

Louvain School of Management

Les caractéristiques spécifiques des coopératives sont-elles des freins ou des facilitateurs de l'économie de la fonctionnalité en Belgique ?

Auteurs : Benjamin Benoit et Maxime Mertens de Wilmars
Promoteur : Frédéric Dufays
Année académique 2019-2020

Les deux auteurs remercient tout particulièrement leur promoteur, le professeur Frédéric Dufays, pour sa disponibilité et ses remarques toujours pertinentes qui ont contribué à ce mémoire. Nous remercions également les neuf intervenants qui nous ont accordé leur temps :

- M. Emmanuel van der Plancke – Fondateur, Mon Cafetier
- M. Frédéric Bourgois – Co-fondateur, Coopeos
- M. Frédéric Chomé – Co-fondateur, Usitoo
- M^{me} Isabelle d’Otreppe – Co-fondatrice, Coucou
- M. Jacques Debry – Co-fondateur, Pwiic
- M. Joachim Jacob – Co-fondateur, Partago
- M. Romain Dekeyser – Responsable Benelux, Lime
- M^{me} Véronique Flammang – Co-fondatrice, Co-oking
- M. Yannick Schandene – Coordinateur, Tournevie

Table des matières

Introduction	1
Partie I: Revue de littérature	3
Chapitre 1 : Les Product-Service Systems	3
1.1 Définitions.....	3
1.2 Typologies.....	6
1.3 Enjeux	9
1.3.1 Impact environnemental	9
1.3.2 Bénéfices	10
1.3.3 Freins	11
Chapitre 2 : L'économie de la fonctionnalité	13
2.1 Définition	13
2.2 Typologies.....	14
2.3 Distinction entre PSS et économie de la fonctionnalité.....	16
2.4 Enjeux	18
2.4.1 L'écoconception, un concept intrinsèque à l'économie de la fonctionnalité	18
2.4.2 Avantages	19
2.4.3 Freins et limites.....	20
2.5 Comment transiter vers une économie de la fonctionnalité ?	22
2.5.1 Quel impact sur le business model ?	23
2.5.2 Quel impact sur les coûts et les revenus ?.....	25
2.5.3 Quelles sont les motivations des entreprises et des consommateurs ?.....	27
2.5.4 L'EF, un modèle plus adapté au B2B ?.....	29
2.5.5 L'EF peut-elle s'appliquer au secteur non-marchand ?	30
2.6 L'EF, vectrice d'un écosystème coopératif	31
Chapitre 3 : Les coopératives.....	32
3.1 Que 'est-ce qu'une coopérative ?.....	32
3.1.1 Historique	32
3.1.2 Définition	33
3.1.3 Les coopératives en Belgique	34
3.1.4 Principes et Valeurs	37
3.1.5 Sociétés Capitalistes	39
3.2 Enjeux	40
3.2.1 Enjeux sociaux et environnementaux.....	40

3.2.2	Limites et obstacles	42
3.3	Pourquoi choisir le statut de coopérative ?.....	43
3.3.1	Motivations pour les acteurs	43
3.3.2	Situations favorables à la coopérative	46
3.4	Gouvernance des coopératives	48
3.4.1	Propriétés de gouvernance des coopératives	48
3.4.2	Modèles de gouvernance des grandes coopératives	50
3.4.3	Les formes de financement propres à la coopérative	51
3.5	Les différents types de coopératives	52
3.6	Les plateformes coopératives.....	53
3.6.1	Les plateformes collaboratives	53
3.6.2	Les plateformes capitalistes.....	54
3.6.3	Le coopérativisme des plateformes.....	54
Partie II: Recherche empirique		55
Chapitre 1: Design de la recherche		55
1.1	Méthode de recherche	55
1.2	Choix de l'échantillon.....	56
1.3	Collecte des données.....	57
1.4	Analyse des données	59
1.5	Description des entreprises interrogées.....	60
Chapitre 2 : Résultats de recherche.....		62
2.1	Objet social et environnemental	62
2.1.1	Coopératives.....	62
2.1.2	Non-coopératives	64
2.2	Choix de la forme juridique.....	66
2.2.1	Coopératives.....	66
2.2.2	Non-coopératives	67
2.3	Coopération avec les parties prenantes	68
2.3.1	Coopératives.....	68
2.3.2	Non-coopératives	75
2.4	Financement.....	77
2.4.1	Coopératives.....	77
2.4.2	Non-coopératives	79
2.5	Comportement des utilisateurs	80

2.5.1	Coopératives.....	80
2.5.2	Non-coopératives	81
2.6	Synthèse des résultats	84
Chapitre 3 : Discussion.....		85
3.1	Propositions théoriques.....	85
3.2	Limites de la recherche.....	92
3.3	Pistes de réflexion.....	93
Conclusion		96
Bibliographie		98

Index des abréviations

ACI: Alliance Coopérative Internationale

AG : Assemblée générale

BMC : Business Model Canvas

CNC : Conseil National de la Coopération

CSA: Code des Sociétés et des Associations

EF : Économie de la fonctionnalité

PSS : Product-Service Systems

Introduction

Depuis plusieurs décennies, alors que les crises économiques se succèdent à un rythme de plus en plus élevé, les gouvernements ne jurent que par la croissance économique en promouvant la compétitivité et en réalisant des coupes budgétaires dans les domaines publics. Dans le même temps, les crises environnementales et sociales s'accroissent ; le réchauffement climatique, la chute massive de la biodiversité, ainsi que l'augmentation des inégalités sont exacerbés par le système capitaliste et mettent l'humanité en péril. En témoignent par exemple les rapports annuels toujours plus alarmants du GIEC et d'Oxfam.

Par ailleurs, la hausse du taux de chômage, le burnout, et la perte d'emplois valorisants sont des maux de la société actuelle. Dans son livre « Le Capital au XXI^e siècle », Piketty (2013) décrit le capitalisme comme un modèle économique incapable de répondre aux problèmes qu'il engendre. Plus récemment, en pleine rédaction de ce mémoire, la crise sanitaire du COVID-19 a démontré les limites de la mondialisation, de l'hyperspécialisation des productions nationales, des stratégies de stocks à flux tendus, ainsi que d'un marché de moins en moins régulé.

Dès lors, l'intérêt de ce mémoire est d'explorer un modèle économique potentiellement plus soutenable mais encore peu connu en Belgique (ADEME, 2017), à savoir l'économie de la fonctionnalité. Cette dernière repose sur la vente de l'usage plutôt que du bien en lui-même et nécessite davantage de coopération entre les acteurs. Nous verrons que la diffusion de ce modèle n'est pas aisée ; elle demande un changement de paradigme tant de la part des entreprises que des consommateurs.

En parallèle, la coopérative est un modèle promouvant une gouvernance alternative et qui en ce sens se distingue de l'entreprise capitaliste. Par des principes et des valeurs assumés, les acteurs de ce modèle essaient de développer une entreprise de collaboration qui profiterait à ses membres. La coopérative n'est ni un modèle nouveau, ni un modèle révolutionnaire, elle existe depuis déjà 120 ans et pourrait être appropriée pour des entreprises aux valeurs fortes.

Nous nous sommes donc demandés si le modèle coopératif peut faciliter la mise en place de l'économie de la fonctionnalité dans les entreprises en Belgique.

La première partie de ce mémoire est dédiée à la revue de littérature. Dans les deux premiers chapitres, nous démystifions le concept d'économie de la fonctionnalité tel que présenté dans la littérature. Le lecteur y découvrira son origine, ses définitions, ses enjeux, et ses limites. Dans le troisième chapitre, nous parcourons notamment les principes, les enjeux, le mode de gouvernance, et les typologies du mouvement coopératif en Belgique.

La seconde partie de ce mémoire est dédiée à la recherche empirique. Nous irons à la rencontre de coopératives et d'entreprises classiques belges ayant adopté l'économie de la fonctionnalité au travers d'une étude qualitative. Le but sera, d'une part, de confronter les éléments théoriques à la réalité grâce à une analyse de terrain et, d'autre part, de comprendre comment les deux groupes d'entreprises intègrent ce modèle économique. Plus précisément, nous tenterons d'identifier quelles caractéristiques propres aux coopératives constituent des freins ou des facilitateurs pour l'économie de la fonctionnalité. Après avoir exposé le design de la recherche, les résultats seront présentés et discutés. Il en découlera des propositions théoriques et des implications managériales. Enfin, nous ne manquerons pas de préciser les limites de la recherche ainsi que les différentes pistes de recherche à explorer dans le futur.

Partie I: Revue de littérature

Chapitre 1 : Les Product-Service Systems

Nous abordons dans ce premier chapitre la notion de « Product-Service Systems » (PSS). Une brève exploration de ce concept est utile car celui-ci englobe celui de l'économie de la fonctionnalité. Nous commencerons donc par relever les différentes définitions présentes dans la littérature, pour ensuite en présenter les principaux avantages et inconvénients qui, nous le verrons dans le troisième chapitre, s'appliquent également à l'économie de la fonctionnalité.

1.1 Définitions

Le Tableau 1 reprend la définition des trois principaux éléments des PSS, tels que définis par Goedkoop, van Halen, te Rielen, et Rommens (1999, p.17) :

Product: <i>"A tangible commodity manufactured to be sold. It is capable of 'falling on your toes' and of fulfilling a user's need"</i>
Service: <i>"An activity (work) done for other with an economic value and often done on a commercial basis"</i>
System: <i>"A collection of elements including their relations"</i>

Tableau 1: Définition des éléments des PSS (Source : Goedkoop et al., 1999, p.17)

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le concept des PSS. Le Tableau 2 reprend les différentes définitions de PSS relevées dans la littérature par Beuren, Gomes Ferreira, et Cauchick Miguel (2013):

Goedkoop et al. (1999, p.20)	<i>"A product service-system is a system of products, services, networks of players and supporting infrastructure that continuously strives to be competitive, satisfy customer</i>
------------------------------	---

	<i>needs and have lower environmental impact than traditional business models”</i>
Mont (2002, p.239)	<i>“A system of products, services, supporting networks and infrastructure that is designed to be: competitive, satisfy customer needs and have a lower environmental impact than traditional business models”</i>
Manzini and Vezzoli (2003, p.851)	<i>“An innovation strategy, shifting the business focus from designing (and selling) physical products only, to designing (and selling) a system of products and services which are jointly capable of fulfilling specific client demands”</i>
Brandstötter et al. (2003, p.799)	<i>“A PSS consists of tangible products and intangible services, designed and combined so that they are jointly capable of fulfilling specific customer needs. Additionally PSS tries to reach the goals of sustainable development”</i>
Wong (as cited in Beuren et al., 2013)	<i>“Product Service-Systems (PSS) may be defined as a solution offered for sale that involves both a product and a service element, to deliver the required functionality”</i>

Baines et al. (2007, p.3)	<p><i>“A PSS is an integrated product and service offering that delivers value in use. A PSS offers the opportunity to decouple economic success from material consumption and hence reduce the environmental impact of economic activity”</i></p>
---------------------------	--

Tableau 2: Définitions des PSS dans la littérature (Source: Beuren et al., 2013)

La notion d'impact environnemental est importante dans ces définitions, en particulier pour Goedkoop et al. (1999) et Mont (2002). Cependant, la plupart des auteurs considèrent les PSS comme une simple offre compétitive visant à satisfaire les besoins des consommateurs. Beuren et al. (2013) écrivent: « *The ultimate PSS objective is to increase a company's competitiveness and profitability, and another of PSS objectives is to reduce the consumption of products* » (p.222). D'autres, comme Baines et al. (2007), considèrent que les PSS tendent à être durables en visant un équilibre entre enjeux environnementaux, économiques, et sociaux.

Les PSS représentent donc une opportunité de marché capable de changer les modes de consommation. Il s'agit d'une solution stratégique intégrant un système de produits et de services basés sur de nouvelles formes d'organisation, de nouveaux clients, et de nouvelles parties prenantes (Manzini and Vezzoli, 2003).

Mont (2002), en complément de sa définition, reprend les caractéristiques principales des PSS (Figure 1). Premièrement, un PSS comprend des produits, des services ou une combinaison des deux. Un élément matériel est toujours présent, même lorsque le service est l'objet principal du PSS. Ensuite, des services au point de vente comme le marketing ou l'assistance personnelle sont caractéristiques d'un PSS. Troisièmement, les PSS peuvent être classés en deux catégories : orienté usage, où l'utilité est extraite par l'utilisateur, et orienté résultat, où l'utilité est extraite par le fournisseur pour l'utilisateur. Chaque PSS propose des services de maintenance et d'amélioration afin de prolonger le cycle de vie du produit. Enfin, des services de revalorisation permettent de fermer la boucle du cycle de vie en réparant ou en recyclant les produits.

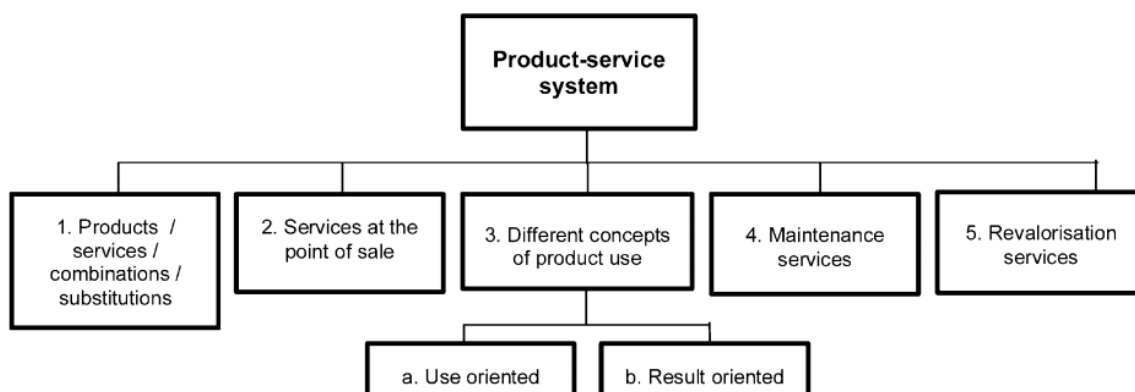


Figure 1: Caractéristiques des PSS selon Mont (2002)

1.2 Typologies

Il découle de l'adoption d'un tel concept plusieurs tendances globales : une société davantage orientée vers le leasing, où les entreprises passent de la vente de produits à la vente de leur usage, la substitution des biens par les services, une société qui prend l'habitude de réparer plutôt que de jeter, une préférence des consommateurs pour les services, etc. (Mont, 2002).

Les PSS combinent produits et services et la balance entre ceux-ci peut varier d'un PSS à l'autre. Ils peuvent être classés dans trois principales catégories selon la littérature (Tukker, 2004) :

1. Orienté Produit : Le produit est vendu avec transfert de propriété de l'entreprise vers le consommateur mais il est accompagné de services qui complètent l'offre et lui confèrent une valeur ajoutée comme la maintenance, la formation, la possibilité de rendre le produit en fin de vie, etc. Le *business model* reste tourné vers la vente de produits.
2. Orienté Usage : Bien qu'il joue encore un rôle principal, ce n'est plus le produit en lui-même qui est vendu mais son utilisation. Le produit peut être mis à disposition du consommateur sous différentes formes (leasing, partage, etc.) en échange de frais périodiques ou proportionnels au degré d'utilisation. Il reste propriété de l'entreprise qui doit donc supporter davantage de responsabilités que dans un PSS Orienté-Produit.

3. **Orienté Résultat** : Le client et l'entreprise s'accordent sur un résultat qui fera l'objet de la transaction. Il n'y a pas de produit déterminé à l'avance pour atteindre ce résultat car le moyen pour y arriver importe peu. Dans ce cas, l'entreprise endosse pleinement les risques.

Quel que soit le type de PSS, l'entreprise est amenée à supporter davantage de responsabilités, par exemple lorsqu'elle doit considérer tout le cycle de vie de ses produits ou garder la propriété des biens qu'elle met à disposition des consommateurs. Ces derniers, quant à eux, sont souvent impliqués plus tôt dans la conception des produits que dans un modèle traditionnel. L'entente entre les deux parties se voit renforcée, menant à une loyauté accrue des clients et une relation durable dans le temps.

Tukker (2004) identifie dans la Figure 2 huit sous-catégories aux PSS. De la première à la huitième sous-catégorie, la dépendance à un produit en tant qu'élément principal du PSS diminue, et le besoin d'un client se formule de moins en moins de manière tangible..

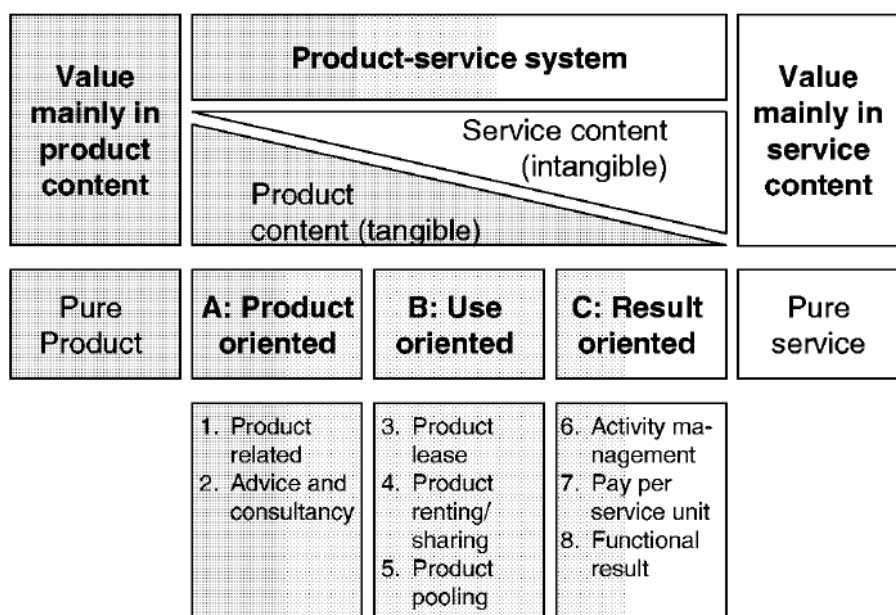


Figure 2: Les huit sous-catégories des PSS selon Tukker (2004)

Services orientés produit

1. *Lié au produit* : le produit est vendu avec les services nécessaires pendant la phase d'usage (e.g. contrat de maintenance, plan de financement, accord de reprise du produit en fin de vie, etc.)
2. *Conseil et consultance* : l'entreprise conseille le consommateur sur la meilleure manière d'utiliser le produit (e.g. organisation de l'équipe qui utilisera le produit, optimisation de la logistique d'une usine où le produit sera utilisé en tant qu'unité de production, etc.)

