. Nous retrouverons quatre types de ressources, à savoir physiques, intellectuelles, humaines et financières. Le premier type concerne les biens physiques tels que les bâtiments, les machines et infrastructures logistiques. Une entreprise, pour garder sa position distincte dans le marché, doit avoir recours aux ressources intellectuelles telles que les brevets, partenariats ou encore savoir-faire exclusifs. Les ressources humaines consistent en la gestion du personnel. Enfin, le dernier type concerne les ressources et les garanties financières comme le cash, le crédit et l'option de stock.

Activités clés

Questions à se poser

Quelles activités clés nos propositions de valeur exigent-elles ? Qu'en est-il de nos canaux de distribution ? De nos relations clients ? De nos flux de revenus ? (Osterwalder et Pigneur, 2011, p.37).

Définition et caractéristiques

Les activités clés assurent le bon fonctionnement d'une entreprise. Comme les ressources clés, ce septième bloc doit également créer et offrir une proposition de valeur, cibler le marché voulu, maintenir une relation avec les clients et générer des revenus. Nous trouvons trois catégories d'activités clés. La première est la production qui consiste à délivrer les quantités de produits. La seconde est de trouver des solutions personnalisées pour chaque consommateur et la dernière consiste à maintenir et à développer les activités.

Partenariats clés

Questions à se poser

Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources clés nous procurons-nous auprès de partenaires ? Quelles activités clés nos partenaires conduisent-ils ? (Osterwalder et Pigneur, 2011, p.39).

Définition et caractéristiques

Le partenariat clé décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires qui impacte positivement le fonctionnement des opérations d'une entreprise (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 38). Nous trouvons quatre types de partenariats : l'alliance stratégique entre deux non-concurrents, le partenariat stratégique entre deux concurrents, la joint-venture permettant le développement de nouvelles affaires et la relation acheteur-fournisseur assurant un approvisionnement fiable. Il y a trois motivations qui peuvent pousser les entreprises à créer des partenariats : l'optimisation et l'économie d'échelle, la réduction du risque et de l'incertitude, l'acquisition des ressources et des activités particulières.

Structure de coûts

Questions à se poser

Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ? Quelles activités clés sont les plus coûteuses ? (Osterwalder et Pigneur, 2011, p. 41).

Définition et caractéristiques

La structure de coûts décrit tous les coûts qui sont engagés pour l'opération d'un modèle d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 40). Le fait de créer et délivrer de la valeur, de maintenir des relations avec les clients, de générer des revenus entraîne des coûts que l'entreprise devrait supporter. Ce bloc pourrait être axé soit sur le coût, soit sur la valeur. Un modèle axé sur les coûts aurait pour but principal de réduire les coûts en utilisant une faible proposition de valeur tout en maximisant l'autonomisation et externalisant ses ressources. Tandis que la seconde serait centrée sur la structure de la valeur proposée.

2.3. Avantages de *Business Model Canvas*

Un *Business Model Canvas* est un instrument simple à utiliser et fournit une très grande aide aux entrepreneurs. Cela consiste à tester et à valider des hypothèses directement avec les clients, et ce, à tous niveaux (Dudin, Kutsuri, Fedorova, Dzusova et Namitulina, 2015). Cet outil graphique permet aux entrepreneurs, clients et employés de comprendre l'articulation des différentes composantes du business, ce qui facilitera la communication entre les parties prenantes. De plus, il permet de considérer chaque élément séparément et globalement, tout en augmentant la créativité et l'innovation de l'organisation (Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Trimi et Berbegal-Mirabent, 2012).

L'étude de Lima et Baudier (2017) souligne deux grands types de bénéfices : fonctionnels et cognitifs.

La performance, la communication et l'innovation sont liées aux résultats organisationnels des activités d'innovation de modèle d'affaires. Ces trois avantages constituent le bénéfice fonctionnel, affectant la capacité de fonctionnement d'une entreprise dans un environnement compétitif.

Les cinq autres avantages cognitifs sont : la visualisation, la prise de décision, la pensée créative, la collaboration et la réflexion. Ces atouts sont liés au processus de réflexion et de raisonnement produit par les utilisateurs du modèle.

Cet outil apporte également un avantage en termes d'efficacité, car une meilleure structure organisationnelle permettra un accroissement de l'innovation stratégique et un meilleur échange entre les différentes parties prenantes. Le *Business Model Canvas* agit aussi sur l'efficacité, c'est-à-dire l'aspect visuel du modèle d'affaires qui simplifiera la manipulation des variables et permettra ainsi une prise de décision plus efficace autant d'un point de vue individuel que collectif.

La visualisation des idées complexes à travers les neuf blocs de ce modèle d'affaires et la facilité de son fonctionnement expliquent son grand succès d'adoption parmi les entrepreneurs et les académiciens. Grâce à son aspect collaboratif, il a la capacité de mettre en avant la génération et le développement des idées au sein de l'organisation.

2.4. Limites de *Business Model Canvas*

Un *canvas* est un outil de représentation très efficace, mais pêche par le manque de données dynamiques que comporte normalement le modèle d'affaires. La perception de la relation entre les différents éléments est limitée, et il y a absence des éléments stratégiques tels que la position et l'avantage compétitif. De plus, le *canvas* ne quantifie pas les composantes du levier économique qui renforcent le gain du profit à l'échelle (Euchner et Ganguly, 2014). Selon leur étude, le *Business Model Canvas* présente également une limite dans les relations des différents éléments des blocs.

Reuver, Bouwman et Haaker (cité dans Lima et Baudier, 2017) présentent le manque d'éléments pour les différentes variables proposées, et cela implique l'aspect incomplet du modèle. Günzel et Holm (cité dans Lima et Baudier, 2017), de leur côté, expliquent la confusion naissant dans les cases du modèle d'affaires, ce qui pourra créer 'perplexités et complexités' dans le processus d'innovation. L'amélioration de la collaboration par le *Business Model Canvas* pourra à son tour limiter la création d'idées nouvelles (Eppler, Hoffmann et Bresciani, 2011 cité dans Lima et Baudier, 2017).

De plus, les modèles d'affaires actuels semblent inadaptés à l'environnement et au développement durable. Ceci est notamment dû à l'implication des exigences spécifiques (Sempels et Hoffmann, 2013). Pour pallier à cette difficulté, il faut prendre en compte que le *business model* traditionnel continue de jouer un rôle important et qu'il faudra l'ajuster ou le reconstruire (Chesbrough, 2007). La conservation de modèles d'affaires classiques permettra à l'organisation de profiter de ses avantages tant que celle-ci y inclura les aspects écologiques, le développement durable et la réputation afin d'assurer sa viabilité dans le futur.

Chapitre 3 : Conclusion de la revue de littérature

Grâce au développement du Web 2.0, l'économie collaborative a connu un succès considérable et vit sa phase de pleine expansion (Hansen Henten et Maria Windekilde, 2016 ; Huefner, 2015). Présentant tant d'opportunités que de menaces, les auteurs prennent une position opposée de l'un et de l'autre. Pour certains, les activités collaboratives auront un impact favorable sur l'économie, la société et l'environnement alors que pour d'autres ce seront des effets néfastes. Il est donc difficile d'aboutir à une définition générale (Schor, 2016).

Comme l'économie collaborative, le *business model* a également vécu son essor avec les nouvelles technologies de l'information et de la consommation (Teece, 2010). Il présente une multitude de définitions où chacune se focalise sur un aspect particulier. Notre intérêt s'est porté sur un business model en particulier, à savoir le *Business Model Canvas*. En effet, autant du point de vue académique que professionnel, c'est un modèle qui a été utilisé le plus souvent et avec succès par les entrepreneurs.

Le *Business Model Canvas* a été adapté pour l'économie circulaire, où des modifications ont été apportées aux différents blocs. Lewandowski (2016) a présenté le *Circular Business Model Canvas* afin de satisfaire les spécificités de l'économie circulaire. Kozłowski, Searcy et Bardecki (2018) ont également restructuré le *canvas* pour aider les entrepreneurs se lançant dans la construction d'un *sustainable fashion brand*.

Nous avons donc trouvé des adaptations pour l'économie circulaire, mais pas pour l'économie collaborative, c'est ainsi qu'est née notre problématique : « Comment adapter le *Business Model Canvas* afin qu'il réponde à la réalité de l'économie collaborative ? ». Grâce à nos deux questions de recherches, nous tenterons de répondre le plus efficacement possible à la problématique de ce mémoire.

DEUXIÈME PARTIE: ETUDE DE TERRAIN

Chapitre 4 : Méthodologie

Le *Business Model Canvas* est l'outil le plus utilisé par les praticiens ainsi que par les académiciens. Selon Osterwalder et Pigneur (2010), il permet une meilleure communication entre les parties prenantes et une structuration des stratégies d'affaires. Néanmoins, beaucoup de chercheurs ont remarqué sa rigidité et son adoption ne sera pas complètement adéquate et pertinente pour les différents types de la Nouvelle Economie.

A partir de ces deux concepts développés dans la partie théorique, l'objectif de notre étude empirique consiste à adapter l'outil *Business Model Canvas* afin de répondre aux exigences de l'économie collaborative. Le but est de modifier cet outil afin de faciliter les tâches des entrepreneurs se lançant dans des activités collaboratives.

Deux questions de recherche permettant de répondre à notre problématique ont été définies :

1. Est-ce que l'ensemble des différentes catégories du *Business Model Canvas* sont pertinentes pour l'économie collaborative ?
2. Quelles sont les questions clés pour chaque bloc afin qu'ils soient adaptés à l'économie collaborative ?

4.1. Design de recherche

Afin de répondre de manière la plus pertinente possible à nos deux questions de recherche, nous avons réalisé une étude de terrain combinant l'économie collaborative et le *Business Model Canvas*. L'ambition de cette étude est de comprendre en profondeur un sujet et d'en tirer ses différents aspects (Lendrevie, Lévy et Lindon, 2012). Selon Giannelloni et Vernet (2001, p.85), l'approche qualitative introduit « une vision imprécise, non structurée et superficielle de l'information, puis s'efforcent de la décoder et de la traduire en termes de motivations, d'attitudes ou de comportements ». Elle permet dans le cas d'une étude exploratoire de « collecter les significations que les personnes attachent aux événements, processus et structures (perceptions, hypothèses, préjugés) » (Miles et Huberman cités dans Lejeune, 2013).

En outre, l'économie collaborative est une notion récente qui a connu son expansion avec l'internet à l'instar du *Business Model Canvas*. L'étude qualitative est l'approche la plus appropriée pour ces deux sujets que l'on peut qualifier de "récents". Comme il existe peu de données et que celles-ci sont souvent de nature variée, il est donc difficile de réaliser une étude quantitative complète. De plus, puisque le but recherché n'est pas de tester une théorie ou de généraliser les résultats obtenus, le choix de la méthode quantitative a été rejeté (Lejeune, 2013).

4.2. Guide d'entretien et méthode de recueil d'informations

Afin de recueillir les informations nécessaires pour répondre à nos questions de recherche, 5 entretiens semi-directifs ont été menés selon deux guides d'entretiens, conçus sur base de notre revue de la littérature. Cela, nous a permis de poser un maximum de questions tout en laissant de la liberté aux répondants et d'obtenir des réponses riches (Lendrevie et al., 2012 ; Malhotra, 2010 ; Quivy et Van Campenhoudt, 2006). En outre, les entretiens semi-directifs permettent d'adapter le guide d'entretien selon la personne interrogée. Ces modifications peuvent prendre la forme d'un ajout ou d'une suppression ou encore d'un changement d'ordre des questions (Ghauri et Gronhaug, 2002).

Nous avons divisé notre guide d'entretien en 4 parties afin d'assurer un enchaînement clair et cohérent. La première partie consistait en une introduction afin de présenter les objectifs et le plan de l'entretien ainsi que d'en apprendre plus sur nos répondants (âge, parcours professionnel, etc.). Les trois autres parties ont été organisées selon trois thèmes : nous avons successivement abordé l'économie collaborative, le *Business Model Canvas* et les particularités de celui-ci. En outre, nous avons utilisé la technique de l'entonnoir lors de chaque entretien (Lejeune, 2013).

Ce guide d'entretien a été modifié pour l'entretien avec l'expert. Dans les annexes 1 et 2, se trouvent les deux guides d'entretiens pour les personnes interrogées.

4.3. Constitution de l'échantillon

Les répondants ont été sélectionnés selon deux méthodes d'échantillonnage. Dans un premier temps, nous avons réalisé un échantillonnage par jugement/à priori afin de sélectionner les individus détenteurs des informations à propos de l'économie collaborative (Blandford, 2013). Ensuite, nous avons effectué un échantillonnage par convenance où le choix était fait en fonction de leur accessibilité et de leur autorisation de divulguer les informations (Gavard-Perret et al., 2012).

En ce qui concerne les entreprises, les quatre thèmes abordés dans le guide d'entretien leur ont été communiqués dans les demandes de rendez-vous afin d'être sûrs que les répondants aient la capacité de répondre aux différentes questions. Quant au choix de l'expert interrogé, nous avons contacté les trois auteurs de *L'économie collaborative : entre jeu, participation et confiance* (Philippette, Collard, Klein, 2016) suite à la lecture de cet article. Cependant, seul un de ces auteurs était disponible pour un entretien.

Nous avons réalisé au total 5 entretiens qui ont duré en moyenne 30 minutes entre le 7 juin et 2 juillet 2018. Parmi les répondants, 4 travaillent dans une entreprise dite collaborative et un expert. L'ensemble des informations relatives à ces entretiens sont reprises dans la *Table 3*.

Table 3 : Informations relatives aux entretiens

	Types	Nom de <u>l'interviewer</u>	Fonction dans l'entreprise	Durée de l'interview
LITA.co (R1)	Financement collaboratif	Céline Bouton	Chargée de développement et de marketing	27 minutes
MOOC Louvain Experience (R2)	Connaissance collaborative	Françoise Docq	Chef de projet MOOC	35 minutes
Heetch (R3)	Consommation collaborative	Kristell Haas	Country manager Belgium	45 minutes
MakiLab (R4)	Production collaborative	Régis Lambin	Président de MakiLab	26 minutes
Expert (R5)		Thibault Philippette	Assistant professeur à UCL	58 minutes

4.4. Retranscription et codage

Une fois que les interviews réalisées, nous les avons retranscrites afin de procéder au codage et à l'analyse (Mahoney, 1997). Les transcriptions des 5 entretiens se trouvent *en Annexe 3, 5, 7, 9, 11*¹⁷.

¹⁷ Tous les entretiens ont été retranscrits afin d'être le plus transparent possible. Cela permettra aux lecteurs d'examiner les différentes décisions prises durant le processus de recherche (Life, 1994).

4.5. Méthode d'analyse des données

Nous nous sommes basés sur l'ouvrage *Etudes de marché* (Giannelloni et Vernet, 2001) pour analyser le contenu de nos données.

La première étape consistait à retranscrire l'ensemble de nos entretiens enregistrés. Ensuite, nous avons déterminé l'unité d'analyse de contenu, déterminant le schéma de codage et facilitant l'interprétation. L'unité choisie était le *thème* défini comme étant « un groupe de phrases jugées équivalentes, car faisant référence à des situations, à des objectifs ou des concepts proches » (Giannelloni et Vernet, 2001, p.98).

L'étape suivante était la construction d'une grille générale dont l'objectif de celle-ci était d'examiner l'ensemble des entretiens. Nous avons classé les codes en 5 catégories distinctes que nous avons jugées pertinentes pour notre analyse. Le *codebook*¹⁸ est présenté ci-dessous dans la *Table 4*.

Un logiciel, Atlas.ti8, a été utilisé pour faciliter notre tâche, qui consistait à attribuer un code à un ensemble de mots ou d'extraits d'entretien (Lejeune, 2013). Ainsi, une modification dans les codes pouvait être appliquée à l'ensemble des éléments (Lewis, 2004).

¹⁸ Un *codebook* sert de guide pour les réponses codées en fournissant la signification des différentes variables (Encyclopedia of Survey Research Methods).

Table 4 : Codebook

Catégories de codes		
ECONOMIE	IC = Impact sur les consommateurs	PrxAcc = Prix accessible
	IS = Impact sur la société	CreEmp = Création d'emploi
		RecFin = Recette financière
		ConDel = Concurrence déloyale
SOCIAL		Com = Communauté
		Dec = Décentralisation des pouvoirs
		ProInt = Agir pour son propre intérêt
ENVIRONNEMENTAL		UtiRess = Utilisation efficace des ressources
		AbsEnv = Absence pour l'intérêt environnemental
PLATEFORMES	MI = Mise en relation des individus	
	MD = Mise à disposition des biens et des services	
CONFIANCE	CP = Confiance entre la plateforme et l'utilisateur	

Chapitre 5 : Présentation des résultats

Dans le présent chapitre, l'organisation sera la suivante. Pour chacune des 4 entreprises étudiées, nous aurons 3 parties : introduction, illustration d'économie collaborative au sein de l'entreprise et le parcours BMC. Dans les *Annexes 4, 6, 8, 10* se trouvent les BMC de chaque entreprise, ils ont été parfois un peu adaptés car les réponses des répondants n'étaient pas toujours pertinentes. Pour notre dernier entretien avec l'expert, nous aurons 5 parties : les particularités, les avantages et les limites de l'économie collaborative. Les deux dernières parties seront les améliorations à apporter et le parcours de certains blocs du BMC.

5.1. LITA.co



Présentation de l'entreprise

LITA.co (Live, Impact, Trust, Act, collaboration) est une plateforme de *crowdfunding*, permettant de financer les entreprises qui ont un impact social et environnemental positif. L'objectif principal poursuivi est de démocratiser la finance en la rendant plus transparente et en finançant l'économie réelle. Cette plateforme collaborative est donc dédiée à l'entrepreneuriat social et au développement durable.

Économie collaborative chez LITA.co

Céline Bouton, chargée de développement et de marketing de LITA.co, explique qu'en travaillant dans l'*impact investing*, ils génèrent un impact social et économique positif. En effet, cette entreprise fait grandir le secteur de l'entrepreneuriat social : plus de 10 millions d'euros ont déjà été levés en moins de 4 ans et 39 entreprises ont été financées. Le financement de ces entreprises débouche également sur la création de nombreux emplois. Céline souligne également que les investisseurs investissent non seulement leur argent mais partagent aussi leurs compétences, leurs réseaux et leurs temps.

D'un point de vue environnemental, l'impact de LITA.co est assez faible selon Céline. Néanmoins, ils essaient d'avoir des fournisseurs responsables et de faire attention à leur mobilité (vélo, transports publics).

La particularité de cette plateforme est la mise en relation des différents acteurs. Il est important de garder un côté dynamique et installer la confiance afin d'assurer le bon fonctionnement. L'échange, la collaboration, le partage de connaissance, de compétences, de ressources et d'outils constituent les aspects de l'économie collaborative selon Céline.

Le Business Model Canvas de LITA.co

Céline connaît le *Business Model Canvas* mais celui-ci n'a pas été utilisé pour LITA.co. Elle explique que ce modèle pourra être un bon point de départ, mais qu'il faudra aller au-delà pour monter une « vraie entreprise ».

Segments de clientèle

LITA.co crée de la valeur pour trois segments principaux de clientèle. Ce sont les entrepreneurs/innovateurs sociaux, les acteurs du financement/co-investisseurs et le grand public (les citoyens). Céline mentionne que les incubateurs et les réseaux des entrepreneurs sont vus comme deux autres segments de clientèle.

Proposition de valeur

Cette plateforme de *crowdfunding* aide les entrepreneurs sociaux à lever de fonds pour se développer et créer ainsi leur propre entreprise. La proposition de valeur consiste dès lors à trouver et à présenter les meilleures entreprises sociétales et contribuer à la diminution du manque de financement de ces entreprises. LITA.co crée également de la valeur pour le grand public en leur permettant de devenir actionnaires ou de prêter de l'argent sous forme d'obligations pour des projets à vocations sociales et environnementales.

Canaux

La communication se fait principalement en ligne à l'aide des réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn et Instagram. Ils organisent également des événements afin de présenter les entreprises en cours de financement au grand public et les sensibiliser à l'*impact investing*. Ils utilisent leur base de données pour communiquer sur les différents projets.

En outre, ils travaillent avec la presse et les médias. Enfin, ils ont aussi une ligne téléphonique directe où toute personne peut les joindre afin de poser ses questions.

Relation avec le client

Ils établissent des relations de long terme avec leurs investisseurs, avec un investissement pour une période de minimum 4 à 5 ans. Pour maintenir la confiance et la transparence, ils suivent les entreprises qui ont levé des fonds.

Flux de revenus

LITA.co mène une *due diligence*¹⁹, réalisée par des analystes. Les revenus de cette entreprise proviennent d'une part d'un prix fixe que l'entrepreneur devra payer et d'autre part, d'une commission prélevée sur les fonds.

Ressources clés

Céline souligne l'importance des ressources humaines telles que l'excellence, l'établissement de la confiance, la transparence, l'ouverture et le professionnalisme. En ce qui concerne les ressources intellectuelles, les partenariats jouent un rôle important et assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Les ressources physiques et financières ne sont pas considérées comme clés.

¹⁹ Cela consiste à une analyse financière et extra-financière approfondie. Durant cette étape, LITA.co évalue l'entreprise selon une grille de critères prenant en compte la proposition de valeur, l'impact social, le business model, le marché, les prévisions financières, les compétences de l'équipe, le degré d'innovation et les critères ESG (Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance).

Activités clés

L'activité principale est de permettre le financement d'entreprises sociales et durables auprès des particuliers, qu'on appelle *crowd*. Il faudra également que LITA.co trouve les meilleures entreprises sociétales à présenter au grand public afin d'assurer la réalisation de cette activité.

Partenariats clés

LITA.co travaille avec de nombreux partenaires : les co-investisseurs, les banques, les coopératives de finance solidaires, les incubateurs, les start-ups, les réseaux d'entrepreneurs et les universités.

Structure de coûts

Les principaux coûts supportés sont au niveau des ressources humaines et du développement éthique de la plateforme. Ensuite, ce sont les coûts marketing : tout ce qui est lié au budget des réseaux sociaux, au web et au graphisme. A ceux-ci s'ajoutent les coûts des événements et des prestataires.

5.2. MOOC Louvain *expérience*



Présentation de l'entreprise

Le MOOC (Massive Online Open Course) consiste à mettre à disposition des cours en ligne, gratuits et ouverts aux apprenants venant des quatre coins du monde. L'Université Catholique de Louvain a rejoint en mars 2013 le réseau d'edX, la plus grande plateforme d'apprentissage en ligne, fondée par Massachusetts Institute of Technology et l'Université Harvard en 2008. Le but poursuivi par le MOOC Louvain est de servir de support aux professeurs au sein de Louvain Learning Lab et de diffuser les savoirs et les nouvelles connaissances de l'université à travers le monde.

Économie collaborative chez MOOC Louvain expérience

Selon Françoise Docq, chef de projet MOOC, il existe trois effets positifs d'un investissement dans la connaissance collaborative. Le premier est un effet interne car cela entraîne de l'innovation pédagogique et stimule ainsi les professeurs en modernisant leur enseignement et permet de créer des nouvelles relations avec leurs étudiants. Le suivant est un effet externe puisqu'il augmente la visibilité de l'université. Grâce au MOOC, des personnes des quatre coins du monde veulent venir étudier à l'UCL. Un autre effet est qu'il donne la possibilité d'apprendre à qui le souhaite, ce qui fait que beaucoup de gens sont fortement contents de pouvoir profiter de cette opportunité.

Les limites dans la mise en place sont le coût aussi bien en temps qu'en argent. Il faut également prendre en compte que la charge de travail fournie par les professeurs est entièrement volontaire et qu'il est important que cela devienne une charge officielle.

L'impact de MOOC au point de vue économique est la création d'emploi car quatre nouvelles personnes ont été engagées pour mettre en place ce projet. Les cours suivis sur MOOC facilitent également l'obtention de promotion ou le changement de travail grâce au certificat de réussite. De plus, certaines entreprises aux Etats-Unis garantissent un entretien de recrutement que si un ou plusieurs micro masters ont été suivis. Grâce aux options payantes de MOOC, il y a également des recettes financières qui sont générées et réparties entre l'edX et les universités partenaires.

Au point de vue social, tous les messages et les échos reçus nous montrent que les individus profitent pleinement de cette opportunité.

L'aspect environnemental n'est pas connu. Selon Françoise, il y a sûrement des coûts environnementaux en termes de pollution de serveur mais elle est incapable de donner plus d'informations.

La particularité principale de cette plateforme collaborative selon Françoise est la naissance des nouveaux acteurs dans le monde de l'enseignement. Ceux-ci transforment le marché et la concurrence en prenant la place du secteur traditionnel. De plus, la plateforme MOOC met en relation des individus provenant du monde entier et ceci est assuré par l'edX. En effet, le réseau d'edX joue un rôle d'intermédiaire entre les apprenants et les professeurs et gère l'inscription et le paiement des étudiants.

Le Business Model Canvas de MOOC Louvain expérience

Il est important de noter que Françoise Docq ne connaît pas le *Business Model Canvas*. Nous avons donc expliqué le fonctionnement de cet outil avant de parcourir et compléter celui-ci.

Segments de clientèle

Il existe deux segments de clientèle. Les premiers sont les apprenants en formation continue. Ce sont des travailleurs voulant mettre à jour leurs compétences, leurs connaissances ou réorienter leur carrière. Les seconds sont des individus qui veulent commencer ou reprendre des études et plus particulièrement suivre des micro-masters afin de s'inscrire dans un master sur le campus.

Proposition de valeur

Le MOOC joue un rôle d'intermédiaire dans la mise à disposition en ligne des cours universitaires. En effet, la création de valeur se fait principalement par l'accessibilité à des cours de différentes universités à tout le monde et gratuitement.

Canaux

Pour la promotion, ce sont principalement des newsletters et des catalogues envoyés par l'edX. En ce qui concerne les feedbacks, ce sont des enquêtes en lignes réalisées à la fin des MOOC et des mails de retour par les individus ayant suivi un ou plusieurs cours. Il existe également des sites où les individus peuvent mettre des étoiles et des commentaires.

La communication avec les professeurs se fait quant à elle via des appels à projets, où un mail est envoyé à un grand nombre d'académiciens.

Relation avec le client

La relation avec les étudiants et les professeurs est plus horizontale et directe. Les individus ont également l'opportunité d'évaluer la qualité des cours sur MOOC en commentant ou en mettant des étoiles sur des sites dédiés à ceci.

Flux de revenus

Les revenus sont générés par l'achat de certificats dont une partie est gardée par l'edX (déduction d'une série de frais) et l'autre partie est attribuée à l'UCL. Le chiffre d'affaires sur une période de temps d'un peu moins de quatre ans et pour tous les MOOC est de 68 000 euros, ce qui reste très faible selon Françoise.