Services orientés usage

3. *Leasing du produit* : il n'y a pas de transfert de propriété, le consommateur paye un montant régulier pour bénéficier d'un accès illimité et individuel au produit. Le fournisseur s'occupe de la maintenance, de la réparation, et du contrôle.
4. *Partage ou location du produit* : similaire au leasing, la différence réside dans le fait que le consommateur ne possède pas un accès illimité et exclusif au produit. Différents utilisateurs peuvent utiliser le produit successivement.
5. *Mise en commun du produit* : similaire au partage de produit, la différence réside dans le fait que le produit peut être utilisé simultanément par différents utilisateurs.

Services orientés résultats

6. *Gestion et externalisation de l'activité* : une partie de l'activité de l'entreprise est confiée à un tiers (e.g. restauration, nettoyage, etc.) et est évaluée sur base d'indicateurs de performance.
7. *Paiement par unité de service* : l'utilisateur achète ce que le produit va lui permettre de produire (e.g. un certain nombre d'impressions produit par l'imprimante).
8. *Résultat fonctionnel* : le fournisseur et le client s'accordent sur un résultat à atteindre, et ce sans système technologique spécifique (e.g. la vente d'une « atmosphère chaleureuse » plutôt qu'un équipement de chauffage); le fournisseur est libre de choisir comment il fournit le résultat.

1.3 Enjeux

Les PSS tentent de répondre à différents enjeux sociétaux et environnementaux que nous présentons dans cette partie.

1.3.1 Impact environnemental

Certains auteurs ont identifié dans leur définition la réduction de l'impact environnemental comme un objectif majeur des PSS. Mais comment les entreprises qui adoptent ce modèle parviennent-elles à réduire leur empreinte écologique ? Nous présentons les arguments des différents auteurs à ce sujet, sans oublier leurs limites.

Un premier argument évoqué est la diminution du nombre de produits en circulation, et donc une baisse de consommation des ressources naturelles rendue possible grâce à de nouvelles manières de consommer comme la location ou le partage. Le paiement par utilisation permet de révéler le coût réel d'utilisation d'un produit et peut également mener à une réduction de son utilisation.

Cependant, cet argument est à nuancer car l'impact final sera défini par le comportement du consommateur. En effet, la location ou le partage ouvrent l'accès à des produits que certains consommateurs n'auraient pas pu acquérir dans un modèle classique. De plus, quand une personne loue un produit, elle peut être amenée à vouloir rentabiliser le temps pendant lequel elle y a accès, et donc à avoir tendance à le surconsommer pendant cette période. Manzini et Vezzoli (2003) évoquent même un possible effet rebond engendré par les PSS. Certains consommateurs pourraient en effet profiter de l'économie réalisée grâce à un PSS pour dépenser de l'argent dans d'autres produits et finalement augmenter la consommation globale.

Ensuite, puisque les fournisseurs endossent davantage de responsabilités quand ils restent propriétaires de leur produit ou doivent répondre à des critères de performance, davantage de coûts sont internalisés, ce qui encourage les entreprises à optimiser leurs outils de production pour produire des produits de haute qualité (Mont, 2002). Les entreprises sont amenées à revoir leur manière de concevoir leurs produits afin de prendre en compte tout le cycle de vie de ces derniers et d'augmenter leur durée de vie. Les produits démontables et

sans obsolescence programmée sont favorisés, et la reprise des produits en fin de vie est encouragée pour les reconditionner ou les recycler, ce qui génère in fine moins de déchets. Cet argument n'est cependant pas valable dans un PSS de type *Orienté Produit* puisque le fournisseur ne tire pas d'avantage à reconcevoir ses produits quand il transfère la propriété au consommateur.

Enfin, l'adoption d'un PSS permet de découpler rentabilité économique et consommation de matières premières (Baines et al., 2007). Il est alors possible de fournir davantage de valeur au consommateur avec moins de biens ; il s'agit de la dématérialisation. Mont (2004) précise néanmoins que les PSS n'offrent pas automatiquement cette opportunité.

1.3.2 Bénéfices

Outre leurs bienfaits sur l'environnement discutés ci-dessus, les PSS offrent des opportunités tant aux entreprises qu'aux consommateurs et à la société dans son ensemble.

Les entreprises sont amenées à établir des liens avec leurs clients qui se traduisent par davantage de fidélité et de confiance de la part de ces derniers (Aurich, Mannweiler, & Schweitzer, 2010), et par une meilleure compétitivité (Krucken et Meroni, 2006). Celle-ci est d'autant plus forte que les services sont difficiles à copier. La relation entreprise/client étant renforcée sur le long terme, l'entreprise peut facilement récolter des informations quant aux produits et services à améliorer (Sundin, 2009), et augmenter son potentiel d'innovation (Tukker et Tischner, 2006).

Les consommateurs bénéficient d'une offre plus qualitative et plus personnalisée (Aurich et al., 2010). Les services étant par nature flexibles permettent de nouvelles combinaisons de services et produits capables de mieux répondre aux changements des besoins. De plus, ils peuvent être libérés des responsabilités comme les coûts liés à l'entretien qu'incombent la propriété d'un produit. Selon Mont (2002), les PSS permettent aux consommateurs d'avoir une meilleure idée de l'impact environnemental des produits et leur permettent donc de réduire l'impact de leur consommation.

Enfin, les PSS répondent à un intérêt croissant du public pour les questions environnementales (Baines et al., 2007) et peuvent aider les gouvernements à formuler des politiques à ce sujet

(Mont, 2002). Les PSS, puisqu'ils génèrent une économie plus exigeante en termes de main d'œuvre qu'une économie basée sur la production de masse, créent des emplois. Ces derniers sont par ailleurs moins susceptibles d'être délocalisés. Cependant, il se peut que les services qui s'étendraient à grande échelle requièrent une automatisation qui mènerait à une diminution de la main d'œuvre (Mont, 2002).

1.3.3 Freins

Les avantages que nous venons de citer peuvent se heurter à certaines résistances au changement, tant de la part des clients que des entreprises.

La principale barrière pour les clients est le changement culturel auquel ils doivent faire face lorsqu'ils utilisent un bien sans le posséder. Trouver de la valeur dans la réponse à un besoin plutôt que dans la possession d'un produit représente un nouveau paradigme à appréhender. Tukker (2004) estime qu'il est possible de surmonter cette barrière en fournissant au client un PSS à haute valeur immatérielle. Wong (2004) prétend quant à lui qu'il est indispensable de prendre en compte la culture dans laquelle l'entreprise opère. Il a observé que les PSS sont mieux acceptés dans les sociétés qui donnent de l'importance au collectif telles que la Scandinavie, les Pays-Bas, et la Suisse.

Les PSS constituent une innovation dont les bienfaits potentiels n'apparaissent que dans un contexte spécifique (Tukker & Tischner, 2006). Pour qu'un PSS fonctionne, les entreprises doivent impliquer leurs clients dans la création et l'utilisation du PSS (Mont, 2002). En B2B particulièrement, une relation de confiance entre les deux parties est nécessaire pour que les clients acceptent d'externaliser certaines activités (Mont, 2004). En effet, en permettant au fournisseur d'intégrer son entreprise, le client lui donne accès à des informations et s'expose à une perte de contrôle de ses activités et de son savoir. C'est pourquoi, certains clients pourraient préférer garder leurs compétences en interne (Mont, 2004).

Les entreprises doivent également faire face à des défis culturels et organisationnels (Baines et al., 2007). Elles pourraient craindre les risques liés à la propriété auparavant supportés par les clients. D'autre part, les PSS sont plus complexes que les offres traditionnelles et

nécessitent des investissements qui peuvent freiner les entreprises. Tukker (2004) conseille de mettre en place des indicateurs de performance et des méthodes de contrôle concrets.

Un autre obstacle est le manque d'expérience des entreprises au moment de développer un PSS. Une approche systémique est nécessaire (Mont, 2002) ; il faut adapter tant la structure interne que les infrastructures et il faut impliquer tout le réseau de parties prenantes. Ces dernières peuvent elles aussi se montrer réticentes à entrer dans le monde des PSS et à dévoiler davantage d'informations. De plus, un engagement de l'organisation à tous les niveaux, des employés au management, est primordial.

Chapitre 2 : L'économie de la fonctionnalité

Puisque l'économie de la fonctionnalité est un cas particulier des PSS, les principales caractéristiques communes aux deux concepts ne seront pas détaillées à nouveau.

2.1 Définition

Le concept d'économie de la fonctionnalité (EF) trouve ses origines dans les années 1980 lorsque les scientifiques, suite aux travaux du Club de Rome, relaient l'idée d'une économie circulaire. Walter Stahel préconise une approche "*cradle to cradle*" (du berceau au berceau) en opposition à l'approche "*cradle to grave*" (du berceau à la tombe) dominante portée par le système industriel linéaire. Puisqu'il est énergétiquement moins coûteux de rénover que de recycler, il est essentiel de boucler le cycle de vie des produits. Stahel pose alors les bases d'un nouveau modèle économique dans lequel ce n'est pas le produit lui-même qui serait vendu mais bien l'usage de ce produit (Giarini & Stahel, 1989).

Stahel (as cited in Van Niel, 2014, p.2) définit l'EF comme suit :

L'économie de fonctionnalité, qui optimise l'usage ou la fonction des biens et services, se concentre sur la gestion des richesses existantes, sous la forme de biens, de connaissances et de capital naturel. L'objectif économique en est de créer une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible.

Dans un tel modèle, il n'y a plus de transfert de propriété d'un bien matériel de l'entreprise vers le client et c'est la fonction que remplit ce bien qui devient l'objet de transaction. Le rapport du producteur à ses produits se voit bouleversé puisque ces derniers ne sont plus que des intermédiaires ancrés dans un processus permettant de délivrer une fonction. La propriété et la responsabilité du producteur envers ses produits étant conservée, ces derniers représentent alors une forme de capital dont la gestion sérieuse sur le long terme est essentielle pour demeurer économiquement viable.

Si les objectifs de l'EF, d'après la définition de Stahel, sont avant tout la création de richesse et d'avantages compétitifs basés sur une gestion efficace et économe des capitaux existants,

il n'en découle pas moins une certaine logique écologique. En effet, puisque ce n'est plus la valeur d'échange qui constitue la valeur économique d'un produit mais bien sa valeur d'usage, il convient de prendre en compte non plus seulement son prix de revient mais bien l'intégralité des coûts associés à l'usage du produit : le fonctionnement, la maintenance, et le traitement en fin de vie sont désormais internalisés. Le producteur n'a donc plus intérêt à s'inscrire dans une logique industrielle basée sur une production massive de produits à obsolescence programmée.

De plus, Van Niel (2014) explique que la rentabilité économique d'une entreprise ayant adopté l'EF ne dépend plus de la maximisation du nombre d'unités de produits vendus mais bien de la maximisation du nombre de fois qu'un même produit, ou « support fonctionnel », peut être utilisé. Ce dernier doit donc être conçu de façon à être facilement modulable et démontable afin d'assurer une amélioration, une réparation ou un recyclage aisés des différents composants. Selon Van Niel (2014), le coût de revient supplémentaire que demande l'écoconception (matériaux plus résistants, facilement recyclables, respectueux de l'environnement, etc.) est compensé par la hausse des bénéfices tirés de l'usage répété et prolongé du support fonctionnel.

Par ailleurs, l'EF transforme positivement les relations entre producteurs et consommateurs. En effet, « *dans le schéma de pensée économique traditionnel, les producteurs sont considérés comme créateurs de valeur et les clients comme destructeurs de valeur. Dans une économie de fonctionnalité, les producteurs deviennent fournisseurs de valeur et les clients utilisateurs de valeur. Il devient de l'intérêt des deux parties de faire en sorte que la fonction soit constamment remplie et que la valeur soit continuellement fournie* » (Mont as cited in Van Niel, 2014). Les intérêts des acteurs de l'échange convergent donc et balayent le modèle compétitif classique où les uns tentent de vendre au prix le plus élevé possible et les autres à acheter au prix le plus bas possible.

2.2 Typologies

L'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Énergie (ADEME, 2017) identifie deux logiques, illustrées dans la Figure 3, qui peuvent s'appliquer à l'échelle de l'entreprise mais aussi à l'échelle territoriale, c'est-à-dire à un ensemble d'acteurs disposés à intégrer une offre

d'EF en tenant compte des enjeux sociaux, économiques, et environnementaux d'un territoire.

La logique « servicielle » :

Cette logique correspond au développement du service et de la relation client axée sur les effets utiles et la performance d'usage de la solution, en valorisant principalement les ressources immatérielles sur lesquelles s'appuie l'activité de l'entreprise (compétences, confiance, pertinence de l'organisation...). Elle mobilise les bénéficiaires, industriels, collectivités ou citoyens-consommateurs dans une dynamique de coproduction et d'engagement dans la durée. L'innovation porte sur l'ensemble des dimensions du modèle économique. (ADEME, 2017, p.4)

L'entreprise place au centre de ses préoccupations la satisfaction des besoins de ses clients auprès desquels elle s'engage contractuellement sur une performance d'usage. L'offreur et le bénéficiaire sont amenés à coproduire le service, leur niveau de coopération est donc déterminant dans la satisfaction des besoins. La réalisation de cette dernière est d'autant plus réussie lorsque la relation entre les deux parties s'inscrit dans la durée car les bénéfices que l'on peut retirer des services sont à la fois immédiats et différés. Le capital immatériel dont dispose l'entreprise représente une ressource stratégique, dont la valorisation mène à des gains de productivité et encourage une dimension plus humaine de l'économie. Par ailleurs, il est rare qu'une entreprise développe seule une offre de biens et de services ; plusieurs entreprises provenant la plupart du temps de secteurs différents sont amenées à coopérer pour produire une même solution.

Les territoires peuvent également bénéficier de ce modèle puisque ce dernier, en encourageant la coopération de tous les acteurs locaux, peut répondre à des enjeux qui leur sont propres comme la mobilité, l'habitat, et l'alimentation. Par ailleurs, l'adoption d'une telle logique produit des externalités positives et élargit le cercle des bénéficiaires en contribuant par exemple à diminuer la pollution, à améliorer la santé des travailleurs, ou encore à créer indirectement des emplois.

La logique « cycle de vie » :

Cette logique correspond à l'optimisation de la gestion des biens et des matières sur l'ensemble du cycle de vie des produits, facilitée par la conservation de la propriété des biens par les industriels. L'innovation réside dans l'évolution technologique des biens mis à disposition, en l'occurrence l'allongement de la durée de vie des biens, et dans la logistique mise en place pour assurer le bouclage des flux physiques des biens et des matières. Elle nécessite de faire évoluer le modèle d'affaires de l'entreprise. (ADEME, 2017, p.4)

Cette logique s'inscrit dans celle de l'économie circulaire qui vise à diminuer l'impact environnemental de chaque stade du cycle de vie d'un produit.

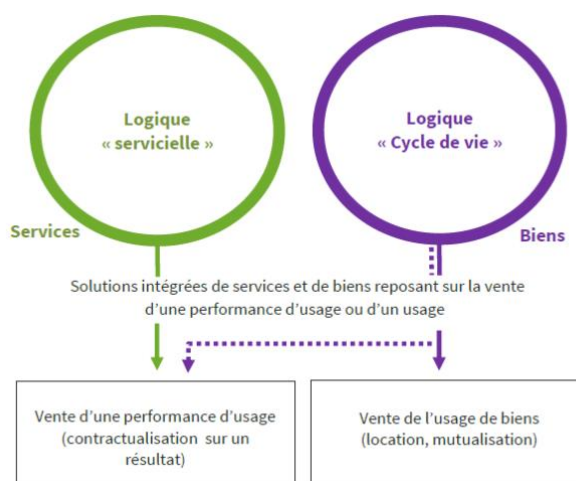


Figure 3: La logique "servicielle" et la logique "cycle de vie" selon ADEME (2017)

2.3 Distinction entre PSS et économie de la fonctionnalité

Comme dit précédemment, l'économie de la fonctionnalité est un cas spécifique des PSS. Le terme englobant de PSS reprend un large ensemble de « *complexes de biens et de services liés ou complémentaires* » (Gadrey, 2003, p.48) dont seule une partie correspond aux caractéristiques de l'économie de la fonctionnalité. Ce sont ces éléments distinctifs que nous relevons dans cette partie.

Premièrement, seuls les PSS qui possèdent un haut degré d'intégration peuvent se revendiquer de l'économie de la fonctionnalité. Autrement dit, l'intervention du

confectionneur de bouquet dans la production des effets utiles pour le client doit être importante. Moati (2008) utilise le terme de « bouquet » pour définir une combinaison de biens et de services. « *Le bouquet constitue un dépassement, par l'aval, de la notion de produit. Si le bouquet est bien évidemment composé de produits, ces derniers ne sont plus alors conçus que comme les vecteurs de la solution, un moyen et non une fin.* » (Moati, 2008, p.10).

Reprenons les trois types de PSS : les PSS orientés produit, les PSS orientés usage, et les PSS orientés résultat. Le premier, s'il propose bien un degré de complétude plus élevé que la simple vente d'un bien, n'implique ni une responsabilité élargie du producteur (transfert de propriété du produit au consommateur), ni une performance accrue. « *Dotés ainsi d'un degré d'intégration faible, voire nul, les PSS « orientés produit » ne relèvent donc pas de l'économie de fonctionnalité.* » (Van Niel, 2014, p.7). Les PSS orientés usage et orientés résultat possèdent quant à eux un degré d'intégration beaucoup plus élevé puisque la responsabilité des producteurs ne se limite pas à la fin de vie de leurs produits, mais s'étend à chaque étape du cycle de vie de leurs produits.

Les deux concepts accordent de l'importance à l'impact environnemental de leur offre, en visant à réduire leur consommation de ressources et d'énergie et en favorisant une dématérialisation de l'économie. Cependant, les entreprises ayant adopté une économie de la fonctionnalité, dû à leur responsabilité étendue, tendraient davantage vers un modèle écologique que les PSS.

Par ailleurs, un objectif affirmé de l'EF est d'améliorer le bien-être et la richesse totale, ce que les PSS ne revendiquent pas explicitement. Stahel stipule que l'EF constitue une véritable rupture avec l'économie traditionnelle dans le sens où la valeur d'usage prime sur le rendement et la valeur d'échange (Ledoyen, 2015). En fournissant une solution moins chère à mettre en place pour l'utilisateur, la richesse totale augmente. Les économies réalisées permettent de générer un surplus sans réduire l'avantage qu'en tirent les deux parties, par exemple en augmentant la productivité d'un bien en intensifiant son usage et en l'utilisant sur une plus longue durée. Il s'agit là d'une des caractéristiques principales de l'EF, menant à d'autres aspects comme le découplage de la rentabilité économique et la consommation de matières premières, la considération du produit comme un actif, le focus sur la fonctionnalité

et la performance, la conservation de la propriété, la considération du cycle de vie entier du produit, etc. (Ledoyen, 2015).

Enfin, l'EF et les PSS demandent de bonnes relations entre les parties prenantes sur le long terme. Un simple réseau de partenaires ne suffit pas dans l'EF; la qualité et la performance étant essentielles à une offre de l'EF, une collaboration étroite avec des partenaires de confiance et dont les objectifs sont alignés sur ceux de l'entreprise est indispensable. L'utilisateur doit être considéré comme co-créateur de valeur et doit donc être impliqué dès le début de la conception.

2.4 Enjeux

2.4.1 L'écoconception, un concept intrinsèque à l'économie de la fonctionnalité

Nous l'avons vu, la responsabilité étendue des entreprises est élargie puisqu'elles restent propriétaires des biens qu'elles mettent à disposition. Cela implique de leur part un changement radical de stratégie ; elles doivent intégrer dès la conception les contraintes liées à la gestion des déchets et faire en sorte que leurs produits soient facilement réparables et durent le plus longtemps possible. On parle alors d'écoconception, un concept qu'il est pertinent de développer quelque peu tant il joue un rôle prépondérant dans l'EF. Il se définit comme suit :

L'intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement de produits (biens et services, systèmes) avec pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs tout au long de leur cycle de vie à service rendu équivalent ou supérieur. Cette approche dès l'amont d'un processus de conception vise à trouver le meilleur équilibre entre les exigences environnementales, sociales, techniques et économiques dans la conception et le développement de produits.
(AFNOR Normalisation, 2013)

L'écoconception s'oppose au concept d'obsolescence programmée. Cette dernière se définit comme « le processus par lequel un bien devient obsolète pour un utilisateur donné, parce que l'objet en question n'est plus « à la mode » ou qu'il n'est plus utilisable. Cette stratégie est planifiée ou programmée par les entreprises, et le raccourcissement de la durée de vie est

pensé dès la conception du produit. » (Fabre & Winkler, 2010, p.10). Les entreprises en tirent un intérêt économique puisque les clients ressentent alors le besoin d'acheter de nouveaux biens. Dès lors que ce n'est plus le bien qui est vendu mais son usage, l'obsolescence programmée perd tout son sens et l'entreprise a, au contraire, intérêt à concevoir un produit qui dura le plus longtemps possible.

2.4.2 Avantages

Nous développons ici les avantages liés à l'EF, sans revenir en détail sur ceux communs aux PSS déjà discutés précédemment (dématérialisation, découplage, compétitivité des entreprises, etc.).

Les modes de consommations basés sur la propriété individuelle nous amènent à sous-utiliser les biens, et de facto à gaspiller les ressources naturelles. Une voiture est par exemple inutilisée 95% du temps et n'est que rarement remplie lorsqu'elle est utilisée (Libaert, 2017). L'adoption d'une EF réduit le besoin en matières premières et donc en ressources naturelles dont la raréfaction engendre par ailleurs une hausse de prix qui peut mettre en difficulté les entreprises dont le modèle économique en est friand (Buclet, 2005). Le recyclage et la récupération des matériaux des produits en fin de vie permettent de palier à ce problème. Le recyclage des produits est d'ailleurs plus efficace lorsqu'il est réalisé par les entreprises qui les fabriquent (Sempels & Hoffman, 2013). En effet, ces dernières, si elles s'inscrivent dans une EF, savent qu'elles devront récupérer leurs produits en fin de vie et peuvent dès lors mettre en place un traitement des déchets approprié. L'EF est d'autant plus intéressante en ce sens que les entreprises qui l'adoptent sont capables de suivre aisément leurs produits, ce qui n'est pas le cas dans un modèle classique où la gestion de la fin de vie des produits est laissée aux consommateurs qui s'avèrent souvent dépourvus d'information ou de motivation pour réaliser cela correctement.

L'EF permet une tarification de l'offre qui ne se limite pas au coût marginal. En effet, elle intègre l'ensemble des coûts des produits et des services, ce qui mène l'utilisateur à appréhender les coûts réels de manière plus juste. Il en découle un signal-prix davantage représentatif des impacts réels liés à la production ou à l'usage, et incite l'utilisateur à adopter un comportement plus responsable. Par exemple, le prix d'achat d'une heure de voiture

partagée comprend les coûts calculés au prorata de l'assurance, l'amortissement du véhicule, le parking, l'essence, etc. Dans un usage classique d'une voiture, seule l'essence est considérée comme prix d'usage. (Libaert, 2017)

Par ailleurs, l'EF a un impact positif sur l'emploi. En effet, comme pour les PSS, l'EF se base sur une offre de service qui demande par nature plus de main d'œuvre qu'une économie classique. De plus, les emplois se trouvent nécessairement là où sont les services, ils sont donc qualifiés de proximité et ne peuvent être menacés de délocalisation (Buclet, 2005). Cet argument est à nuancer car cela ne serait pas bénéfique pour tous les emplois. En effet, toute entreprise passant d'un modèle classique à un modèle basé sur l'EF est amenée à restructurer ses ressources humaines et donc à licencier (Ledoyen, 2015). Il est probable que le personnel peu qualifié soit licencié au profit d'un personnel dont les compétences correspondent aux services proposés.

Enfin, l'EF permettrait aux entreprises d'être plus résilientes économiquement. D'une part, ces dernières seraient capables de mieux prévoir leurs coûts. En effet, les clients s'engagent à payer un certain montant sur une période de temps déterminée lors de la contractualisation, ce qui assure l'entreprise de revenus certains. Elle ne dépend alors plus d'hypothétiques prévisions financières basées sur une estimation d'unités vendues et peut se reposer sur une lecture certaine de la trésorerie à court et moyen terme. D'autre part, un modèle basé sur la vente de l'usage est plus résistant aux crises économiques qu'un modèle basé sur la simple vente de produits que les phénomènes de déstockage peuvent fortement impacter en quantité et en coût (Conseil Fédéral du Développement Durable [CFDD], 2015).

2.4.3 Freins et limites

Il existe plusieurs limites aux arguments que nous venons de présenter. Un des objectifs de ce mémoire sera de déterminer si le modèle coopératif peut y pallier.

Le frein le plus important ne serait pas économique mais psychologique et concernerait surtout les consommateurs finaux (Bourg & Buclet, 2005). Ces derniers peuvent attacher une valeur symbolique ou sentimentale à certains biens, par exemple à un objet qui leur rappelle un événement ou un bon souvenir (Kleine, Kleine, & Allen, 1995). Or, il est difficile de

s'attacher à des objets sans en être le propriétaire. En outre, les produits reconditionnés peuvent être perçus comme de qualité inférieure (AGRION, 2012). Bourg et Buclet (2005) évoquent aussi le « *besoin psychologique d'inviolabilité du domicile* » qui rendrait les particuliers réticents à l'idée que les entreprises auxquelles ils demandent des services puissent régulièrement et librement accéder aux objets mis à disposition afin de réaliser leur entretien. Les deux auteurs prétendent cependant qu'une diffusion de l'EF changerait à terme notre rapport à la propriété.

Si la démocratisation de l'accès à certains biens, grâce notamment à un modèle de location, peut être souhaitable d'un point de vue éthique, elle peut néanmoins avoir un effet pervers. En effet, les consommateurs qui n'avaient jusqu'alors pas les moyens d'accéder à ces biens en augmentent la demande, ce qui n'est pas souhaitable sur le plan environnemental pour des biens énergivores par exemple (Bourg & Buclet, 2005). Toutefois, nous pourrions rétorquer que si ceux qui achetaient ces biens auparavant s'en défont désormais pour passer à un usage partagé ou une location, cet effet négatif pourrait être compensé. Ensuite, Libaert (2017) écrit que la propriété peut être une option préférable pour un public précaire car cela lui assure un accès à vie au bien, contrairement à un abonnement à un service qui le rendrait vulnérable à de potentielles hausses de prix qu'il ne pourrait suivre. L'auteur n'évoque cependant pas le fait que le recours au crédit, souvent nécessaire pour acquérir un bien onéreux, peut également être source de difficultés pour un public précaire. Par ailleurs, si l'EF peut permettre de démocratiser financièrement l'accès aux biens, elle ne répond sans doute pas aux inégalités d'accès liées au capital culturel ou éducatif (Libaert, 2017).

Les gains d'efficience que peuvent réaliser les entreprises grâce à l'EF ainsi que l'accessibilité accrue des biens pour les consommateurs pourraient être à l'origine d'effets rebonds qui annuleraient certains bénéfices environnementaux. Van Niel relève trois types d'effet rebond (AGRION, 2012):

1. *L'effet rebond direct* a lieu lorsque la consommation des biens augmente car ils sont plus efficaces, par exemple lorsqu'une voiture qui consomme moins incite à rouler davantage ;

2. *L'effet rebond indirect* a lieu lorsqu'un bien devient plus accessible financièrement et que les économies qu'il permet de réaliser sont réaffectées à des dépenses énergivores, par exemple lorsqu'une voiture qui consomme moins permet de réaliser des économies qui serviront à payer un voyage en avion ;
3. *L'effet rebond global* a lieu lorsqu'un secteur qui bénéficie des gains d'efficacité d'un autre secteur augmente sa demande, comme par exemple le secteur automobile qui bénéficie d'une diminution du prix de l'aluminium.

Van Niel prétend que l'EF ne cause pas d'effet rebond direct car les entreprises encouragent leurs clients à utiliser les biens de façon économique. Quant aux deux autres types, ils ne peuvent être annulés que grâce à des mesures structurelles. En outre, un autre facteur peut être l'effet de substitution. En effet, si « *le covoiturage se substitue à l'usage de la voiture individuelle, l'impact écologique sera sans doute positif. Mais si les consommateurs le substituent à l'utilisation des transports en commun, l'impact sera vraisemblablement négatif.* » (Lambrecht, 2016, p.13).

L'EF peut également porter atteinte à l'autonomie des consommateurs qui seraient devenus dépendants des organisations économiques en s'inscrivant dans leurs services. Il est dès lors primordial que les consommateurs soient impliqués dans le processus de conception.

Enfin, il est possible que les utilisateurs ne soucient pas de préserver les biens qu'ils ont à disposition s'ils ne doivent pas en assurer l'entretien. Il est alors nécessaire d'éduquer le consommateur afin qu'il fasse preuve d'un usage responsable.

2.5 Comment transiter vers une économie de la fonctionnalité ?

La transition d'une entreprise vers l'EF ne peut se faire du jour au lendemain. Nous allons voir dans cette section que cela implique d'adapter son business model, de changer ses modes de financement, ses indicateurs de performance, mais aussi sa gouvernance.

2.5.1 Quel impact sur le business model ?

Nous avons vu que l'adoption de l'économie de la fonctionnalité implique un changement de paradigme qui demande de profondes adaptations de l'organisation et des capacités de l'entreprise. Cela suppose souvent une transformation du business model de cette dernière (Tischner, Verkuil, & Tukker, 2002). Barquet, Oliveira, Amigo, Cunha, et Rozenfeld (2013), proposent un outil basé sur le *Business Model Canvas* pour aider les entreprises à implémenter les PSS. Nous vous présentons dans cette section ce cadre, en nous concentrant sur les éléments qui concernent les PSS orientés usage et orientés résultat, c'est-à-dire aux éléments qui peuvent s'appliquer à l'EF.

Rappelons que le *Business Model Canvas* (BMC) est un outil qui permet à toute entreprise de communiquer sur ses choix stratégiques de manière claire et visuelle. Il est composé de neuf segments illustrés dans la Figure 4 : les ressources-clés, les partenaires-clés, les activités-clés, les relations-clients, la segmentation des clients, la proposition de valeur, les canaux de distribution, la structure de coûts, et les sources de revenus. Il décrit comment l'entreprise crée, fournit, et saisit de la valeur (Elbers, 2010). Il permet également à cette dernière de concevoir, comprendre, analyser, et changer leur *business model* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

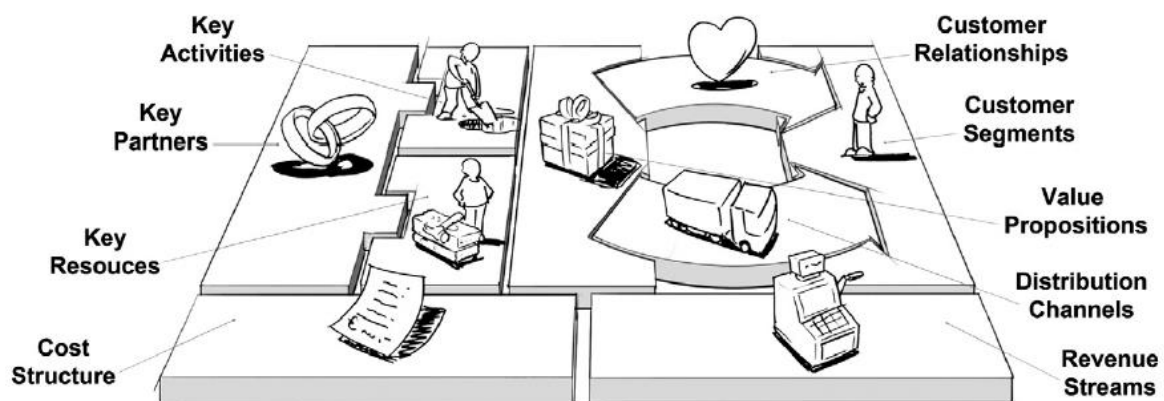


Figure 4: Les segments du Business Model Canvas (Source : Osterwalder & Pigneur, 2010)

Le cadre que proposent Barquet et al. comprend trois étapes : la définition du contexte, le choix du type de PSS, et l'implémentation des caractéristiques des PSS dans le BMC.

La première étape consiste à choisir entre deux alternatives : adapter son business ou en créer un nouveau. L'analyse du business model actuel en fonction des exigences des PSS permet d'identifier les potentiels limites et avantages qu'impliquera leur implémentation. Selon Tan (2010), les PSS doivent être adaptés au business existant, et ce petit à petit afin de réduire l'impact et les risques liés au processus de changement de modèle. Il existe cependant des entreprises qui choisissent de créer une nouvelle activité pour implémenter un PSS (Mont, 2004), à l'image des spin-offs dédiées au développement d'innovations radicales (Christensen, 1997).

La deuxième étape consiste à choisir le type de PSS, en fonction du contexte défini à la première étape et des limites qu'il met en lumière. Oublions ici le modèle de PSS orienté produit qui, nous l'avons vu, ne correspond pas à l'EF.

Lors de la troisième étape, les neuf segments du BMC sont redéfinis en fonction des caractéristiques du PSS choisi :

1. La proposition de valeur correspond désormais à la valeur créée par l'intégration du PSS. Pour le consommateur, il peut s'agir de la diminution de responsabilité pour le cycle de vie du produit. Pour une autre entreprise, il peut s'agir de la diminution des coûts de production. Des notions subjectives comme la confiance peuvent également faire l'objet d'une proposition de valeur.
2. La segmentation des clients permet d'identifier différents groupes selon leur comportement. Leur culture, leur région, leurs habitudes, ou leurs valeurs peuvent par exemple influencer leur rapport à la propriété.
3. Les points de vente sont chargés de promouvoir la nouvelle offre de produits et services en vantant ses avantages par rapport aux offres traditionnelles. La formation du personnel de vente est alors nécessaire. De manière générale, la communication de l'entreprise doit s'axer sur la valeur délivrée.
4. Les relations-clients sont sources de valeur ajoutée grâce aux contacts directs et plus fréquents entre les deux parties. Elles peuvent être renforcées par les liens opérationnels, l'échange d'informations, mais aussi par des principes de coopération.

5. La nouvelle nature de la relation entreprise/client implique la création de nouveaux modèles de revenus basés sur la performance. Le paiement du produit et/ou du service peut reposer sur sa disponibilité, sur l'intensité de son utilisation, sur le résultat final, etc.
6. Le capital humain représente désormais une ressource-clé pour laquelle des investissements importants sont nécessaires afin d'acquérir de nouvelles compétences, former les employés, et recruter de nouvelles personnes. Les changements organisationnels et culturels nécessitent également du temps et des ressources. Des infrastructures adéquates sont également indispensables à une coopération optimale entre fournisseurs et clients.
7. Les activités-clés de l'entreprise se calquent désormais sur celles de leurs clients. Elles ont lieu avant, pendant, et après la phase d'usage du produit. L'activité la plus importante consiste sans doute à contrôler la performance du produit lors de la phase d'usage afin de proposer une maintenance optimale.
8. Les partenaires-clés s'inscrivent désormais dans un réseau de parties prenantes complexe dans lequel il faut identifier les compétences de chacun. Il est important de situer dans quelle phase du cycle de vie du produit le partenaire apporte de la valeur ajoutée.
9. La structure de coûts doit elle aussi s'adapter. Si la simple vente d'un bien engendre un rendement immédiat, il en est autrement lorsque c'est la fonction qui est vendue. En effet, les revenus sont étalés sur une plus longue période, ce qui signifie que l'entreprise remboursera son investissement de départ beaucoup plus tard. Cette dernière a donc besoin de cash-flow plus élevés pour supporter les coûts engendrés par la période d'utilisation du produit.

2.5.2 Quel impact sur les coûts et les revenus ?

Revenons quelque peu sur deux segments du BMC ; les sources de revenus et la structure de coûts. Sempels et Hoffman (2013) détaillent davantage ce qu'implique l'adoption de l'EF sur ces deux aspects.

a) Coûts

Comme nous l'avons brièvement vu au point précédent, l'adoption de l'EF implique des besoins en capitaux plus importants au départ de l'activité. En effet, les besoins en fond de roulement sont plus élevés car l'entreprise doit financer ses produits sur toute leur durée de vie. Sempels et Hoffman (2013) estiment cependant qu'il s'agit d'un modèle plus rentable sur le long terme.

En restant propriétaire de ses produits, l'entreprise peut plus facilement prévoir ses flux de trésorerie puisqu'elle sait quels biens sont en circulation, quand ils seront de retour, ainsi que les coûts et revenus qu'ils génèreront (Sempels et Hoffman, 2013). Elle peut donc allouer ses ressources plus efficacement et optimiser sa chaîne de valeur.

b) Revenus

Sempels et Hoffman (2013) soulignent que la capacité de l'entreprise à générer des revenus dans le temps dépend de sa faculté à augmenter la durée de vie de ses produits. En effet, un bien qui aura été conçu de façon durable et en collaboration avec ses bénéficiaires aura une vie plus longue, pourra être utilisé par plusieurs utilisateurs différents, et pourra ainsi générer des revenus sur des horizons de temps plus longs, rendant le bien plus rentable que s'il avait été vendu dans un simple modèle d'achat/vente. Néanmoins, l'entreprise doit optimiser sa chaîne de valeur afin que les coûts de transaction et de reconditionnement que demandent chaque changement d'utilisateur ne plombent pas le chiffre d'affaire.

L'EF implique de nouveaux modèles de revenus basés sur des unités fonctionnelles plutôt que sur des unités de produit, du moins pour les ventes d'usages (Van Niel, 2014). L'utilisateur paie désormais en fonction du montant d'unités fonctionnelles qu'il utilise ; paiement par kg, paiement par km, paiement par heure, etc.