Ressources clés

La ressource principale est les professeurs car sans eux, l'équipe ne pourrait rien faire. Ce sont des volontaires qui s'engagent à consacrer leur temps sans que cette charge soit comptabilisée officiellement. Il existe également une ressource financière de 30 000 euros donnée aux professeurs, leur permettant d'engager un assistant, de rémunérer un graphiste ou des étudiants jobistes pour les aider.

Activités clés

L'activité clé de MOOC est de mettre à disposition des individus, venant d'horizons complètement différents, des cours en ligne, gratuits et ouverts à tous.

Partenariats clés

Il existe trois partenaires clés pour MOOC : l'UCL, l'équipe rectoral et Tree Top qui permet le financement.

Structure de coûts

Le coût le plus important est lié aux ressources humaines c'est-à-dire le temps consacré par les professeurs pour la réalisation et le suivi de MOOC. Comme mentionné précédemment, il existe un coût fixe de 30 000 euros qui est donné aux professeurs afin de les aider à engager du personnel.

5.3. Heetch



Présentation de l'entreprise

Heetch est une plateforme collaborative agréée par la loi de De Croo permettant le covoiturage à moindres coûts pour ses utilisateurs. Lors de l'obtention de l'agrément de l'économie collaborative, les chauffeurs étaient (principalement) des particuliers. En octobre 2017, une interruption de l'activité fut imposée pour cause d'accusation d'usage de taxi illégal. En effet, la mobilité est une compétence régionale en Belgique alors que l'agrément de l'économie collaborative ne s'applique qu'au niveau fédéral et financier. Désormais, la plateforme ne fait appel qu'à des chauffeurs professionnels ayant un véhicule sous licence.

Économie collaborative chez Heetch

L'idée d'investir dans cette plateforme collaborative est due au manque d'offres professionnelles car les jeunes éprouvaient des difficultés à se déplacer ou rentrer chez eux pendant la nuit. L'implémentation de Heetch a été facilitée par le fait que la Belgique ait un cadre légal pour l'économie collaborative.

Selon Kristell Haas, *Country manager Belgium*, il existe trois effets positifs à cet investissement : les individus deviennent un acteur de la vie nocturne, l'amortissement des frais des véhicules pour les conducteurs et la facilité d'activation de l'application. Ces effets positifs ont cependant été mitigés à cause des embarras juridiques récents qui ont limité leur expansion.

D'un point de vue économique, selon une étude réalisée à Paris, plus de 33 % des personnes confirment que sans Heetch, ils ne pourraient pas sortir. Ce qui montre qu'il y a un flux économique qui est généré car les personnes consomment, vont au cinéma, au restaurant, etc.

Au niveau social, du côté des passagers, il y aura la création d'une vie sociale. Tandis que du côté des conducteurs, il y a aura une satisfaction financière en raison de l'amortissement des frais de leur véhicule.

L'aspect environnemental n'est pas vraiment pris en compte bien qu'il existe quelques voitures électriques dans la plupart des villes. Kristell souligne en outre que Heetch a un impact positif de point de vue de la sécurité routière mais également de la sécurité en général que ce soit pour les femmes que pour les individus avec un taux d'alcoolémie élevé.

Selon Kristell, la particularité des plateformes de l'économie collaborative est de mettre en relation les particuliers entre eux dans le but de s'entraider. Selon les mots de Kristell, il s'agit de « trouver le besoin exprimé ou sous-jacent d'une population et de voir comment cette même population peut rencontrer une population qui y répond ».

Les questions de sécurité et de confiance sont également apparues comme être très importantes pour assurer le bon fonctionnement de la plateforme. En effet, la plateforme Heetch devrait assurer une certaine responsabilité envers les passagers à propos des conducteurs.

Le Business Model Canvas de Heetch

Comme ce fut le cas pour Françoise, Kristell ne connaissait pas non plus le *Business Model Canvas*.

Segments de clientèle

Les segments de clientèle sont principalement les jeunes, entre 18-35 ans.

Proposition de valeur

Selon Kristell, Heetch crée de la valeur pour ses segments de clientèle de deux manières. Premièrement, grâce à la possibilité de payer en cash car étant donné l'âge des passagers, très souvent ils ne possèdent pas de carte de crédit. Le second est la création d'une image « cool, accessible et jeune », ce qui leur permet d'être proche de leurs passagers.

Canaux

Du côté des chauffeurs, en premier lieu, ce sera du face-to-face dans les rues. Ensuite, ils téléphonent, envoient des mails et des messages (SMS, Whatsapp) lorsqu'il y a une offre.

Du côté des passagers, il existe trois canaux de communication. Le premier consiste à des campagnes sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram, Snapchat et Adwords. Le suivant consiste à prospecter des événements pour être partenaires. Cela se fait souvent par du partenariat digital, avec la distribution de code promo, afin d'acquérir des passagers supplémentaires. Une autre manière de communiquer est d'aller sur place et de distribuer des flyers, des briquets ou des bonbons et de rencontrer ainsi le public.

Relation avec le client

Heetch essaie d'être le plus proche possible de ses conducteurs. L'entreprise organise des petits déjeuners ainsi que des rencontres avec ses conducteurs afin de mieux comprendre leurs problèmes/besoins et d'apporter des améliorations à l'application.

En outre, l'équipe de Heetch rencontre directement les associations afin de comprendre les intérêts des conducteurs. En effet, selon Kristell, il est important de créer des relations fortes avec les conducteurs car ils sont leurs principaux partenaires. Pour conclure, Kristell souligne l'importance de la mise en place des relations de long terme et de collaboration « main dans la main ».

Flux de revenus

Du côté des chauffeurs particuliers, c'était un prélèvement en deux fois 10% : la première tranche consistait à payer l'assurance et le restant revenait à Heetch tandis que la seconde tranche était la taxe. Le format s'inscrivait totalement dans l'économie collaborative car le montant de la course était considéré comme un don et non comme un paiement. Cela signifiait que le passager avait le choix de donner un peu plus, un peu moins ou rien du tout sur base du montant qui était calculé.

Du côté des chauffeurs professionnels, c'est 15% de la commission où seulement la TVA est due. Ce dernier est donc plus rentable car le montant rentrant dans la caisse est plus élevé.

Ressources clés

Il y a deux ressources clés : les conducteurs et les passagers. Le besoin de l'un et de l'autre sont mutuellement nécessaires pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise.

Activités clés

L'activité clé de Heetch est de développer la mobilité des jeunes par la mise en relation des passagers et des conducteurs.

Partenariats clés

Chez Heetch, ils considèrent les chauffeurs comme des partenaires clés, car ils permettent de mettre en place une certaine stabilité de la plateforme. Heetch a également développé un réseau de partenaires très divers avec notamment des associations, des cercles étudiants ou encore des fournisseurs de bouteilles d'eau.

Structure de coûts

Il y a les coûts d'infrastructures et de fonctionnement de l'entreprise tels que les coûts liés aux bureaux, internet, électricité, TVA, les ordinateurs ou encore les abonnements téléphoniques. Ce à quoi s'ajoutent les coûts liés à la communication et à la promotion du service.

5.4. Makilab



Présentation de l'entreprise

Le Makilab est un laboratoire de fabrication (en anglais *FabLab*) où différents outils, principalement numériques, sont disponibles et permettent la conception et la réalisation des objets. Il a été développé au sein du projet Open Hub de l'Université catholique de Louvain. Cette ASBL est située à Louvain-la-Neuve et a ouvert ses portes il y a (à peu près) 4 ans de cela à la population tous âges et métiers confondus.

Economie collaborative chez Makilab

Makilab est un lieu collaboratif qui permet de faire des rencontres, de créer et de fabriquer des objets. En effet, l'accessibilité et le partage des machines constituent les caractéristiques principales de la production collaborative.

D'un point de vue économique, Makilab, et plus généralement les *FabLab*, permettent de diminuer le coût de développement pour les entreprises et l'économie. En effet, il permet de développer un prototype, de faire des tests et des réflexions à propos de l'industrialisation d'un produit.

D'un point de vue social, cette ASBL est un lieu ouvert à tous, communautaire, où il y a des échanges de connaissance et d'intérêts.

En ce qui concerne l'environnement, Régis Lambin, président de Makilab, souligne que c'est un endroit idéal pour faire des *Repair café*²⁰ puisqu'il y a un partage des outils et des connaissances.

²⁰ *Repair café* est « où des bénévoles se réunissent dans un café pour transmettre leur savoir-faire en matière de réparation » (De Montlivault, 2018).

La particularité des plateformes de la production collaborative est la création et la promotion d'un environnement de partage et de collaboration où ils peuvent échanger leurs connaissances, leurs cultures et leurs expériences. Régis souligne également qu'il est important que le gain ne soit pas seulement financier.

Le Business Model Canvas de Makilab

Régis Lambin connaît le *Business Model Canvas*. Cependant, en raison de sa connaissance tardive de ce modèle, il ne l'a pas utilisé pour Makilab.

Segments de clientèle

La création de valeur se fait pour la Région wallonne car Makilab répond à leurs besoins en essayant de répondre aux projets d'appel lancé par la Région.

Le segment de clientèle est tout individu intéressé ou voulant réaliser un prototype nécessitant des machines. Le second segment est la Région wallonne puisque Makilab répond aux projets d'appels de la Région en échange de financements.

Proposition de valeur

La proposition de valeur consiste à répondre aux appels à projets de la Région wallonne, à encadrer les différents projets et à réaliser des prototypes fiables.

Canaux

La communication se fait par l'organisation de portes-ouvertes mais également lors des permanences où les individus peuvent se procurer un abonnement. L'accent est mis sur une communication large et non personnalisée. Régis a cependant souligné qu'ils organisaient également des apéros afin de créer un environnement décontracté et accessible.

Relation avec le client

L'accent est mis sur la collaboration, le partage et les relations décontractées. Régis souligne qu'il est important de mettre en place un environnement permettant l'échange de connaissances, de cultures et d'expériences.

Flux de revenus

Le principal flux de revenus est généré lorsqu'ils répondent aux appels à projets. Mais il y a également les frais d'abonnement qui permettent l'entretien et l'achat des nouvelles machines. Il existe deux types d'abonnements : un abonnement à l'année ou un abonnement de 10 séances.

Ressources clés

Il existe 4 ressources clés : le local, l'énergie, l'internet et les individus.

Activités clés

MakiLab a deux activités clés. La première consiste à mettre à disposition des individus des machines et assurer qu'ils puissent les utiliser convenablement et de manière autonome. La seconde activité concerne les formations qu'ils proposent à l'achat d'un abonnement.

Partenariats clés

Les principaux partenaires sont Open Hub, CEI Louvain et l'UCL. Les autres FabLabs, les imprimantes 3D et la communauté de *crowdfunding* jouent également un rôle important.

Structure de coûts

Les coûts principaux supportés par MakiLab sont les assurances, l'abonnement internet, l'achat et le maintien des machines.

5.5. Interview avec expert 1

Les particularités de l'économie collaborative

Les nouvelles plateformes collaboratives viennent avec des idées créatives et innovantes afin de répondre aux manques et aux problèmes sociaux ou à certains services qui ne sont pas assurés efficacement.

Il existe deux grandes particularités de l'économie collaborative. Premièrement, les plateformes collaboratives se positionnent comme un intermédiaire permettant de mettre en relation les individus. Le second est l'aspect technologique, les plateformes sont considérées comme de nouveaux acteurs dans l'activité économique permettant de répondre aux différents besoins afin de satisfaire les individus. Nous pouvons résumer les deux particularités collaboratives comme étant de nouveaux intermédiaires utilisant des plateformes technologiques pour vendre des biens et des services.

Confiance

La confiance vient de l'extérieur pour l'économie traditionnelle mais avec l'économie collaborative, elle est assurée par un système interne. Le principe de confiance est un concept temporaire et l'accent est souvent mis sur celui-ci pour dissimuler une certaine faiblesse du système. Il est également important d'établir une relation de confiance avec les clients car le bon fonctionnement des plateformes dépend en grande partie de leur satisfaction.

Les avantages de l'économie collaborative

Premièrement, la dimension sociale prend une place centrale dans cette économie. Ce sont les individus qui génèrent un grand nombre d'échanges, d'interactions, de produits et de services. Cette économie ne fonctionnera pas sans le côté social et le but de ces plateformes est de rendre visible cette activité et de créer ainsi une masse. De plus, il faudra prendre également en compte la culture et l'écologie afin d'assurer une dimension sociale efficace.

Un autre aspect sera l'amélioration de la société à l'aide de la création d'emploi pour les jeunes.

Les limites de l'économie collaborative

Les plateformes de l'économie collaborative se basent sur un système de sur-sollicitation c'est-à-dire que pour qu'elles restent attractives il faut que les membres restent actifs. Si les évaluations demandées sur la plateforme ne sont pas réalisées, les profils des utilisateurs perdent leur intérêt économique.

La dimension sociale ne reflète pas toujours la participation effective des membres dans les plateformes collaboratives. En effet, les liens sociaux sont très faibles en raison de l'accumulation des micro-échanges qui donne une impression de communauté n'existant pas en pratique. Une autre limite du point de vue social sera l'interaction temporaire des individus sur la plateforme. Malgré la présence de nombreux individus, l'intérêt individuel domine dans un contexte de communauté et de collaboration. De plus, parfois, les individus sont en collaboration de manière forcée car les plateformes exigent de produire, d'évaluer et de rester actif.

Malgré les idées novatrices des entrepreneurs se lançant dans l'économie collaborative, il faut répondre à un besoin fort en raison de nombreux compétiteurs. L'expert se pose également beaucoup de questions au niveau de la concurrence déloyale due aux faibles régulations et contraintes des plateformes. Thibault illustre ce phénomène avec les taxis traditionnels et *Uber*. En effet, de nombreux chauffeurs ont manifesté dans plusieurs grandes villes en raison de l'absence de contraintes légales chez *Uber*. Ainsi, se posent plusieurs questions : « qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on condamne définitivement ? Ou justement ça répond à un besoin des utilisateurs et finalement ça répond à une certaine activité économique et sociale... Mais du coup, comment est-ce qu'on envisage ? Comment est-ce qu'on le traite ? Comment est-ce qu'on la régule ? ».

Les améliorations à apporter

Selon Thibault, des modèles mathématiques où les données sont récoltées pour faire apparaître les choix, les préférences et les coûts existent et sont disponibles pour les plateformes collaboratives. Cependant, leur utilisation doit être améliorée. En effet, il est nécessaire de définir clairement les modèles de rentabilité dès le début pour deux raisons. D'une part pour assurer une viabilité sur du long terme de l'entreprise et d'autre part pour assurer une transparence auprès de la communauté.

La deuxième amélioration à apporter est à propos de la communauté qui est souvent vue comme des clients et non comme un groupe d'ensemble. Il est important d'intégrer la communauté aux évolutions de la plateforme. La plateforme doit absolument jouer le rôle d'intermédiaire afin de faire correspondre celles-ci aux besoins de sa communauté.

Ces améliorations sont indispensables afin d'éviter une triple tension entre le social, l'économie et l'environnement. En effet, notre expert explique cette tension par le fait que nous avons d'un côté le social avec le but de renforcer les relations sociales et communautaires, de l'autre côté, il y a l'économie où l'objectif principal suivi est d'augmenter les profits. A ses deux pôles, s'ajoute l'environnement où nous cherchons à apporter des réponses aux problèmes écologiques. C'est ainsi que naissent des conflits entre ces trois dimensions.

Le Business Model Canvas et l'économie collaborative

Segment de clientèle

Puisque les plateformes collaboratives nécessitent très souvent l'utilisation de technologies, les personnes âgées n'ayant pas l'accès ou étant incapables de les utiliser sont souvent délaissées.

Relation avec le client

Il est primordial d'établir des relations de confiance car le bon fonctionnement des plateformes dépend de la satisfaction des clients.

Selon Thibault, le sentiment de confiance permet de garder la notoriété de la plateforme. En effet, les échanges restent libres et ouverts tout en étant régulés car les comportements dits « mauvais » sont exclus de la plateforme pour maintenir son attractivité.

Canaux

La communication se fait essentiellement via la plateforme. En outre, il est important de noter qu'une tendance à l'automatisation est observée : toutes les formes de communication dans cette économie sont souvent pré-encodées.

Ressources clés

Il existe deux types de ressources clés pour les plateformes collaboratives. Les premières sont les ressources techniques permettant la programmation et l'entretien de la plateforme. Les secondes sont les ressources humaines qui assurent les échanges et garantissent la viabilité de la plateforme.

Structure de coûts

Les coûts ne sont en général pas très élevés. C'est une des raisons pour laquelle les plateformes collaboratives présentent un grand succès auprès des entrepreneurs.

Lors de l'entretien, Thibaut a cependant insisté sur le fait que la structure de coûts des plateformes était directement liée avec les régulations sur l'économie collaborative en place et que l'avenir de cette économie restait incertain car de nouvelles lois étaient en train de naître.

Flux de revenus

La rentabilité provient du volume d'activité de la plateforme. Ce volume est généralement défini en fonction du nombre d'utilisations de biens et/ou de services.

5.6. Illustration

Les idées clés de la théorie ont pu être vérifiées et complétées durant nos cinq entretiens. Dans la *Table 5*, nous illustrons les cinq thèmes avec les verbatims de nos répondants.

Table 5 : Exemples d'extraits

Catégories		
ECONOMIE	<u>(IC)</u> R4 : « (...) mettre à disposition des machines et d'assurer que les gens puissent utiliser les machines de manières autonomes. » ;	<u>(PrxAcc)</u> R4 : « Donc ça, ça permet vraiment de réduire les coûts de développement dans certains cas pour les entreprises et pour l'économie. » ;
	<u>(IS)</u> R1 : « (...) faire grandir le secteur de l'entrepreneuriat social. » ; R2 : « (...) valoriser un certificat de réussite, ils peuvent le valoriser auprès d'un employeur, etc. pour changer de boulot, pour obtenir une promotion. »	<u>(CreEmp)</u> R1 : « (...) nous ce qui nous intéresse aussi, c'est de créer de l'emploi. On est des emplois qui sont créés via des entreprises dont on soutient le financement, dont on aide à trouver des fonds. » ; <u>(RecFin)</u> R2 : « (...) les recettes financières qui sont générées par les MOOC donc les MOOC sont gratuits mais il y a des options payantes. » ; R3 : « (...) une économie qu'on génère puisque ces gens qui sont sortis, (...) ils ont consommé, ils ont été à des concerts, ils ont vu des arts, ils ont été dans des restaurants, ils ont été au cinéma donc ça aussi ça génère de l'économie qui est importante. »
		<u>(ConDel)</u> R2 : « Parfois, les craintifs, parlent d'ubérisation de l'enseignement. C'est des nouveaux acteurs qui viennent et qui prennent la place de l'ancien acteur. » ; R5 : « Et du coup les acteurs traditionnels, on a vu avec Uber et manifestations des taxis traditionnels dans toutes les grandes villes, c'est parce qu'ils étaient aussi dans des systèmes où ils n'avaient pas le même système d'assurance, ils n'avaient pas les mêmes contraintes (...) ils criaient la concurrence déloyale (...) »
SOCIAL		<u>(Com)</u> R1 : « L'échange, la collaboration, le partage de connaissances, de compétences, de ressources, d'outils. » ; R3 : « On a le cas des passagers qui du coup a une vie sociale, qui peut se déplacer, on rentre dans une directive de mobilité améliorée où on peut partager. » ; R4 : « On essaie de créer cette espèce de communauté, ce lieu de partage de connaissance et d'intérêts. »
		<u>(Dec)</u> R2 : « Et le lien est direct, un étudiant, un prof, c'est direct. » ;

		R5 : « (...) des utilisateurs qui pour générer finalement un grand nombre d'échanges, d'interactions, de produits, de services, etc. » (ProInt) R5 : « C'est souvent de one-to-one entre deux personnes mais après c'est l'accumulation de ces micro-échanges qui peut créer une impression de communauté (...) », « (...) un achat qui va servir à une seule personne dans un contexte où il y a pleins personnes qui sont en collaboration. »
ENVIRONNEMENTAL		(UtiRess) R3 : « Le fait de partager sa voiture est socialement parlant (...) » ; R4 : « Fablab c'est un endroit idéal pour faire des Repair Café (...). » (AbsEnv) R1 : « D'un point de vue environnemental, l'impact de LITA, il est assez faible. » ; R3 : « Ecologique c'est plus compliqué, donc environnemental... On n'est pas hyper écolo. »
PLATEFORMES	(MI) R1 : « La mise en lien, la mise en relation entre différentes personnes, tout ce qui est un peu peer-to-peer. » ; R3 : « On est défini comme une plateforme de mise en relation entre passagers et chauffeurs. » ; (MD) R2 : « Donc, edX se met au milieu entre les apprenants et les profs et assure une sorte de service intermédiaire donc edX assure la promotion des cours. » ; R5 : « (...) utilisant des plateformes technologiques pour vendre des biens et des services. »	
CONFIANCE	(CP) R1 : « La confiance, la transparence, la mesure d'impact qui est très important chez nous (...) » ; R3 : « La question de sécurité et de confiance c'est hyper important. (...) En fait, tu prends la responsabilité des personnes qui travaillent via ta plateforme en fait. » ; R5 : « (...) établir une relation de confiance parce qu'ils sont très dépendant de la satisfaction de leurs clients. »	

Chapitre 6 : Discussion des résultats

La discussion des résultats est présentée en trois parties. Nous commencerons par aborder la question de « la triple tension ». Il est important de souligner que la triple tension entre l'économie, le social et l'environnement sont des thèmes qui sont ressortis lors de notre analyse de la littérature et qui ont été confirmés par notre étude empirique. En effet, ils nous ont permis de comprendre les grandes particularités de l'économie collaborative même s'ils ne sont pas pertinents pour répondre à nos questions de recherches.

Ensuite, nous aborderons les plateformes et la confiance. Ces deux concepts déjà abordés dans notre partie théorique sont apparus comme centraux dans nos résultats et seront dès lors développés dans nos discussions. Enfin, sur base de ces deux éléments, nous essayerons de répondre aux questions de recherches définies préalablement.

6.1. Triple tension

Nous parcourons 3 éléments, à savoir l'économie, le social et l'environnement avant de conclure qu'il existe une tension entre ceux-ci. Pour chaque élément, nous présenterons de manière synthétique ce que la théorie en dit et ensuite nous les illustrerons avec nos résultats empiriques.

Economie

L'économie collaborative encourage la création d'emploi (Demailly et Novel, 2014) et augmente le nombre des micro entrepreneurs (Martin, 2016). Ceci a été confirmé dans le cas de trois plateformes. En effet, selon nos résultats, les plateformes collaboratives de types financement, connaissance et consommation, représentées par LITA.co, MOOC et Heetch, ont généré une création d'emploi et de revenus.

Mais cette augmentation d'emploi pourrait s'avérer être défavorable à long terme puisqu'elle pourrait détruire les emplois traditionnels (Borel et al., 2015). Cet aspect, nommé la concurrence déloyale, a été également souligné dans l'ouvrage de Decrop (2017) et par notre répondant expert en illustrant la concurrence déloyale avec le secteur automobile (Taxi vs *Uber*).

Social

Selon Daudey et Hoibian (2014), les plateformes collaboratives permettent d'améliorer les liens sociaux entre utilisateurs. De plus, un renforcement des organisations et des individus permettent de créer un espace communautaire facilitant les échanges (Acquier et al, 2017 ; Dervojeda, 2013 ; Martin, 2015).

Les plateformes interrogées ont insisté sur l'importance de la création de ce lien social. En effet, la participation des utilisateurs ne se limite pas à un apport monétaire. Par exemple, chez LITA.co, les investisseurs offrent également à la communauté leurs compétences, leurs temps ainsi que leurs réseaux et chez Makilab il y a également un partage de connaissance, de cultures et d'expériences.

En outre, selon Bostman et Rogers (cité dans Daudey et Hoibian, 2014), les individus ont tendance à s'engager pour leur propre intérêt dans une économie de partage. Cette idée a également été relevée par l'expert, Thibault Philippette.

Environnemental

L'intérêt porté pour l'environnement est très faible pour LITA.co, MOOC et Heetch. Cette idée a été relevée dans notre revue de littérature, où souvent l'accent est mis sur la planète pour faire face aux différentes critiques (Martin, 2016).

Par contre, Makilab sert comme un *Repair café* où il y aura un partage d'outils et de connaissances. D'après notre partie théorique, l'économie collaborative peut soutenir la transition écologique, la consommation durable (Daudey et Hoibian, 2014 ; Ranchordás et al., 2016) et l'utilisation efficace des ressources (Goudin, 2016). Selon notre partie empirique, il nous semble donc que seulement une des 4 typologies de l'économie collaborative, à savoir la production collaborative, met en place l'impact favorable en prenant en compte l'aspect environnemental dans ses activités.

Tension

Grâce à notre revue de littérature, nous remarquons que l'économie, le social et l'environnement présentent deux versants opposés sur les activités collaboratives. D'une part ils peuvent être considérés comme une opportunité ayant des effets positifs et d'autre part, ils peuvent être perçus comme une limite ayant des effets néfastes.

Cette idée de double versants a été observée dans les 4 entretiens avec les entreprises. L'expert a également souligné l'existence d'une triple tension entre l'économie, le social et l'environnement.

6.2. Plateformes et Confiance

Plateformes

Les plateformes mettent en place les échanges (Henten et Windekilde, 2016). Dès lors, les plateformes jouent un double rôle : la mise en relation des individus et la distribution de biens et de services (Demailly et Novel, 2014). D'après notre étude sur terrain, nous remarquons que la particularité des plateformes collaboratives est de mettre en relation les différents acteurs dans le but de s'entraider et que cette mise en relation est facilitée par ses caractéristiques technologiques.

Malgré l'importance de la mise en relation des différents acteurs intervenant dans l'économie collaborative, il est important de souligner que cette dimension communautaire est fortement critiquée (Erickson et Sørensen, 2016). En effet, il apparaît que souvent, l'accent est mis sur le social et sur l'aspect communautaire, uniquement pour obtenir des informations utiles qui permettent de segmenter le marché et augmenter plus facilement les profits (Assens et Joëlle, 2015). Nous remarquons donc que dans les faits, le but principal de la communauté est souvent purement lucratif. Notre expert s'aligne sur cette idée, en soulignant le partage, le social et le bien-être commun sont souvent présentés par les plateformes comme argument de persuasion et d'adhésion du public alors qu'en réalité nous nous trouvons dans des modèles traditionnels et non dans des modèles d'économie collaborative.

Si le concept de plateforme est central à notre recherche, c'est parce que les plateformes expliquent en grande partie le succès de l'économie (Schor, 2016). Du concept de plateforme découle également l'idée du « capital réputationnel »²¹. Celui-ci permet d'assurer le déroulement efficace des échanges et maintenir un niveau de stabilité (Lemoine, Guesmi et Hadhri, 2017). Ce capital réputationnel impactera également la confiance et créera ainsi de la valeur pour la plateforme via un bouche-à-oreille positif (Decrop, 2017).

Confiance

L'origine de la confiance dans l'économie collaborative est expliquée par la crise économique et l'expansion technologique (Goudin, 2016).

Dans nos résultats, nous avons remarqué que les répondants ont accordé un poids extrêmement important à ce concept. Nous avons donc jugé pertinent d'approfondir nos recherches sur ce sujet surtout que les recherches sur la confiance ont connu une expansion suite au développement du commerce en ligne (Lemoine, Guesmi et Hadhri, 2017).

La confiance peut être définie de différentes manières. Selon une définition large du terme, nous remarquons que c'est un concept qui permet d'accepter une certaine vulnérabilité (Luhmann, 2001 ; Gambetta, 1988 ; Usunier, 1998 cités dans Lemoine et al., 2017). En outre, Akrouf et Akrouf (2010) soulignent l'existence de deux caractéristiques de la confiance : premièrement, elle assure une stabilité et une continuité des relations et, deuxièmement, elle évolue dans le temps.

Plus particulièrement, par rapport aux plateformes, la confiance assure une participation active des individus sur la plateforme sans avoir à recourir aux règles juridiques (Luhmann, 2016 cité dans Philippette, Collard et Klein, 2016), qui permet ainsi à celle-ci de garder une certaine stabilité (Möhlmann, 2015 ; Philippette et al., 2016). L'importance de maintenir la stabilité de la plateforme a été mentionnée dans le cas de Heetch. Nous pouvons garantir cette stabilité que si une réputation efficace est assurée (Resnick, Kuwabara, Zeckhauser et Friedman, 2000 cités dans Lemoine et al., 2017).

²¹ Le capital réputationnel permet : « de garantir les échanges en dissuadant les entreprises d'adopter un comportement opportuniste. La réputation serait ainsi selon I. Chouck et J. Perrien (2003 a) l'un des déterminant majeurs de la confiance en ligne » (Lemoine et al., 2017, p.79).

De plus, il est important de noter que la confiance s'applique aux deux versants des plateformes. La confiance entre la plateforme et les utilisateurs et la confiance entre utilisateurs. Dans le cadre de notre recherche, une attention particulière sera portée à la confiance liée à la plateforme puisque c'est celle-ci qui a été mise en évidence dans notre revue de littérature et notre étude de terrain.

Celle entre la plateforme et les utilisateurs est assurée par des outils de réputation et des créations de profils afin de diminuer l'anonymat (Lemoine et al., 2017). En partageant un certain nombre d'informations, il y a un renforcement des liens sociaux et une construction de la confiance entre utilisateurs (Ert, Fleischer et Magen, 2016). Les individus ont le sentiment d'appartenance à une communauté et il y a ainsi l'établissement de la confiance réciproque (Hamari et al., 2016 ; Möhlmann, 2015). Le système d'évaluation et de commentaires sur les plateformes mettra en place un « bouche-à-oreille électronique » (Dellarocas, 2003 cité dans Lemoine et al., 2017).

Enfin, d'après notre étude empirique, la confiance est assurée par un système interne contrairement à l'économie traditionnelle, ce qui explique que la participation des membres et les systèmes d'évaluations jouent un rôle important. Nous pouvons en effet observer selon nos différents entretiens que la confiance impacte la relation avec le client, les ressources clés et les canaux. Il est donc important de garantir ce sentiment afin d'assurer une stabilité et le fonctionnement de la plateforme.

6.3. Réponses aux questions de recherche et proposition d'adaptation du *Business Model Canvas*

Afin de répondre à nos deux questions de recherche, nous nous sommes basées sur deux particularités spécifiques à l'économie collaborative qui sont ressorties dans notre revue de littérature et dans notre étude de terrain, à savoir la plateforme et la confiance.

Nous répondrons de manière successive aux deux questions de recherche. Nous commencerons par analyser la pertinence des blocs du BMC et puis nous apporterons des suggestions de questions clés pour chacun d'entre eux.

Il est important de noter que nos conclusions sont soumises à deux limites qui font qu'elles ne sont pas généralisables. Premièrement, le *Business Model Canvas* n'était connu que par deux de nos répondants et ceux-ci ne l'avaient jamais utilisés. Deuxièmement, le fait que nous n'ayons fait que 5 entretiens constitue également une limite en soi.

Est-ce que l'ensemble des différentes catégories du Business Model Canvas sont pertinentes pour l'économie collaborative ?

Notre étude sur terrain suggère que les neuf blocs du *Business Model Canvas* sont pertinents pour l'économie collaborative. Nous pouvons tirer cette conclusion car lors du parcours de ce modèle, les éléments de réponse ont été apportés pour chaque catégorie.

Néanmoins, il est important de souligner deux limites de cette pertinence. La première est que l'environnement exigé par l'économie collaborative pour établir un sentiment de confiance réclame un certain niveau de stabilité alors que le *Business Model Canvas* est souvent critiqué en raison du manque d'intégration des aspects environnementaux (Semples et Hoffmann, 2013). La seconde limite à mentionner sera l'absence de données dynamiques dans ce modèle, alors qu'une des caractéristiques fondamentales de l'établissement du climat de confiance est son caractère évolutif dans le temps.

Cependant, une catégorie semble primer sur les autres. En effet, les répondants ont tous mis l'accent sur la relation avec les clients. Il est important d'assurer leur satisfaction afin d'établir le bon fonctionnement de l'entreprise. Que ce soit dans notre revue de littérature ou lors de nos entretiens, nous avons en effet découvert que le social occupe une place importante.

Nous suggérons dès lors d'augmenter la taille du bloc « Relation avec le client » afin de montrer son caractère central. En effet, il est peu probable d'établir un succès durable sans les liens sociaux.

Quelles sont les questions clés pour chaque bloc afin qu'ils soient adaptés à l'économie collaborative ?

De notre étude théorique et de notre recherche empirique apparaît le rôle central que la confiance et les plateformes jouent dans l'économie collaborative.

En ce qui concerne les plateformes, elles assurent les échanges en mettant en relation les individus et ensuite en distribuant les biens et les services. La création de valeur se fait principalement à l'aide des plateformes. Nous pensons qu'il est important de poser une question intégrant cette caractéristique dans le bloc « Proposition de valeur ».

Pour renforcer les relations avec les clients, il faut établir la confiance entre la plateforme et les utilisateurs mais également entre les utilisateurs entre eux. Pour insérer cette seconde caractéristique, trois modifications sont nécessaires dans le *Business Model Canvas*. Nous proposons donc d'ajouter des questions prenant en compte la notion de confiance dans le bloc « Relation avec le client » et « Canaux ». Nous suggérons également d'ajouter une question à propos du capital réputationnel, ayant un impact sur la confiance, dans le bloc « Structure de coûts ». Malgré le fait que le capital réputationnel entraîne un sentiment d'appartenance, d'une participation active et de stabilité, celui-ci a un coût qui doit être pris en compte.

Voici les modifications suggérées afin que le *Business Model Canvas* soit adapté à l'économie collaborative :

- Agrandissement du bloc « Relation avec le client »
- Ajout des nouvelles questions dans les blocs suivants :
 - « Proposition de valeur » : Quelles valeurs les plateformes apportent-elles ?
 - « Relation avec le client » : Quels types de relations sont nécessaires pour établir un climat de confiance ?
 - « Canaux » : Quels canaux utilisons-nous pour mettre en place la confiance ?
 - « Structure de coûts » : Quels sont les coûts du « capital réputationnel » ?

Nous trouverons ci-dessous, dans la *Figure 2*, le *Business Model Canvas* adapté à l'économie collaborative.

Figure 2 : Présentation du Business Model Canvas adapté à l'économie collaborative

Partenaires clés  Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources clés nous procurons-nous auprès de partenaires ? Quelles activités clés nos partenaires conduisent-ils ?	Activités clés  Quelles activités clés nos propositions de valeur exigent-elles ? Qu'en est-il de nos canaux de distribution ? De nos relations clients ? De nos flux de revenus ? Ressources clés  Quelles ressources clés nos propositions de valeur exigent-elles ? Qu'en est-il de nos canaux de distribution ? De nos relations avec les clients ? De nos flux de revenus ?	Proposition de valeur  Quelle valeur apportons-nous au client ? Quel problème contribuons-nous à résoudre ? A quels besoins répondons-nous ? Quelles combinaisons de produits et de services proposons-nous à chaque segment de clients ? ✓ <i>Quelles valeurs les plateformes apportent-elles ?</i>	Relations avec le client  Quel type de relations chacun de nos segments de clients souhaite-t-il que nous entretenions avec lui ? Quel type de relations avons-nous établies ? Quel est leur coût ? Comment s'articulent-elles avec les autres éléments de notre modèle économique ? ✓ <i>Quels types de relations sont nécessaires pour établir un climat de confiance ?</i> Canaux  Quels canaux nos segments de clients préfèrent-ils ? Quels canaux utilisons-nous actuellement ? Nos canaux sont-ils intégrés ? Lesquels donnent les meilleurs résultats ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous aux routines des clients ? ✓ <i>Quels canaux utilisons-nous pour mettre en place la confiance ?</i>	Segments de clientèle  Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos clients les plus importants ?
Structure de coûts  Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ? Quelles activités clés sont les plus coûteuses ? ✓ <i>Quels sont les coûts du « capital réputationnel » ?</i>		Flux de revenus  Pour quelle valeur nos clients sont-ils disposés à payer ? Pour quoi payent-ils actuellement ? Comment payent-ils ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la contribution de chaque flux de revenus au revenu global ?		

CONCLUSION

Afin de conclure notre recherche, nous commencerons par rappeler la problématique ainsi que les questions de recherche. Nous détaillerons ensuite les implications théoriques et managériales de notre étude ainsi que ses limites et les pistes pour de futures recherches.

1. Résumé

La revue de littérature articulée autour de l'économie collaborative et du business model, nous a permis de définir notre problématique « Comment adapter l'outil *Business Model Canvas* afin de répondre à la réalité de l'économie collaborative ? ». Tout au long de ce travail, deux questions de recherche ont orienté notre recherche : « Est-ce que les différentes catégories du *Business Model Canvas* sont-ils toutes pertinentes pour l'économie collaborative ? » et « Quelles sont les questions clés pour chaque bloc afin qu'ils soient adaptés à l'économie collaborative ? ». Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons mené une étude de terrain se basant sur 5 entretiens, ainsi nous avons observé des similitudes et des divergences avec notre revue de littérature et nous avons découvert des éléments de réponses permettant l'adaptation du *Business Model Canvas*.

2. Implications théoriques et managériales

Notre étude théorique nous a permis de comprendre les spécificités de l'économie collaborative. En particulier, nous avons étudié les 3 aspects de cette économie, à savoir l'aspect économique, social et environnemental ainsi que les concepts de plateformes et de confiance.

Notre étude sur terrain a confirmé la présence de ces 3 aspects et en soulignant l'existence d'une triple tension entre eux. L'importance des plateformes pour le déroulement efficace des activités a également été mise en avant durant nos entretiens. Enfin, le concept de confiance est apparu comme central pour nos répondants, nous avons dès lors approfondi nos recherches sur celui-ci dans notre chapitre : discussions des résultats.

En nous appuyant sur nos résultats, nous avons pu adapter le *Business Model Canvas* aux spécificités de l'économie collaborative. Ce modèle peut désormais être considéré comme un outil de cette économie et peut être utilisé par les entrepreneurs se lançant dans les activités collaboratives. Puisque l'économie collaborative connaît de nombreuses difficultés telles que la confiance dans ses relations, dans ses canaux et le coût du capital réputationnel, un outil adapté était nécessaire. Les dimensions collaboratives seront désormais intégrées et l'utilisation de ce modèle sera donc appropriée.

3. Limitations de la recherche

Notre recherche présente certaines limites méthodologiques. Sur base de la problématique étudiée et des questions de recherche choisies, nous avons décidé de mener une étude qualitative. Malgré de nombreux avantages à cette méthode d'analyse tels que la réalisation d'une étude en profondeur et la mise en évidence des motifs sous-jacents aux comportements, notre étude présente également certains points faibles.

Premièrement, nous avons généralisé nos résultats sur base d'un nombre limité d'entretiens et les éléments de réponses apportés pourraient donc être remis en question.

Deuxièmement, il s'est avéré que les répondants ne maîtrisaient pas tous l'utilisation du *Business Model Canvas* ce qui a limité leur capacité de répondre. En outre, une autre limite que nous avons soufferte est notre absence de formation aux techniques d'entretiens qualitatives. Ainsi, nous avons pu influencer inconsciemment les réponses de nos répondants, ce qui a eu un impact sur nos résultats.

4. Voies de recherche

En raison de la nouveauté des deux concepts, il serait intéressant, d'approfondir nos connaissances et aller au-delà des études déjà existantes.

À cette fin, nous suggérons que le cadre de l'étude fourni dans notre mémoire peut être utilisé pour de futures recherches. En outre, l'augmentation du nombre d'entretiens avec experts nous permettra également d'aboutir à des résultats plus riches et pertinents.

De plus, afin de poursuivre la recherche entreprise, nous pensons que pour adapter au mieux le *Business Model Canvas* aux nécessités de l'économie collaborative, il serait pertinent de se focaliser sur chaque typologie de l'économie collaborative séparément, car elles remplissent des caractéristiques spécifiques et de créer ainsi quatre *Business Model Canvas*.

Nous pensons également qu'il serait utile de réaliser des entretiens avec des entreprises collaboratives situées en dehors de la Belgique. Puisque l'aspect économique, social, environnemental, la réglementation et le comportement des individus varient d'un pays à un autre, il serait plus intéressant d'agrandir notre terrain de recherche. Cela nous permettra ainsi d'obtenir des données riches et de réaliser un modèle adapté aux activités collaboratives belges et étrangères.

BIBLIOGRAPHIE

Acquier, A., Carbone, V., & Massé, D. (2017). À quoi pensent les institutions : Théorisation et institutionnalisation du champ de l'économie collaborative. *Revue française de gestion*, 265(4), 25-49. doi: 10.3166/rfg.2017.00120

Akrout W., & Akrou, H. (2010). Relations entre acheteur et vendeur : les catalyseurs d'une confiance durable. *Décisions Marketing*, (57), 53-61.

Alexander De Croo. (2017). *Revenus complémentaires non imposés aussi pour l'économie collaborative*. En ligne <https://decroo.belgium.be/fr/revenus-complémentaires-non-imposés-aussi-pour-l'économie-collaborative-0>, consulté le 20 juillet 2018.

Assens, C., & Ensminger, J. (2015). Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet. *Vie & Sciences De L'entreprise*, 200(2), 77-98. doi: 10.3917/vse.200.0077

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.005

Borel, S., Massé, D., & Demailly, D. (2015). L'économie collaborative, entre utopie et big business. *Esprit*, Juillt(7), 9-18. doi : 10.3917/espri.1507.0009

Blandford, A. (2013) Semi-structured qualitative studies. In: Soegaard, M. & Dam, R. (Eds.). *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction* (2nd ed.). Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation. En ligne : <https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/semi-structured-qualitative-studies>

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. doi: 10.1016/j.lrp.2010.01.004

Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.

Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-28.

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.010

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. doi: 10.1093/icc/11.3.529

Commission Européenne. (2016). *A European agenda for the collaborative economy*. En ligne <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/16881/attachments/2/translations/en/renditions/pdf>, consulté le 13 juin 2018

Dalbin, S. (2016). Economie collaborative et développement durable. *I2D – Information, données & documents*, 53(1), 40-41.

Daudey, E., & Hoibian, S. (2014). La société collaborative – mythe et réalité. *Cahier de recherche, Décembre*(313), 1-65. En ligne <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C313.pdf>

Daudey, E. (2016). L'économie collaborative : au service de qui ? *Relations*, Mars-Avril(783), 13. En ligne <http://web.a.ebscohost.com.proxy.bib.ucl.ac.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ea8ee853-be6a-451d-b4fa-dd97671a4ee3%40sessionmgr4010>

Decrop, A. (2017). *La consommation collaborative : Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*. Louvain-la-Neuve : De Boeck supérieur.

Demailly, D. & Novel, A.-S. (2014). *Economie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique*. En ligne sur le site web de l'Institut du développement durable et des relations internationales https://www.iddri.org/sites/default/files/import/publications/st0314_dd-asn_eco-partage.pdf

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.004

De Montlivault, O. (2018). Développement durable : Réparer soi-même ses appareils, une utopie ? *Les Echos*. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/2049919346?accountid=12156>

Dervojeda, K., Verzijl, D., Nagtegaal, F., Lengton, M., Rouwmaat, E., Monfardini, E., & Frideres, L. (2013). *Accessibility based business models for peer-to-peer markets*. En ligne sur le site web de la Commission Européenne <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13413/attachments/2/translations>

Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do ? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570. doi: 10.1016/j.respol.2009.08.002

Dudin, M., Kutsuri, G., Fedorova, I., Dzusova, S., & Namitulina, A. (2015). The Innovative Business Model Canvas in the System of Effective Budgeting. *Asian Social Science*, 11(7), 290-296. doi: 10.5539/ass.v11n7p290

Erickson, K., & Sørensen, I. (2016). Regulating the sharing economy. *Internet Policy Review*, 5(2), 1-13. doi: 10.14763/2016.2.414

Ert, E., Fleischer, A., & Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, 62-73. doi: 10.1016/j.tourman.2016.01.013

Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). Business Model Innovation in Practice. *Research Technology Management*, 57(6), 33-39. doi: 10.5437/08956308X5706013

Frenken, K., & Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3-10. doi: 10.1016/j.eist.2017.01.003

Gambardella, A., & McGahan, A. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-271. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.009

Gavard-Perret, M., Aubert, B., Gotteland, D., Haon, C., Avenier, M., & Duymedjian, R. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd. ed.). Paris: Pearson education.

Ghuri, P. N., & Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies: A practical guide* (2nd ed.). Harlow : Pearson.

Giannelloni, J., & Vernet, E. (2001). *Etudes de marché* (2e éd. ed.). Paris : Vuibert.

Goble, M. (2017). Defining the Sharing Economy. *Research-Technology Management*, 60(2), 59-61. doi: 10.1080/08956308.2017.1276393

Goudin, P. (2016). *The cost of non-Europe in the sharing economy*. En ligne sur le site web de la Service de Recherche du Parlement européen [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/558777/EPRS_STU\(2016\)55877_7_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/558777/EPRS_STU(2016)55877_7_EN.pdf)

Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy : why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059. doi : 10.1002/asi.23552

Hansen Henten, A., & Maria Windekilde, I. (2016). Transaction costs and the sharing economy. *Info*, 18(1), 1-15. doi: 10.1108/info-09-2015-0044

Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept : theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000446

Huang, K. (2017). Entrepreneurship for Long-term Care in Sharing Economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 97-104. doi: 10.1007/s11365-017-0460-9

Huefner, R. (2015). The sharing economy : Implications for revenue management. *Journal of Revenue And Pricing Management*, 14(4), 296-298. doi: 10.1057/rpm.2015.18

Jouison-Laffitte, E. & Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 181(1), 175-197. doi: 10.3166/rfg.181.175-197

Juul, M. (2017). *Tourism and the sharing economy*. En ligne sur le site web de la Service de Recherche du Parlement européen [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595897/EPRS_BRI\(2017\)595897_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595897/EPRS_BRI(2017)595897_EN.pdf)

Keating, M. O. (2016). Review of "the sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism" by arun sundararajan. *Journal of Markets and Morality*, 19(2). En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1870681200?accountid=12156>

Kozlowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2018). The reDesign canvas: Fashion design as a tool for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 183, 194-207. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.014

Lallemand, N. (2016). *L'économie collaborative et l'économie de plateforme pour construire une société plus juste*. En ligne sur le site web de l'Institut Emile Vandervelde <http://www.iev.be/getattachment/6891d440-00fa-456b-8b38-61f4807c9e30/L'economie collaborative-et-l'economie-de-platefor.aspx>

Lambrecht, M. (2016). L'économie des plateformes collaboratives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2311-2312(26), 5-80. doi: 10.3917/cris.2311.0005

Lejeune. (2013). *Analyse qualitative*. Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion), Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.

Lemoine, L., Guesmi, S., & Hadhri, W. (2017). La construction de la confiance sur une plateforme de l'économie collaborative. Une étude qualitative des critères de choix d'un covoitureur sur BlaBlaCar. *Question(s) de Management*, 19(4), 77-89. doi:

10.3917/qdm.174.0077

Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2012). *Mercator 2013: Théories et nouvelles pratiques du marketing* (10e éd. ed.). Paris: Dunod.

Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1), 1-28. doi: 10.3390/su8010043

Lewis, R. (2004). NVivo 2.0 and ATLAS.ti 5.0: A comparative review of two popular qualitative data-analysis programs. *Field methods*, 16(4), 439-469.

Life, R. (1994). *Qualitative data analysis*. En ligne : http://reengineering2011.webs.com/documents/Social_research%20CH_4-1.PDF

Lima, M., & Baudier, P. (2017). Business Model Canvas Acceptance among French Entrepreneurship Students: Principles for Enhancing Innovation Artefacts in Business Education. *Journal Of Innovation Economics*, 23(2), 159-183. doi: 10.3917/jie.pr1.0008

Lita.co. (s.d.). *L'investissement participatif responsable*. En ligne <https://fr.lita.co>, consulté le 8 juin 2018

Mahoney, C. (1997). Part II: Chapter 3: Common Qualitative Methods. In Frechting, J. et Sharp, L. (Eds.), *User-Friendly Handbook of Mixed-Method Evaluation*. En ligne https://www.nsf.gov/pubs/1997/nsf97153/chap_3.htm

Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (Global, 6th ed.). Upper Saddle River: Pearson.

Martin, C. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?. *Ecological Economics*, 121, 149-159. doi: 10.1016/j.ecolecon.2015.11.027

Matzler, K., Veider, V., & Kathan, W. (2015). Adapting to the sharing economy. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 70-77. En ligne <http://mitsmr.com/1uOYM6F>

- Miles, R., Miles, G., & Snow, C. (2006). Collaborative entrepreneurship: a business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 1-11. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.12.004
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193-207. doi: 10.1002/cb.1512
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model : toward a unified perspective. *Journal Of Business Research*, 58(6), 726-735. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001
- Munger, M. (2016). Tomorrow 3.0: The sharing economy. *The Independent Review*, 20(3), 391-395.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72. doi: 10.1108/00251741111094437
- Nica, E., & Potcovaru, A.-M. (2015). The social sustainability of the sharing economy. *Economics, Management, and Financial Markets*, 10(4), 69-75.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model nouvelle génération* (Borgeaud, E. Trad.). Paris, France : Pearson.
- Philippette, T., Collard, A., & Klein, A. (2016). L'économie collaborative : Entre jeu, participation et confiance. *Recherches En Communication*, (42). 189-202.

PWC. (2016). *Economie collaborative: prévision de 83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Europe d'ici 2025*. En ligne <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2016/septembre/economie-collaborative-prevision-de-83-milliards-d-euros-ca.html>, consulté le 24 juillet 2018

Quivy, R., & Van Campenhout, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3e éd. entièrement revue et augmentée ed.). Paris: Dunod.

Ranchordás, S., Gedeon, Z., & Zurek, K. (2016). *Home-sharing in the digital economy: the cases of Brussels, Stockholm, and Budapest*. Impulse Paper prepared for the European Commission. En ligne <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwin5uuY7tvcAhWfVsAKHbDMC7lQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F16950%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&usg=AOvVaw1Bsp6wOv2iAcuDgJzdmJ53>, consulté le 15 juin 2018

Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144. doi: 10.1002/jsc.821

Rodet-Kroichvili, N., Cabaret, K., & Picard, F. (2014). New Insights into Innovation: The Business Model Approach and Chesbrough's Seminal Contribution to Open Innovation. *Journal of Innovation Economics and Management*, 15(3), 79-99. doi: 10.3917/jie.015.0079

Schor, J., Walker, E., Lee, C., Parigi, P., & Cook, K. (2015). On the sharing economy. *Contexts*, 14(1), 12-19. doi: 10.1177/1536504214567860

Schor, J. (2016). Debating the sharing economy. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(3), 7-22.

Sempels, C., & Hoffmann, J. (2013). *Les business models du futur: Créer de la valeur dans un monde aux ressources limitées*. Paris: Pearson.

Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207. doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014

Smith, W., Binns, A., & Tushman, M. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-461. doi: 10.1016/j.lrp.2009.12.003

SPF Economie. (2018). *Droits et devoirs en matière d'économie collaborative*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/economie-collaborative/droits-et-devoirs-en-matiere>, consulté le 1 juillet 2018

SPF Finances. (s.d.). *Demande d'agrément d'une plateforme électronique*. En ligne <https://finances.belgium.be/fr/entreprises/economie-collaborative/demande-d-agrement-d-une-plateforme-electronique#q1>, consulté le 1 juillet 2018

Stephany, A. (2015). *The business of sharing: Making it in the new sharing economy*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship And Management Journal*, 8(4), 449-465. doi: 10.1007/s11365-012-0234-3

Verstraete, T., Kremer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, 13(1), 7-26. doi: 10.3917/entin.013.0007

Volberda, H. W. (2018). *Reinventing business models: How firms cope with disruption*. Oxford: Oxford university press.

Yip, G. (2004). Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24. doi: 10.1111/j.0955-6419.2004.00308.x

Zhu, G., So, K., & Hudson, S. (2017). Inside the sharing economy: understanding consumer motivations behind the adoption of mobile applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2218-2239. doi: 10.1108/ijchm-09-2016-0496

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 27(4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265

ANNEXES

Liste des annexes

Numéro annexe et pagination	Description annexe
Annexe 1 (pages 90 à 91)	Guide d'entretien (entreprises)
Annexe 2 (pages 92 à 93)	Guide d'entretien (expert)
Annexe 3 (pages 93 à 102)	Interview Céline Bouton
Annexe 4 (page 103)	Schéma du BMC de LITA
Annexe 5 (pages 104 à 114)	Interview Françoise Docq
Annexe 6 (page 115)	Schéma du BMC de MOOC
Annexe 7 (pages 116 à 129)	Interview Kristell Haas
Annexe 8 (page 130)	Schéma du BMC de Heetch
Annexe 9 (pages 131 à 138)	Interview Régis Lambin
Annexe 10 (page 139)	Schéma du BMC de Makilab
Annexe 11 (pages 140 à 159)	Interview Thibault Philippette

PARTIE 1 : Introduction : présentation, mise en contexte, explication du sujet de mémoire

- Quel est votre nom ?
- Quel est votre parcours professionnel ?
- Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?
- Pouvez-vous nous donner un bref historique de l'entreprise ?
- Quel(s) sont les secteurs d'activités ?
- Combien d'employés l'entreprise compte-t-il ?
- Quelle est la fourchette de chiffre d'affaires annuel de l'entreprise ?

PARTIE 2 : Économie collaborative

- D'où vient cette volonté de s'investir dans les plateformes collaboratives ?
- Quels sont les effets positifs et négatifs de cet investissement ?
- Quels sont les impacts de vos activités sur les enjeux environnementaux, économiques et sociaux ? (Création d'emploi, de valeur économique, des liens sociaux, réduction des déchets, ...)