Par ailleurs, l'adoption de l'EF peut se faire sous différents modèles économiques. Van Niel (2014), dans son article « *L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie* », s'inspire de la typologie des PSS pour répertorier les applications de l'EF sur base de trois catégories de modèle de revenu.

Premièrement, la *consommation collective* concerne les offres de biens et de services qui peuvent être utilisées successivement par plusieurs utilisateurs. Contrairement aux offres destinées à des clients uniques, elle permet de tirer un avantage environnemental de l'intensification de l'usage d'un produit. Parmi les exemples de consommation collective, nous retrouvons la location de courte durée, l'autopartage, ou encore les laveries publiques.

Les *ventes de fonctions d'usage* sont destinées à des clients uniques. Il s'agit de contrats de longue durée où le fournisseur reste propriétaire du produit. Nous retrouvons le leasing, destiné principalement aux entreprises, et les ventes fonctionnelles. Selon Van Niel, seul l'*operational leasing*, où le fournisseur garde le titre de propriété durant toute la durée du contrat, le client ayant seulement la possibilité d'acheter le produit à la fin du contrat, peut se revendiquer de l'EF. Le *capital leasing*, dans lequel les utilisateurs ont la possibilité d'acheter le produit à tout moment, s'apparente davantage à un crédit bancaire qu'à l'EF. Quant à la vente fonctionnelle, il s'agit du cas typique de l'EF où ce n'est plus le produit en lui-même qui est vendu mais sa fonction.

Enfin, la *contractualisation au résultat* engage le prestataire sur l'obtention d'un résultat plutôt que sur la mise à disposition de moyens pour atteindre ce résultat. Nous retrouvons trois sous-catégories : la *contractualisation à la performance énergétique*, le *Facilities Management* qui permet d'externaliser certaines activités non-essentiels comme la gestion énergétique, la maintenance, la gestion immobilière, le gardiennage, le nettoyage, etc., et l'*approvisionnement à moindre coût*.

2.5.3 Quelles sont les motivations des entreprises et des consommateurs ?

Le comportement des entreprises face au changement de paradigme qu'implique ce modèle n'est pas le même que celui des consommateurs finaux.

Le Conseil Fédéral du Développement Durable (CFDD) (2015) établit quatre types de profil d'entreprise en se basant sur l'importance qu'accordent les entreprises à la dimension économique et à la dimension développement durable :

1. Les *entreprises traditionnelles* mettent en place des pratiques environnementales de base uniquement pour se conformer aux normes légales en vigueur.

2. Les *entreprises pragmatiques* adaptent leur modèle pour rester compétitives. La réponse aux tendances de consommation et à la demande du marché est leur motivation principale. La motivation écologique n'est donc pas prépondérante pour elles.
3. Les *entreprises engagées* ont la volonté d'intégrer de manière proactive et dès leur création un modèle d'affaires qui répond aux enjeux du développement durable.
4. Les *entreprises visionnaires* sont conscientes que leur développement économique dépend de leur prise en compte des enjeux du développement durable. Si elles n'ont pas toutes encore transité vers l'EF, elles ont toutes orienté leur stratégie de développement dans ce sens et leurs solutions sont axées sur la valeur d'usage.



Figure 5: Profil des entreprises de l'EF (Source: CFDD, 2015)

En ce qui concerne le consommateur, nous avons vu que son rapport à la propriété peut constituer un frein quant à sa volonté de se diriger vers des offres de l'EF. Heilbrunn (2016, p.42) écrit : « *Le marketing et le développement des marques ont largement contribué à substituer à l'utilité des objets une valeur symbolique qui permet aux individus de s'évaluer les uns les autres, indépendamment de la fonctionnalité des objets.* »

Cependant, nous constatons ces dernières années un intérêt croissant des consommateurs pour les pratiques collaboratives. De plus en plus d'individus cherchent à redonner du sens et

une valeur d'usage aux biens marchands (Heilbrunn, 2016). En effet, des modes de consommation alternatifs se développent grâce à la digitalisation de l'économie et de la société. BlaBlaCar, une plateforme qui met en lien les personnes souhaitant faire du covoiturage, en est un bon exemple. La consommation collaborative « *se caractérise par le fait de fournir une valeur de biens et d'actifs qui sont sous-utilisés à travers des modèles de redistribution fondés sur le partage et l'accès.* » (Heilbrunn, 2016, p.43). Heilbrunn (2016) relève trois modalités de consommation collaborative ; celle des produits et services, qui relève de l'EF, celle des marchés de redistribution (lieux de rencontres et d'échanges de biens), et celle des styles de vie collaborative (mise en relation d'individus souhaitant échanger des biens intangibles).

En outre, Sempels et Hoffman (2013, p.135) identifient d'autres motivations chez les consommateurs : « *la liberté psychologique, la flexibilité et la variété de choix, l'absence de coûts financiers et non financiers liés à la possession, le gain d'espace, l'accès à un matériel de meilleure qualité pour une utilisation ponctuelle, etc.* »

2.5.4 L'EF, un modèle plus adapté au B2B ?

Le marché sur lequel opère l'entreprise peut avoir une influence majeure quant à son choix d'adopter une EF ou non.

Selon Bourg et Buclet (2005), les exemples d'application de l'EF se font en grande majorité sur les marchés B2B. Cela s'explique par le fait que les entreprises ont tendance à sous-traiter les activités qui ne sont pas au cœur de leur activité afin d'alléger certaines contraintes organisationnelles. Les entreprises seraient donc plus sensibles par nature que les particuliers aux offres de services : « *les entreprises disposent d'une longue tradition d'externalisation allant bien au-delà de la seule question du « make or buy ». Elles entretiennent de nombreuses relations de services avec des fournisseurs, qu'elles ont appris à piloter et à évaluer.* » (Sempels et Hoffman, 2013, p.128). De plus, le recours à des services centrés sur l'usage assure aux entreprises une gestion rapide des problèmes qui pourraient mettre à mal la continuité de ses activités telles qu'une panne ou une défaillance d'un équipement (Sempels et Hoffman, 2013).

Ensuite, il se peut qu'une entreprise qui opère en B2C n'ait pas le savoir-faire pour réaliser le suivi de ses clients, contrairement aux entreprises actives sur le marché professionnel.

Passer à l'économie de fonctionnalité supposerait donc, pour de nombreuses entreprises, de réinventer leur métier et de se réorganiser en conséquence. Au niveau commercial, les vendeurs doivent être capables de penser et parler du cycle de vie des produits, comprendre les impacts environnementaux, [...], en plus de suivre la relation avec les clients. (Bourg et Buclet, 2005, p.10).

2.5.5 L'EF peut-elle s'appliquer au secteur non-marchand ?

Comme le constate Van Niel (2014), le fait que l'EF est discutée par la plupart des auteurs uniquement dans une dimension marchande est interpellant. Selon lui, l'EF peut également s'appliquer en dehors du secteur marchand.

L'autopartage (partage de véhicules entre particuliers) en est un bon exemple. Des groupes informels d'individus (voisins, amis, etc.) se forment dans le but d'acheter et partager l'usage d'un ou plusieurs véhicules. Il existerait de nombreuses initiatives coopératives de ce genre mais leur caractère informel rend difficile toute estimation précise (Van Niel, 2014). La proximité entre individus dans ces initiatives encourage par ailleurs une meilleure préservation des véhicules que dans les offres commerciales ; les utilisateurs sont « incités à maintenir le matériel en bon état bien moins par la peur d'une sanction financière que par respect envers les autres membres du groupe » (Van Niel, 2014, p.19).

De nouveaux modèles de consommation collective dénués de toute volonté de profit naissent et ne s'appuient pas moins sur la même logique que l'EF, à savoir substituer l'accès à une fonction d'usage à la propriété privée d'un bien.

En mettant l'accent sur la convivialité, la transparence et la participation de tous, ces systèmes sont généralement considérés plus « durables » que l'économie de marché, puisqu'ils permettent aux individus de répondre à leurs besoins de manière autonome, de réduire les coûts et la pollution dus aux transports, et de changer les modes de consommation en promouvant la mutualisation, le recyclage et la maintenance. (Van Niel, 2014, p. 19)

2.6 L'EF, vectrice d'un écosystème coopératif

La prise en charge de l'usage par le fournisseur, et toutes les diversités qu'il implique, exige la mise en place de solutions intégrées qui elles-mêmes demandent une collaboration étroite entre différents acteurs. Lorsque nous passons de la vente d'un bien à la vente d'une offre intégrée, nous élargissons le périmètre d'acteurs. Par exemple, nous passons de la simple vente d'une voiture qui implique seulement deux acteurs, le vendeur et l'acheteur, à la vente d'une solution de mobilité dont les enjeux concernent plusieurs entreprises mais aussi des acteurs publiques. Ces derniers sont dès lors amenés à coopérer.

Les solutions intégrées sont pensées dans un écosystème coopératif, c'est-à-dire que les acteurs n'agissent plus séparément mais coopèrent désormais afin d'offrir la solution la plus performante possible aux bénéficiaires. Il est d'ailleurs nécessaire que ces derniers s'engagent dans cet écosystème afin que leurs besoins et attentes soient bien compris. Boukris, Fritzsche, et Möslin (2017) identifient trois formes de participation des clients dans le processus de création de valeur: (1) en tant que source d'information, lorsque les concepteurs recueillent leurs idées et les appliquent pour répondre aux besoins des clients, (2) en tant que co-développeurs, lorsque les clients développent des produits en collaboration avec les concepteurs, et (3) en tant qu'innovateurs, lorsque les clients ont la possibilité de concevoir leurs propres produits qui seront ensuite adoptés et proposés par l'entreprise.

Selon Christian du Tertre (2013), la coopération est indispensable à la bonne intégration de l'EF et a lieu sur différents plans: psychique, communicationnel, technique ou professionnel, social, juridique, et civique.

De plus, ce nouveau réseau exige un type de gouvernance très différent de celui appliqué dans les modèles industriels. En effet, il est indispensable d'évaluer la solution dans son ensemble mais également la contribution de chaque acteur afin de pouvoir la valoriser. Il faut désormais penser la répartition des revenus de façon à maintenir la contribution et l'engagement de chaque acteur (Centre Ressources Pédagogiques Européen à l'Économie de la Fonctionnalité

et de la Coopération, 2016). Il en résulte également une horizontalisation de la hiérarchie dans les entreprises afin de favoriser le dialogue entre employés.

Ce constat nous mène à nous interroger sur l'influence du modèle coopératif sur l'économie de la fonctionnalité. C'est pourquoi nous explorons le modèle organisationnel des coopératives dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : Les coopératives

3.1 Que 'est-ce qu'une coopérative ?

3.1.1 Historique

Depuis plus de dix ans, les entreprises tendent de plus en plus à adopter des politiques de développement durable, de responsabilité sociale et de responsabilité sociétale. Les coopératives s'inscrivent dans cette volonté d'évolution de l'entreprise. Elles ont depuis leur création suivi un cheminement distinct de celui de l'entreprise classique qui les mène prioritairement à servir leur communauté.

Néanmoins, les coopératives modernes ont connu plusieurs vagues de renouvellement qui leur ont permis d'atteindre leur maturité actuelle. Même si les bases juridiques de la coopérative ont été posées en 1873, il faudra attendre le début du XX^{ième} siècle avant que la coopérative ne se développe dans le plat pays (Vanhove, 2015). A cette époque, c'est dans le contexte des mouvements sociaux que cette forme de société a pu croître. En effet, les coopératives ont bénéficié du soutien ouvrier pour se développer (Anson, 1981).

Dès 1980, un grand nombre de sociétés choisit le modèle coopératif comme statut. Or, cette décision visait plus à opter pour un statut juridique souple que pour embrasser un réel idéal alternatif pour l'entreprise. Ainsi, en 1991, le législateur réforme une première fois les statuts des coopératives. Deux formes distinctes de coopératives sont créées : la sociétés coopératives à responsabilité illimitée (SCRI) et la sociétés coopératives à responsabilité limitée (SCRL). A la différence de la SCRL, la SCRI ne nécessite aucun capital de départ, ni d'acte notarié lors de sa constitution. Néanmoins, la responsabilité des collaborateurs est illimitée. La SCRL peut quant à elle avoir un nombre de collaborateurs variable à condition qu'ils soient

au moins au nombre de trois, qu'elle soit constituée avec un capital départ minimum de 18.555€, et qu'il soit aisé pour un collaborateur de se retirer du projet (KBC, 2019). Toutefois, cette première réforme garde des conditions trop coulantes qui permettent à des entreprises de profiter du régime souple et peu onéreux que procure le statut de coopérative sans adhérer aux principes fondamentaux (Vanwelde, 2019).

Depuis la réforme du Code des sociétés du 1^{er} mai 2019, les formes de SCRI et de SCRL ont été supprimées. En effet, au cours des trois premiers trimestres de 2018, seulement cinquante sociétés se sont constituées en SCRI. Selon le législateur, un statut à part entière n'est pas nécessaire pour un nombre aussi limité d'entreprises. Seule la Société Coopérative (SC) est encore d'application aujourd'hui et est par défaut à responsabilité limitée (Cera, 2019). Il n'est désormais plus nécessaire d'apporter un capital de départ à la SC, un apport en nature ou un euro symbolique suffisent (Liantis, 2020).

Les coopératives ont donc énormément évolué juridiquement au cours du dernier siècle en Belgique. Les formalités de constitution en coopérative se sont développées pour devenir plus restrictives afin d'être plus proches des principes fondamentaux coopératifs.

3.1.2 Définition

L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) est la représentante des coopératives dans le monde. L'ACI fut créée en 1895 pour promouvoir le modèle coopératif et fédérer les coopératives. Ainsi, l'organisation a pour but de regrouper, représenter et assister les trois millions de coopératives dans le monde. L'alliance a énoncé une définition ainsi que sept principes et dix valeurs communes aux coopératives. Ces éléments se retrouvent dans la déclaration sur l'identité coopérative, qui regroupe l'identité, les valeurs et les principes que partagent les coopératives, peu importe leur secteur ou leur région (Alliance Coopérative Internationale [ACI], 2020a).

Selon l'ACI, une coopérative est une association de personnes unies volontairement pour répondre à leurs aspirations et à leurs besoins économiques, sociaux et culturels par le biais d'une entreprise en copropriété sous contrôle démocratique (ACI, 2020a).

Puisqu'il s'agit d'entreprises centrées sur les personnes, chaque membre de la coopérative, indépendamment de sa part investie dans l'entreprise, possède un même droit de vote. La force des coopératives n'est donc pas d'appartenir aux actionnaires mais bien à ses membres. Les membres coopérateurs peuvent être des clients, employés, utilisateurs ou encore des résidents. Les bénéfices générés par une coopérative ne sont pas empochés par un petit groupe d'actionnaires mais sont soit réinvestis dans l'entreprise, soit redistribués entre tous les coopérateurs (ACI, 2020b).

3.1.3 Les coopératives en Belgique

En Belgique, le Code des Sociétés et des Associations (CSA) exige que toute coopérative fasse une référence explicite aux principes de l'ACI dans l'exposé de ses motifs, elles doivent donc avoir une finalité coopérative (Vanwelde, 2019). Les sept principes de l'ACI sont difficilement traductibles dans la loi. Chaque SC doit appliquer ces principes dans son contexte propre. Il est donc difficile de contrôler qu'une SC applique les sept principes de l'ACI même si elle y est théoriquement obligée aujourd'hui (Vermaut, Hanot, Lenaerts, Delrue, & Demoor, 2019).

La SC en Belgique est définie comme : « *une société dont les membres travaillent à des objectifs communs et partagent des valeurs communes. A l'origine, il s'agit d'une forme de société dont le mode de fonctionnement particulier s'écartait des principes et des valeurs des sociétés commerciales par actions* » (SPF Economie, 2019a).

Les caractéristiques de la Société Coopérative (SC) sont :

- Un nombre de membres variable
- Trois fondateurs (si cette condition n'est pas respectée, cela peut entraîner la nullité de l'acte constitutif)
- La poursuite d'une finalité coopérative

Enfin, il faut suivre la procédure de constitution légale pour se constituer en coopérative (SPF Economie, 2019a).

La coopérative belge a longtemps été éloignée des standards de l'ACI. Elle n'exigeait aucunement de suivre les préceptes de cette dernière et était définie dans l'ancien code des sociétés comme une société dont « *le nombre d'associés et l'apport en capital est variable* »

(Deminor, 2019). Toutefois, il est important de noter que, depuis la nouvelle réforme du code des sociétés du 1^{er} mai 2019, la définition légale de la SC est basée sur celle de l'ACI; la relation de transaction entre un membre et la coopérative est devenue essentielle et la finalité de l'entreprise est la satisfaction des besoins de ses membres. Le législateur s'est donc fortement inspiré de l'ACI pour modeler la nouvelle SC dans le CSA (Peeters & Like, 2018). Grâce à la réforme du CSA, il n'y a presque plus de confusion entre « vraies coopératives » et sociétés qui profitaient de la souplesse de ce statut juridique. Les fausses coopératives ont aujourd'hui le statut de SRL, ce statut ayant la même souplesse que la SCRL d'antan. Seules subsistent les fausses coopératives voulant profiter de l'aura que leur apporte le statut de SC (Vanwelde, 2019).

Les coopératives dont les valeurs et les principes sont conformes à certains critères, peuvent obtenir un agrément de la part du ministre de l'économie pour rejoindre l'assemblée générale du Conseil National de la Coopération, de l'Entreprenariat Social et de l'Entreprise Agricole (CNC). Le CNC rassemble plusieurs coopératives agréées non affiliées à un groupement ainsi que des groupements de sociétés coopératives et a pour but de promouvoir les principes et idéaux des coopératives tels que décrits dans la déclaration sur l'identité coopérative (SPF Economie, 2019). Cette promotion des coopératives peut notamment prendre la forme de recommandations sur la législation des coopératives auprès du gouvernement. L'agrément CNC permet aussi des avantages fiscaux et sociaux (Dufays & Mertens, 2017). Les sociétés coopératives candidates au CNC doivent donc répondre à des critères plus stricts pour obtenir l'agrément. Ainsi, une coopérative voulant obtenir un agrément du ministère de l'économie et entrer au CNC doit répondre à ces huit conditions fixées par l'Arrêté Royal du 8 janvier 1962.

Arrêté Royal fixant les conditions d'[agrément] des groupements [...] de sociétés coopératives et des sociétés coopératives. , 1 § (1962).