PARTIE 3 : Implantation

Parcourir du Business Model Canvas avec l'interviewer

- Segment de clientèle : Pour quel(s) segment(s) de clients créez-vous de la valeur ?
- Proposition de valeur : Comment créez-vous de la valeur pour un segment de client ?
- Canaux : De quelles manières communiquez-vous avec vos clients (afin de délivrer de la valeur) ?
- Relations avec le client : Quels types de relations établissez-vous avec les clients ?
- Flux de revenus : Quels sont les revenus générés par l'entreprise ?
- Ressources clés : Quels sont les ressources exigées pour le bon fonctionnement de l'entreprise ?

- Activités clés : En quoi consiste exactement l'activité de l'entreprise ?
- Partenaires clés : Avez-vous un réseau de fournisseurs et de partenaires (nécessaires pour vos opérations) ?
- Structure de coûts : Quels sont les coûts supportés par l'entreprise ?

PARTIE 4 : Adaptation du *Business Model Canvas* à l'économie collaborative

- Selon vous, quelles sont les particularités de l'économie collaborative ?
- Selon vous, quelles sont les limites du *Business Model Canvas* ?
- Avez-vous un ou plusieurs autres éléments à ajouter ?

Annexe 2 : Guide d'entretien (expert)

PARTIE 1 : Introduction

- Quel est votre nom ?
- Quel est votre parcours professionnel ?
- Quel est votre fonction actuelle ?
- Depuis combien de temps, exercez-vous cette fonction ?

PARTIE 2 : Économie collaborative

- D'où est venu votre intérêt pour l'économie collaborative ?
- Quels sont les effets positifs et négatifs de l'économie collaborative ?
- Quels sont les impacts des activités collaboratives de point de vue économiques, environnementaux et sociaux ?

PARTIE 3 : Outil d'affaire

- Selon vous, quelles sont les particularités de l'économie collaborative ?
- Quels sont les limites dans la mise en place des activités collaboratives ?
- Selon vous, y a-t-il des améliorations à apporter pour faciliter la mise en place des plateformes de l'économie collaborative ?
- Selon vous, existe-t-il un modèle d'affaire utilisé par les experts ?
- Si oui, quels sont ses limites ?

PARTIE 4 : Business Model Canvas

- Segment de clientèle : Comment définissez-vous les **segments de clientèle** dans les plateformes collaboratives ?
- Relations avec le client : Quels **types de relations** sont établis dans les plateformes collaboratives ?
- Canaux : Quels sont les **canaux** les plus utilisés pour communiquer avec les clients ?

- Ressources clés : Quel sont les principaux **ressources clés** pour un start-up exerçant l'économie collaborative ?
- Structure de coûts : Quel sont les **coûts** supportés ?
- Flux de revenus : Comment sont-ils générés les **revenus** par les plateformes collaboratives ?

Introduction*Présentation de mon sujet de mémoire*

- On peut commencer. Quel est votre nom ?

- Je m'appelle Céline Bouton

- Quel est votre parcours professionnel ?

- Euh... J'ai commencé dans l'éducation financière et puis... euh de la microfinance pendant 4 ans en Belgique, au Micro Start. Et puis, j'ai monté la communauté *Make Sense* en Belgique, une communauté qui aide les entrepreneurs sociaux. J'ai monté l'incubateur de *Make Sense* et le service un peu plus business de *Make Sense* en Belgique. J'ai monté un start-up dans le digital et euh... je contribue à LITA depuis 1 an et demi.

- Quelle est votre fonction dans le LITA ?

- Je suis chargé de partenariat et marketing.

- Pouvez-vous me donner un bref historique de LITA ?

- Oui. LITA c'est une plateforme de *crowdfunding* qui aide les entrepreneurs sociaux à lever de fonds pour se développer, pour développer une entreprise et qui met ses entrepreneurs sociaux qui ont des projets innovants socialement ou environnementalement, qui les met en contact avec des personnes du grand public, donc le *crowd*... euh... afin de trouver de financement auprès des citoyens. Donc ça c'est une première chose, donc vraiment de réduire le fossé du manque de financement pour des entrepreneurs qui sont en phase de développement de l'entreprise social, sociétal ... Et, des personnes qui ont envie de donner plus de sens à leur argent, à leur épargne, euh... en la plaçant, en l'investissant dans les projets. Qu'en capital, en obligation ou en part social euh donc voilà. Le but de LITA c'est un peu de démocratiser la

finance, en la rendant plus transparente et en finançant l'économie réelle à travers les entrepreneurs sociaux qui créent des projets d'aujourd'hui et de demain.

- D'accord. Combien d'employés l'entreprise compte-t-il ?

- Alors, en Belgique on est 4. On est très fort aidé par les deux co-fondateurs, Julien Benayoun et Eva Sadoun et puis par toute l'équipe de Paris. Et sur Paris, ils sont une quinzaine. On est très fort en lien avec Paris aussi.

- D'accord. Et quelle est la fourchette de chiffre d'affaire annuel de LITA en Belgique ?

- On vient de commencer et je pense que je n'ai pas le droit de divulguer de l'information pour l'instant...

- D'accord, pas de soucis.

Économie collaborative

- On va rentrer dans le sujet principal ... D'où vient cette volonté de s'investir dans les plateformes collaboratives ?

- On est une plateforme collaborative. Donc euh... C'est, comme j'ai expliqué, c'est pour combler le fossé du manque de financement des entreprises sociales et le besoin de plus de transparence dans l'économie et dans le finance.

- Quel sera alors les effets négatifs de cet investissement ?

- Euh... J'ai un peu du mal. On finance énormément de projet dans différents secteurs, la santé, l'éducation, l'agriculture, etc. qui ne sont pas nécessairement des plateformes collaboratives. Nous, on est une plateforme collaborative... LITA veut dire, Live, Impact, Trust et Act... et le point co c'est pour la collaboration. On estime que *crowd*, euh..., pour... Fin, on utilise *crowd* pour justement faire de l'économie collaborative et de faire participer le grand public au financement de ces entreprises.

- D'accord. Et quels sont donc les impacts de ses activités de point de vue économiques, environnementaux et sociaux ?

- Ok. D'un point de vue économique, c'est assez clair parce qu'on est une FinTec qui travaillons dans l'*impact investing*. Donc, tout ce qu'on finance, toutes les entreprises qu'on finance sont des entreprises qui ont un fort impact positif sur la planète, sur la société et euh... Donc, au niveau de l'impact économique, c'est des ... on va dire, c'est ce que je citais, au niveau de changer la façon dont on fait la finance du financement. Mais c'est aussi de les faire grandir le secteur de l'entrepreneuriat social. On a levé en plus de 4 ans, oh non pardon..., en moins de 4 ans, plus de 10 millions d'euros, pour un peu moins de 40 entreprises. Donc, on a une moyenne d'environ 300 000 euros qui sont levés par entreprise. Donc notre but, c'est vraiment de sensibiliser, de démocratiser les choses et donc on travaille aussi sur du co-investissement... C'est-à-dire qu'on travaille avec des fonds d'investissement d'impact, on travaille avec des fiscaux, des réseaux de grosse fortunes ou des réseaux de *business angel* qui sont des investisseurs plus traditionnels et professionnels ... donc euh... on travaille avec eux. Et on est en capacité de lever des fonds avec eux pour co-investir sur des projets. Ça c'est une petite partie de LITA. La partie visible de LITA c'est vraiment le financement au niveau du grand public. Donc d'un point de vue économique, c'est 10 millions d'euros levés par les entreprises sociales, donc ce n'est quand même vraiment pas mal (rire).

Et on est la seule plateforme d'*impact investing* qui existe de cette façon là en Europe. On est donc vraiment pionnier et leader sur le marché en tout cas.

D'un point de vue environnemental, l'impact de LITA, il est assez faible. On est sur une plateforme technologique, bon... bien sûr au quotidien, étant nous même une entreprise sociale, on essaie de... d'avoir des fournisseurs responsables, de travailler avec une mobilité..., de venir en transport public, en vélo, etc. Euh... de gérer les déchets, de ne pas en consommer trop, etc. Ce n'est pas notre point fort.

La particularité de LITA c'est qu'en finançant ces entreprises, nous ce qui nous intéresse aussi, c'est de créer de l'emploi. On crée des emplois qui sont créés via des entreprises dont on soutient le financement, dont on aide à trouver des fonds. Donc voilà...

Implantation

- *D'accord. Alors la partie suivante, ce sera de parcourir un modèle d'affaire, le Business Model Canvas, avec vous. Connaissez-vous cet outil ?*

- Oui, oui.

- *Parfait. On va parcourir ensemble les neuf blocs pour LITA.*

- Oui

- *Pour quel(s) segment(s) de clients créez-vous de la valeur ?*

- Alors oui, on a plusieurs segments. On a les entrepreneurs sociaux, les innovateurs sociétaux, ça c'est la première chose. Et puis, les autres acteurs du financement, les co-investisseurs et aussi le grand public donc les individus, les citoyens... En leur proposant des projets dans lesquelles ils peuvent devenir actionnaire ou de leur prêter de l'argent sous forme d'obligations. Et donc, voilà... c'est les principales cibles. On travaille aussi avec les incubateurs, les mesures d'impact, avec les réseaux des entrepreneurs, etc.

- *D'accord. Quelles questions posez-vous pour les définir ?*

- Euh ... Le besoin de financer les entreprises sociales

- *D'accord. Et comment créez-vous de la valeur pour chaque segment de client ?*

- C'est-à-dire ...

- *Quelle est la proposition de valeur pour chaque les différents segments de clientèle ?*

- Trouver les meilleures entreprises sociétales possible à présenter

- *De quelle manière communiquez-vous avec les clients ?*

- Alors, de différentes façons... On utilise bien sûr tout ce qui est des réseaux sociaux, on est un petit peu sur tout : Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, etc. On organise des événements, on fait de l'événementiel pour présenter les entreprises qui sont en financement et pour sensibiliser le grand public à l'*impact investing* et à la finance solidaire. On travaille avec la presse, on écrit des communiqués de presse. On travaille avec les médias. On écrit des newsletters. On utilise aussi notre base de donnée pour communiquer sur les projets. Et on a aussi un *outline*, un numéro de téléphone sur lequel tout le monde peut nous appeler pour poser des questions sur les entreprises qui sont en levée de fond.

- *Quel types de relations établissez-vous avec les clients ?*

- C'est des relations de long terme, typique avec tout le monde parce que euh... on veut s'inscrire sur un shift, un changement de paradigme de la société et donc... Du coup, on demande typiquement aux investisseurs de s'investir sur un projet pour une période de minimum 4 à 5 ans ou parfois plus. Parce que notre but c'est de financer l'économie réelle, pas l'économie de marché... Donc, on sait que pour qu'une entreprise se développe correctement, atteint un certain pallier, un pouvoir de réalisabilité aussi des projets, ... Il faut un certain nombre d'années pour pouvoir asseoir son service ou son produit. Donc, on demande à nos investisseurs de s'investir sur du long terme et on suit d'ailleurs les entreprises sur du long terme aussi parce qu'une fois qu'ils sont levée les fonds avec nous ... Chaque année, on fait une mesure d'impact, on fait des études, voilà ... sur tout ce qui se passe d'un point de vue financier aussi. Et puis, on a un module qui permet aux investisseurs de suivre leur investissement en fonction de toute la durée, donc 4 ans minimum, en fonction des produits, voilà.

- *Est-il difficile de garder une relation de long terme ?*

- Bhé en faite non parce que ... au niveau des entrepreneurs donc les entreprises, on les sélectionne vraiment avec parcimonie. On est à 40 entreprises en 4 ans et on est vraiment un partenaire financier très présent avec eux. On représente le *crowd* au assemblé général, au conseil d'administration, etc. Donc, c'est un suivi de long terme qui se met en place dès qu'une structure choisi de travailler avec nous.

Et puis, je pense qu'on est sur un secteur qui s'inscrit dans la durabilité donc nécessairement ça demande à ce que les gens s'appliquent sur du long terme et qu'on suit sur du long terme aussi.

- D'accord. Et quels sont les revenus qui sont générés par LITA ?

- On a des revenus au niveau ... On mène une due diligence donc une phase d'analyse qui dure entre 1 à 3 mois, ça dépend de la grandeur des projets. Ça c'est du due diligence, c'est payant. Donc, on a un coût fixe que les entreprises paient une fois que le comité d'investissement a validé le fait que l'entreprise va passer sur la plateforme, ça c'est une première chose. Ensuite, on a une commission de 4 à 7%, qui est prélevée sur les fonds qui seront alloués par les entreprises. 4% si plus de 75% provient de la communauté de l'entrepreneur et puis ensuite c'est 4, 5, 6, 7... 7% si moins de 25% des investisseurs proviennent de leur communauté. Donc voilà... par tranche de 25%.

- Quels sont les ressources nécessaires, exigées pour le bon fonctionnement de l'entreprise ?

- Il faut être excellent dans ce qu'on fait (rire). Donc voilà, l'excellence je dirais, la chose primordiale. La confiance, la transparence, la mesure d'impact qui est très important chez nous, le professionnalisme, l'ouverture, euh... le sens de l'intérêt général, le bien commun.

- Des capitaux humaines surtout ?

- Forcément (rire). Notre but est de rendre la finance plus humaine donc forcément ça passe par les équipes aussi.

- Avez-vous un réseau de partenaires ?

- Oh oui, bien sûr. On travaille avec énormément de partenaire. Comme je le disais, des co-investisseurs, des banques, des coopératives de finance solidaire, Crédal et Fondation 4 wings en Belgique. Des fonds d'investissement d'impact en France... Euh, on travaille aussi, comme je disais, avec des incubateurs de l'entreprise social, des start-ups, avec des universités, donc voilà... avec le monde académique. Avec les réseaux des entrepreneurs, avec des banques, d'autres plateformes. Donc voilà, avec beaucoup de gens qui sont en charge en faite de

l'accompagnement des entrepreneurs et de faire grandir le secteur de l'entrepreneuriat sociale en général.

- *Et comment choisissiez-vous vos partenaires ? Avez-vous un certain nombre de critères ?*

- Non, on n'a pas de critère. Euh ... disons qu'il faut bien connaître l'écosystème et du coup se concentrer sur ce qui travaille fort en lien pour générer l'impact avec des innovateurs sociétaux. On n'a pas de critère précis.

- *D'accord. Et quels sont les coûts supportés par LITA ?*

- Donc oui. C'est surtout les coûts de ressources humaines donc l'équipe. Tout ce qui est marketing, tout ce qui est logistique... Au niveau marketing, c'est tout ce qui est print, budget sur les réseaux sociaux, sur le web, etc. On a aussi un gros poste de coûts pour tout ce qui est développement éthique de la plateforme donc le développeur. Donc, tout ce qui est graphisme, événementiel et puis les prestataires donc presse ou autre.

Adaptation du *Business Model Canvas* à l'économie collaborative

- *Voilà, on a parcouru les neuf blocs de ce modèle d'affaire. Je ne sais pas si vous l'utilisez ?*

- (rire) Je n'utilise plus depuis des années (rire). Je pense que c'est un modèle qui est bien pour poser ses premières idées mais ... Je ne sais pas si vous savez, il y a des ateliers sur lesquels on arrive à faire des business model en 20 minutes, de créer des entreprises en 20 minutes. Donc c'est bien mais euh... pour monter une vraie entreprise qui génère quand même des millions d'euros, il faut quand même aller plus loin que ça.

Donc, je vous dirai oui, dans l'idée on l'utilise mais on n'a pas rempli les blocs pour mettre nos envies et nos idées et les besoins...

- *Selon vous, ce modèle présente des limites ?*

- Je pense que c'est un bon modèle pour la plupart des entrepreneurs qui ont aucune idée de comment se lancer. Mais ici, on est... on est sous une forme de start-up mais on fonctionne avec... d'une manière performante on va dire. C'est un bon point de départ.

- *Selon vous, quelles sont les particularités des plateformes ou de manière plus large de l'économie collaborative ?*

- Eh bhé la collaboration (rire). La mise en lien, la mise en relation entre différentes personnes, tout ce qui est un peu peer-to-peer. Par exemple chez LITA, en sachant qu'on fait de l'impact investing, les investisseurs au-delà d'investir leur argent, parfois ont envie de s'investir en temps, en compétence ou en réseau. Ça c'est une première chose.

La question était quoi encore ?

- *les particularités de l'économie collaborative*

- Oui. L'échange, la collaboration, le partage de connaissances, de compétences, de ressources, d'outils. Je connais beaucoup de plateformes collaboratifs qui travaille en Open source, ce n'est pas nécessairement tout le temps le cas, mais ça peut être bien aussi. Avec des méthodologies qu'on arrive à transférer aussi à certaines personnes pour pouvoir créer un mouvement, quelques chose d'assez dynamique, faire grandir cette partie collaborative des choses quoi...

- *On arrive à la fin du questionnaire, avez-vous des éléments à ajouter ?*

- Non, pas spécialement. J'étais curieuse de votre demande d'entretien parce que c'est vrai que les gens ne nous voient pas nécessairement comme une plateforme collaborative. Les plateformes collaboratives c'est plutôt les sites comme les sites des voitures partagées, voilà, etc. Mais c'est vrai qu'on se rapproche, et qu'on peut les financer aussi d'ailleurs.

Donc voilà ... nécessairement on travaille aussi avec les ministères pour définir le cadre de l'économie collaborative, etc. On est un petit peu un acteur hybride chez LITA, parce qu'on est à la fois sur l'entrepreneuriat, sur de l'innovation, sur la finance, sur la sensibilisation. On est obligé de toucher tous les secteurs et c'est ça qui rend le travail passionnant aussi.

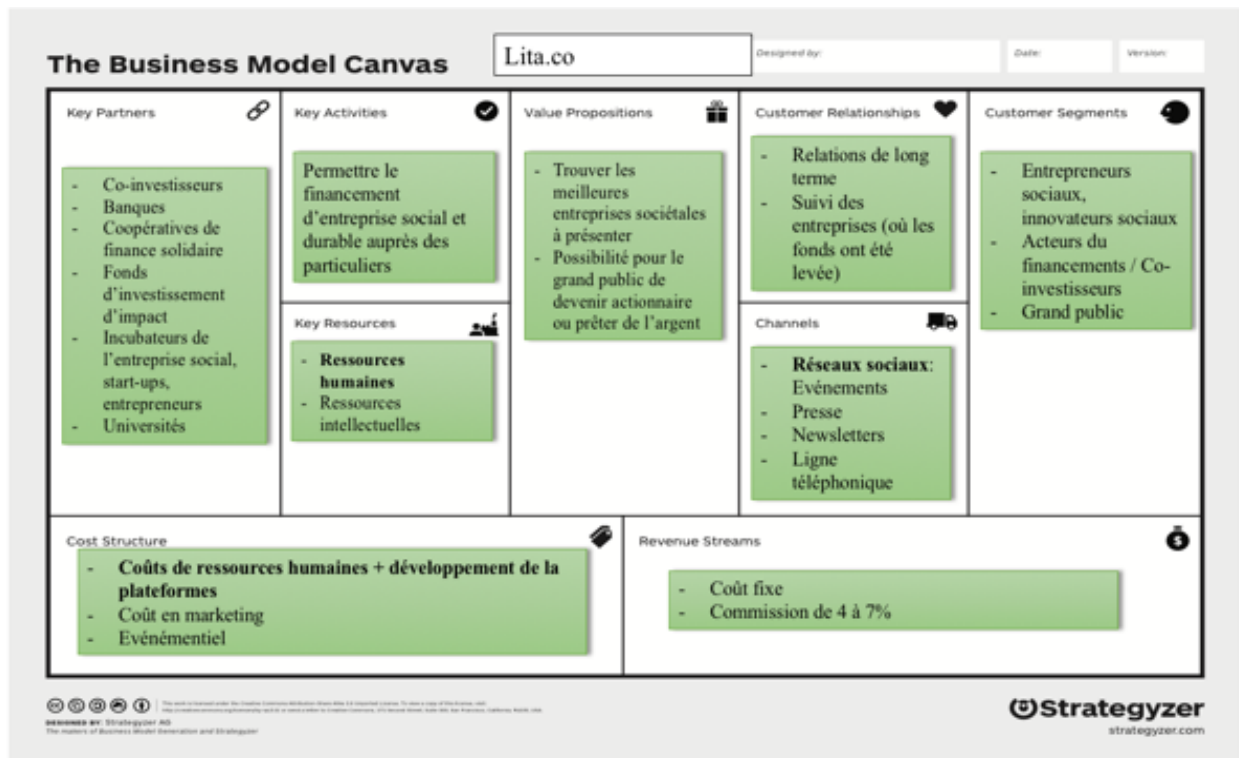
Il y a une tendance à dire qu'en ce moment c'est la mode de faire l'économie collaborative ou d'y revenir.

- *Oui, tout à fait.*

- On est quand même dans un pays où il y a énormément de mutuelle, de travailleurs qui sont crée aussi et donc ils se mettent ensemble parce que, la devise de Belgique veut le bien dire : L'Union fait la force.

Remerciements

Annexe 4 : Schéma du BMC de LITA



Annexe 5 : Interview Françoise Docq

Présentation de mon sujet de mémoire

Introduction

- Quel est votre nom ? Quel est votre parcours professionnel ?

- D'accord. Mon nom est Françoise Docq. Je suis, ici, chef de projet MOOC au sein de Louvain Learning Lab, depuis 2013. Donc, ça fait maintenant 5 ans. C'était depuis tout début, le tout démarrage du projet MOOC pour l'UCL. Et, sinon, ce projet s'inscrit dans le Louvain Learning Lab et ça fait parti des projets d'innovation pédagogique. C'est le cadre général...

- D'accord. Quel es votre parcours professionnel ?

- Euh... moi je suis psychopédagogue de formation et quand j'ai commencé à travailler en 97, je travaillais déjà ici, c'était comme conseiller pédagogique donc c'était pour accompagner les professeurs de l'université dans des projets d'innovation pédagogique pour tout ce qui concerne les technologies comme on disait à l'époque donc l'internet, etc. Donc, le projet MOOC reste vraiment dans l'aligné de ce que j'ai fait. Des nouveaux projets mais dans le cadre de ce que j'ai fait précédemment.

- D'accord. Et combien de personnes travaillent pour MOOC ?

- On est une équipe de 4 personnes, moi compris. Donc, il y a trois personnes en plus de moi. Plus tout les profs évidemment qui sont appliqués, mais ils ne sont pas ... Euh... on est à leur service, ils sont responsables de leur MOOC et nous, on est un service de support. Mais, ils ne sont pas payés pour ça. C'est une tâche parmi d'autres dans leur charge académique.

Économie collaborative

- *D'accord. En effet, le MOOC s'inscrit dans l'économie collaborative, plus précisément dans la connaissance collaborative. Ma question sera de savoir : d'où est venu cette volonté de s'investir dans les plateformes collaboratives ?*

- D'accord, nous, on est donc une connaissance collaborative ?

- *Oui, c'est bien ça.*

- Alors... d'accord. Je veux dire qu'il n'y pas eu un choix de dire : est-ce qu'on veut faire une connaissance collaborative ou pas. Ce qui s'est passé, c'est donc, le premier MOOC a été créé en 2008, à partir de 2012, plusieurs universités ont commencé à faire des MOOC, edX et coursera, qui sont les deux grands, qui ont été fondé en 2012. Alors, ici à l'UCL, il y a le recteur actuel, qui s'appelle Vincent Bondel. En 2012, il n'était pas recteur, il était professeur chez les ingénieurs mais il est aussi chargé de cours au MIT, aux Etats-Unis, à Boston. Et c'est MIT et Harvard, qui ont fondé l'edX. Donc lui, étant au MIT, il a entendu ça, il a vu le lancement, il a découvert le MOOC... Et, il a dit, moi je travaille dans une bonne université en Belgique, est-ce qu'on peut rejoindre le réseau edX qui était naissant. Et c'est comme ça que l'UCL a rejoint en mars 2013. Donc, il n'y a pas eu une stratégie de faire des MOOC, il n'y a pas eu... euh comment dire, une comparaison des différentes plateformes. Et pour choisir, c'est vraiment une opportunité qui s'est présenté. Et donc là, on a commencé les MOOC. Le but était vraiment d'explorer. Après, en 2014, Vincent Bondel est devenu recteur de l'Université et dans son programme de recteur, il a proposé un axe stratégique qui s'appelle Université numérique. Et donc il a nommé un ministre, enfin ce n'est pas comme ça qu'on le dit, c'est un conseiller directeur... C'est comme ci qu'il avait un ministre en charge de toute la thématique universitaire numérique et dans la thématique universitaire numérique, il y a un axe que nous on appelle *Open Education*, qui rejoint très fort, je pense, la connaissance collaborative. C'est vraiment l'idée de dire les universités ont des savoirs et génèrent des nouvelles connaissances par la recherche et on veut que ses connaissances puissent être diffusé le plus largement possible, gratuitement... Et un des moyens de faire ça, c'est les MOOC. Un deuxième moyen c'est, ce qu'on appelle des OER, c'est *Open Education Resource*. Donc les MOOC sont des cours complets, qui sont ouvert au public. Des OER, ce sont des parties de cours, juste des

vidéos ou des syllabus, des exercices. Donc, ça maintenant, avec le recteur actuel, c'est un axe stratégique du mandat, pendant 5 ans, c'est un axe stratégique de l'université.

- *D'accord. Quels sont les effets positifs et négatifs de cet investissement ?*

- Alors le premier effet positif du projet c'est un effet en interne, à l'UCL. C'est stimulé pour les professeurs, l'innovation pédagogique. Donc, on a des appels à projets, ce sont seulement les volontaires qui font des MOOC. Et pour eux, c'est l'occasion de penser à leur enseignement, d'essayer d'autres façons d'enseigner, de moderniser leur enseignement, de modifier leurs relations avec les étudiants et tout ça. Ça, c'est vraiment un effet qu'on peut observer et qui est déclaré par les profs qui font des MOOC, très certainement. Il y a un effet de visibilité de l'UCL à l'extérieur, puisqu'on touche beaucoup d'apprenant. Maintenant, par exemple, on commence à avoir beaucoup je veux dire de messages de gens qui ont suivi des MOOC et qu'ils veulent venir étudier à l'UCL, des quatre coins du monde quoi, d'Afrique, d'Asie ... Comment je peux faire si je veux faire un master à l'UCL, où les informations et tout ça. C'est bien pour augmenter la notoriété de l'UCL. Je dirais qu'il y a aussi un effet positif, c'est de vraiment donner la possibilité d'apprendre à à qui le souhaite, et pour ça, on reçoit aussi beaucoup de messages sur les forums. Il y a beaucoup de gens qui remercie, mais qui remercie très fort, qui dise mille merci pour l'opportunité que vous nous avez donné, j'ai pu suivre un cours, ... Enfin, encore récemment, on voit un message, quelqu'un qui dit, j'ai 82 ans et quand j'étais jeune, j'ai juste terminé l'enseignement secondaire donc j'ai pas fait d'études supérieures mais maintenant je suis des cours à l'Université, je suis vraiment contente. Mais, il y a vraiment beaucoup de gens, enfin on reçoit vraiment beaucoup de messages de gens qui sont très contents de cette opportunité. Ça c'est chouette.