Art. 1er, §1, 1° L'affiliation d'associés doit être volontaire et la société ne peut refuser l'affiliation d'associés ou prononcer leur exclusion que si les intéressés ne remplissent pas ou cessent de remplir les conditions générales d'admission prévues dans les statuts ou s'ils commettent des actes contraires aux intérêts de la société ;

Art. 1er, §1, 2°	Les parts du capital social, même si elles sont de valeur différente, confèrent, par catégories de valeurs, les mêmes droits et obligations, sous réserve de ce qui est dit au 3° ci-après en ce qui concerne le droit de vote aux assemblées générales ;
Art. 1er, §1, 3°	Tous les associés ont une voix égale en toutes matières aux assemblées générales, quel que soit le nombre de parts dont ils disposent ;
Art. 1er, §1, 4°	Les administrateurs et les commissaires sont nommés par l'assemblée générale;
Art. 1er, §1, 5°	Le dividende octroyé aux associés sur les parts du capital social ne peut dépasser six pour cent de la valeur nominale des parts sociales après retenue du précompte mobilier;
Art. 1er, §1, 6°	Le but principal de la société est de procurer aux associés un avantage économique ou social, dans la satisfaction de leurs besoins professionnels ou privés;
Art. 1er, §1, 7°	Le mandat des administrateurs et des associés chargés du contrôle est gratuit;
Art. 1er, §1, 8°	Une partie des ressources annuelles est consacrée à l'information et à la formation de ses membres, actuels et potentiels, ou du grand public.

Tableau 3: Conditions d'agrément au CNC (Source : Arrêté royal fixant les conditions d'agrément] des groupements [...] de sociétés coopératives et des sociétés coopératives, 1962)

Ces critères démontrent que les standards du CNC sont très proches des valeurs et des sept principes émis par l'ACI que nous allons énoncer dans la suite de ce mémoire (Corbus, 2017).

On peut donc considérer les entreprises agréées CNC comme des entreprises respectant strictement les principes fondamentaux de l'ACI (Dufays & Mertens, 2017).

Enfin, les sociétés coopératives peuvent désormais demander l'agrément d'entreprise sociale auprès du ministre de l'économie. Cet agrément remplace l'ancienne forme de société à finalité sociale (SFS) (SPF Economie, 2019b). Les conditions d'agrément pour être une SC entreprise sociale sont fort similaires aux valeurs coopératives au sens de l'ACI. Dès lors, les SC entreprises sociales peuvent aussi être considérées comme des coopératives respectant strictement les préceptes de l'ACI (Dufays & Mertens, 2017).

3.1.4 Principes et Valeurs

Les coopératives sont guidées par de fortes valeurs et par plusieurs principes communs établis par l'ACI. Ensemble, elles forment l'éthique de l'entreprise quelle que soit son activité ou sa région. Les coopératives possèdent sept grands principes énoncés par l'ACI et présentés dans le tableau suivant.

Les 7 principes coopératifs	
1. <i>L'adhésion à une coopérative est volontaire et ouverte à tous.</i>	La discrimination n'a pas sa place au sein des coopératives. Ces sociétés sont ouvertes à toute personne pouvant utiliser leurs services et acceptant les responsabilités qui lui incombent lors de l'adhésion.
2. <i>Le pouvoir démocratique est exercé par les membres.</i>	Les membres de la coopérative participent activement à la prise de décision et à la politique de l'entreprise. Le mot d'ordre est « un membre, une voix », chaque membre possède donc un droit de vote égal.
3. <i>La participation économique des membres.</i>	Les membres contrôlent le capital de la coopérative et y contribuent de manière équitable. Les membres perçoivent une rémunération limitée sur le capital souscrit. En effet, en Belgique, le dividende ne peut pas, après que le précompte immobilier a été retenu,

	dépasser les 6% (SPF Economie, 2018). Les excédents sont réinjectés dans l'entreprise dans le but de développer la coopérative.
4. <i>Autonomie et indépendance.</i>	La coopérative doit s'assurer de toujours garder son autonomie et son indépendance. En cas d'accord avec d'autres organisations, les pouvoirs publics, ou encore si elle recueille des capitaux de sources extérieures, la société doit dans tous les cas préserver le droit démocratique de ses membres et maintenir son indépendance.
5. <i>Éducation, formation et information.</i>	Pour pouvoir contribuer et développer la coopérative, celle-ci se doit de fournir de l'éducation et de la formation à ses membres, employés, gestionnaires et dirigeants élus. Elle se doit aussi d'informer le public des bienfaits du travail en coopération.
6. <i>La coopération entre coopératives.</i>	Les coopératives se doivent d'œuvrer ensemble pour apporter le meilleur service possible à leurs membres et de développer le mouvement coopératif.
7. <i>Engagement envers la communauté</i>	La coopérative suit une orientation choisie par ses membres dans un contexte de développement durable.

Tableau 4: Les 7 principes coopératifs (Source: ACI, 2020b)

Ces sept grands principes doivent être respectés par toutes les coopératives dans leur gestion quotidienne et leur propre contexte. Aujourd'hui, le droit belge ne reprend pas ces principes dans les formalités de constitution d'une SC mais oblige qu'elles recherchent une finalité coopérative dans ces dispositions spéciales (Vermaut et al., 2019).

Enfin, les coopératives partagent aussi des valeurs communes. L'ACI a listé dix valeurs qu'embrassent les coopératives et leurs membres: l'entraide, l'égalité, la responsabilité, la

démocratie, l'équité, la solidarité, l'honnêteté, l'ouverture, la responsabilité sociale et le souci d'autrui (ACI, 2020b).

3.1.5 Sociétés Capitalistes

Nous faisons la distinction entre les sociétés coopératives et les sociétés classiques dites « capitalistes ». Ces dernières sont les plus courantes en Belgique. Elles sont détenues par les apporteurs de capitaux qui possèdent un droit de décision et un droit de dividendes. Ceux-ci sont fonction de l'apport au capital de la société. La coopérative n'est pas une société capitaliste car c'est la caractéristique de membre-usager qui fournit les droits de propriété et d'appropriation au surplus résiduel aux coopérateurs. L'octroi de ces droits est donc indépendant de l'apport en capital (Mertens, 2005).

Les sociétés capitalistes peuvent s'établir sous différentes formes ; nous retrouvons notamment la Société à Responsabilité Limitée (SRL) et la Société Anonyme (SA). Le Tableau 5 dresse un comparatif entre SC, SRL, SA, et Association Sans But Lucratif (ASBL).

	SC	SRL	SA	ASBL
Objectif	Servir ses membres en particulier et par extension la communauté	Orienté profit		Poursuit un but désintéressé
Actions	Les parts sociales ne sont pas cessibles librement	Possibilité de cessibilité libre	Cessibilité libre	Pas d'actions
Principaux moyens de financement	<ul style="list-style-type: none"> • Parts sociales • Obligations • Aides publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Actions • Obligations • Crédit 		<ul style="list-style-type: none"> • Financement par membres et tiers • Subventions publiques
	<ul style="list-style-type: none"> • Ce sont des personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs besoins économiques, sociaux et culturels 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunis dans le but de faire des bénéfices • Droit de vote multiple possible 		<ul style="list-style-type: none"> • Réunis dans un but désintéressé • 1 personne = 1 voix¹ • Min. 2 membres

¹ Une dérogation statutaire peut instaurer un vote plural

Relation avec les membres	<ul style="list-style-type: none"> • 1 membre = 1 voix • Min. 3 fondateurs • Les membres sont copropriétaires de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Min. 1 actionnaire • Les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de propriétaires
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle de gardien de la démocratie • Contrôle et possession jointes • Conseil d'Administration (CA) élu par les membres 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la bonne gestion de l'entreprise • Contrôle et possession du CA et des actionnaires • CA élu par les actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la bonne gestion de l'entreprise • Les membres effectifs forment l'Assemblée Générale (AG) • CA élu par les membres effectifs
Dividendes	Un dividende qui varie d'année en année mais limité à 6% de l'apport en capitale	Un dividende choisi chaque année par l'Assemblée Générale sans plafond légal pour autant qu'il y ait des bénéfices	Sans but lucratif

Tableau 5: Comparaison des différentes formes de sociétés

Sources : (Hauwaert et al., 2019), (Service Public Fédéral Justice, 2020), (Mertens, Rijpens, & Hurdebise, 2008)

3.2 Enjeux

Les coopératives font face aujourd'hui à plusieurs défis majeurs. En effet, en suivant ses lignes directrices, elle apporte des solutions concrètes aux défis environnementaux et sociaux auxquels nous faisons face. Ces sociétés forment un nouveau lien de confiance entre les citoyens et le monde de l'entreprise. Par leurs principes démocratiques, solidaires et sociaux, elles redorent l'image de l'entreprise. Il n'en reste pas moins plusieurs enjeux pour que la coopérative puisse conforter sa place au sein de la société et se présenter comme une solution sérieuse aux dérives capitalistes actuelles.

3.2.1 Enjeux sociaux et environnementaux

L'économie et l'entreprise sont souvent accusées d'être au service d'individus. L'ambition de la coopérative est de remettre la propriété entre davantage de mains. Par les principes de

démocratie qu'elle sous-tend, chacun prend part au processus de décision et s'approprie la coopérative. Le pouvoir au sein de l'entreprise ainsi que ses richesses sont donc censés être mieux repartagés. Cette nouvelle manière de travailler solidairement a pour défi de diminuer le chômage et les inégalités sociales. Les acteurs coopératifs tentent de proposer une alternative durable aux entreprises classiques grâce à la coopération, un circuit local, une propriété partagée, et une démocratie économique.

Aussi, la coopérative essaye de répondre à son échelle à des enjeux globaux. Adeptes d'un modèle d'économie locale et de responsabilité environnementale, la coopérative se place comme un acteur engagé contre le réchauffement climatique (Ciccia, 2011).

Certaines de ces caractéristiques assurent une immunité plus forte aux coopératives face aux crises économiques. Par exemple, en étant un acteur local, ces sociétés sont moins dépendantes des lois du marché.

De plus, le système démocratique offre une sécurité ; en décidant ensemble, les coopérateurs évitent des décisions impulsives, prennent en compte les expériences du passé de chacun et se tournent vers l'avenir de l'entreprise (Vanhove, 2015). La solidarité entre coopératives permet de limiter les risques liés au marché.

Enfin, les coopérateurs se sentent impliqués dans la gestion de leur entreprise et regorgent donc de motivation pour la garder en bonne santé (Ciccia, 2011).

Le défi majeur pour la coopérative sera donc de continuer à entreprendre dans le sens de ses principes dans un monde ultra concurrentiel de façon plus visible. Pour accéder à l'idéal coopératif, il faut donc propager ce modèle d'entreprise pour soutenir une économie plus durable. Néanmoins, il n'est pas question non plus de vouloir limiter notre économie au seul modèle de la coopérative. Il reste impératif d'avoir une diversité d'entreprises dans laquelle la coopérative peut prendre une place plus importante et y faire accepter ses idées novatrices (Ciccia, 2011). Dès lors, les coopératives devront, tels des funambules, trouver l'équilibre entre visibilité et modestie. Le modèle coopératif ne doit pas être vu comme une philosophie ou une religion mais uniquement comme un modèle d'entreprise alternative pouvant amener

une valeur ajoutée à notre société actuelle. De plus, la SC doit pouvoir imposer ses principes dans une économie très concurrentielle (Vanhove, 2015).

3.2.2 Limites et obstacles

Si certaines caractéristiques des coopératives ont des avantages, d'autres ont leur lot d'obstacles. Ainsi, la coopération et la démocratie au sein d'une entreprise ont aussi des limites au-delà desquelles elles peuvent diminuer la productivité de l'entreprise.

Il y a trois limites majeures qui peuvent affecter les performances des coopératives. Ces obstacles sont ce que Hansmann appelle les coûts d'appartenance : le coût de surveillance, le coût du processus de décision collectif, et le coût du port du risque (Hansmann, 1996/2000).

Le premier obstacle à la performance, le coût de surveillance, peut survenir lorsque la réalisation d'une entreprise est le produit d'un travail collectif et que l'apport individuel à l'entreprise n'est pas facilement mesurable. Dans ce cas, le problème du passager clandestin peut apparaître. A savoir, quelqu'un qui profite de la réalisation collective en ayant contribué moins que les autres initialement (Bauwens, 2013).

Ensuite, les coûts du processus de décision augmentent avec l'hétérogénéité des intérêts des parties prenantes au vote (Hansmann, 1996/2000). Dans le cas d'une société capitaliste, les actionnaires ont souvent la même préférence de retour sur investissement élevé. Dans une coopérative, chaque coopérateur peut avoir un intérêt différent dépendant de sa fonction ou position dans l'entreprise (Bauwens, 2013).

Enfin, en ce qui concerne le coût du port du risque, un actionnaire d'une société capitaliste peut facilement diversifier son portefeuille d'actions pour diminuer son risque spécifique. Un coopérateur pourrait quant à lui avoir tendance à dépendre grandement de sa coopérative (Jensen & Meckling, 1976). En effet, si un travailleur ou producteur place ses capitaux et travaille pour sa coopérative il est hautement dépendant de la santé financière de celle-ci (Bauwens, 2013). Comme écrit Mertens (2005), « *les travailleurs dans une coopérative investissent et s'investissent* », ce qui augmente considérablement le risque (Mertens, 2005, p. 9).

Certains chercheurs s'interrogent notamment sur l'efficacité de l'aspect démocratique des coopératives. Le phénomène d'entropie démocratique pourrait ainsi former un obstacle à la performance des SC. L'entropie démocratique est la dégradation au cours du temps du système démocratique de l'entreprise (Rijpens & Mertens, 2016). Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène : le type de coopérative, l'augmentation de la taille de la coopérative, la formalisation progressive de la coopérative, le poids du marché et de la concurrence, etc. (Collette & Pigé, 2008).

De façon plus informelle, le système démocratique peut aussi être mis en péril par des jeux d'influence. Certaines personnes peuvent, grâce à des caractéristiques telles que leur charisme, avoir une grande influence au sein de la SC (Rijpens & Mertens, 2016).

3.3 Pourquoi choisir le statut de coopérative ?

3.3.1 Motivations pour les acteurs

Nuançons les hypothèses d'opportunisme et d'égoïsme retenues par de nombreux économistes pour introduire au contraire les motivations morales, sociales, et réciproques des acteurs de l'économie sociale.

Il existe trois types différents de motivations : les motivations *intrinsèques*: la motivation se trouve dans l'acte lui-même, les motivations extrinsèques *internalisées* : la motivation se trouve dans les conséquences de l'acte et les motivations *purement extrinsèques*: la motivation se trouve dans la récompense tangible après l'acte. Les économistes ne retiennent que trop souvent uniquement les motivations purement extrinsèques. Or il a été prouvé que les deux autres motivations sont bien présentes en situation de travail et même qu'elles peuvent s'avérer incontournables pour s'assurer d'une haute implication d'un agent dans une tâche (Deci & Ryan, 2000). Ces trois motivations développées par Deci et Ryan (2000) découlent de la théorie de l'autodétermination. A savoir, l'autodétermination est un besoin que ressent tout être humain. Elle ne peut être assouvie qu'en répondant à trois autres besoins fondamentaux : les besoins de compétences (se sentir défié), d'autonomie, et de relations sociales (respect et confiance mutuelle) (Arnaud, 2011).

Les motivations intrinsèques sont ce qui représente le mieux le principe d'autodétermination, l'agent trouve sa motivation uniquement dans l'activité. On en conclut qu'il veut entreprendre l'activité parce qu'elle lui plaît. Il n'y a donc aucun incitant extérieur.

Les motivations extrinsèque internalisées apparaissent lorsque l'agent trouve sa motivation par les valeurs, normes, et signification que représente l'activité et ses conséquences. Ainsi, contrairement aux motivations purement extrinsèques, ces deux autres formes de motivations sont des conséquences de notre désir d'autodétermination.

De nombreuses recherches ont prouvé que la présence de motivations extrinsèques internalisées et intrinsèques chez les personnes augmente leur bien-être et leurs performances (Vallerand & Bissonnette, 1992). Dans le cas des coopératives et de l'économie sociale en général, ce sont les motivations « extrinsèques internalisées » qui nous intéressent. En effet, ce sont elles qui expliquent le bénévolat, les actions sociales et morales, les actions en faveur de l'écologie, les comportements citoyens ou encore les actions humanitaires (Gagné, 2003). Les acteurs de l'économie sociale, et donc des coopératives, sont fortement stimulés par ces motivations « extrinsèques internalisées ». Ce sont donc les valeurs et les principes des coopératives qui motivent principalement les acteurs coopératifs. Cette motivation « extrinsèque internalisée » mène à une plus grande efficacité de ces acteurs. La théorie de l'autodétermination intimement liée aux motivations extrinsèques internalisées implique l'autorégulation des travailleurs par le principe d'autonomie.

On en conclut que les coopérateurs intègrent des coopératives grâce à des motivations extrinsèques internalisées dues à une grande autonomie ainsi qu'aux valeurs, normes et significations que représentent la coopérative (Arnaud, 2011).

Une seconde étude menée par Birchall et Simmons (2004) adopte une autre approche pour analyser les motivations des acteurs de la coopérative. Les deux chercheurs ont développé « *The Mutual Incentives Theory* » (MIT). Cette étude présume que les personnes ont un mélange de motivations égoïstes et altruistes selon les circonstances. Aussi, selon Birchall et Simmons, dans une structure coopérative, les personnes poursuivent un intérêt personnel tout en coopérant avec d'autres personnes. La MIT utilise deux théories psychosociales :

l'approche individualiste et l'approche collectiviste pour expliquer ce qui motive les individus à s'investir dans une coopérative.

L'approche individualiste est composée de motivations positives et de freins à la participation des individus. Ces motivations positives sont les bénéfices directs de la participation à une coopérative (expérience, salaire, accomplissement, etc.) et l'habitude d'être impliqué dans des activités sociales. Les freins à la participation sont les coûts d'opportunité et les coûts directs tel que le temps, les déplacements, etc. Plus les coûts de participation sont élevés, moins les individus seront motivés à participer à une coopérative. L'étude menée par Birchall et Simmons (2004) a révélé qu'une minorité de répondants était affectée par les coûts de participation (45%). Par contre, l'habitude de participer dans la coopérative et les bénéfices internes (expériences, accomplissement, etc.) sont des puissantes motivations de participation pour les répondants. La grande majorité des sujets ont dit puiser leurs motivations dans les bénéfices apportés au groupe (60%) et 39% disent être motivés par des bénéfices à la fois collectifs et personnels. Ce qui nous amène à l'approche collectiviste. Selon l'approche collectiviste, la participation peut être motivée par trois variables :

1. Objectifs communs : les personnes ont des besoins communs qui se traduisent par des buts communs.
2. Valeurs communes : le besoin de participation est poussé par les valeurs que partagent les individus.
3. Sens de la communauté : les gens s'identifient et se soucient des personnes vivant dans leur région ou des personnes avec les mêmes habitudes de vie.

Plus ces variables sont fortes, au plus l'individu sera motivé à participer. L'étude menée par Birchall et Simmons (2004) révèle que les trois variables obtiennent des scores élevés, ce qui prouve que ce sont des motivations à la participation. « Le sens de la communauté » obtient le meilleur score.