Qu'est-ce que je dirai comme autre effet ? Euh ... voilà, c'est ce à quoi je pense.

- *D'accord. Selon vous, y a-t-il d'effet négatif ?*

- Effets négatifs, non je dirais.

- *Les limites alors ?*

- Dans les limites, le coût donc ça coûte cher de développer des MOOC. Donc il faut des ressources financières pour ça. Ça coûte cher en temps aussi. Et par exemples, les professeurs, ça leur prend vraiment beaucoup de temps de faire un MOOC. Alors, euh... je ne sais pas si c'est une limite car ça en même temps un effet positif... Les MOOC qu'on a développé, continuent d'être donnés. Donc les premiers MOOC sont sortis en février 2014, donc ça fait 4 ans maintenant et sont toujours actifs. Donc, ça fait 4 ans qu'ils sont reproposés, il y a en qui ont été proposés jusqu'à 9 fois, donc ça c'est super chouette, ça veut dire qu'il y a toujours une demande, de l'enthousiasme des profs pour proposer ça. Par contre, en terme de charge de travail, c'est vraiment lourd. Parce que, non seulement les profs ont dû faire un MOOC au départ pendant 6 à 12 mois, ça leur prend beaucoup de temps mais après il faut chaque fois les rouvrir, continuer à répondre aux questions des gens, les forums, et tout ça. Donc, la charge de travail elle n'est pas finie après quand le MOOC est fini, elle continue. Les profs ici, ça c'est le côté limite, cette charge de travail n'est pas reconnue dans leur charge officielle, c'est vraiment quelque chose qu'ils font en plus du reste. Donc, ça c'est le côté positif, que ça continue de bien marcher, même plusieurs années après. Et le côté négatif, c'est qu'il faut que l'université transforme de comptabiliser la charge de travail des professeurs pour que ça puisse devenir une charge officielle pour eux. Voilà, donc, le coût, le temps du côté des limites et l'organisation du travail qui n'est pas adapté à ça, jusqu'à présent.

- *Quels sont les impacts des MOOC de point de vue environnemental, économique et social ?*

- ça j'ai beaucoup du mal à répondre. Bon hé ça ... Donc à l'UCL, le projet MOOC est cofinancer, c'est une partie par du financement interne donc c'est l'UCL qui consacre du budget pour ça mais aussi une partie par MCNA, tu sais hein, c'est Tree Top qui finance, donc c'est un financement extérieur. Il est important hein, donc sur 5 ans, il y a plus que la moitié du financement qui vient du Tree Top donc ça c'est chouette. Donc, grâce au MOOC, l'UCL reçoit de l'argent d'une entreprise qui fait du MCNA. Ça a permis d'engager trois personnes, mes trois collègues sont engagés sur ce financement là. Moi je suis, je suis dégagé, j'ai été déjà employé avant mais là je suis tout à fait mis sur Learning Lab. Ce qui fait que, quelqu'un a été engagé pour me remplacer donc on peut que ça fait 4 personnes qui ont été engagées pour ça. Euh... d'après les échos qu'on reçoit des apprenantes qui suivent les MOOC, certains d'entre eux peuvent vraiment valoriser un certificat de réussite, ils peuvent le valoriser auprès d'un employeur, etc. pour changer de boulot, pour obtenir une promotion.

D'après les témoignages, pour l'UCL, on n'a pas mais edX a beaucoup de témoignages des apprenantes qui ont fait des micro masters donc ce sont des mini programmes qui sont composé de plusieurs MOOC et qui grâce à ça ont pu aussi trouver une meilleure place, aller étudier au MIT parce que grâce au micro master ils ont été admis au MIT comme étudiants. Ici, tout récemment, edX annoncé que l'entreprise, si je ne me trompe pas, General Electric, grosse entreprise aux Etats-Unis, elle garanti un entretien de recrutement à toute personne qui ont obtenu un certain micro masters dans les filières que General Electric a définis. Donc, ça veut dire que cette entreprise, elle utilise les MOOC pour son recrutement en faite. Ça lui sert de publicité parce qu'elle annonce à tous les apprenantes des MOOC, il y a des milliers et des milliers. Elle dit si vous terminer ce micro master, nous vous assurons au moins un entretien de recrutement. Et puis, elle s'assure que les gens qui vont postuler chez elle ont déjà une certaine compétence puisqu'ils ont appris dans le micro master. Donc, ça j'imagine que ça rentre dans le champ économique. Dernier aspect qui rentre certainement dedans, c'est les recettes financières qui sont générées par les MOOC donc les MOOC sont gratuit mais il y a des options payantes. Par exemple, chez edX, le certificat est une option payante. Donc, il y a en moyenne, 1% des apprenantes des MOOC qui achète le certificat donc c'est très peu en terme de pourcentage mais en termes de nombre absolu, c'est beaucoup. Puisqu'il y a près d'un million de gens se sont déjà inscrit à un MOOC chez edX. Donc, ça génère des revenus qui sont réparti entre edX et les universités partenaires selon les conventions. Donc l'UCL reçoit une partie de ces revenus mais c'est très peu jusqu'à présent. Ce qu'on sait, c'est public, ce n'est pas un secret, c'est que chez edX comme les autres plateformes de MOOC, ces revenus n'ont pas permis d'atteindre le *recuum point*. Donc, ni edX, ni coursera, ni Fun, ne sont en équilibre financier avec les revenus générés par les MOOC, ce qui est très problématique. Plus les années passent, plus ça devient un problème important. Donc ça c'est plus pour économique.

Donc il y avait social et ?

- *Environnemental*

- Social, bon, je ne vais pas redire, c'est, tout les échos qu'on a nous montre que les gens bénéficient vraiment. Environnemental, alors ça ... Je n'en sais rien du tout. Je n'en sais rien. J'imagine qu'il y a des coûts environnementaux en terme de pollution de serveur mais je serai incapable de dire quelques choses.

Implantation

- *Connaissez-vous ce modèle ?*

- Non.

Explication du Business Model Canvas, et le parcours des neufs blocs

- *D'accord. Nous pouvons commencer le parcours. Pour quel(s) segments de clients créez-vous de la valeur ?*

- Euhmm, j'enverrai au moins d'eux. Il y a le segment de, je ne sais pas vraiment comment l'appeler... Les apprenantes en formation continu donc ce sont des gens, on le sait par les statistiques de MOOC, ce sont des gens qui travaillent, qui sont employé quelque part, qui sont déjà diplômé, ils ont donc suivi déjà des études et ils veulent mettre à jour leur connaissance, leur compétence, réorienté leur carrière. C'est un public, qu'on appelle en formation continu. Et ces gens là, ils trouvent vraiment à mettre à jour leur compétence avec les MOOC et c'est plus facile pour eux que d'aller en journée suivre des formations, de se déplacer, etc. Ça c'est un public, on sait, qu'il bénéficie de certificat parce que les certificats les aident vraiment de réorienter leur carrière. Et l'autre public, ça commence à être visible ce public là, ce sont les ... un public dont les gens veulent commencer ou reprendre les études et qui utilise les MOOC en particulière les micro masters pour venir après s'inscrire dans un master sur campus. Donc les premiers, ce sont des travailleurs et veulent mettre à jour leur compétence tout en continuant à travailler ; et le deuxième ce sont des gens qui cherchent un ... une sorte de tremplin qui les permettent d'accéder à l'université, et les micro masters aident bien pour ça.

- *Et comment avez-vous défini ces deux segments ?*

- Euh, c'est ce qu'on constate. Nous par exemple, à l'UCL, ce ne sont pas nos segments prioritaires. Ce sont des MOOC pour les étudiants en bachelier, en master, des étudiants qui sont ici. On ouvre les MOOC, et si ça bénéficie aux autres tant mieux mais on ne fait pas les MOOC pour les autres gens. Ce sont des bénéficiaires indirectes.

- *De quelle manière communiquez-vous ?*

- Alors pour la promotion, nous bénéficions des stratégies de promotion d'edX, eux ils nous envoient des newsletters. Ils ont un gros catalogue et ils sont très renommé. Sinon, on utilise beaucoup les réseaux sociaux. Et les professeurs envoient à leur réseau, leur contact, etc. On ne fait pas beaucoup de promotion.

Pour les feedbacks, on fait un peu plus. On a eu régulièrement des enquêtes à la fin des MOOC, enquêtes en lignes, donc on demande aux apprenantes de dire leur avis. On a déjà eu plusieurs fois des enquêtes, uniquement auprès des étudiants UCL qui ont eu des MOOC dans leur cours. On a eu une grande enquête qu'on a appelé *MOOC quality*. C'était grosse au modo, en 2016, il y a une chercheuse qui a été engagé et elle a fait une grosse enquête et il y a une publication qui va sortir bientôt. Et là maintenant, on est en train de ... on va arrêter aujourd'hui les questionnaires pour une enquête pour les apprenantes 2017, justement autour des micro masters. Ça c'est par voie d'enquête qu'on reçoit des enquêtes. Et par exemple, moi j'ai envoyé le questionnaire de l'enquête 2017 et je reçois, j'avais une centaine de mails de retour de gens qui disent merci et qui disent qu'ils veulent venir maintenant étudier à l'UCL. Donc il y a ça. Encore, il y a une troisième voie, il y a des sites où les gens peuvent venir et mettre des étoiles, c'est un peu comme Trip Advisor et c'est pour les MOOC, où les apprenantes peuvent venir et mettre des étoiles et des commentaires sur les MOOC. C'est aussi une façon d'avoir du feedback.

- *Et communiquez-vous avec les professeurs voulant réaliser un cours sur MOOC ?*

- On fonctionne par appel à projets, on a déjà eu 4 depuis 2013 et un qui va partir cette semaine, appel pour 2018. C'est envoyé à tout les académiques, c'est par mail. Un mail est envoyé à toutes les académiques de l'UCL. Et puis, il y a des critères, un comité de sélection, etc.

- *D'accord. Quels sont les revenus qui sont générés par MOOC ?*

- Globalement, assez peu. Ça dépend fort des cours. Tout vient de l'achat des certificats. Il y a des cours où il y a peu d'apprenants qui achètent des certificats et des cours où il y a plusieurs apprenants qui achètent des certificats. Euh... c'est edX qui gère, donc les gens paient chez edX et edX déduit une série de frais, ils ont des frais pour les cartes de crédits, frais de

vérification d'identité, toute une série de frais qui déduise. Et puis, il y a une clé de répartition, il garde une partie et il donne une autre partie à l'UCL.

- *Vous pouvez me donner une fourchette de chiffres d'affaires ?*

- Oui, je peux. On a justement fait un décompte donc les premiers MOOC ont démarré en février 2014 et jusqu'à fin 2017, donc ça fait 4 ans, un petit peu moins que 4 ans, l'UCL a reçu, de mon souvenir, c'est 68 000 euros pour tout les MOOC. Donc pour tout les MOOC... Ce n'est vraiment rien.

- *Oui, ce n'est pas beaucoup.*

- Tout à fait. Sur 4 ans ... Evidemment, ce n'est pas rien, c'est mieux que 0. Mais, voilà...

- *Il y a combien de MOOC qui a été mis en place par l'UCL ?*

- Je pense, si je me souviens bien, sur ses 4 ans, il y a eu 75 éditions de MOOC. Donc, c'est beaucoup. Donc, ça fait moins de 1000 euros par MOOC.

- *Quels sont les ressources qui sont exigées pour assurer le bon fonctionnement ? Vous avez déjà un peu répondu à la question au début ...*

- Comme c'est des appels à projets, les professeurs, c'est seulement les volontaires qui se soumettent au projet, ils ne sont pas obligés de les faire. Eux, ils doivent s'engager à consacrer du temps. Et le temps, c'est une estimation hein, c'est pour donner un ordre de grandeur, on estime à l'équivalent de 4 mois à temps plein. Mais évidemment, ce n'est pas 4 mois où ils ne font que des MOOC, c'est réparti sur entre 6 et 12 mois. Mais l'équivalent de 4 mois en temps plein... Ils reçoivent en plus de ça, un budget de 30 000 euros pour pouvoir engager un assistant pour les aider, ou rémunérer un graphiste, rémunérer les étudiants jobistes très souvent pour les retranscriptions des vidéos. Et donc, il y a leur temps et ils reçoivent 30 000 euros. Et ils reçoivent aussi l'aide de la cellule MOOC, des 4 personnes ? en particulier, il y a vidéaste qui fait tous leurs vidéos, ça ils ne doivent pas payer en plus. Et il y a l'accompagnement par moi-même, par mes collègues. On accompagne plusieurs équipes en même temps.

- *Alors, les ressources principales ce sont les professeurs ?*

- Oh oui. Sans les professeurs, on peut rien faire parce que même si on avait de l'argent et qu'on a des gens à notre disposition et qu'il n'y a pas de profs pour faire un MOOC, on ne sait rien faire, ça c'est sûr.

- *Vous m'avez déjà parlé d'edX comme un des partenaires, je ne sais pas si je peux le dire comme partenaires ?*

- Oh oui oui.

- *Y a-t-il d'autres partenaires ?*

- Je dirais Tree Top qui finance. On a également le soutien de l'UCL, de l'équipe rectoral.

- *D'accord. Alors, vous avez déjà un peu parlé des coûts, pouvez-vous m'expliquer la structure de coûts ?*

- Donc, il y a tous les coûts qui sont lié à la conception des cours. Il y a toute une phase vraiment pédagogique c'est-à-dire concevoir le cours en ligne, quels seront les objectifs, quels seront les activités d'apprentissage, comment je vais évaluer, comment je vais organiser des examens en ligne, etc.... comment je vais découper les pages, quels sont les sources d'apprentissage, et voilà. Ça c'est la conception pédagogique. Et il y a la réalisation des vidéos, qui prend beaucoup de temps. Ensuite, il y a la mise en ligne proprement dit. Donc, une fois qu'on a tout les vidéos, tout les exercices qui sont word et tout, il faut écrire la page web dans le logiciel qui s'appelle studio. Ensuite, on les tests avec quelques personnes, pour les corriger voilà. Et puis, le MOOC est prêt on les ouvre aux apprenants, ça c'est une autre phase du projet. Il y a un coût de suivi comme on le dit, donc il faut quelqu'un aie voir dans les forums pour répondre aux questions, envoyer des mails pour encourager les apprenantes, les rappeler les délais, répondre à tous les cas particuliers

- *Donc, vous m'avez bien cité un coût en temps.*

- Oui, un coût en ressources humaines.

- *Oui. Mais y a-t-il un coût en argent ?*

- Euh oui... Parce qu'en général, ce n'est pas le prof qui fait ça. Donc, soit il peut demander à un assistant de lui faire parce qu'il a des assistants mais ce n'est pas le cas de tout le monde. Soit, il devra rémunérer quelqu'un pour le faire. Cette partie du travail, nécessite des ressources financières.

- *Est-ce qu'il y a un coût pour la mise en ligne ?*

- C'est un coût, encore une fois en ressources humaines. Certaines profs ont fait eux-mêmes mais c'est rare. La plupart du temps, ils demandent à quelqu'un d'autres de le faire et ils utilisent leurs 30 000 euros pour ça.

Adaptation du *Business Model Canvas* à l'économie collaborative

- *D'accord. Là, on a fini de parcourir les neuf blocs. Et je vais vous poser une question pour faire la boucle. Comme déjà dit, les MOOC est considéré comme une des formes de l'économie collaborative. Selon vous, quelles sont les particularités de plateforme collaborative ?*

- Une particularité, je dirais que c'est l'arrivée de nouveaux acteurs dans le monde d'enseignements. D'habitude, une université, c'est une institution qui a ses employés c'est-à-dire ses profs et puis des étudiants. Et le lien est direct, un étudiant, un prof, c'est direct. Et edX, par exemple, c'est pareil pour toutes les grandes plateformes de MOOC, coursera, Fun, etc, il y a en beaucoup qui ont émergé maintenant vient se mettre entre les deux. Donc, on a edX qui rassemble les ... je pense maintenant c'est 130 partenaires, donc en gros il y a 130 universités qui mettent leur cours sur edX. Et, il y a des millions d'apprenants qui viennent s'inscrire sur edX et non pas dans les universités. Donc, edX se met au milieu entre les apprenants et les profs et assure une sorte de service intermédiaire donc edX assure la promotion des cours. C'est edX qui gère l'inscription des étudiants, le paiement des étudiants. Donc, c'est vraiment un acteur intermédiaire. Et c'est un acteur qui cherche à construire le marché, edX est vraiment proactive. Il rassemble les universités partenaires, on a des meetings tous les ans pour qu'on réfléchisse ensemble de comment on va transformer l'éducation.

Donc, on peut dire que l'edX est une *non-profit company*, c'est une sorte d'ASBL, mais les autres, comme coursera, sont toutes des *for-profit company*, ce sont des entreprises qui sont nées et qui cherchent à développer un nouveau business sur base de l'enseignement. Ce sont des entreprises qui ne sont pas des universités et qui développent, qui cherchent à développer le business de l'enseignement. Ça, ça me semble quand même, avec les MOOC, tout à fait nouveau. Parfois, les craintifs, parlent d'*ubérisation* de l'enseignement. C'est des nouveaux acteurs qui viennent et qui prennent la place de l'ancien acteur. Enfin, je ne sais pas, je ne suis pas craintive. Ça, ça me semble quelques choses de nouveau, je ne sais pas si c'est une spécificité non plus.

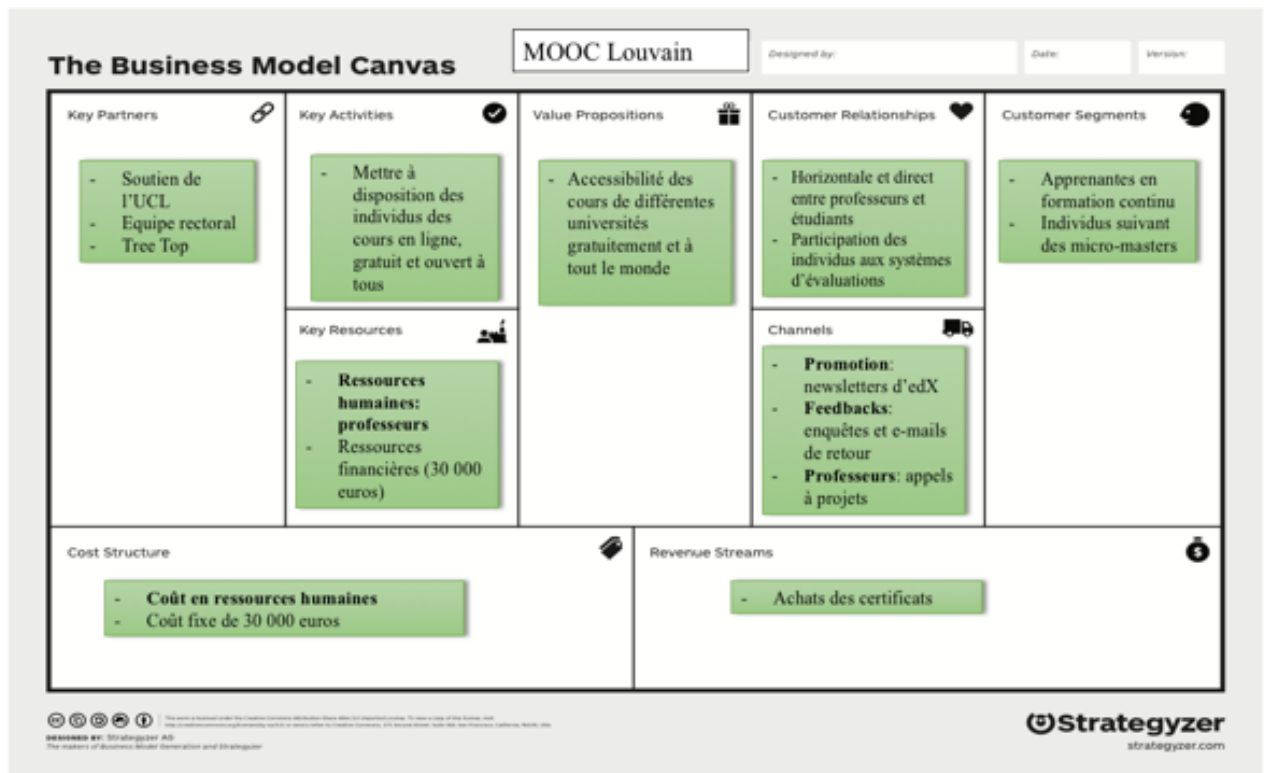
Mais, les MOOC modifient quand même fortement les marchés de l'enseignement. D'habitude les gens font des études plus ou moins localement, même si le local peut être une grande échelle hein. Mais on va dire, en gros que les belges étudient en Belgique ou peut-être en France ou peut-être en Espagne mais ça reste en Belgique majoritairement et puis en Europe. C'est pareil pour les Etats-Unis, etc. Avec les MOOC, il y a vraiment la possibilité de suivre les cours des 4 coins du monde et en plus, on le sait parce que nous des apprenants de tous les continents qui suivent nos cours de Belgique. Donc ça, ça transforme aussi la concurrence, parce qu'on peut choisir. Si j'ai envie de faire un cours de physique, il y a en beaucoup qui sont proposés en MOOC, je peux choisir si je veux prendre au MIT ou une université Parisienne. Donc, ça modifie la concurrence aussi entre les universités. Et maintenant, le challenge actuel c'est d'aller plus loin que les MOOC, c'est d'offrir euh... Il y a déjà des micro masters, qui n'existaient pas avec les MOOC, c'est tout à fait nouveau, qui est né avec les MOOC. Et maintenant, le challenge c'est des full masters online. Coursera propose déjà quelques uns, edX n'en propose pas encore. Il travaille avec des partenaires pour en proposer, ça c'est vraiment ... Donc, jusqu'à présent, les MOOC ne délivrent pas des diplômes, mais si maintenant, il y a des full masters online, ça délivre des diplômes et ça veut dire que quelqu'un de Belgique peut facilement faire un diplôme aux Etats-Unis tout en restant en Belgique. Ça, ça va continuer à transformer.

- ça devrait être très chouette ça. Avez-vous d'autres éléments à ajouter ?

- Non

Remerciements

Annexe 6 : Schéma du BMC de MOOC



*Présentation de mon sujet de mémoire***Introduction**

- Je vais commencer par faire un petit point sur la situation actuelle sur Heetch.

- *D'accord.*

- On est une plateforme agréée par la loi de De Croo en tant qu'une plateforme collaborative, qui se trouve qu'aujourd'hui dû à un manque dans la réglementation de transport sur Bruxelles capitale, là où on opère, euh... On a dû arrêter d'exploiter cette branche. Donc, en fait quand on a reçu l'agrément de l'économie collaborative, on travaillait dans la mise en relation avec des chauffeurs partenaires qui étaient des particuliers, donc ça veut dire toi, moi, on prend notre voiture, on s'inscrit sur Heetch et on peut faire déplacer les gens pendant la nuit principalement parce c'était nos heures d'ouvertures.

Qu'est-ce qui s'est passé ? En fait, cet agrément de l'économie collaborative s'applique au niveau fédéral et financier donc c'est-à-dire au niveau de la finance en Belgique c'est ok, au niveau des lois fédérales c'est ok mais on est sur le secteur de la mobilité. La mobilité c'est une compétence en Belgique qui est régional c'est-à-dire que chaque région a ses règles pour son territoire, et qui fait qu'aujourd'hui, ce qui fait qu'on a dû suspendre l'activité de l'offre qu'on appelle actuellement Heetch classique puisque selon Bruxelles mobilité, qui est l'organe en charge des transports sur le territoire de Bruxelles capitale décrète qu'on fait du taxi illégal, ça c'est le terme employé. Nous attendons une décision de la justice pour savoir si oui ou non on peut renoncer au service, donc voilà...

Donc, aujourd'hui si tu prends un Heetch et depuis septembre déjà, tu n'as que des chauffeurs professionnels qui ont un véhicule sous licence, d'exploitation donc que l'une des trois régions en Belgique l'a octroyé et si tu as ça, tu n'as que des véhicules qui sont immatriculé PLA, une lettre et trois chiffres et des chauffeurs sous licence.

- *Et tu as saisi déjà quand vous allez recevoir une réponse ?*

- Alors, tu peux déjà lire l'article qui est apparu dans l'Echo, le vendredi 8 juin qui explique le 6 juin, euh ce que nous est imposé. Evidemment, l'article n'est en notre faveur puisqu'on est ... euh on doit se défendre hein. Ce n'est pas un article très positif pour nous, qui explique ce qui s'est passé, ce qui est dit par la partie adverse donc par les avocats de la région de Bruxelles capitale. On a un mois de délai légal pour recevoir le jugement donc on espère l'avoir avant le 6 juillet mais voilà, on Belgique tout prend du temps, donc on espère avoir une réponse pour mi-juillet.

- *Alors, si la réponse est négative, il y aura quand même des chauffeurs dites professionnels seulement ?*

- Alors oui, on a eu que des chauffeurs professionnels. Depuis septembre, on a vraiment mis le focus sur l'activation des chauffeurs professionnels pour avoir une plateforme qui continue à être stable au maximum, ce qui veut dire qu'aujourd'hui, on a 360 chauffeurs pro actif sur la plateforme. On est donc ouvert 24 sur 24 et 7 sur 7 avec ses chauffeurs pro, il n'y a aucuns chauffeurs particuliers qui a roulé sur Heetch depuis 7 octobre 2017. Donc, là le jugement, on attend la majeure partie du jugement sera la réouverture ou non de l'offre classique. Est-ce que c'est le taxi illégal ou pas ?

Ensuite, on a discuté un petit point sur le pro mais voilà ... On pourra te tenir au courant, si jamais ça t'intéresse mi-juillet, ce sera tard pour ton mémoire je suppose

- *Euh oui oui, ça m'intéressera d'être tenu au courant*

- D'accord, je te tiendrai au courant (rire)

- *Alors, je vais commencer tout doucement mon questionnaire. Tout simplement, quel est ton parcours professionnel et ta fonction dans Heetch ?*

- Alors, moi je suis Kristell Haas, je suis française. Je suis arrivé à Bruxelles, il y a 10 ans pour mes études supérieures. Donc, j'étais débarquer en 2008, j'avais 18 ans et j'ai l'IHECS, donc l'école de communication qui est assez connu à Bruxelles. Donc, j'ai fais un master en publicité et communication commerciale.