Enfin, les deux chercheurs ont développé un modèle complémentaire à la MIT pour décrire les motivations à la participation : « *the Participation Chain* ». Ce modèle est composé de trois étages : un premier étage de ressources contenant le temps, l'argent et les aptitudes que possèdent le participant, un second étage contenant l'implication des participants, et un

troisième étage contenant les motivations comme présentées dans la MIT. Ces trois variables sont indépendantes, ont toutes un impact sur la participation d'un individu, et varient en intensité. Il est important qu'elles soient consolidées pour maintenir une participation élevée des membres (Birchall & Simmons, 2004).

Ces différentes études présentent des résultats qui démontrent que les membres de coopératives trouvent leur motivation dans des raisons d'altruisme et de collectivisme et non pas par égoïsme. Ces motivations peuvent être accrues par leur sens de la communauté, par les valeurs qu'ils partagent ou encore par leurs objectifs communs. Les bénéfices internes et externes ainsi que les coûts sont une motivation de second plan pour les membres de coopératives.

3.3.2 Situations favorables à la coopérative

Ronald Coase explique dans « *The nature of the firm* » (1937) que la coopération entre employés peut diminuer les coûts de transaction. Les coûts de transaction sont un coût lié à une transaction sur le marché et postulent que les agents ont une rationalité limitée et se comportent de façon opportuniste. Ce sont par exemple les coûts de recherche d'informations, de négociation de contrats, de vérification de la transaction, à la prévention de l'opportunisme des autres agents, etc. (Williamson, 1979).

Les agents recherchent donc des modes d'organisation afin de minimiser ces coûts de transaction. Selon Coase (1937), les coûts de coordination entre les agents sont moins élevés que les coûts de transaction. C'est pourquoi ils auraient intérêt à coopérer.

Mertens (2005) explique que les situations de coûts de transaction particulièrement élevés pour les contractants non-investisseurs sont des conditions favorables à la forme coopérative. Elle identifie trois situations répondant à ces critères : 1) le monopole, 2) l'asymétrie d'information, 3) la production de biens collectifs (Mertens, 2005).

Ces circonstances rendraient les agents d'autant plus opportunistes, ce qui pousserait les autres parties prenantes de la transaction à utiliser des mécanismes de surveillance. Ces mécanismes augmenteraient les coûts de transaction.

Ainsi, les problèmes liés au monopole peuvent être enrayés par une coopérative de consommateurs ou de travailleurs qui limiterait l'opportunisme d'une firme monopolistique. Par exemple, les consommateurs rassemblés en coopérative pourraient s'assurer de prix décents et une coopérative de travailleurs, par essence, protégerait les intérêts de ses membres employés et limiterait toute dérive due à un monopole.

Dans une situation d'asymétrie d'information, les consommateurs peuvent ne pas être au courant de certaines informations sur une entreprise. Ce manque d'information pourrait empêcher la faculté du consommateur à évaluer la qualité de certains produits. La coopérative est un moyen de se réapproprier l'information et de s'assurer de la qualité des produits. Le consommateur n'ayant plus à effectuer cette recherche lui-même, il diminue ses coûts de transaction.

La dernière situation favorable aux coopératives serait la production de biens collectifs. Mertens définit ces biens comme ceci :

Par biens collectifs, j'entends les biens et services pour lesquels il n'est pas possible ou on ne souhaite pas exclure certaines personnes de leur consommation via un système de prix (principe de non exclusion) et/ou des biens et services qui, une fois produits, peuvent être consommés simultanément par plusieurs consommateurs sans que cela ne diminue la quantité disponible pour chacun d'entre eux (principe de non rivalité). (Mertens, 2005, p. 7).

Les entreprises proposant ces biens ont besoin de ressources supplémentaires à celles que l'on retrouve dans le marché classique. Ces ressources peuvent être des « dons, des cotisations, du bénévolat ou des subsides. » (Mertens, 2005, p. 7). Les coopératives et entreprises sociales possèdent l'avantage de pouvoir plus facilement mobiliser ces ressources. Les donateurs ont souvent une plus grande confiance dans les coopératives et les entreprises sociales pour allouer leur argent que dans les sociétés capitalistes. Cette confiance est due à l'absence du but spéculatif des coopératives et au fait que le don est censé bénéficier directement aux membres de la coopérative, ce qui atténue un possible comportement opportuniste (Mertens, 2005).

3.4 Gouvernance des coopératives

La gouvernance d'une entreprise se définit par la façon dont cette dernière est gérée et contrôlée, elle évoque donc les liens entre les différentes parties prenantes dans et autour de l'entreprise ainsi que son fonctionnement et contrôle interne (SPF Economie, 2015). Dans une coopérative, la gouvernance permet de s'assurer de la poursuite de la mission sociale et des objectifs dans les meilleures conditions possibles (Rijpens & Mertens, 2016). Aussi, la gouvernance doit protéger l'intérêt des membres et leur assurer un pouvoir démocratique dans la poursuite des principes fondamentaux des coopératives (Novkovic & Miner, 2015).

3.4.1 Propriétés de gouvernance des coopératives

Les coopératives possèdent trois propriétés de gouvernance qui les différencient de la gouvernance classique des entreprises.

Premièrement, contrairement aux sociétés capitalistes, la coopérative possède une gouvernance humaniste. Elle part donc d'une thèse innovante : les individus n'agissent pas forcément uniquement pour leur intérêt personnel mais aussi par altruisme. Les sociétés suivant le paradigme humaniste s'appuient sur la psychologie humaine pour s'assurer d'un engagement des membres grâce à des motivations intrinsèques ou extrinsèques internalisées. Elle présume que les membres agissent dans l'intérêt de la société. Ils jouissent dès lors de confiance et de liberté d'action et les incitations ou punitions s'avèrent inutiles. Cette thèse est contraire à la présomption capitaliste qui utilise la hiérarchie et la surveillance pour s'assurer de la bonne gestion de l'entreprise. Les managers sont motivés par de hauts salaires qui garantissent que leurs objectifs soient alignés à ceux de l'entreprise : la rentabilité. Ils ont donc des motivations extrinsèques externalisées (Novkovic & Miner, 2015).

Ensuite, les coopératives ont un contrôle et une possession jointe. Les entreprises classiques sont contrôlées et possédées par un petit groupe concentré de membres. La SC appartient quant à elle aux membres utilisateurs qui contrôlent l'entreprise de façon démocratique. Il est important de souligner que dans cet esprit, des actions de coopératives ne peuvent être vendues sur le marché. Si une coopérative venait à fermer, ses parts seraient transférées à sa

communauté. Pour pouvoir au mieux appliquer leurs principes démocratiques et de possession jointe, beaucoup de coopératives fonctionnent par petits groupes prenant des décisions indépendantes, on parle alors de gouvernance polycentrique. Ce mode de gouvernance est un moyen de lutte et une alternative au système oligarchique des entreprises capitalistes (Novkovic & Miner, 2015).

Enfin, la propriété démocratique est essentielle pour les coopératives. Afin de développer cette propriété, il est primordial pour une SC de développer une relation loyale et une communication transparente entre l'organisation et les différents membres. Cette propriété doit être profondément ancrée dans la culture de la coopérative. Les membres travailleurs dépendent grandement de l'organisation par leur temps et argent investi, leur salaire, et leur bien-être. Ils sont souvent très impliqués dans la gestion l'entreprise. Le vrai défi pour les coopératives est de renforcer la loyauté et la participation des membres consommateurs. Pour cela, elles peuvent mettre en place des opportunités de contrôle en les encourageant à participer au vote du comité de direction et aux réunions générales. D'autres moyens mineurs de participation peuvent être utilisés pour impliquer les membres consommateur tels que des enquêtes, des groupes de discussion, etc. Les membres travailleurs et employés forment donc le groupe participatif le plus important de par leur implication. Ce sont donc les principales sources d'innovation et de changement démocratique au sein des coopératives.

Les décisions démocratiques peuvent prendre différentes formes dépendant de ce que la coopérative a prévu dans ses statuts. Cela peut-être un accord consenti par tous les membres, la représentation proportionnelle, ou un système de vote à majorité (Novkovic & Miner, 2015). Par défaut, les décisions requièrent une majorité simple (SAW B, 2015).

Les trois propriétés que nous venons d'énoncer sont fortement semblables à la théorie de gouvernance développée par Sadi et Moulin (2014). Selon eux, il y a trois facteurs clés dans la gouvernance des coopératives : le contrat psychologique, le contrat social et la théorie de l'intendance. Le contrat psychologique énonce la réciprocité des relations entre la coopérative et ses membres. Ce pilier repose sur deux dimensions, l'une transactionnelle et l'autre relationnelle. Ces transactions et relations entre membres et organisations sont uniquement possibles grâce à un partage de normes comportementales.

Ensuite, le contrat social rejoint la propriété humaniste de gouvernance des coopératives. Ce paradigme est un contrat de confiance dans lequel tous les membres recherchent une pluralité d'objectifs. On ne prend pas uniquement en compte l'intérêt personnel et la maximisation de gains comme but de l'individu mais plusieurs objectifs qui sont communs à ceux de l'organisation.

Enfin, la théorie de l'intendance se concentre sur le bien-être de l'homme avant celui du capital. Il y a donc primauté des acteurs de la coopérative et un engagement envers les acteurs coopératifs tout en mettant l'accent sur les besoins des membres (Sadi & Moulin, 2014).

Ces différentes caractéristiques sont une innovation démocratique en gouvernance des entreprises. Ils ont vocation à prouver qu'un modèle de société à taille humaine où tout individu trouve sa place est possible, même dans de grandes entités. Néanmoins, voyons comment instaurer de telles propriétés dans de grandes coopératives.

3.4.2 Modèles de gouvernance des grandes coopératives

Lorsqu'une entreprise grandit, elle devient plus complexe dans sa gestion et dans sa structure. Il est aussi plus difficile de maintenir les principes coopératifs initiaux tel que le fait de subvenir aux besoins des coopérateurs ou de respecter la démocratie et les interactions entre les membres. Les coopératives trop grandes risquent aussi de diluer le sentiment de propriété des membres. Plus il y a de coopérateurs, moins ils se sentiront impliqués dans l'organisation. Enfin le problème du passager clandestin pourrait d'autant plus s'intensifier (Rijpens & Mertens, 2016).

Pour contrer ces problèmes, les grandes coopératives ont intérêt à fonctionner de manière polycentrique. En structurant l'entreprise en petites unités spécialisées et indépendantes agissant tels des petits centres de contrôle, l'entreprise est capable de recentrer la participation et le pouvoir démocratique des membres ainsi que de lutter contre la complexification de l'entreprise (Novkovic & Miner, 2015).

Finalement, ce système de gouvernance en réseau permet d'inclure les trois principes de gouvernance coopératifs énoncés plus haut tout en atteignant une plus grande efficacité par l'autonomie et la responsabilisation qu'ils procurent.

3.4.3 Les formes de financement propres à la coopérative

Afin de lever du capital, la coopérative a le plus souvent recours aux parts sociales aussi appelées parts coopérateurs (Financité, 2019). Celles-ci peuvent être divisées en plusieurs catégories de valeurs. Ces catégories engendrent différents droits et obligations pour les coopérateurs. Ainsi, les différentes catégories de parts sociales peuvent par exemple engendrer des différences de droit de remboursement, de répartition bénéficiaire et de répartition du boni de liquidation. Notons également que la valeur nominale des parts sociales des différentes catégories ne doit pas être identique. Comprenons bien que ces catégories ne dérogent pas à la règle du 1 membre = 1 voix. Voici une *illustration* : une catégorie de parts A à 100€ réservée aux fondateurs et une catégorie de parts B à 50€ réservée aux utilisateurs peuvent être créées. Ces deux catégories confèrent le même droit de vote suivant la règle du 1 membre=une voix. Par contre, afin de protéger les valeurs initiales de la coopérative, les statuts peuvent exiger qu'une majorité absolue de vote de la catégorie A soit toujours requise (SPF Economie, 2018).

En proposant une telle catégorisation des parts, la coopérative peut distinguer différents types de coopérateurs, maintenir l'esprit initial tout en ouvrant la participation, et segmenter l'approche vers le coopérateur (Herz, 2019).

Les dividendes que perçoivent les membres sont proportionnels à leur apport en capital et limités à 6% (SPF Economie, 2018). Néanmoins le pouvoir de contrôle conféré aux membres reste limité et donc indépendant de l'apport en capital (Mertens, 2005).

Un second outil de financement utilisé par la coopérative est l'obligation. La coopérative fixe alors la valeur nominale de l'obligation qu'elle promet de rembourser au prêteur à maturité (Financité, 2019).

Dernièrement la SC peut faire appel à des aides spécifiques telles que celles de la Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande (SOWECSOM) via le financement « Brasero ». Celui-ci a pour mission de soutenir les projets coopératifs respectant les sept principes coopératifs. La SOWECSOM apporte un euro au capital pour tout euro apporté par des investisseurs privés, et ce jusqu'à un plafond de 200.000€ (SOWECSOM, 2020).

3.5 Les différents types de coopératives

Les coopératives peuvent prendre différentes formes distinctes. Il existe quatre catégories principales de coopératives dans lesquelles nous pouvons classer un grand nombre de coopératives :

- *Les coopératives de consommateurs* : celles-ci apportent des biens et des services de façon à répondre aux besoins de ses membres.
- *Les coopératives de producteurs* : des producteurs se regroupent afin de vendre leurs produits ou services ensemble et de bénéficier d'avantages économiques.
- *Les coopératives de travail* : Celles-ci sont formées par les travailleurs qui partagent un intérêt commun pour le travail fourni par la coopérative. Les membres sont employés et propriétaires de la société.
- *Les coopératives multi parties prenantes* : ces sociétés ont plus d'un type de membres impliqués dans leurs activités. Il peut s'agir d'un mélange de consommateurs, producteurs, travailleurs, autorités publiques, associations, bénéficiaires, sociétés qui se regroupent pour satisfaire leurs besoins et aspirations. Plusieurs types de membres doivent être impliqués dans la gouvernance de ces entreprises et aucun type de membre ne possède une position dominante sur les autres. Dans d'autres modèles, un seul type de membre est représenté dans la gouvernance de l'entreprise (Canada Coop, 2020).

Cette forme de coopérative pourrait se révéler fort intéressante pour ce mémoire. En effet, les coopératives multi parties prenantes sont des sociétés innovatrices qui sont particulièrement adaptées au monde économique imbriqué actuel. Cette forme d'entreprise pourrait s'avérer idéale dans le cas de l'économie collaborative via les plateformes dans laquelle producteurs/fournisseurs et utilisateurs/consommateurs sont les mêmes individus (Compain, 2017).

3.6 Les plateformes coopératives

Un mouvement préconisant le statut de coopérative pour les plateformes de l'économie collaborative existe déjà. Il nous semblait important de le mentionner dans ce mémoire car bien qu'économie collaborative et économie de la fonctionnalité soient des modèles distincts et que le lecteur doive en être conscient, elles peuvent se rapprocher sous certains angles. Botsman définit l'économie collaborative comme « *un modèle économique basé sur des réseaux distribués d'individus et de communautés connectés, par opposition aux institutions centralisées, et qui transforment nos façons de produire, consommer, financer et apprendre* » (as cited in Massé, Borel, & Demailly, 2015, p. 5). L'EF serait selon Lambrecht (2016) une dimension normative de l'économie collaborative au même titre que l'économie du don et l'économie *peer to peer*. Toutefois, l'EF n'est pas spécifique à l'économie des plateformes (Lambrecht, 2016). Dans la deuxième partie de ce mémoire, il est possible que nous soyons amenés à interroger des entreprises de l'EF qui opèrent à partir de plateformes collaboratives.

3.6.1 Les plateformes collaboratives

La Commission Européenne a tenté plusieurs fois d'apporter une définition aux plateformes collaboratives. Finalement, l'institution ne s'y est pas risquée et a préféré énoncer une série de caractéristiques que partagent les plateformes en ligne. Lambrecht propose de définir ces plateformes « *comme des applications ou sites Internet permettant des interactions entre plusieurs catégories d'utilisateurs en vue de l'échange ou de la mise en commun d'informations, de biens ou de services, à titre commercial ou non* » (Lambrecht, 2016, p. 6).

La monétisation de ces plateformes peut se faire de différentes façons, que ce soit par des commissions sur transactions, la vente d'espaces publicitaires sur la plateforme, en offrant des services complémentaires, etc. (Terrasse, 2016). Il y a deux formes différentes possibles pour ces plateformes : une forme de « *market place* », et une forme de services structurés définis et intégrés par la plateforme. Lambrecht identifie trois différentes actions sur lesquelles peuvent porter ces plateformes :

Elles peuvent porter sur l'échange de biens ou de services, ou permettre le soutien ou l'investissement dans des initiatives entrepreneuriales ou citoyennes (Kickstarter,

KissKissBankBank, Growfunding). Elles peuvent mettre en relation des particuliers entre eux (« consumer to consumer », C2C), ou des entreprises et des particuliers (« business to consumer », B2C). (Lambrecht, 2016, p. 10)

3.6.2 Les plateformes capitalistes

Pour les plateformes capitalistes, le recours aux plateformes collaboratives ne relève pas du militantisme mais d'une stratégie à but lucratif qui ferait de « *la crowdsourcing ou sous-traitance par les foules* » (Lambrecht, 2016, p. 16). Ce « *crowdsourcing* » est défini comme « *l'externalisation de certaines tâches d'une organisation à un grand nombre d'utilisateurs volontaires répondant à un appel d'offre flexible* » (Estelles-Arolas & Gonzalez-Ladron-de-Guevara, 2012, p. 9). Cette méthode se distingue de la sous-traitance classique car elle fait appel à des non-professionnels, ce qui peut mener à une concurrence déloyale face à des acteurs traditionnels d'un même secteur (Lambrecht, 2016).

3.6.3 Le coopérativisme des plateformes

Le coopérativisme des plateformes a été développé par le Professeur Trebor Scholz dans son ouvrage « *Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy* » (2014). L'auteur déplore certaines dérives des plateformes de l'économie collaborative. L'idéal collaboratif initial aurait été substitué par un système d'hyper exploitation qui précarise les travailleurs. Le coopérativisme des plateformes est constitué en trois parties :

- Premièrement, il faut cloner la technologie des grosses plateformes capitalistes et l'employer dans une structure de possession jointe et démocratique.
- Ensuite, la solidarité est à nouveau une valeur centrale de l'entreprise, pour cela l'entreprise prend une forme de coopérative.
- Enfin, le coopérativisme des plateformes doit bénéficier à tous, il doit donc être sensible aux problèmes de l'économie digitale.

En somme, ce modèle propose de « *changer la possession de l'entreprise, établir une gouvernance démocratique et revigorer la solidarité* » (Scholz, 2016, p. 11).

Partie II: Recherche empirique

Cette seconde partie du mémoire développe notre recherche empirique. Celle-ci est composée de trois chapitres. Tout d'abord, nous faisons part de notre méthodologie, nous expliquons notamment comment nous avons conduit notre recherche et quels acteurs ont été impliqués dans ce processus de recherche. Ensuite, nous développons les résultats qui ressortiront de nos analyses en les confrontant aux concepts théoriques de la revue de littérature. Enfin, nous discutons des résultats et nous élaborons des propositions théoriques et managériales.

Chapitre 1: Design de la recherche

Le design de la recherche est un élément essentiel à toute recherche empirique. Il « *a pour objectif de définir quels sont les moyens nécessaires pour répondre à la problématique afin de former un ensemble cohérent avec la littérature : méthodes d'analyse, types, sources et techniques de recueil de données, composition et taille de l'échantillon.* » (Thiéart, 2014, p.185). Le design doit être défini avant la collecte des données, au risque que ces dernières soient peu adaptées pour l'analyse. Toutefois, le processus d'investigation est circulaire et itératif ; la démarche doit dès lors être ajustée au fil de la recherche en prenant en compte les problèmes rencontrés (Thiéart, 2014).

1.1 Méthode de recherche

Le caractère inductif de notre recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire ; nous cherchons à comprendre et à décrire un domaine encore peu exploré. Il est dès lors pertinent d'opter pour une recherche qualitative. Cette méthode permet d'analyser un contexte dans son ensemble, d'évaluer les causalités, de collecter les significations que les personnes attachent aux événements, processus et structures, et de développer de nouvelles théories (Miles et Huberman, 2017). Les données qualitatives ont pour force d'être riches et de posséder « *un caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité.* » (Miles et Huberman, 2017, p.27).

Une caractéristique de la recherche qualitative est qu'il n'existe pas une seule méthode pour la mettre en pratique. En effet, une multitude d'approches peut être utilisée, le tout étant de choisir celle qui correspond le mieux à notre objet de recherche (Flick, 2004). En ce qui nous concerne, nous avons choisi de mener une étude de cas comparative. Cette approche permet d'analyser des cas – ici neuf entreprises – non pas dans leur totalité mais par rapport à des aspects particuliers pour ensuite les comparer entre eux (Flick, 2004).

Dans ce processus, l'attention est portée sur la diversité des perspectives des participants et la capacité de réflexion du chercheur sur ses actions et ses observations dans le domaine de l'enquête est considérée comme une partie essentielle de la découverte et non comme une source de perturbation qu'il faut surveiller ou éliminer (Flick, 2004).

1.2 Choix de l'échantillon

Pour traiter au mieux notre objet de recherche, nous avons cherché à interroger deux groupes d'entreprises dont l'activité principale est basée sur l'économie de la fonctionnalité telle que définie dans la première partie de ce travail: d'une part, des coopératives, et d'autre part, des entreprises qui n'ont pas le statut de coopérative et que nous appellerons les non-coopératives. Le but est de relever les freins et les facilitateurs de l'EF dans chaque groupe afin de les comparer.

Nous avons voulu interroger l'échantillon le plus large possible. Cependant, nous avons limité notre champ de recherche à des entreprises belges et de taille similaire et nous nous sommes assurés que les deux groupes – coopératives et non-coopératives – soient de taille identique afin de ne pas biaiser la comparaison. Pour sélectionner les entreprises à interroger, puisqu'aucune base de données reprenant les entreprises actives dans l'EF en Belgique n'existe à notre connaissance, il a fallu constituer une base de données nous-même. Pour cela, nous avons croisé trois méthodes. La première consiste à consulter les articles de presse belge qui traitent de l'EF afin d'identifier les acteurs qu'ils mentionnent. La deuxième consiste à taper sur un moteur de recherche différents mots-clés liés à l'EF et aux coopératives : « fonctionnalité », « coopérative », « location », « usage ». Enfin, en ayant recours à la deuxième méthode, nous sommes tombés sur le nom de Coralie Muylaert, doctorante à l'Université de Liège et dont les recherches portent sur l'EF, qui a bien voulu nous

communiquer toutes les entreprises actives dans l'EF dont elle a connaissance. Cette troisième méthode s'apparente à une sélection de cas par réputation (Miles et Huberman, 2017).

Dès lors, une liste de 20 entreprises (9 coopératives et 11 non-coopératives) fut établie et ces dernières ont toutes été contactées. Parmi elles, une ne répondait pas aux critères mentionnés ci-dessus (taille similaire et belge) mais a tout de même été contactée. Ce choix est justifié au paragraphe suivant. Seules 10 entreprises, dont 5 coopératives et 5 non-coopératives, ont répondu favorablement à notre demande et ont été interrogées. Il s'est avéré qu'une des coopératives interrogées ne correspondait pas à un cas typique de l'EF et son entretien n'a donc pas été retenu. Les neuf entreprises interrogées sont décrites au point suivant.

Nous avons fait le choix d'interroger une multinationale active dans l'EF dans le but d'essayer de comprendre si une entreprise d'une telle ampleur fait face aux mêmes défis que les plus petites entreprises. Il ne s'agit donc pas d'un cas à généraliser mais plutôt d'une mise en perspective qu'il serait pertinent d'explorer dans de futures recherches.

1.3 Collecte des données

Le principe de la recherche qualitative est la compréhension de relations complexes (Flick, 2004). Pour appréhender au mieux ces dernières, la collecte de données doit reposer sur des questions ouvertes (Hoffmann-Riem, 1980). De plus, elle ne doit pas s'appuyer sur des hypothèses préétablies sur base des connaissances développées pendant la revue de littérature afin de ne pas influencer les réponses des personnes interrogées (Flick, 2004).

Les recherches qualitatives génèrent généralement des données sous forme de texte (Flick, 2004). Dans notre cas, nous avons conduit des entretiens semi-directifs que nous avons ensuite retranscrits. Pour chaque entreprise, nous avons interrogé un représentant, la plupart du temps un fondateur, afin d'en tirer les informations les plus complètes et les plus justes. Les entretiens se sont déroulés dans la langue qui convenait le mieux au répondant ; huit entretiens ont été réalisés en français et un entretien a été réalisé en néerlandais.

		Répondant	Rôle	Langue de l'entretien
1.	Usitoo	Frédéric Chomé	Co-fondateur	FR
2.	Partago	Joachim Jacob	Co-fondateur	NL

3.	Pwiic	Jacques Debry	Co-fondateur	FR
4.	Coopeos	Frédéric Bourgois	Co-fondateur	FR
5.	Mon Cafetier	Emmanuel van der Plancke	Fondateur	FR
6.	Co-oking	Véronique Flammang	Co-fondatrice	FR
7.	Coucou	Isabelle d'Otreppe	Co-fondatrice	FR
8.	Tournevie	Yannick Schandene	Coordinateur	FR
9.	Lime	Romain Dekeyser	Responsable Benelux	FR

Tableau 6: Profil des personnes interrogées

Nous avons fait le choix de réaliser des entretiens semi-directifs pour plusieurs raisons. Premièrement, il s'agit d'un type d'entretien qui ne demande pas trop de temps aux répondants. Ainsi, les entretiens réalisés ont duré entre 25 et 93 minutes. Ensuite, ces entretiens sont menés à l'aide d'un guide d'entretien qui reprend les thèmes à aborder. Par ailleurs, « *la flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative...* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert, 2018, p. 112).

Nous avons réalisé un guide d'entretien composé de deux parties (voir Annexe 3), la première reprenant les questions destinées aux deux groupes interrogés (coopératives et non-coopératives) et la deuxième abordant des questions propres à chaque groupe. Le guide a été adapté lorsque, dans la dynamique de l'entretien, le répondant a de lui-même abordé des thèmes prévus. « *Un entretien se déroule rarement comme prévu* » (Thiétart, 2014, p.275). Notons également que, dans un souci d'alléger les entretiens, certaines questions d'ordre général comme celles relatives au business model de l'entreprise, ont parfois été volontairement omises car aisément accessibles sur le site web de l'entreprise.

Par ailleurs, notons que tous les entretiens ont été menés lors de la crise du COVID-19 et se sont donc déroulés en vidéoconférence. Nous n'avons dès lors pas pu nous immerger dans l'environnement de chaque entreprise, comme cela peut habituellement se faire afin d'ajouter des observations à la récolte de données et de ne pas ignorer les influences du contexte local. Nous avons choisi d'enregistrer chaque entretien, avec l'accord préalable des répondants, afin de pouvoir accorder toute notre attention sur leur dynamique et de tirer parti de toutes les opportunités qui s'en dégagent. Cela a également permis de retranscrire verbatim tous les entretiens (voir Annexe 4) et d'en ressortir des analyses plus fines.

Enfin, avant chaque entretien, nous avons réalisé un Business Model Canvas (BMC) de l'entreprise interrogée afin d'augmenter notre compréhension de cette dernière et d'augmenter la pertinence de nos questions. Ces BMC ont été réalisés sur base d'informations et de documents accessibles sur le site web de chaque entreprise. Ils ont ensuite été complétés avec les informations récoltées pendant les entretiens.

1.4 Analyse des données

L'analyse qualitative, telle que conçue par Miles et Huberman (2017), s'apparente à un processus itératif continu composé de trois activités concomitantes :

1. La réduction des données, qui consiste à sélectionner, simplifier, abstraire, et transformer les données collectées.
2. La présentation des données qui a pour but de mettre en évidence certains éléments. Il s'agit d'assembler les informations de manière organisée afin de pouvoir en tirer des conclusions et de passer à l'action.
3. La conclusion et les vérifications : le chercheur décide du sens des choses tout au long de la collecte des données mais ne s'arrête pas aux premières conclusions. Les conclusions finales n'apparaissent qu'une fois la collecte terminée. De plus, elles doivent être vérifiées au fur et à mesure de l'analyse, ce que nous - les deux auteurs - avons tenté de faire en développant un consensus intersubjectif.

La première étape de notre analyse a consisté à réaliser les BMC de chaque entreprise afin de nous familiariser avec chaque cas. Nous avons ensuite choisi d'utiliser la méthode d'analyse de contenu thématique développée par Miles et Huberman (2017) et très répandue en sciences de gestion. Elle consiste à déstructurer puis à restructurer les données récoltées pendant les entretiens à l'aide de codes.

Une fois les entretiens retranscrits, nous avons procédé à leur relecture afin de nous faire une idée générale des données récoltées. Vient ensuite le codage ; il s'agit d'établir une liste de codes sur base du cadre conceptuel et des thématiques clés relevés dans la revue de littérature et d'associer ces codes aux mots, phrases, ou paragraphes qui s'y rapportent dans les entretiens. Il s'agit donc dans un premier temps d'un codage déductif ; cela permet de se

concentrer sur les thématiques considérées comme importantes (Skjott Linneberg & Korsgaard, 2019). Toutefois, cette liste de codes évolue au fur et à mesure du codage, il faut hiérarchiser, regrouper, ajouter, supprimer certains éléments.

Nous avons établi deux listes de codes ; la première pour le groupe des coopératives et la deuxième pour le groupe des non-coopératives. Vous pouvez les consulter en Annexe 5. Durant le codage, il convient également, d'une part, de relever les verbatim pertinents qui permettront d'illustrer les résultats de recherche et, d'autre part, mettre par écrit les réflexions qui nous traversent l'esprit et qui pourront nourrir l'analyse. Notons par ailleurs que le codage peut se faire à la main ou à l'aide d'un logiciel. En ce qui nous concerne, le nombre d'entretiens étant limité, nous avons opté pour un codage à la main. Il est cependant recommandé d'utiliser un logiciel lorsque la masse de données s'élargit.

Enfin, vient l'analyse à proprement parler. Chaque code est restructuré et replacé dans le contexte de la recherche. Ainsi, nous avons comparé les entretiens entre eux, en commençant par relever les résultats à l'intérieur de chaque groupe, puis en réalisant une comparaison inter-groupes. Ensuite, les résultats ont été discutés et mis en perspective à l'aide des éléments relevés dans la revue de littérature.

1.5 Description des entreprises interrogées

Ce point est destiné à donner au lecteur une description générale des entreprises interrogées avant de se plonger dans la lecture des résultats. Ces descriptions sont inspirées de celles présentées sur les sites web des entreprises, dont vous trouverez les liens en Annexe 1. Par ailleurs, le lecteur est invité à consulter en Annexe 2 le BMC de chaque entreprise afin de s'en faire une idée plus précise.

Coopératives

1. **Usitoo** est une bibliothèque d'objets qui propose une solution d'emprunt d'objets simple, économique, durable, sans caution et avec livraison de proximité. L'entreprise a pour mission d'éviter la production d'objets inutiles ou peu utilisés en optimisant leur utilisation.

2. **Partago** est une entreprise de partage de voitures électriques. La réservation et l'ouverture des voitures se fait par une application. La mission de Partago est de rendre nos espaces de vie plus agréables en augmentant l'espace sur la voie publique et en limitant les émissions de CO₂ par la diminution de voitures en circulation.
3. **Pwiic** est une plateforme de mise en relation de particuliers afin que ceux-ci s'échangent des services ou se prêtent des biens. La plateforme est active en Belgique et en France.
4. **Coopeos** a pour mission de convertir les déchets verts en combustible renouvelable à haute valeur ajoutée, de développer pour les entreprises ou les collectivités des solutions de performance énergétique (circuits courts d'approvisionnement et modèles d'économie circulaire et de fonctionnalité), et de co-créeer avec toutes les parties prenantes des démarches de sensibilisation au développement durable.

Entreprise	Début d'activité	Marché	Utilisateurs	Coopérateurs	CA
Usitoo	2018	B2C	650	130	50 000€
Partago	2015	B2C & B2B	650	650	270 000€
Pwiic	2017	B2C	300 000	100	NC
Coopeos	2015	B2B	16	200	1 000 000€

Tableau 7: Coopératives interrogées

Non-coopératives

1. **Co-oking** met à disposition une cuisine professionnelle partagée à destination des entrepreneurs culinaires. La cuisine est accessible 24/7 et dispose de tout l'équipement nécessaire. Le stockage, le nettoyage, les assurances, et les conseils sont compris.
2. **Mon Cafetier** propose du café en grains bio et éthique sous forme d'abonnement mensuel comprenant la location et l'entretien d'une machine à espresso automatique haut de gamme. L'objectif est de remplacer les machines à capsules et de prolonger la vie des machines.
3. **Coucou** est un magasin de location de robes, vestes, chaussures, et accessoires haut de gamme pour femmes à Ixelles. Les vêtements sont achetés en seconde main ou neufs et sont mis en location pour une durée de trois jours. L'entretien et le nettoyage sont pris en charge.

4. **Tournevie** propose deux bibliothèques d’outillage (outilthèques) à Ixelles et à Anderlecht, un atelier de menuiserie et de métal, ainsi que des formations. Une cotisation mensuelle ou annuelle permet un accès illimité à la bibliothèque d’outils. L’initiative repose sur le travail de bénévoles.
5. **Lime** est une multinationale basée aux États-Unis et présente dans une vingtaine de villes européennes. Cette société propose la location de matériel de transport et principalement de trottinettes électriques. L’utilisateur paye à chaque usage selon le temps d’utilisation.

Entreprise	Forme	Marché	Début d’activité	Utilisateurs	CA
Co-oking	SPRL	B2B	2014	NC	NC
Mon Cafetier	SPRL	B2C & B2B	2017	80	NC
Coucou	SPRL	B2C	2017	6 000	NC
Tournevie	ASBL	B2C & B2B	2014	200	NC
Lime	SA	B2C	2018	315 000	NC

Tableau 8: Non-coopératives interrogées

Chapitre 2 : Résultats de recherche

Ce chapitre est destiné à dépeindre nos résultats sans interprétation. Le lecteur y découvrira donc les données qualitatives obtenues que nous avons reconstruites après l’opération du codage. Les résultats sont proposés de la façon la plus claire et synthétisée possible afin que le lecteur puisse au mieux comprendre les futures interprétations que nous en ferons.

2.1 Objet social et environnemental

2.1.1 Coopératives

Toutes les coopératives interrogées sont agréées au Conseil National de la Coopération, qui certifie le respect des valeurs et principes coopératifs énoncés dans la partie théorique de ce travail, à savoir notamment la libre entrée de nouveaux associés, l’absence d’associé dominant, et l’absence de but spéculatif. Elles promeuvent donc, par nature, un entrepreneuriat socialement responsable.

Cet engagement se traduit de différentes manières au sein des coopératives interrogées. Pour Coopeos, Usitoo, et Partago, la finalité environnementale est inhérente à leur activité. C'est particulièrement clair pour Coopeos, dont l'activité s'articule autour de trois métiers :

« Un premier métier est de valoriser les ressources de bois locales pour en faire un combustible de qualité pour les chaudières. Un second métier est de substituer les chaudières fossiles par du bois. Et on a un troisième métier qui est tout ce qui est sensibilisation à l'environnement, aux énergies renouvelables, au développement durable et à l'économie de la fonctionnalité. »

- Coopeos (Frédéric Bourgois)

Usitoo prône une circularité des objets et permet d'éviter la production d'objets inutiles en mettant à disposition des objets de seconde main. Ce modèle permet à Usitoo de proposer des objets onéreux à l'achat à des prix très réduits. Quant à Partago, la mutualisation de véhicules électriques permet d'optimiser l'utilisation de ces derniers, de diminuer les émissions de gaz à effet de serre, de diminuer la pollution sonore, et de libérer de l'espace en ville - une voiture partagée permettant de retirer de la circulation six à dix voitures privées. Par ailleurs, Partago réduit l'impact environnemental de son activité en alimentant au maximum ses voitures électriques avec des énergies renouvelables, en optimisant leur nettoyage, et en utilisant le train pour les déplacements professionnels lorsque c'est possible (Partago, 2019).

Le souhait de contribuer de manière conséquente à l'économie sociale est marqué chez Coopeos. Un objectif affiché est la création d'emplois locaux, non-précaires, valorisants, et non-délocalisables ainsi que la diminution du coût du chauffage:

« Ce qu'on veut dans tous nos projets c'est maximiser la part d'économie sociale dans l'installation des chaufferies et dans la production des combustibles. » - Coopeos (Frédéric Bourgois)

Pour Pwiic, la mission est avant tout d'ordre social. La plateforme souhaite favoriser l'entraide et la mutualisation de biens et services en mettant en relation les particuliers. Enfin, pour Partago, la volonté est de se positionner en alternative aux grandes entreprises :

“...il y a beaucoup d’entreprises multinationales qui viennent avec 100 voitures dans une ville, puis s’en vont avec ces voitures. Les personnes sans voiture comptent sur ces entreprises. Elles livrent un besoin de première nécessité: la mobilité.” - Partago (Joachim Jacob, traduction par les auteurs)

2.1.2 Non-coopératives

Parmi les différentes non-coopératives interrogées nous retrouvons plusieurs statuts juridiques d’entreprise, principalement des SPRL mais aussi une ASBL et une SA. Toutes ont des objectifs sociaux et/ou environnementaux. Toutefois, ceux-ci sont plus intégrés dans certaines entreprises que d’autres, notamment en fonction du statut juridique. Il nous faut donc décrire chaque cas pour comprendre quel est l’objet social et/ou environnemental des non-coopératives interrogées.