A l'issue de ce master, j'ai fait un stage à SharingBox, qui est aussi un start-up belge, qui travaille dans l'événementiel, c'est une société qui permet de ... photo boost pour différents types d'événements comme mariage, anniversaire ou les campagnes de pub, des événements de société, etc. J'ai travaillé 3 ans et demi là-bas quand j'ai démarré on était 3 dans le bureau et quand j'ai parti on était 20. Donc, j'ai vraiment vu tout l'expansion de la boîte, le développement commercial, le développement des produits, etc. Et, j'ai fait un peu près tout sauf du compta (rire), voilà c'est assez riche. Et puis, après 3 ans et demi, je me suis dit qu'il était temps de changer et que je voulais changer de société, de changer d'environnement. Voilà, après 3 ans et demi dans la société, on a fait un peu près tout, au bout d'un moment c'est toujours la même chose, il n'y a plus de challenge et ce n'est plus très drôle. Et du coup, je suis rentré chez Heetch, depuis moins d'un an, en septembre. Et j'ai été recruté justement pour le lancement du pro. Donc, le recrutement, l'activation des nouveaux chauffeurs pro exclusivement sur la plateforme. Quand, je suis arrivé en septembre, c'était mon objectif principal et que euh Bruxelles devient une plus grosse ville et qu'on en puisse prendre des parts de marché au différents compétiteurs sur le marché.

- *C'est donc, ici, en septembre 2017 ?*

- Oui, exactement le 11 septembre 2017. Et mon titre c'est *Country Manager Belgium*. Donc, je suis responsable de chapeauter l'équipe ici, sur tous les projets, sur tous les axes que ce soit côté communauté drivers que côté communauté passagers. Et puis, moi je prends toutes les tâches qui sont finance, comptabilité en partie hein, je ne suis pas comptable. Je fais le relais avec l'équipe en France. Et du coup, comme on est en audience avec ... donc gérer les sujets avec les avocats, les lobbys et voilà.

- *D'accord. Et vous êtes combien d'employés dans Heetch ?*

- On est actif dans différents pays, donc on a la France et la Belgique. En France, on a différentes villes. En Belgique, on est à Bruxelles. On est à Stockholm en Suède, Milan en Italie et Casablanca au Maroc. Dans quasi tous les pays, on a fait un shift du classique, euh du particulier au pro. Il n'y a qu'en Italie, qu'il y a encore des particuliers les week-ends. Mais ils ont eu aussi des problèmes avec la réglementation, parce qu'il n'y a aucune réglementation qui encadre les particuliers.

Et à Casablanca, au Maroc, on travaille avec des taxis donc c'est un modèle tout à fait différent. On a une application qui met en relation des taxis avec des passagers, on reste sur la même technologie mais on a un modèle différent.

- D'accord. Alors, à Bruxelles, vous êtes combien ?

- A Bruxelles, on est 5 ans full time. Donc, il y a moi, une personne qui est en charge exclusivement la communauté des drivers donc planifier le recrutement, quand on va les rencontrer sur le terrain, etc., les activer, etc. On a une personne qui s'occupe de tout ce qui est support c'est-à-dire répondre aux passagers, aux drivers a toutes leurs questions, faire des renforts, etc. On a une personne qui s'occupe de tous ce qui est réseaux sociaux et partenariats donc les story sur Instagram et être présent sur un événement. Et on a quelqu'un de France qui vient pour renfort toutes les deux semaines sur place et sinon depuis Paris parce qu'il habite à Paris qui vient renforcer l'équipe quoi. Donc, c'est tout ce qui est lié au data, à l'analyse stratégique, etc.

Économie collaborative

- D'accord, merci. Et, d'où est venu cette idée d'investir dans l'économie collaborative ?

- Alors en faite, ce qui s'est passé, c'est donc euh... quand Heetch a été lancé en France en 2013, l'idée de base était donc les jeunes ne savent pas rentrer ou se déplacer la nuit, car il y a manque d'offres professionnels que ce soit des taxis, des transports publics, ne couvrent pas suffisamment les zones de sorties et les zones de maison en faite tout simplement. Les gens qui habitent dans les banlieues, euh... Donc, l'idée de base était de... on va trouver des gens qui ont des voitures et qui aimeront amortir les frais en leur proposant de faire des courses pour les jeunes qui puissent sortir et rentrer chez eux pendant la nuit. A la base, c'était du jeudi au dimanche et puis toute la semaine, toute la nuit de 20h à 6h. Ça c'est l'idée de base. Et puis, ils ont voulu l'ouvrir dans différent pays et bien en faite...

Ce qui s'est passé c'est qu'en Belgique, le cadre légal, c'est un des rares pays qui a un cadre légal pour l'économie collaborative, du coup les fondateurs, ce sont dit voilà on a du mal parfois s'inscrire sur une réglementation X, Y dans les différents pays mais en Belgique on peut y aller parce qu'il y a un cadre et donc Heetch était un des premières plateformes d'économie collaborative à recevoir l'agrément en Belgique et c'est surtout le seul pays où on a un agrément de ce type là.

Donc, l'investissement ça s'est fait comme ça. Puisque, les autres pays avaient parfois euh... pas clair au niveau de la réglementation alors qu'en Belgique cette réglementation venait d'arriver, on est donc rentré directement.

- Quel sont les effets positifs et négatifs de cet investissement selon toi ?

- Alors les effets positifs c'est qu'on a pu s'implanter et devenir un des acteurs de la vie nocturne principalement puisque c'est là où on est plus actif. Le point positif aussi, c'est qu'on a quand même réussi, le temps où on était actif avec notre classique, avant d'avoir des ennuis avec Bruxelles mobilité, c'était d'avoir tout un pool de drivers particuliers du coup pouvait gagner donc c'est 5000 euros par an toute charge confondue sachant que nous on paie une assurance et donc on prélevait une assurance sur leur gain et on prélevait également une commission et le fameux précompte hein, les taxes qu'on devait payer. Donc, l'avantage c'est que la personne devait juste s'inscrire, enfin venir une fois chez nous et puis ensuite, elle pouvait tout simplement se connecter sur l'application. Donc, pour nous c'était facile à activer et pour eux, c'était facile à amortir les frais auprès de leur véhicule puisqu'on estime qu'en Belgique qu'il y a plus ou moins 5000 à 6000 euros par an les frais d'un véhicule et nous, on tourne autour de 4000 euros avec taxe, assurance...

Côté négatif, c'est euh... on est rentré dans des embarras juridique avec Bruxelles mobilité et qu'il n'y a pas de réglementation en Belgique pour ça et du coup, ça nous a coûté tout simplement de l'argent. On essaie de défendre le modèle qu'on y croit et qu'on aimerait que la Belgique bouge un peu puisque les réglementations sont fermées ou d'un temps très passé puisqu'on parle de réglementation qui réglait le secteur donc de 95 à 2007 le plus récent, je pense. Donc voilà.

Un autre point négatif parce que ça nous a coûté beaucoup de temps, d'argent et de ... on n'a pas pu s'étendre comme on le souhaitait. Un des plus gros acteurs, ça reste un bon challenge de pouvoir défendre nos idées là dessus, et dire donc voilà on veut continuer avec cette offre là euh voilà... on aimerait vraiment le pouvoir réaliser.

- *D'accord. Alors quels sont les impacts de Heetch de point de vue environnemental, économique et social ?*

- Alors environnemental, c'est difficile à dire parce qu'on travaille qu'avec des voitures. Mais, maintenant, on sait aussi que ça va pouvoir générer une économie et aussi ça va euh... Puisqu'on avait fait une étude en France et on avait une étude sur le grand Paris et on avait posé des questions justement aux personnes qui habitaient loin et qu'ils faisaient souvent des trajets externes à Paris et internes à Paris. Donc ils partaient de chez eux, en banlieue, ils sortaient sur Paris et puis ils re rentraient en Heetch chez eux. Et donc, on leur a reposé la question et il s'avère qu'il y a plus de 33% des personnes qui ont été sondé qui disaient que s'il n'y avait pas de Heetch, il ne sera pas sorti. On arrive vraiment sur une économie qu'on génère puisque ces gens qui sont sorti, ils ont une vie sociale hein, voilà ça on va pas le dire... ils ont consommé, ils ont été à des concerts, ils ont vu des arts, ils ont été dans des restaurants, ils ont été au cinéma donc ça aussi ça génère de l'économie qui est important.

Et au niveau social, on a deux cas. On a le cas des passagers qui du coup a une vie sociale, qui peut se déplacer, on rentre dans une directive de mobilité améliorée où on peut partager. Et du côté drivers, on a des drivers qui eux peuvent amortir les frais de leur véhicule et donc financièrement ils sont contents et ils ont quand même une belle somme, maximale on a 5000 euros. Donc 4000 euros dans les faits, avec taxes et commission retirés. Euh... 4000 euros sur un an sans taxes c'est quand même assez énorme, ce n'est pas rien. Donc, voilà.

Economie on en a parlé, social on en a parlé. Ecologique c'est plus compliqué, donc environnemental... On n'est pas hyper écolo. Euh... on a maintenant quelques voitures électriques qui roule sur le pro, dans la plupart des villes on en a quelques unes.

Après, le fait de partager sa voiture est socialement parlant c'est bien aussi puisque ça veut dire que, si toi tu décides de sortir et de boire un verre, surtout à Bruxelles et tu ne rentres pas chez toi avec deux litres bières dans le ventre et dans le sang et ça c'est aussi hyper important au niveau de la sécurité, de sécurité routière et aussi sécurité notamment pour les filles, parce qu'on sort d'un mouvement assez violent et le fait de pouvoir dire à une fille que quelqu'un peut te ramener chez toi et que tu ne devras pas marcher 3 heures dans la nuit le soir, bhé... ça aussi c'est sécuritaire et c'est hyper important.

Implantation

- *Tu connais ce modèle ?*

- Pas du tout.

Explication du Business Model Canvas

- *Je vais débiter le parcours des neuf cases de ce modèle. Tout d'abord, pour quels segments de clients Heetch crée de la valeur ?*

- Euh... nous on est sur 18-25 et extensible sur 18-35. Parce que nous, on s'adresse vraiment aux jeunes. Comme tu sais, tu paie en cash dans la voiture, bhé du coup on est sur une cible qui n'a pas accès à une carte de crédit donc par extension on est vraiment sur des jeunes travailleurs, 18-25 et 18-35.

- *Et comment créez-vous de la valeur pour ces segments là ?*

- Pour toutes les personnes qui n'ont pas de carte de crédit et qui peuvent payer en cash chez nous. On a aussi l'image de la marque qui est important, dans le sens on essaie enfin, on l'est. Ce n'est pas seulement on essaie, on y arrive d'être proche de nos passagers et nos drivers. Mais donc, les drivers c'est un autre sujet, c'est surtout du côté des passagers où on va avoir une image beaucoup plus cool, jeune, décalé, accessible que d'autres concurrents ne l'auraient pas par exemple le cas d'*Uber*. On crée une image qui est différent.

- *D'accord. Et de quelle manière communiquez-vous avec les passagers et les drivers ?*

- Alors nos principaux axes, enfin moyens de communications, du côté drivers, ça va être très simple ça va être du face-to-face dans la rue, avec leurs plaques on pourrait les reconnaître, sinon on va leur téléphoner, envoyer des mails, envoyer des messages sur *Whatsapp*, des sms. Euh, voilà c'est la base. On envoie des petits messages, on va leur téléphoner si on a des offres à faire et ensuite aller sur le terrain pour les rencontrer.

Du côté passagers, on ne travaille pas de la même manière parce qu'on ne sait pas les reconnaître dans la rue même si tout le monde est potentiellement passagers. En gros, on va travailler principalement sur deux axes. Le premier, ça va être les réseaux sociaux, des campagnes payantes sur Facebook, Instagram, Snapchat et Adwords. On a actuellement deux campagnes qui tournent, il y a une sur la coupe du monde et une autre, c'est on a fait des petites vidéos où les gens font la promotion de l'application, pour télécharger l'appli et ça se tourne sur Facebook, Insta Story, Snapchat et puis sur Adwords, on a des campagnes un peu plus classiques que d'incitation à l'installation. Donc, ça c'est comme ça. On a un deuxième axe, qui est vraiment sur les partenariats donc c'est-à-dire qu'on va se mettre, on va prospecter des événements pour être partenaires et là on va essayer de deux manières. Soit, on fait juste un partenariat digital, ça veut qu'on leur donne un code promo d'une valeur de 6 euros et ils peuvent le partager auprès de tous les participants et du coup, nous on récupère des passagers et l'événement a donc un partenaire fiable. La version plus améliorée que ça, c'est nous qui allons sur place pour distribuer des flyers, des briquets, des préservatifs, des bouchons d'oreilles, des bonbons. Et là, c'est nous qui allons sur place pour rencontrer des gens et « *chatcher* » notre public.

- *D'accord. Est-ce que Heetch a des réseaux de partenaires ?*

- Euh... c'est difficile à dire. En gros, les drivers ne sont pas nos employés, ce sont donc des drivers partenaires et eux à leur manière, ils nous soutiennent. Parce que dès qu'ils se connectent et qu'ils font des *rides* sur la plateforme, eux ils gagnent leur vie et nous on se fait une comm, mais surtout on est une plateforme qui est stable, viable et qui va ramener beaucoup plus de passagers. Parce qu'un produit où il n'y pas d'offre de voiture, les gens vont essayer pendant deux heures et après ils prennent *Uber*...

Donc les chauffeurs sont nos premiers partenaires. Ensuite, on va avoir des autres partenaires, ça veut dire ce sont des gens avec qui on va travailler parce qu'ils nous ont recommandé d'aller sur un tel ou tel événement et on essaie d'avoir des partenariats de plus long terme. Et, ça va être des fournisseurs en faite, par exemple fournir des bouteilles d'eau et ça va devenir un partenaire et on va toujours travailler avec lui parce que c'est plus rapide, moins cher et de meilleure qualité. On va peut-être avoir des partenaires en milieu sportif pour accéder à des clubs de sports avec des jeunes qui font du sport en leur temps libres, on a aussi des cercles étudiants, eux ils ne sont pas là vraiment pour nous soutenir mais ce sont des partenaires qu'on recontacte régulièrement et qui nous aide à faire la promotion quoi.

- *Quels types de relations Heetch essaient d'établir alors ?*

- Il y a plusieurs types de relations. Alors, la première c'est à laquelle on tient le plus et c'est la plus importante, c'est celle avec les drivers parce que sans eux, on n'est pas là. Donc, on essaie d'être le plus proche possible des drivers, c'est-à-dire rester toujours accessible pour eux. C'est-à-dire s'ils m'appellent aujourd'hui je dois décrocher, si je ne peux pas je le rappelle. Ils m'envoient un message sur WhatsApp, je leur réponds, ils ont une question, je leur réponds. Euh... on essaie de leur rencontrer assez souvent, soit on organise un petit déj de temps en temps. Donc, là c'est le ramadan et c'est plus calme mais voilà. Donc, on a arrêté en ce moment pour le ramadan, ça n'a pas de sens d'inviter quelqu'un qui fait le ramadan, donc voilà, on essaie vraiment d'être proche d'eux. On essaie de comprendre leurs problèmes, de quand ils nous montrent quelques choses qu'on trouve que c'est pertinent, on va voir avec, voilà. Tout simplement, ils disent que mieux vaut peut-être faire ça, et qu'en France, en Italie, ça montre le même problème, ça va être fait dans les mois qui suivent, cette amélioration va être rajouter dans l'application. Et pour ça d'ailleurs, on a rencontré différentes associations de drivers, on peut mettre ça aussi dans les partenaires. Il y a deux associations principalement du côté drivers qui sont là pour protéger les intérêts des drivers et de porter leur parole. Et ces associations, on les rencontré... bhé justement c'était avant-hier, eux ils nous soutiennent et en même temps ils nous montrent aussi comment on peut améliorer les relations avec les chauffeurs, quels étaient les points dont on n'a pas bien communiqué, etc.

Donc, voilà, ça reste vraiment... le premier partenaire avec lequel on a une relation qu'on soutienne le plus. Après, évidemment les passagers c'est important mais le passager s'il a un bon service euh... si le chauffeur est content chez nous, il reste connecter et s'il est content, il fait un bon service, ça veut dire que le passager il vient, il a une voiture et un chauffeur, il est content et il revient. Donc, sans les drivers on n'a pas des passagers.

- *C'est plutôt d'essayer d'avoir des relations de long terme ?*

- Toujours. L'idée c'est d'avoir des relations la main dans la main. Donc, voilà il y a des fois où on a des problèmes et tout ça, et les drivers ont dit non non, on vous soutienne, on est d'accord avec vous, on a parlé avec machins, on a défendu, etc. donc c'est pour ça que cette relation est hyper importante.

Des Asbl, des chauffeurs c'est aussi hyper important puisqu'eux ils ont la voix des chauffeurs qui les représentent mais ils vont être surtout aussi un porte parole pour nous à qui on va pouvoir s'adresser directement. Après, on a aussi besoin des relations commerciales, on va pouvoir avoir des partenariats, donc je ne sais pas avoir des eaux gratuites que nous on ne paie pas et qu'on les met dans les véhicules. Là, je suis entrain de négocier un partenariat avec Auto5 pour que les drivers puissent avoir des réductions chez eux, donc les drivers seront content si leur voiture est propre et qui brille et vont payer moins cher grâce au Heetch. C'est tout un... euh des relations qu'on devra créer. Et la première relation c'est les drivers et la communauté des drivers, voilà.

- *D'accord. Et quelles sont les ressources qui sont important pour assurer le bon fonctionnement à part les drivers ?*

- Ah bhé les passagers (rire).

- *Oui, évidemment (rire).*

- Donc, on va avoir le driver qui euh, je crois que je t'ai expliqué comme il faut. Du côté passagers, euh... C'est important d'avoir des drivers mais c'est aussi important d'avoir des bons drivers. Ça veut dire que tu vas avoir des drivers qui vont faire beaucoup de trajets et tu ne vas jamais entendre parler, ils font très bien leur boulot et ils font un service comme il faut. Puis, tu vas avoir des excellents drivers, qui eux vont avoir des expériences dans la voiture, qui vont donner des bonbons, qui vont parler, qui vont faire des blagues, ça c'est les méga drivers Heetch qu'on voudra avoir mais qu'on n'a pas forcément parce que tous les drivers ne sont pas comme ça, parce qu'ils sont plus discrets. Et puis, on va avoir aussi des drivers plus nerveux, qui n'ont pas l'habitude de travailler avec des jeunes, qui ont dû mal à s'adapter et là, c'est nous qui devons les identifier et qu'il y a peut-être un drivers qui répond moins à l'état d'esprit des jeunes et avec qui on peut avoir des soucis, enfin ça arrive. Ça, c'est notre boulot d'assurer que le passager soit bien. Evidemment, si je n'ai pas de drivers, je n'ai pas de passagers et si je n'ai pas de passagers, les drivers ne servent à rien non plus.

- *D'accord, je comprends. Et quels sont les revenus qui sont générés par Heetch ?*

- Alors nous, comment on fonctionne ? Pour chacun des trajets effectués sur la plateforme, le driver reçoit l'intégralité du prix de la course et nous on prélève ensuite 15%, c'est avec ça qu'on se rémunère. Donc, aujourd'hui, en Belgique, les deux principales plateformes sont Uber et Heetch. Sur le pro, on est à 15% de la commission, c'est-à-dire sur un trajet à 10 euros, on va prendre 1,50. Sur un trajet à 10 euros chez Uber, Uber prend 2,50. Sur les classiques par contre, ça c'était un format différent et on est vraiment dans l'économie collaborative. Mais il faut s'adapter au schéma légal, nous comment on a fait ça ? On a fait un prélèvement de deux fois 10%. Donc le driver, en fait, faisait un trajet à 10 euros payé par le passager, recevait donc 8 euros dans sa poche. Il faut savoir également, ça j'ai oublié de le dire, donc pour l'économie collaborative le paiement à la fin de la course n'est pas un paiement mais un don, c'est-à-dire nous avons toujours laissé le choix au passager de donner un montant sur base d'une destination. Donc là je parle pour un trajet à 10 euros, l'application faisait un calcul kilomètre et minute, c'est-à-dire ce trajet coûte 10 euros selon les standards de Heetch mais en tant que passager tu dois le droit de donner un peu moins ou un peu plus ou de ne rien donner ou donner 100 euros. Tu donnes ce que tu veux. Il faut savoir que c'est très rare que les gens ne donnent rien et souvent la majorité des passagers donnaient le prix indiqué puisqu'en général avant la course les gens s'arrangent pour avoir le montant. Et quand les gens donnaient moins, c'étaient 1 euro parce que c'est 6 euros et qu'ils avaient juste un billet de 5 sur eux, ce n'est donc pas énorme. Donc, ça c'est du côté prix. Nous, on prenait deux fois 10%. La première tranche de 10%, c'était la commission donc ça veut dire que sur un trajet de 10 euros, on se rémunérait 1 euro. Sur ces 1 euro, on payait une assurance complémentaire donc ça veut dire que tous les chauffeurs sont assurés et dans le cas où il y avait un problème ou un cas particulier, l'assurance pouvait le couvrir. Et donc nous sur les 1 euro qu'on se rémunérait, on payait je pense 50 centimes d'assurance pour récupérer 40 centimes par trajet. Ce n'est pas beaucoup d'accord ? Mais si tu as un bon nombre de trajet, tu peux très vite monter à plusieurs milliers d'euros par mois au démarrage. Donc la deuxième partie, les 10 autres pourcent c'était les taxes en faite donc on prélevait ces 10% là sur le prix du trajet et on reversait directement à l'état donc le driver n'avait absolument rien à faire parce qu'il devait déclarer qu'il avait presté via une plateforme d'économie collaborative.

- Alors, pour les 15% des pro, il y a combien de pourcentage de taxe ?

- Alors là, c'est différent. Alors, je vais ajouter un facteur, sur le classique comme sur le pro, sur l'argent qu'on récupère sur la course, que ce soit 1 euro côté classique ou 1,50 du côté pro. Donc, côté classique, il y a 1 euro qui rentre chez nous, sur ces 1 euro, on va payer une partie d'assurance et on va payer notre TVA. Donc, il y a 21 cent qui part à la TVA, ensuite l'assurance et je pense qu'on est à 38 cent par course qui rentrait dans notre caisse. Pour pro, ça fonctionne plus ou moins de la même manière, c'est plus avantageux, donc sur une course à 10 euros, on récupère 1,50 et sur les 1,50, on paie 21% de TVA, donc on est plus ou moins 30 centimes de TVA et donc on récupère plus ou moins 1,20 sur une course à 10 euros.

Donc, aujourd'hui c'est plus rentable de faire du pro tout simplement parce qu'on a un tarif qui est déjà fixe puisque ce n'est pas un don mais un prix, le pro est donc plus rentable.

- D'accord. Est-ce que se sera possible de me donner une fourchette de chiffre d'affaire ?

- Alors écoute, comme on est toujours sur une phase de lancement, c'est un peu compliqué. Je peux te donner deux chiffres pour le classique et pour le pro comme ça tu peux faire une fourchette toi-même. Aujourd'hui, en pro, on tourne au alentour de 2613 trajets par semaine. Et en classique, on était quasiment à 1013 trajets avant qu'on soit suspendu. Pour les classiques, on a mis 4-5 mois à les atteindre et en pro, on a mis 5 mois à les atteindre.

- D'accord. Tu as déjà un peu répondu à la question que je vais poser maintenant, c'est quels sont les coûts qui sont supporté par Heetch ?

- Alors, aujourd'hui qu'est-ce que je paie ? ça va être très simple. Alors, il faut savoir que Heetch travaille sur VTO, ça veut que Heetch se développe grâce aux investisseurs. S'il y avait qu'à Paris, on aurait été plus rentable financièrement (rire), mais le but c'est de s'agrandir et de pouvoir générer de la rentabilité dans tous les pays. Du coup, on est sur une base d'investissement et de développement. Donc on a fait, euh... ça correspond à 175 millions en 2017 sur l'entièreté de la société, mais le but est évidemment c'est d'être un jour autonome. Aujourd'hui Heetch Belgium sprl, qu'est-ce qu'on paie ? Bhé c'est très simple, on va d'abord payer des bureaux, on va payer tout ce qui est internet et électricité, ça fait partie des coûts de la société et ce n'est pas gratuit. On va payer tout ce qui est employés, c'est-à-dire, moi en Belgique, j'ai trois euh non, quatre salaire, il y a un qui dépend de la France.

Il y a également ensuite tous les coûts de fonctionnement donc j'ai des ordinateurs, des abonnements de téléphone. Après, ça va être, tout ce qui est le business. Donc comment est-ce que je vais communiquer avec mes passagers, mes drivers et comment je devrai investir là dedans. Sur drivers, je vais avoir des frais parce qu'on va créer des packs cadeau, des packs de bienvenue, etc. pour les attirer chez nous. On va développer tout un système de bonus pour les faire inscrire chez nous rapidement puisqu'il faut souvent les attirer par un pack financier en fait pour qu'ils s'inscrivent chez nous et du coup qu'ils conduisent. Et du côté passagers, bhé de nouveau, on va imprimer des flyers, on va payer des gens pour faire la promotion dans des événements où on est partenaire, on va avoir des groupes dans tout ce qui est des réseaux sociaux, etc. la communication marketing. Qu'est-ce qu'on a d'autres ? Bhé c'est déjà pas mal. Ah oui, on a la TVA. Et les derniers qu'on a eus, qui était relativement élevé ce sont les frais légaux, les frais des avocats et de justice de manière général.

- *Est-ce qu'il y a des frais qui sont plus élevé que d'autres ?*

- C'est au niveau légal ces derniers temps, on a payé beaucoup. Mais, ça fait partie du jeu.

- *A part la mise en relation, y a-t-il d'autres activités clés de Heetch à citer ?*

- On est défini comme une plateforme de mise en relation entre passagers et chauffeurs. C'est marrant parce que j'avais un appel téléphonique ce matin avec un des fondateurs et il présentait le projet à une société et en gros il disait nous on est une société TEC. Donc, nous, notre core business c'est la technologie, c'est développer une technologie qui permette la mise en relation entre passagers et drivers. Aujourd'hui, ce qu'on fait c'est développer la mobilité des jeunes par la mise en relations des passagers et des chauffeurs.

Adaptation du *Business Model Canvas* à l'économie collaborative

- *D'accord. Alors, selon toi, quelles sont les particularités des plateformes de l'économie collaborative ?*

- C'est de mettre en communication des particuliers entre eux, qu'ils aident les uns et les autres.

- *Y a-t-il d'autres particularités ?*

- C'est une question assez difficile (rire). A la rentrée, on va travailler avec Deliveroo et List Minut, je suppose que tu les connais. En gros, le point commun c'est vraiment de trouver un euh... En fait, quand tu lance une plateforme de l'économie collaborative, le plus important c'est de trouver le besoin exprimé ou sous-jacent d'une population et de voir comment cette même population peut rencontrer une population qui y répond.

Pour moi, le plus important, c'est de ça qu'on va parler à la rentrée, c'est de faciliter la vie. Aujourd'hui, on commande tout sur internet parce qu'on n'a plus le temps d'aller faire les magasins donc l'idée c'est de faciliter la vie. Et je pense que c'est l'un des points les points importants qu'on doit réfléchir avant de lancer une plateforme collaborative. Il faut que ça soit utile pour vraiment simplifier la vie.

Ensuite, il y a un coût à payer dans les plateformes collaboratives, il y a toujours ce côté prix. Du coup, c'est hyper important pour moi, de comprendre quels seront les enjeux de la personne qui va payer et au niveau de la personne qui va recevoir de l'argent. Parce que sur les plateformes, tu peux avoir des prix exacerbant pour une même demande. Par exemple, pour les femmes de ménages sur ListMinut, une qui fait 12 euros l'heure alors qu'une qui fait à 55 euros l'heure, c'est juste pas accessible. Du coup, ça vraiment important et un de nos arguments chez Heetch c'est qu'on essaie toujours d'être le moins cher parce qu'il faut être accessible à l'audience.

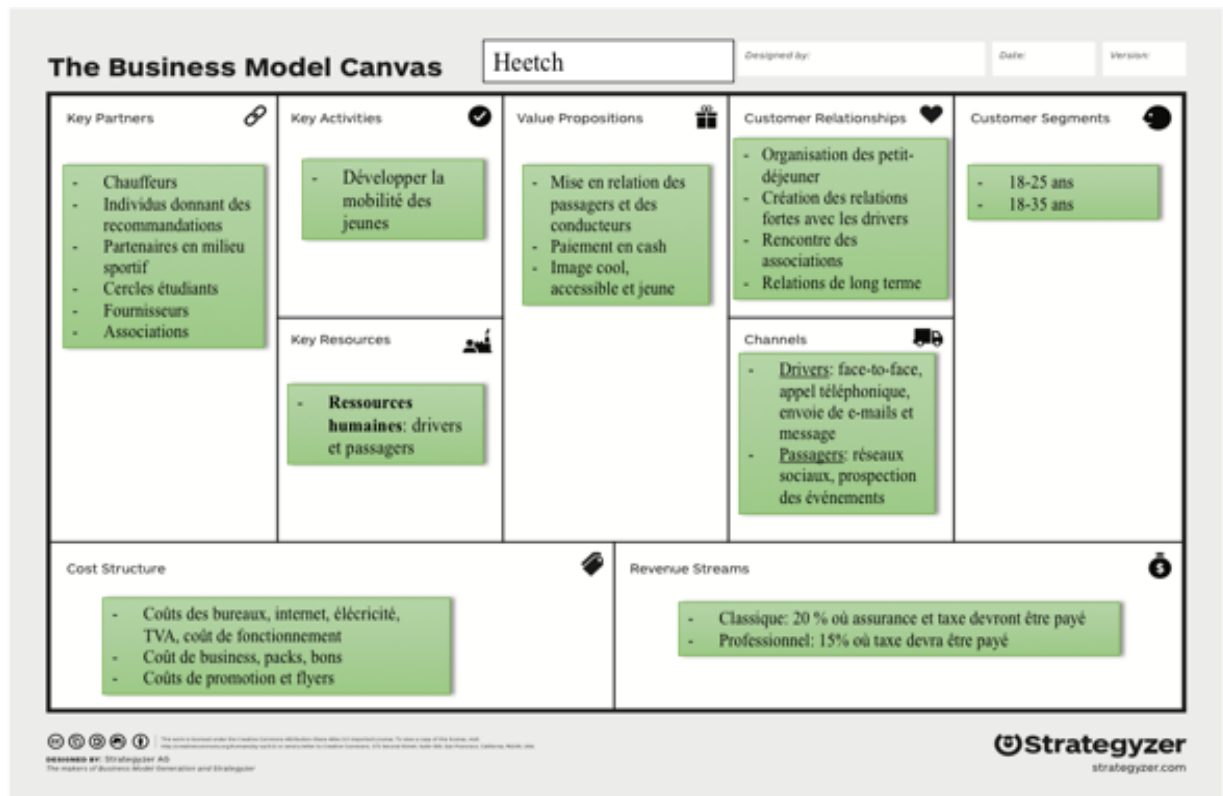
C'est d'ailleurs pour cette raison qu'on avait choisi le don, parce qu'il n'y a pas plus collaboratif et qu'économie de partage que de se mettre d'accord sur un prix et si à la fin tu n'es pas d'accord, tu peux baisser le prix et si tu es super content tu peux l'augmenter.

- Est-ce que la confiance joue aussi un rôle ?

- C'est hyper important. On nous a souvent poser la question de sécurité. La question de sécurité et de confiance c'est hyper important. Nous, que soit classique ou pro, on a toujours rencontré tous les drivers. Et il y a des drivers qui sont venu au bureau qui n'était pas très respectueux ou qui parlait mal, et voilà j'ai déjà mis des chauffeurs en dehors du bureau, en disant que je ne peux pas travailler avec toi quoi. En fait, tu prends la responsabilité des personnes qui travaillent via ta plateforme en fait. Parfois, au bureau ça se passe très bien mais c'est sur place qu'on rencontre des problèmes avec des passagers et là voilà, ça s'arrête là...

Remerciements

Annexe 8 : Schéma du BMC de Heetch



Annexe 9 : Interview Régis Lambin

Présentation de mon sujet de mémoire

Introduction

- *Quel est votre nom et votre parcours professionnels ?*

- Je m'appelle Régis Lambin. Donc mon parcours professionnel c'est donc j'ai travaillé pendant 1 an et demi chez WOW Companny et ensuite je suis passé chez IBA.

En parallèle, j'ai démarré Makilab qui est un asbl, il y a 4 ans, enfin ça fait 4 ans plus ou moins aujourd'hui. Et à partir de cet été, je vais passer à un mi-temps chez IBA et un mi-temps au Makilab pour faire tourner l'ASBL.

- *Quel est votre fonction à Makilab ?*

- Je suis président de l'ASBL. Il faut savoir qu'on n'a pas d'employés, aujourd'hui on n'a pas d'employé au Makilab, donc c'est uniquement des bénévoles et des volontaires. Comme dans tous les ASBL, on a un conseil d'administration, 4 membres de conseils d'administration.

Économie collaborative

- *D'où est venu cette volonté d'investir pour ce genre de projet ?*

- A la base, je voulais faire une imprimante 3D chez moi, puis je me suis vite trouvé coincé par le nombre d'outils spécifiques. En me renseignant, en me documentant sur mon sujet, il y avait toujours des *Fablab* qui étaient mentionnés. Et en parlant autour du moi, j'avais d'autres copains qui étaient intéressés, ils étaient chauds pour lancer l'initiative et donc on a toqué au porte de la région, pour voir qui pourra supporter un tel projet. Et le CEI nous a contacté en premier temps, ils étaient en train de développer le projet Open Hub. Donc, dans ce cadre là, dans les projets créatifs, il y a en fait, il sera bien d'avoir un projet *Fablab*. Et donc, à partir de ce moment là, nous, on a développé au début au CEI et ensuite on a été hébergé par l'université qui fait du projet aussi, pour fortifier nos activités.

- *Selon vous, quels sont les effets positifs et négatifs de cet investissement ?*

- Euh... le but du jeu... Alors l'objectif du Makilab c'est de rendre les machines accessibles à tous. Donc les effets positifs, c'est qu'on peut partager les machines avec la population qui coûte entre 500 et 10 000 euros. Ça permet de vulgariser les machines, on se rend compte que c'est plus simple qu'il paraît... de rendre plus accessible aussi d'un point de vue intellectuel. Ça réapprend les gens à se réapproprier les choses, qui réalise eux-mêmes, euh... qui font des mini productions ici.

- *Y a-t-il du négatif ?*

- Je ne vois pas vraiment d'impact négatifs.

- *D'accord.*

- Si ça n'intéresse pas, on est pas obligé de venir.

- *D'accord. Et quels seront les impacts de ce type de production de point de vue économique, environnemental et social ?*

- Alors d'un point de vue économique, ce genre d'endroit offre la possibilité aux gens de développer un prototype, des mini séries, euh... des objets qui vont vendre à une petite échelle et se poser la réflexion évidemment de l'industrialisation de leur produit. On a des gens qui vient faire des objets dans le but de vendre par la suite... ça aussi des gens qui vient faire des tests euh... d'utiliser des machines pour tester des trucs. Donc ça, ça permet vraiment de réduire les coûts de développement dans certains cas pour les entreprises et pour l'économie. Au niveau de l'écologie, bhé Fablab c'est un endroit idéal pour faire des *Repair Café* puisque c'est une communautarisation des outils mais également une communautarisation des connaissances. Donc, dans ce cadre là, c'est un outil qui est tout à fait adapter à l'écologie. Euh... le troisième est social. On essaie de créer des échanges, le lieu est ouvert à tous, parfois il y a des périodes où s'est ouvert pour certains publics, principalement pour les étudiants parce qu'on est dans les locaux universitaires. Mais, il y a des permanences qui sont accessibles à tous les milieux, on ne demande pas de carte d'entrée, juste l'abonnement. On peut avoir un gamin de 19 ans qui est en train de faire un entrepôt à côté d'un architecte qui utilise les lasers pour les découpes, et

un troisième qui fait des T-shirts. On essaie de créer cette espèce de communauté, ce lieu de partage de connaissance et d'intérêts. Maintenant, euh... il y a la théorie, l'objectif et la vision idéaliste et euh... l'effort pour accomplir tous ses objectifs. L'effort est quand même considérable. Et les ressources dont nous disposons sont principalement orienté pour euh... on est tous des ingénieurs de formations donc tout l'aspect de *community management*, etc. On est un petit moins fort là-dedans, il y a un peu d'effort à faire. Maintenant, le projet Open Hub va avoir des locaux, il faut bien admettre qu'ici ce n'est pas l'endroit le plus visible de Louvain (rire). Mais bon, il a la particularité d'être un des seuls locaux à l'intérieur du bâtiment universitaire qui n'offre pas d'accès à d'autres endroits euh... quand on rentre là, toutes les autres portes sont fermées à clé ou automatiquement et ne donne pas accès au reste du bâtiment. Donc, on peut venir ici en soirée, en dehors des heures, euh... c'est pour ça qu'on est ici.

- *Combien de personnes est composé l'équipe de Makilab ?*

- Donc on est 4 à donner des formations d'utilisation des machines. Et on est environ 10 à encadrer les permanences.

Implantation

- *Est-ce que vous connaissez ce modèle ?*

- Oui

- *Parfait. Nous allons parcourir les neuf blocs de ce modèle. Pour quels segments de clients créez-vous de la valeur ?*

- Donc, euh... les clients qui ont de la valeur ce sont les programmes de la région Wallon, c'est seul qui apporte du financement par appel à projets et nous répond à cet appel à projet et c'est là qu'on va trouver de l'argent. Le principe de base c'est... Makilab est accessible à tous et d'euh... être abordable et donc le frais de fonctionnement et les frais d'abonnement en tant qu'elles permettent juste l'entretien des machines et l'achat éventuel de nouvelles machines de tant en temps mais ils ne permettent pas de payer un salaire ou quoi que ce soit. Maintenant, à partir de juillet, on devra se poser la question de garantir l'entrée pour pérenniser l'activité

- *Et comment communiquez-vous avec les différents clients ?*

- Euh... En faite, les gens quand ils viennent ici, ils prennent un abonnement et euh... par exemple s'il utilise la découpeuse laser, ils vont payer 5 euros pour une demi heure d'utilisation. Donc la personne dans le local euh... les frais sont plus ou moins faible... On crée de la valeur, mais très peu fondamentalement. C'est un projet qui est autonome et la raison principale c'est qu'on n'a pas de loyer et on n'a pas de salaire à payer. Et l'engagement, à partir du juillet, c'est à travers l'université, ce n'est pas sur le budget de Makilab.

- *Les revenus générés se fait seulement par les abonnements alors ?*

- Oui. Alors, de temps en temps, la région organise des événements, font des appels à projets auxquels on peut répondre. C'est une structure qui nous permet euh... par exemple, principalement tout ce qui tourne autour de la créativité, l'innovation, la création des start-ups, etc. On a produit des appels à projets sur la semaine de la créativité il y a quelques années.

- *C'est à l'UCL ?*

- Euh... ça dépend. Ça peut ici ou en dehors. Cette année ici, on a répondu à un appel à projets du Lestop de Mont Saint Gibert, c'était pour encadrer le projet, à réaliser un prototype fiable.

- *D'accord. Quels sont les coûts qui sont supporté par Makilab ?*

- Les assurances, l'abonnement internet, l'achat et le maintien des machines. Donc, les coûts d'entretien des machines sont variables mais reste de l'ordre du raisonnable. Donc, si on utilise pas la découpeuse laser, on ne devra pas l'entretenir.

- *Pouvez-vous me dire une fourchette de chiffre d'affaire ?*

- Les revenus en terme d'abonnement, je n'ai pas ça sous la main en faite. Il y a l'assemblée général la semaine prochaine et ce n'est pas moi le trésorier. Mais, on a grosse au modo 10 000 euros dans notre compte à banque. De ces 10 000 euros, on achète 3000-4000 euros de machines et on va dire 2000 euros de frais de fonctionnement grosse au modo.

- *Quels sont les ressources clés qui assure le bon fonctionnement de Makilab ?*

- Le local, l'énergie, l'internet et les gens (rire).

- *Est-ce qu'il y a certaines ressources qui sont plus importante que d'autres ?*

- Euh... le local. Aujourd'hui, on est un noyau de 10 bénévoles permanents, ça c'est bien. Quand on avait démarré, on était trois, et c'était parfois lourd parce que c'était pendant notre temps libre ...

- *D'accord. Et quel type de relation essayez-vous de tenir avec les différentes personnes ?*

- Décontracté (rire). On essaie de créer une relation de collaboration, c'est-à-dire qu'on apporte quelques choses sans essayer de chercher un reviens. Typiquement ici, Louise, elle vient régulièrement, c'est une étudiante et toutes les étudiantes ont accès gratuitement au local. Donc, on a quelques représentants architectes, des étudiants architectes, qui ont accès, qui ont les clés du local qui peuvent encadrer euh... voilà.

- *Est-ce que vous organisez des événements ?*

- Euh... on a des portes ouvertes, on a des apéros. On communique largement, on ne fait pas de communication personnalisé. Il y a également des permanences...

- *D'accord. Et quels sont vos partenaires qu'ils vous ont soutenu ou plutôt qu'ils vous soutiennent toujours ?*

- Les fablabs, on a tous besoin des supporters. Et pour nous c'est l'Open Hub, qui est en faite l'association entre l'UCL et le CEI. Le CEI c'est le centre de *co-working*.

- *Est-ce que vous avez des partenaires en dehors de l'UCL ?*

- Euh... on a des partenaires pour nos imprimantes 3D. Bhé notre première imprimante 3D c'était un don, donc on garde toujours des relations avec eux. Voilà, c'est principalement les bénévoles... Euh... quand tu dis l'UCL, c'est un terme très large hein, il y a des départements et euh... L'UCL c'est un sponsor mais en même temps il prend en charge toutes les relations extérieures. Le projet d'Open Hub c'est d'avoir des fablabs à disposition, ils nous offrent donc des opportunités.

L'Open Hub a une vocation plus large, plus réseauté que Makilab et de ce fait c'est eux le relais, l'interlocuteur de tous les projets.

- D'accord. Vous avez déjà un peu répondu à la question, je voulais juste revenir aux activités de Makilab, quels sont ces principales activités ?

- L'activité principale de Makilab c'est de mettre à disposition des machines et d'assurer que les gens puissent utiliser les machines de manières autonomes. Ça c'est vraiment l'activité de base. Alors, on fait ça dans un local où il n'y pas de règles. On est dans un cadre de collaboration et de coopération. Il n'y a pas de planning sur l'accès aux machines, les gens arrivent ensemble et devront s'adapter ensemble. Le but c'est que les gens s'échangent aussi sur les différents projets qui mènent. On essaie de créer des échanges par curiosité... Ensuite, on a une deuxième activité, c'est direct, ce sont les activités de formation. De tant en temps, on organise des formations plus précis, c'est rare, ce n'est toutes les semaines non plus hein. C'est quand un bénévole qui dit tient je passerai mon samedi après-midi à expliquer aux gens comment faire ça euh... Alors, maintenant, effectivement, la prochaine étape se sera de personnaliser un accompagnement de projet dans le cadre de Makilab pour faire des activités de prototypages, là ce sera plus personnalisé.

- Toutes personnes a le droit de participer, c'est bien ça, même sans « bagages » ?

- 0 bagage. Il faut prendre un abonnement, il suffit de venir à une permanence et de prendre l'abonnement et voilà... On recommande idéalement aux gens de suivre une formation machines et à l'occasion de cette formation, on explique toutes les machines, on explique comment on peut les utiliser, etc., ça a un impact sur le prix de l'abonnement. Puisqu'on suppose qu'on doit moins aider les gens et euh...

Pendant les permanences, il y a toujours un permanent, un représentant de Makilab qui est présent et qui est là pour aider les gens à s'assurer que tout se passe bien.

- *Ce sont les étudiants qui gèrent les formations ?*

- Non, c'est l'équipe de Makilab. Les étudiants, comme on est dans les locaux de l'université, les étudiants ont accès gratuitement au Makilab et alors il y a certains étudiants, on a des étudiants qui sont engagé en tant que moniteur pour encadrer en tant que permanent. Mais, ça ne donne pas le droit de donner des formations. Alors, on a aussi des étudiants, comme Louise, qui sont formé à l'utilisation d'une seule machine et qui peuvent encadrer seulement l'utilisation de cette machine.

- *D'accord. Et quels sont les prix d'abonnements ?*

- On a deux types d'abonnements. On a un abonnement à l'année. Pour l'abonnement à l'année, il faudra suivre une formation, il est à 150 euros par an, la formation machine. Alors, on a un abonnement de 10 séances et on a des règles de calcul euh... si on suit la formation c'est l'équivalent de trois séances. Si on n'a pas suivi la formation, c'est euh... Pour le moment, si on veut prendre un rendez-vous le vendredi, ça compte double donc si on n'est pas formé et qu'on prend un rendez-vous le vendredi, c'est l'équivalent de 4 séances. On devra simplifier cette partie (rire). Donc si on est formé, venir à une permanence, ça revient à 8 euros.

Adaptation du *Business Model Canvas* à l'économie collaborative

- *Selon vous, quels seront les particularités de la production collaborative, ou de manière plus large l'économie collaborative ?*

- De mon point de vue, le principe de collaboration c'est le gain n'est pas seulement financier derrière. Et là, je vois bien le terme de collaboration c'est le fait qu'on partage les machines, c'est qu'on essaie de créer un environnement où les gens échangent leurs connaissances, leurs cultures et leurs expériences aussi, c'est dans ce sens là qu'il y a une vraie collaboration.

- *Oui, d'accord. Et vous m'aviez dit que vous connaissez le Business Model Canvas, est-ce que vous en avez utilisé pour Makilab ?*

- Non

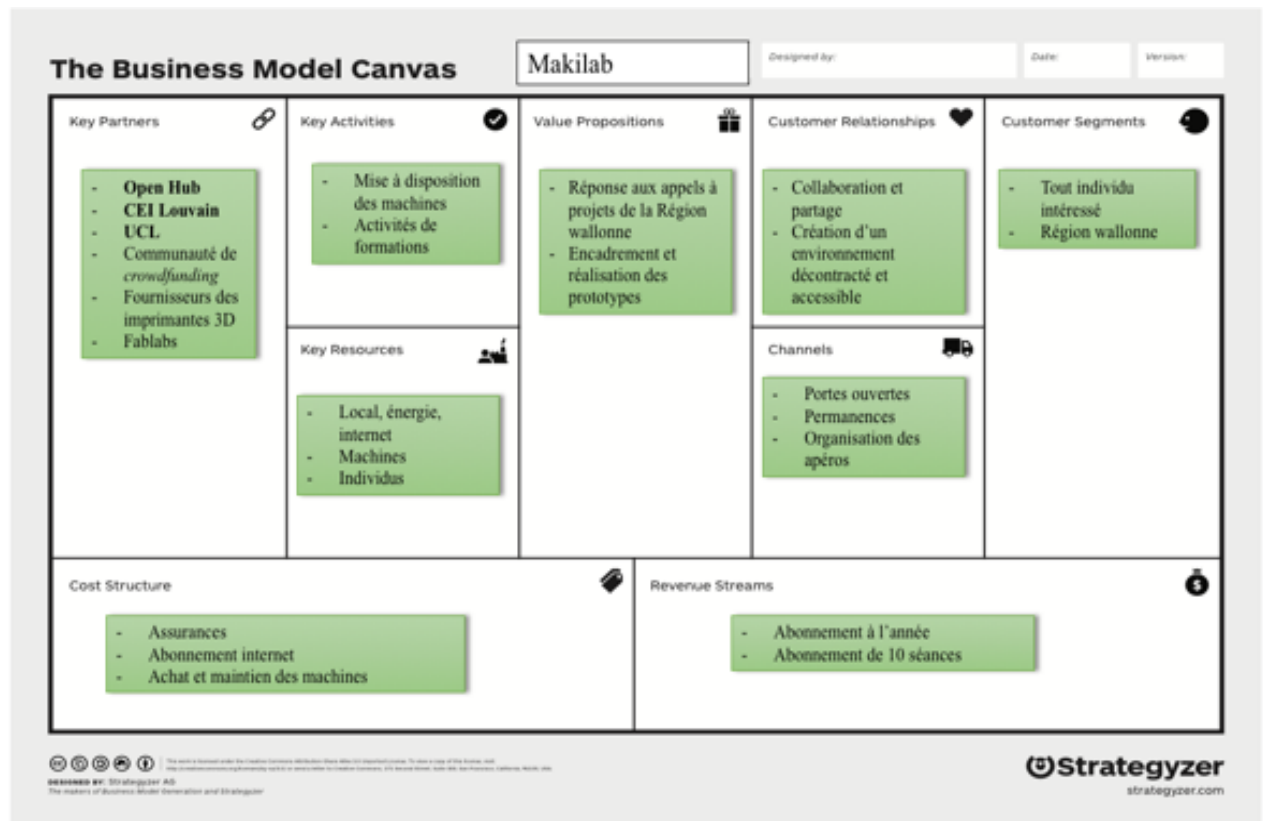
- *Pourquoi ?*

- J'ai connu ce modèle par après. Dans le sens, on est une ASBL qui est créée comme un loisir. On a démarré à la manière la plus conservatrice possible. C'était à un moment donné, j'investis 150 euros et puis tout le reste on a fait un *crowdfunding* pour démarrer, pour acheter les machines. Notre premier imprimant c'était un prêt. On a attendu que les abonnements... euh que l'argent rentre avant d'acheter les autres machines.

Et après, pour les tarifs des abonnements, Makilab n'est pas la seule Fablab de Belgique, on a été simplement voir c'était quoi les tarifs ailleurs...

Remerciements

Annexe 10 : Schéma du BMC de Makilab



Annexe 11 : Interview Thibault Philippette

Présentation de moi-même et de mon sujet mémoire

Introduction

- *Quel est votre nom et votre parcours professionnels ?*

- Donc mon nom c'est Thibault Philipette, donc je suis ici chargé de cours donc c'est équivalent de l'assistant *professor* ici à l'école de communication de Louvain. Mon parcours professionnel donc j'ai d'abord travaillé 80 mille dans le privé au niveau de la communication interne pour les entreprises industrielles avant de venir ici, à l'université pour faire un doctorat sur les questions d'usage d'appropriation de la technologie, on va dire plutôt sur la pratique sociale autour de la technologie. Et maintenant, donc je suis engagé ici à l'UCL. J'ai fait un post doc aussi pardon à Namur mais qui était avec Saint-Louis, KU Leuven sur tout ce qui est télétravail et gestion d'équipe à distance. Et donc, je travaille beaucoup maintenant dans différent euh... Donc j'ai été engagé à l'UCL et je travaille sur différentes questions, donc c'est l'usage de l'appropriation de la technologie dans différents contextes, c'est des questions de..., alors ce qu'on appelle chez nous l'itération médiatique c'est-à-dire des questions de compétences numériques et médiatiques de l'utilisateur. Et enfin, plutôt dans le domaine du jeu et de *game studies* qui est un de mes troisièmes champs. Alors, au niveau de l'économie collaborative, j'ai travaillé ces questions là essentiellement quand j'étais à Namur, au CRIC avec notamment une série de juriste qui travaillaient sur ces questions là. Donc, c'était un domaine que j'ai abordé dans ce cadre là parce qu'il y avait beaucoup de réflexion autour des questions de régulations en fait.

Économie collaborative et outil d'affaire

- *D'accord. D'où est venu votre intérêt pour l'économie collaborative ?*

- Mon intérêt est venu en faite, essentiellement de discussion qu'il y avait eu durant des séminaires autour de ces questions là et avec des collègues qui travaillaient enfin qui travaillent toujours au département de communication à l'Université de Namur...

On avait envie d'entamer une réflexion sur tous les discours, les plateformes, donc avec notre perspective de communication qui était euh... On a pris une approche qui était sémiotique, c'est-à-dire voir comment les organismes qui font l'économie collaborative ou qui disent de faire l'économie collaborative se présentent, quels sont euh..., quels langages ils utilisent, comment ils parlent de leurs relations avec leurs clients, de construction de plateforme. Et moi, j'ai pris un angle euh... Donc, je suis un spécialiste de notamment des questions de gamifications, l'utilisation de technique de jeu dans des contextes non ludiques. Et moi, je me suis intéressé surtout au volet de ludifications de ces plateformes là donc euh... des plateformes de jeu.

- *D'accord. Quels sont les effets négatifs et positifs de l'activité collaborative selon vous ?*

- Dans un article qu'on a écrit, mais je suppose que c'est pour ça que vous m'avez contacté et que vous avez lu l'article, euh...

- *Oui*

- Donc, on n'a pas voulu tenir un discours manichéen sur c'est bien, c'est mal. On a plutôt essayé de voir euh... Tout d'abord, il y a quelque chose qui nous semblait relativement positive ou en tout cas une intention assez intéressante dans ses nouveaux acteurs entre guillemets même si ils ne sont plus nouveaux maintenant, c'est d'essayer de remettre la dimension sociale au cœur de l'économie, ce qui est un peu l'essentiel par rapport justement à une économie qui était essentiellement vue par rapport à des systèmes externes, des régulations plus externes que ce soit des marchés, soit des régulateurs, des états qui un peu régulaient ce système économique. L'économie collaborative est venue avec un modèle qui partait plutôt de la base, des utilisateurs qui pour générer finalement un grand nombre d'échanges, d'interactions, de produits, de services, etc. Ca c'est le côté, on va dire, positif, je pense qu'il est encore là et qui est souvent l'intention de différents acteurs qui mettent en place ce genre de système. Maintenant, la réalité qu'on observait aussi de ses plateformes, notamment avec légère temporalité euh... On avait analysé blablacar, euh... Airbnb on n'avait pas pris directement parce que c'est un modèle trop connu, on avait pris plus des acteurs Couchsurfing, Blablacar, Khan Academy, etc, euh... on a essayé de viser 17 différents secteurs d'activités pour justement constater une chose, qu'il n'y avait pas un seul modèle d'économie collaborative mais déjà en terme de modèle de rentabilité qui mettaient derrière ce système là, il y avait des modèles qui étaient très différents.

Il y avait certains modèles qui fonctionnaient par des systèmes de tiers payant, sponsoring, support on va dire euh... de don, etc. Et d'autres, venait implémenter alors soit des modèles transactionnels, donc on fait payer certains acteurs soit le demandeur de service soit les fournisseurs de service ou soit les deux. Donc, on essayait de faire une balance de l'activité générée par le site ou la plateforme ou bien de modèles assez traditionnels de sponsoring, de publicitaire, qui eux faisaient fonctionner le système. Et, très souvent, les systèmes qui sont un peu hybrides ou par exemple, il y a toute une partie qui est gratuite et après on fait payer ou on fait valider les profils qui vont être plus reconnus par la plateforme et donc ils vont avoir une certaine popularité et vont mieux fonctionner dans le système. Avec un effet, peut-être c'est un effet un peu plus néfaste mais qui est un peu un système de gamification comme ça, c'est qu'il y a énormément de métriques qui sont faites des individus.

On dit voilà, quelqu'un dans un système comme ça, on visible son activité de manière extrêmement forte et c'est finalement son activité qui crée sa valeur en tant qu'individu sur ce marché là avec une tendance à pousser à l'activité continue. Et ce qui fait qu'un profil d'utilisateur très vite perd de l'intérêt économique si tout d'un coup il n'est pas actif, il n'a pas les évaluations qu'on lui demande, etc. Il y a donc un système de sollicitation assez récurrents et notamment avec les mécanismes de gamifier. En disant euh... oui super, fait ceux-ci, tu n'as plus que deux évaluations à faire et tu vas atteindre un tel niveau, etc. Et donc, on est dans une espèce de système de sur-sollicitation pour toujours rester captif de la plateforme, ce qui crée euh... nous on l'a pas théorisé comme ça, mais ça renvoie à des questions de *social board*, etc. Nous, on a surtout étudié, enfin dans le cas de l'article, on a travaillé sur l'idée de confiance. À la base de toute économie, en partant du principe que d'un côté l'économie dites traditionnelle, la confiance vient d'acteurs extérieurs soit de secteurs d'activité par exemple d'une assurance qui va avoir la confiance de ses clients parce qu'elle est inscrite dans un secteur d'activité qui est reconnu dans ce secteur d'activité là, qu'elle respecte une réglementation qui est dédiée aux assurances, etc., qui a un système externe. Et puis, il y a un système interne euh... des nouvelles plateformes qui jouaient beaucoup sur le juridique pour venir à la fois assez créative et innovante d'essayer de répondre des manques sociaux, des problèmes sociaux ou certains services qui n'étaient pas rendus de manière optimale selon eux mais qui profitait aussi de euh... qu'il ne devait justement pas fonctionner comme un régulateur.

Du coup, il y a beaucoup au Centre de recherche d'information droit et société, c'est donc CRIC, il y a beaucoup d'académies et de chercheurs qui se penchent sur comment réguler ce genre d'activité avec toujours l'idée est-ce qu'on la tue euh fin... comment être finalement dans un juste milieu par rapport à des modèles économiques qui monte et qui ont monté aussi parce qu'ils n'étaient pas régulé quoi. Et du coup les acteurs traditionnels, on a vu avec *Uber* et manifestations des taxis traditionnels dans toutes les grandes villes, c'est parce qu'ils étaient aussi dans des systèmes où ils n'avaient pas le même système d'assurance, ils n'avaient pas les mêmes contraintes en faite en termes d'activités euh... eux, ils criaient la concurrence déloyale, ce qui n'est pas faux. Ca pose surtout des questions qu'est-ce qu'on en fait, est-ce qu'on condamne définitivement ou justement ça répond à un besoin des utilisateurs et finalement ça répond à une certaine activité économique et sociale ? Mais du coup comment est-ce qu'on l'envisage ? Comment est-ce qu'on la traite ? Comment est-ce qu'on la régule ? etc.

Nous, on posait vraiment des questions de communications, c'est-à-dire que dise les plateformes de ce qu'ils font, comment ils le font, pourquoi ils le font, qu'est-ce qu'il crée, qu'est-ce qu'il génère avec un discours finalement euh... nous, on décortiquait en disant que c'est un discours qui est à la fois très positif sur le lien social mais en même temps ça ne reflète pas toujours la participation effective des individus sur ces plateformes là. Donc, on peut être contente par exemple d'un service, on a fait un covoiturage avec Blablacar et on a une très bonne expérience parce que la personne avec qui on a covoituré ça s'est bien passé donc voilà... la plateforme nous sollicite pour faire une évaluation, on fait une évaluation positive plus c'est valorisé mais en faite ce sont des liens très faible parce qu'après c'est peut-être une autre rencontre, un autre moment euh... Donc, il y a une idée d'espèce de cohésion totale ou d'une espèce de communauté qui va se créer autour du servie mais en pratique cette communauté là elle n'est pas finalement réelle de ce qui se passe en terme d'interactions entre les différents individus. C'est souvent de one-to-one entre deux personnes mais après c'est l'accumulation de ces micro-échanges qui peut créer une impression de communauté mais on n'est dans une communauté de connexion avec des dizaines de milliers d'individus.

- *D'accord. Comment pouvons-nous améliorer ses limites alors ?*

- ça dépend. En faite, euh... si je garde la ligne directrice de l'article qui était sur le principe de confiance, évidemment il y a d'autres principes qui vont être assez essentielles derrière ça, c'est qu'euh... Bhé, déjà la confiance, c'est quelque chose qui est de toute façon temporaire avec le risque d'acteurs comme ça, c'est de dissimuler par exemple une certaine faiblesse de leur système si on va voir ce qui s'est passé avec Deliveroo ou autres.

Imaginons, pas couvrir suffisamment la sécurité sociale des employés, etc., il faut être très transparent, euh... en faite, je n'aime pas le concept de transparence. La transparence, ça n'existe pas, il faut être en tout cas extrêmement clair sur ces modèles économiques. Ce qui peut tuer ce genre d'économie là, ce qui est souvent le cas, comme c'est l'économie de l'activité, ça veut dire que souvent les individus viennent avec des grandes idées en disant que c'est vraiment super chouette mais sans un modèle économique qui est très fort, ça veut dire qu'on ne sait pas comment dans 5 ans, dans 10 ans, on va rentabiliser cette activité là. Et donc, souvent ce qui se passe c'est qu'on met en place l'activité, ça marche parfois ça marche même très bien donc il y a une masse d'utilisateurs qui commence à émerger pour pouvoir rendre les services qu'on a promis et répondent finalement à une demande qui est croissant, il y a de plus en plus d'individus qui au départ peuvent prendre sur eux-mêmes, peuvent faire du bénévolat, etc. C'est ce qu'on avait pour Couchsurfing mais un moment donné il faut garantir la viabilité de l'activité. Et ce qui fait qu'euh... il y a un modèle économique dans le sens rentable du terme qui vient se greffer à posteriori et qui vient après dire finalement que c'est comme ça qu'il faut faire la rentabilité de notre système. Alors ce qui se passe sur ces plateformes là ? Nous, on l'a constaté dans pleins services, il y a un phénomène parfois un peu pervers vis-à-vis ça, c'est que tout d'un coup les services qui ont été donnée gratuit, commencent à diminuer. Alors le discours c'est souvent de dire oui mais regarder on met des nouvelles fonctionnalités mais en faite, au fur et en mesure on diminue ce qui a été donné au départ et qui avait généré l'activité pour dire maintenant si vous voulez ça, il va falloir payer. Donc, il y a des modèles économiques qui vient se greffer derrière. Du coup, ce que je pense qui est fondamental euh... Une première chose pour améliorer ce système là, c'est tout d'abord très vite, dans le concept c'est de réfléchir à sa rentabilité et donc c'est de réfléchir à euh... C'est de ne pas voiler la face en disant euh... avec un discours, nous ce qu'on veut c'est réunir les gens qui est une espèce de bien être commun. Globalement, ce qu'on voit c'est qu'on retourne très vite dans des modèles traditionnels de l'économie sous couverte de l'économie collaborative. L'idée de rentabilité et tout c'est quand même souvent présenté même si le concept peut être très chouette pour changer les choses. Il y a toujours une triple tension entre le social, l'économie et l'environnemental.

Voilà, c'est souvent cette tension là qui est fortement présente avec l'idée que l'écologie c'est ce qu'on va améliorer pour la société, social c'est qu'on donne du boulot à des petits jeunes, c'est du côté *Uber* aussi, il y a trop de voiture etc. euh... et il suffit de partager. Et, il y a l'économie qui vient aussi en tension comme ça euh...

Donc, il faut que ce modèle économique là, il vient assez vite quoi. Donc, ce n'est pas dire qu'on va voir si ça prend et on réfléchira après au modèle économique qu'on va mettre en place. Je pense que si une plateforme peut être viable à long terme, elle doit être très vite clair sur son modèle de rentabilité tout en mettant en avant la valeur ajoutée qu'elle veut apporter à son système.

Deuxième élément, c'est de parler de transparence euh... A partir du moment où on part dans une logique communautaire c'est qu'il faut que la communauté soit considérée comme une communauté et pas simplement comme des clients et c'est-à-dire parfois me semble-t-il faire participer la communauté aux évolutions mêmes de la plateforme. Ce qui est le cas aussi par exemple de Khan Academy qui très vite a impliqué les professeurs pour qu'ils viennent créer aussi des espaces à eux, etc. Et donc, c'est dire que finalement, le mode de fonctionnement il va être discuté, négocié avec la communauté. Parce que le problème, c'est qu'euh... si on se présente comme une interface d'une plateforme, c'est comme ça que ces acteurs arrivent à se présenter et c'est aussi pour détourner de l'économie traditionnelle, c'est-à-dire que nous, on est une plateforme qui fait euh... des utilisateurs, des prestataires de services, etc. et on se met en intermédiaire mais on ne peut pas que garder cette statut d'intermédiaire là. Et, je pense qu'*Uber* et Airbnb ou d'autres grands acteurs sont rendus compte qu'un moment donné le discours de dire on est justement des intermédiaires et on se dédoine par exemple d'éventuelles responsabilités sociales qu'on peut avoir vis-à-vis euh... la confiance va très vite être brisé parce qu'il suffit d'avoir deux ou trois cas un peu limite... Par exemple, *Uber* un gros accident avec 15 morts et puis *Uber* dit ce n'est pas nous, c'est eux parce qu'on leur avait dit de prendre des assurances, etc., on ne peut pas fonctionner comme ça. Donc, un moment donné, il faut assumer ce statut de plateforme de mise en correspondance mais assurer donc que quand on fait cette intermédiation, bhé on a un rôle aussi à jouer par rapport à ça et donc il y a aussi un rôle d'essayer de mettre en place des dispositifs qui vont vérifier est-ce qu'un vendeur c'est un vendeur, est-ce que l'acheteur fait bien les choses, etc. Donc, il y a une responsabilité d'intermédiaire qui doit créer pour ça. Pour moi, de mon point de vue, les deux choses que ces plateformes doivent travailler ou améliorer sur le principe de confiance.

- *La confiance et le côté intermédiaire peuvent être considéré comme une particularité de l'économie collaborative ?*

- Oui, le côté intermédiaire, c'est le côté euh...

Mais maintenant la transparence pour moi ça ne qualifie pas l'économie collaborative telle qu'elle est maintenant, mais ce qu'elle devra être. Maintenant, l'intermédiation c'est clairement oui. Ils se sont positionné comme ça, c'est-à-dire qu'euh... via des systèmes, il y a aussi le côté plateforme, des plateformes technologiques, ça c'est l'essentiel. Elles sont toutes ses caractéristiques là, c'est-à-dire que ce sont des plateformes technologiques, ce sont des nouveaux acteurs qui sont plutôt de l'internet euh donc ce sont ses acteurs là et qu'ils se sont mis dans une activité économique en développant une plateforme où on va répondre à un besoin qui peut satisfaire différentes personnes, on se met comme un nouvel intermédiaire. C'est par exemple les restos Last Minut, c'est-à-dire qu'on sait qu'à certaines périodes, les restaurants sont moins occupés et bhé on négocie avec les restaurants en disant proposer nous des réductions à certaines périodes où vous avez moins de clients mais que vous avez quand même une main d'œuvre qui est là et donc nous on visibilise cette réduction là et du coup, vous récupérez un peu d'argent à ce moment là et nous on prend la commission là-dessus, etc. C'est donc vraiment mettre en intermédiaire.

Donc oui, cette intermédiation c'est une caractéristique, le côté technologique c'est une caractéristique.

Le problème de l'économie collaborative, c'est qu'il y a des cas tellement frontières, on se dit qu'est-ce on inclut là-dedans. Et même, les définitions, on a cité quelques unes, c'est compliqué de se dire bhé maintenant j'arrive de manière très clair à trancher euh...

On peut placer un certain nombre de Youtubeur dans ses économies collaboratives parce que ça devient des nouveaux intermédiaires utilisant des plateformes technologiques pour vendre des biens et des services. On voit des Youtubeuses qui font des maquillages euh... ils se placent en nouvel intermédiaire et donc eux, ils sont contactés par des entreprises qui vendent des biens et des services, ils les valorisent et ils ont des clients euh... voilà. Et donc, ils jouent cette intermédiation. Il y a un modèle de rentabilité qui vient de la technologie, c'est en faite de la *data mining* en faite. Ce qui crée le plus de valeur ajoutée en faite à cette économie là, c'est le fait qu'à travers les modèles mathématiques derrière les données qui peuvent récolter, ils arrivent à profiler extrêmement fine les coûts, les choix, les préférences et ça a une valeur incroyable. Et, ça touche aussi la question de transparence, comment ses données sont gérées.

Est-ce qu'il n'y a pas de la rentabilité ? Plus de rentabilité qui se crée via ses profils là d'utilisateurs que via les échanges de biens et de services en tant que telle ?

- D'accord, donc vous avez parlé des modèles économiques que les plateformes collaboratives utilisent, quels sont les caractéristiques de ses modèles économiques ?

- Rha, je ne suis pas économiste. Moi je ne suis pas expert là dessus. On a un peu abordé ses questions là dans l'article mais les trois auteurs, on n'est pas économiste. C'est vraiment un angle mort de notre étude, on n'a pas abordé ça sous l'angle de l'économie. C'est bizarre parce qu'on a abordé l'économie collaborative sous l'angle du collaboratif. Voilà, on travaille sur les communautés en ligne, on travaille sur les espaces d'échange, comment est-ce qu'eux parle de collaboratif et donc nous, c'est plus cet aspect là qu'on a travaillé.

- D'accord. Vous avez un peu répondu à cette question que je vais poser maintenant c'est quels sont les impacts des activités collaborative de point de vue économique, social et environnemental ?

- Alors de point de vue économique, si on prend l'économie comme étant une science humaine et sociale, c'est qu'ici ce qui se passe c'est que l'économie se fonde justement sur la grande activité sociale des individus donc c'est le fait d'euh... Ce qui fait l'économie collaborative, c'est de dire si on rend les gens de plus en plus collaboratifs parfois de manière un peu forcé, il faut réagir, il faut produire, il faut évaluer, il faut faire des choses euh... Mais du coup, le social c'est ce qu'il y a plus de valeur dans cette économie là. On stimule des individus à proposer des services parce que pour ses plateformes là, si on retire le social, l'économie ne fonctionne plus du tout, ça fonctionne que là dessus. Ces plateformes là sont vides sans l'activité qui a derrière, elles, elles servent à visibiliser cette activité là, c'est leur but euh... donc c'est de créer une masse.

Souvent, ils ont mis leur modèle économique de rentabilité après le modèle social parce qu'il fallait que ça tourne. Une fois que ça tourne, là ils ont une économie et une fois qu'ils ont cette économie donc cette économie sociale, là ils doivent réfléchir à comment traduire cette économie. Et c'est assez étonnant car on voit ça aussi avec les réseaux sociaux numériques quand on voit certaines plateformes. Par exemple, le plus frappant c'est Twitter, en faite ils n'ont pas de rentabilité, ils ont une rentabilité sur le marché et donc ils ont une valorisation au niveau des marchés qui est important mais ils n'ont pas rentabilité en tant que telle.

Ils ont créé une plateforme qui a explosé, ils ont une activité énorme, qui a une valeur en soit énorme, mais ils n'arrivent pas à greffer le modèle économique qui ne va pas tuer la plateforme. C'est compliqué quoi... Il n'est pas évident là dedans économiquement, on est une économie qui doit créer du social mais une fois qu'on veut mettre de l'économie dans le sens de rentabilité et qu'un moment il y a une nécessité...

Qu'est-ce qu'on fait un moment donné pour que ça devient rentable ? Euh voilà...

Le social c'est le cœur de cette économie là. Mais maintenant, par contre la façon dont il parle de ce que c'est la collaborative c'est ce que je disais au départ euh... Pour moi, la collaboration, on est vraiment dans des liens plutôt pérennes, de long durée, qui sont permanent, etc. Et, on voit que sur ses plateformes là, c'est beaucoup plus des systèmes de binômes et des déroulements entre les individus quoi. Donc, c'est des plateformes avec beaucoup d'individus mais qui interagissent un peu de manière un peu trop temporaire. Ce n'est pas comme un achat collectif qu'on va faire avec d'autres personnes quoi. Là, on n'est pas dans la collaborative pérenne euh...

Le fait d'acheter un bien ou un service va aider une communauté où ça ne va pas être un achat pour un ensemble de personnes, c'est un achat qui va servir à une seule personne dans un contexte où il y a pleins personnes qui sont en collaboration.

- Pourrais-je dire que l'impact le plus important sera social ?

- Oui. Il y a très clairement un effet social, ça c'est certain et même sociétal. Ce qui est intéressant avec ses économies là c'est que ça fait repenser euh... les économies traditionnelles. Les économies dans les modèles traditionnels, avec des secteurs d'activités bien stabilisé qui ont des balises très claires avec des responsables, avec un cadre légal qui va autour euh... Il y a un peu l'idée qu'on a fait toujours comme ça, ça toujours été comme ça et finalement, on voit qu'avec ses plateformes là, ses acteurs là, qui viennent à la fois avec des idées novatrices, mais ce n'est pas pour ça que ça va fonctionner. Donc, il y a au moins autant de mauvaises expériences d'économie collaborative, des personnes qui se sont vautrés dans les modèles comme ça parce qu'il faut mettre des moyens au départ, des gens s'investissent. Il faut que le modèle prenne très vite en fait et il faut qu'il naisse dans un contexte où le besoin est vraiment fort et aussi avec le fait que la concurrence vient très vite et donc même si on a une bonne idée euh... bhé la bonne idée est très vite reprise, réadaptée voire améliorée. Donc, il y a toujours des contextes particuliers qui font émerger les choses et qui font que ça fonctionne.

Il y a donc cette dimension écologique aussi mais pas dans le sens environnemental mais c'est écologie dans le sens de tenir compte du contexte dans lequel l'économie va s'inscrire et donc c'est pour ça qu'il y a des concepts qui vont très bien marcher très localement et puis euh... Donc le social oui, mais avec le culturel et écologique... et puis après l'économie qui va créer des tensions, ce n'est pas vraiment les tensions euh... mais quel est le modèle de rentabilité, comment ça fonctionne, qu'est-ce qu'on va faire que l'activité puisse être pérenne dans 5, 10, 15 ans.

Donc, même payer des serveurs, ça coûte quoi, ... Il faut augmenter l'infrastructure pour qu'il soit stable, il faut des investissements.

Business Model Canvas

- *Connaissez-vous ce modèle ?*

- De nom oui, mais pas plus.

Explication du Business Model Canvas

- *Je vais vous poser quelques questions sur ce modèle. Tout d'abord, dans l'économie collaborative, comment on définit les segments de clientèle ?*

- C'est des questions vraiment économique. Pff, segments de clientèle euh... Honnêtement, je ne pourrais pas répondre à cette question. A mon avis, les segments de clientèles euh...

Je pense qu'on va pas tomber dans des modèles très différents de l'économie traditionnelle donc on va avoir probablement des segmentations. Déjà en fonction du secteur d'activités dans lequel l'économie collaborative se fait euh... Il y a quand même une tendance, comme c'est une tendance forte technologique, malheureusement les classes d'âges les plus âgées sont souvent écartés de ce genre d'économie là, qui est un effet, pour moi, un peu problématique. Parce que si la seule manière d'accéder à ce bien ou service c'est de passer par la plateforme comme ça, ça peut rendre les choses compliquées. Par contre, un des principes de la segmentation de ses économies là, c'est justement contourner des intermédiaires.

L'économie collaborative, elle part aussi d'un secteur où on va écarter un intermédiaire pour quelque part prendre sa place ou remplacer un service, optimiser un service, ça supprime finalement un intermédiaire quoi. Donc souvent les économies collaboratives, c'est pour ça qu'ils sont aussi générateurs de tension euh... voilà.

- D'accord. Et quels types de relations sont établis dans les plateformes collaboratives ?

- Là, on peut revenir sur le concept de confiance. Là, ils essaient d'établir une relation de confiance parce qu'ils sont très dépendant de la satisfaction de leurs clients. Ce qui est le paradoxe de ça, qu'en même temps, il y a une relation de confiance mais il y a une relation de contrôle qui est un moment est obligé d'être installé quelque part. C'est-à-dire que pour que la plateforme garde sa valeur, garde sa notoriété euh... En faite, c'est la confiance puis la notoriété qui fait qu'il faut qu'un moment donné il faut pouvoir réguler, contrôler les comportements qui vont être dérangeant, qui vont potentiellement ennuyer les autres utilisateurs de manière critique. Il y a d'un côté une relation qui est présentée comme extrêmement libre, ouverte, etc. et en même temps il y a une nécessité de réguler ce qui se passe et donc mesurer les activités en disant attention à ceci, attention à cela. Mais souvent, en faite, la régulation ne se fait pas par des gestes de menaces... Alors oui, soit on se fait exclure de certaines plateformes si on a des comportements débordants. Mais par contre, ce qui va se faire c'est que ces plateformes là vont réguler par le faite que si tu as un mauvais comportement, ça va se voir au niveau de ton profil en terme de taux de confiance, etc. Donc le profil va diminuer en terme d'attractivité par rapport à d'autres profils. Donc, par rapport aux réseaux euh... l'individu est obligé de se conformer aux règles tacites du système pour être bien vu dans la communauté, pour continuer à être vu lui-même comme un agent de confiance dans cette espèce d'économie de confiance.

- D'accord. Alors quels canaux sont utilisés pour communiquer ?

- Alors les canaux principaux c'est en faite c'est essentiellement par la plateforme en elle-même donc c'est par des petits outils de métriques, de mesures. Alors après, il peut avoir des formes de communications qui sont souvent pré-encodés en faite. Donc la relation, elle est essentiellement automatisée, ça veut dire qu'un bon système euh... ça veut dire que tout est pensé jusqu'à avoir un minimum d'interventions humaines personnalisés. En faite, c'est toute des conditionnels qui vont faire qu'on va recevoir tel type de messages à tel moment ou tel autre types de messages à tel moment même si ça l'air très personnalisé dans les messages, en

faite c'est extrêmement automatisé à part quelques cas. Même le système de progression dans ce système là, par exemple tu passes au statut de nouvel arrivant au statut intermédiaire, etc., tout ça sont mis avec des règles automatisés, ça veut pas dire qu'ils ne sont pas revu un moment donné, mais c'est relativement automatisé.

- D'accord. Quels sont les ressources clés qui sont exigé pour assurer le bon fonctionnement de ces plateformes ?

- Il y a déjà les ressources techniques, à partir du moment où ça fonctionne il faut une infrastructure stable, donc ça ça implique aussi d'avoir des équipes techniques qui sont derrière. En faite, c'est des équipes qui ne font pas parti finalement de la régulation des individus dans les échanges mais en faite ils garantissent que la plateforme existe toujours. Et pour moi, c'est la ressource qu'on pense le moins mais qui est probablement la plus importante.

Il y a des plateformes qui font appel énormément à la production, de contenu, de travail des individus euh... C'est très variable en faite d'un secteur d'activité à un autre.

- D'accord. Pour résumer, je peux dire que les ressources techniques et humaines sont les plus importantes ?

- Oui, j'aurais tendance à dire ça. Les ressources techniques donc à la fois pour la programmation de la plateforme et pour son entretien et puis, les ressources humaines. Une fois qu'une plateforme est justement bien pensée, les ressources humaines qui doivent servir à alimenter les échanges, etc. sont relativement limité par rapport à une économie plus traditionnelle qui essaierait de fournir le même genre de service. Mais par contre c'est la ressource humaine des utilisateurs finaux qui doivent plus s'investir dans euh... humainement, euh... dans les échanges que d'autres. Par exemple quand on emprunte quelque chose chez les voisins, ça implique que devra aller le chercher, il faut le ramener, etc. ce qu'on n'a pas dans un service qui pourra être comparable euh... il y aurait le coût de livraison à domicile, euh... donc ça implique de devoir faire certaines démarches au nom de quelques choses un peu plus sociales, un peu plus cohérent.

- *D'accord. Quels sont les coûts supportés et les revenus engendrés par les plateformes collaboratives ?*

- Les coûts euh... c'est les coûts d'infrastructure. Ces économies vivent bien quelque part, c'est qu'ils n'ont pas encore de coûts, trop de coûts des acteurs régulateurs de l'économie traditionnelle. Là pour l'instant, c'est là finalement euh... il limite leur coûts, il risque d'en avoir maintenant, on va voir ce qui va se passer dans les années à venir mais beaucoup de juristes se penchent sur cette question là. Là, je pense que ça va être très variable d'un pays à un autre. Il y a des pays qui vont couper court directement l'activité et donc ça coupe la viabilité complète de la plateforme dans un pays donné en disant c'est hors la loi alors que d'autres vont taxer dessus.

Par contre la rentabilité, c'est souvent des coûts à la transaction donc la rentabilité vient du volume d'activité sur la plateforme, c'est ça qui est le plus rentable, c'est ce que les gens font. Alors les gens en termes de propositions de bien et de services, d'utilisation de biens et de services, c'est ça qui est le plus rentable. Après oui, il peut y avoir d'autres modèles de rentabilité, soit le MCNA, l'aide externe, soit la publicité qui est un des systèmes le plus utilisé et qui fonctionne. Donc, tout ce qu'on voit dans l'économie numérique, c'est-à-dire beaucoup de plateforme comme Google ou autres qui ont sous apparence gratuit mais ne sont pas gratuit du tout parce qu'on vend notre utilisation, nos données, on vend notre activité. Et notre activité, c'est les clicks, les likes, le temps d'observation sur des écrans, etc. et c'est revendu à des personnes qui du coup savent de plus en plus cibler des publicités qui pourra nous intéresser. On utilise les données des individus à la fois de deux manières, à la fois pour aider la plateforme à fonctionner vu que c'est individus qui la font fonctionner mais à la fois pour après pouvoir utiliser d'autres systèmes de rentabilité comme la tiers payant ou système publicitaire qui eux vont se baser sur certaines données comme par exemple la géolocalisation pour proposer ou pour essayer de faire acheter par ailleurs donc c'est cibler à un maximum la personne comme utilisateur final d'une autre économie, d'autres acteurs.

Remerciements