Premièrement, Mon Cafetier et Coucou ont un objet environnemental commun proposant *« une offre circulaire et durable »*. Mon Cafetier a pour objectif environnemental de réduire les déchets produits par les capsules de café et de lutter contre l’obsolescence programmée en utilisant le modèle de l’économie de la fonctionnalité. Cela rejoint l’objectif de Coucou qui est de consommer la mode autrement.

« [...] il y a beaucoup de clients qui nous disent “je l’ai mise qu’une fois, tout le monde l’a vue, j’ai envie de changer”. [...] les vêtements qui sont chez nous peuvent être loués entre 5 et 20 fois, voire plus mais bon ça dépend un peu des matières évidemment. » – Coucou (Isabelle d’Otreppe)

On ne peut cependant pas parler d’objectif social, car les deux entreprises restent destinées à une clientèle aisée. Coucou dit avoir recherché des lieux d’implantation au plus proche de sa clientèle venant davantage du sud de Bruxelles. Mon Cafetier vise une clientèle non précarisée afin d’éviter des défauts de paiement :

« Le seuil d’acquisition est très bas donc accessible à des personnes précaires qui ne se rendent pas compte du prix. Ces gens sont des mauvais payeurs. Donc maintenant j’ai ajouté une garantie pour éviter ce public. » - Mon Cafetier (Emmanuel van der Plancke)

Co-oking est à la recherche d'un objectif social, en proposant l'utilisation de cuisines professionnelles à petits prix, le but de la SPRL étant d'encourager et d'aider les jeunes entrepreneurs culinaires à se lancer.

« [...] , pour nous c'était vraiment de donner un cadre, une infrastructure, pour permettre à de jeunes entrepreneurs des métiers culinaires de démarrer sans prendre de risques financiers. »

- Co-oking (Véronique Flammang)

Ensuite, Tournevie est une ASBL avec un objet social fort qui propose une outilhèque « *à prix très démocratiques* » ainsi que des formations sur l'utilisation d'outils.

L'association organise notamment des activités dans des maisons de jeunes et dans des Centres Publics d'Action Sociale (CPAS). Aussi, Tournevie, Coucou, et Mon Cafetier partagent l'objectif de rentabiliser le cycle de vie des objets.

« Donc on a certains outils qui ont déjà été utilisés 100 fois au moins pendant une semaine. Et donc là c'est un autre life cycle de l'outil que classiquement, il y a cette idée qu'une visseuse marche 15 minutes entre son utilisation et le moment où on la met de côté. » - Tournevie (Yannick Schandene)

Enfin, Lime est une Société Anonyme. Cette entreprise a un objet environnemental, le but étant de remplacer la voiture pour des courtes distances. Néanmoins, cet objet environnemental est sujet à polémique. En effet, celui-ci est fortement lié à l'espérance de vie des trottinettes. Ainsi, une étude de la *North Carolina State University* dénonçant l'émission de gaz à effet de serre du secteur des trottinettes en libre-service dénonce la pollution de la manufacture de ces trottinettes et du « juicing » (indépendants qui récupèrent les trottinettes afin de les charger) (Hollingsworth, Copeland, et Johnson, 2019). De plus, cette activité peut avoir un effet rebond qui pousserait les citoyens à utiliser des trottinettes électriques plutôt que de se déplacer à pied ou que d'utiliser un vélo. Toutefois, ces émissions chutent drastiquement lorsque la trottinette a une durée de vie de plus de deux ans et à chaque fois que celle-ci remplace un trajet en voiture (Hollingsworth et al., 2019).

« A Bruxelles, c'est 42% de voitures qui sont remplacées grâce à la trottinette. D'après un sondage de Bruxelles-Mobilité, 25% des utilisateurs ont remplacé leur voiture, 15% ont

remplacé un moyen de transport polluant comme Uber ou le taxi. Après 15 mois, on est déjà plus écologique qu'un vélo électrique. En Allemagne, les trottinettes tiennent en moyenne deux ans et demi. » - Lime (Romain Dekeyser)

2.2 Choix de la forme juridique

2.2.1 Coopératives

Le choix de se constituer en coopérative est justifié par tous les acteurs interrogés par la volonté d'assurer une certaine démocratie au sein de l'entreprise en ouvrant le capital et la gouvernance à des coopérateurs. Selon Joachim Jacob (Partago), les meilleures décisions sont celles qui sont prises de manière collective.

Nous retrouvons également des motivations personnelles de la part des fondateurs. Pour le fondateur de Pwiic, il s'agit d'un choix éthique. Pour Frédéric Bourgois, co-fondateur de Coopeos, l'intérêt porté aux coopératives n'est pas nouveau : *« je beigne dans le milieu de la coopérative depuis l'unif. Ça a donc été très vite clair que cela allait être une coopérative ».*

Plusieurs acteurs interrogés prétendent que le modèle coopératif se marie bien à l'activité de l'entreprise. *« La coopérative pour nous faisait complètement sens au moment où on a développé l'offre puisqu'on avait cette volonté de créer une circularité entre donneur d'objets et utilisateurs d'objets »*, nous explique Frédéric Chomé (Usitoo). Il en va de même pour Pwiic pour qui la structure juridique permet de favoriser la mutualisation et la coopération. Frédéric Chomé y voit également un modèle *« pertinent pour des petites coopératives qui ont besoin d'acquérir une taille critique, de grandir et qui nécessitent beaucoup de capitaux comme Usitoo. »*

Si pour Usitoo, Partago, et Coopeos, ce choix semblait évident dès le départ, une mauvaise expérience en non-coopérative de la part du fondateur peut aussi être à l'origine de ce choix. C'est le cas de Pwiic, dont une co-fondatrice avait fait auparavant une première plateforme qui n'était pas une coopérative et qui n'avait pas abouti.

2.2.2 Non-coopératives

Durant les entretiens, nous nous sommes rapidement aperçus que plusieurs entreprises ont considéré ou considèrent encore la forme coopérative comme statut juridique. Nous nous sommes penchés sur les éléments qui constituent un frein à l'adoption du statut coopératif pour ces entreprises. Selon Tournevie, Mon Cafetier et Coucou, la coopérative est complexe à mettre en place, principalement à cause de son modèle de gouvernance :

« On a pensé et discuté à se tourner vers la coopérative mais on se heurte à la difficulté et la complexité de la mise en place. Comment créer un projet inclusif et instaurer une bonne gouvernance où tout le monde a une voix ? » - Tournevie (Yannick Schandene)

Aussi, Tournevie dit être attaché aux avantages administratifs qu'octroie le statut d'ASBL telle que la simplification de la comptabilité. Néanmoins, Yannick Schandene avoue déjà avoir eu des demandes de la part d'utilisateurs afin de pouvoir devenir coopérateur du projet. Dès lors Tournevie remet son statut d'ASBL en question. Pour Mon Cafetier, le statut de coopérative n'est pas uniquement plus complexe pour le porteur de projet :

« Dire « oui mais en plus vous allez adhérer à une coopérative » n'aide pas à vendre selon moi. » - Mon Cafetier (Emmanuel van der Plancke)

Selon Emmanuel van der Plancke, l'utilisateur peut être intimidé par le statut de coopérative. En effet, l'EF étant déjà une nouveauté pour une large part de la population, si on y ajoute un statut juridique peu connu du grand public, cela pourrait diminuer l'attrait pour l'offre selon l'entrepreneur. De plus, le statut de coopérative n'a jamais semblé pertinent à Emmanuel van der Plancke car il est seul fondateur de Mon Cafetier. Il aurait donc dû trouver deux fondateurs de plus afin de répondre à la formalité de constitution en coopérative des trois fondateurs. Par contre, ce dernier souligne un potentiel avantage que pourrait apporter le statut de coopérative à Mon Cafetier :

« Ce qui peut s'avérer intéressant c'est de proposer des rendements sur les garanties des clients. Donc ils auraient intérêt à prendre soins de la machine pour gagner un rendement. » - Mon Cafetier (Emmanuel Van der Plancke)

Enfin, Co-oking a tenté de virer vers le statut de coopérative mais s'est aperçue que ses clients n'avaient aucun attrait et aucune envie de devenir coopérateurs. « *Ils n'y voyaient que des désavantages* » et ne voulaient pas s'embêter avec la gouvernance et la copropriété de l'entreprise. Il y avait donc un manque de motivation de la part des parties prenantes. Aussi, les fondateurs ayant investi une importante part de fonds propres ont préféré éviter le problème du passager clandestin décrit dans la revue littéraire de ce mémoire :

« C'est ce qui nous a poussé, après discussion avec des avocats, à aller vers une SPRL qui était plus fermée parce qu'on a mis beaucoup de fonds propres. On voulait éviter qu'il y ait des gens qui amènent moins de fonds propres et qui aient autant de pouvoir dans l'entreprise. » - Co-oking (Véronique Flammang)

2.3 Coopération avec les parties prenantes

2.3.1 Coopératives

Distinction entre coopérateurs et utilisateurs

Au sein des coopératives interrogées, il existe parfois une différence de profil entre coopérateurs et utilisateurs. Ainsi, tous les utilisateurs ne sont pas forcément coopérateurs et vice-versa. Par utilisateur, nous entendons toute personne ayant recours à l'offre de la coopérative. Si nous pouvons parler d'utilisateurs au sens propre du terme pour Usitoo, Partago, et Pwiic car ces dernières proposent une solution orientée usage, Coopeos propose une solution orientée résultat et ses bénéficiaires ne sont pas des utilisateurs à proprement parler.

Partago est la seule coopérative interrogée où tous les utilisateurs sont coopérateurs. La coopérative oblige donc ses utilisateurs à acquérir au moins une part de la coopérative dont le montant s'élève à 250€. Ce souhait d'impliquer tous les utilisateurs dans la vie de la coopérative s'exprime aussi au sein d'Usitoo, bien que cela ne soit pas mis en pratique pour le moment :

« On aurait aimé travailler dans une sorte de circularité de la finance, faisant en sorte que tous nos utilisateurs soient coopérateurs et inversement. Là-dessus on n'y est pas encore du tout. On observe une différence de profil entre ceux qui nous soutiennent en tant que coopérateurs

et ceux qui nous soutiennent en tant qu'utilisateurs. On n'a pas réussi encore à fermer cette boucle-là complètement, ça fait partie de nos objectifs pour les deux années à venir. » - Usitoo (Frédéric Chomé)

Coopeos note également une différence de profil entre ses coopérateurs, dont la plupart sont des citoyens, et ses clients. Cela s'explique par le fait que ces derniers sont des entreprises ou des collectivités, bien que la volonté soit d'inviter tout le monde à devenir coopérateur :

« Nous faisons un métier qui n'est pas en relation directe avec les coopérateurs puisque nous développons des solutions bois énergie pour les collectivités donc les entreprises, et pas encore pour les particuliers » - Coopeos (Frédéric Bourgois)

Pour Pwiic, le contraste est important ; la coopérative ne compte qu'une centaine de coopérateurs alors que 300 000 personnes utilisent la plateforme. Jacques Debry reconnaît qu'il y a tout un travail de formation et d'information à réaliser auprès des utilisateurs. Ces derniers ignorent parfois qu'ils font face à une coopérative.

Conception de l'offre

Les coopératives interrogées ont-elles conçu leur offre en concertation avec les utilisateurs ? Seules deux personnes sont à l'origine de Pwiic et d'Usitoo. L'idée de cette dernière remonte bien avant son lancement, ce n'est que lorsque la Région Bruxelloise lui a accordé un subside que l'entreprise a dû être créée et que les premiers coopérateurs ont dû être impliqués, davantage pour lever du capital que pour commencer un processus de cocréation :

« L'offre on l'a imaginée seuls, trois ans auparavant déjà. [...] on a été chercher de l'argent dans les trois F (Friends, Family and Fools) pour faire les premiers coopérateurs. » - Usitoo (Frédéric Chomé)

En ce qui concerne Partago, ce sont cinq citoyens qui sont à l'origine de la coopérative. Cependant, dès la première année, 157 coopérateurs ont rejoint les fondateurs et ont participé au développement de la coopérative (Partago, 2016).

Enfin, si deux personnes sont également à l'origine de Coopeos, elles se sont rapidement entourées de futurs coopérateurs :

« J'ai aussi toujours été dans le secteur de la biomasse et j'avais envie de créer quelque chose dans l'aspect biomasse. De là, nous étions deux à porter le projet. Nous avons mobilisé tout notre groupe d'amis et de connaissances, et on a fait quelques soirées pour concevoir le business model de la coopérative. Ça a vraiment été une cocréation d'un groupe d'une trentaine de personnes issus de différents milieux qui sont par la suite devenu coopérateurs. »

- Coopeos (Frédéric Bourgois)

Gouvernance

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, les coopératives peuvent émettre plusieurs types de parts et les coopérateurs bénéficient chacun d'une voix à l'assemblée générale. Un conseil d'administration composé d'un à dix membres est chargé de la gestion de l'entreprise. Le tableau suivant reprend le cas des coopératives interrogées, tel qu'indiqué dans leurs statuts.

	Types de parts	Administrateurs
Usitoo	Parts A "employés" (25€) Parts B "ordinaires" (100€) Parts C "institutionnelles" (500€)	4
Partago	Parts A "utilisateurs" (1 à 20 parts de 250€) Parts B "investisseurs" (>20 parts de 250€)	4
Pwiic	Parts A "fondateurs" (100€) Parts B "utilisateurs" (25€)	1
Coopeos	Parts A "garants" (250€) Parts B "ordinaires" (250€)	10 (dont deux personnes morales)

Tableau 6: Types de parts et nombre d'administrateurs des coopératives interrogées

Si pour Pwiic et Coopeos, les parts de type A permettent aux fondateurs de détenir une certaine majorité afin de garantir que les statuts ne puissent pas être modifiés facilement, il n'en est rien pour Usitoo et Partago. La différence de profil qui peut exister entre coopérateurs et utilisateurs implique que ces derniers ne participent pas toujours à la gouvernance de la coopérative. Néanmoins, la volonté d'impliquer davantage les utilisateurs dans les processus de décision est forte au sein de toutes les coopératives interrogées. Cependant, cela requiert

de leur part un travail d'éducation et de communication coûteux, et la plupart d'entre elles font face à un manque de moyens pour mettre cela en pratique.

Dès lors, les cent coopérateurs de Pwiic ne prennent pas part à la gouvernance de l'entreprise. Cette dernière est aujourd'hui dirigée par sa co-fondatrice – et seule administratrice – et aspire à grandir afin d'acquérir les ressources humaines et financières qui permettront d'impliquer les coopérateurs dans la gestion quotidienne de la coopérative. « *Nous sentons qu'il y a un potentiel* », nous fait part Jacques Debry. En attendant, les avis des utilisateurs sont récoltés de manière informelle.

Pour Coopeos, ce n'est pas le manque de moyens qui est mis en avant mais bien le manque d'intérêt des coopérateurs pour s'investir dans la vie de la coopérative :

« On cherche encore comment intégrer au mieux les coopérateurs dans la vie de la coopérative. On aimerait les mobiliser beaucoup plus dans tout ce qui est décision. Les gens sont fort pris, ils trouvent le projet bien sympathique donc investissent un peu dedans mais ce n'est pas une mobilisation de tous les jours. Ça, c'est une difficulté et on cherche encore comment intégrer l'ensemble des coopérateurs dans les décisions de la coopérative. » - Coopeos (Frédéric Bourgois)

Pour impliquer un minimum ses coopérateurs sans leur prendre trop de temps, Coopeos a mis en place des groupes de travail ponctuels et de courte durée. Le constat est similaire chez Usitoo bien qu'au début de son activité, la coopérative imposait à ses utilisateurs d'acheter une part. Cela s'est avéré trop compliqué et désormais, les coopérateurs adhèrent à la vision de la coopérative mais ne sont pas fortement sollicités. Ils jouent avant tout un rôle d'ambassadeurs :

« On est contents de prendre le capital de nos coopérateurs quand ils nous en donnent, on est très contents de recueillir leurs avis, mais eux-mêmes n'ont pas de grandes attentes par rapport à Usitoo. Ils supportent le projet pour la finalité et les valeurs qu'il porte sans nécessairement devenir utilisateurs. » - Usitoo (Frédéric Chomé)

Frédéric Chomé admet même que l'avis des utilisateurs est plus valorisé que celui des coopérateurs. Ces derniers sont cependant consultés et informés lors des assemblées générales qui prennent la forme de grandes discussions où chacun fait part de sa vision.

Pour Partago, qui demande à tous ses utilisateurs de souscrire à une part, il ne reste pas moins un travail d'éducation à réaliser. Toutefois, l'entreprise a adopté une tout autre stratégie. En effet, le statut de coopérative ne constitue pas un argument marketing, les utilisateurs sont avant tout séduits par la solution d'autopartage proposée. Ce n'est qu'une fois devenus clients que la coopérative leur explique tous les pouvoirs que leur accorde le statut de coopérateur et initie une relation très directe avec eux. Ils débent alors une réflexion sur ce qu'est une coopérative. Les quatre administrateurs se réunissent une fois par mois et utilisent Loomio, une plateforme qui intègre des outils décisionnels. Leurs décisions sont guidées par le feedback recueilli régulièrement auprès des utilisateurs. Par ailleurs, la coopérative compte également des investisseurs parmi ses coopérateurs. Ces derniers sont considérés comme tels lorsqu'ils souscrivent à 21 parts ou plus.

Relation avec les parties prenantes

La plupart des coopératives interrogées entretiennent une relation particulière avec leurs utilisateurs, leurs coopérateurs, mais aussi avec leurs autres parties prenantes.

Usitoo a conscience du grand pas que franchissent les gens lorsqu'ils acceptent de louer plutôt que d'acheter. Ce comportement, la coopérative tient à le valoriser. Outre des communications et newsletters régulières, la coopérative souhaite organiser des événements pour fédérer ses utilisateurs :

« Selon nous, ce sont des gens tellement particuliers qui ont fait cet effort que cela vaudrait la peine qu'ils se rencontrent parce qu'ils auraient des choses à se raconter. On voudrait donc faire des rassemblements d'utilisateurs pour créer des liens entre eux. » - Usitoo (Frédéric Chomé)

Usitoo entretient également une liaison étroite avec son réseau de points relais, où les utilisateurs peuvent retirer et ramener les objets. La coopérative sélectionne des points relais

qui partagent des valeurs proches et dès lors, « *une relation de confiance, de partage et d'avantages, de promotion mutuelle* » peut se construire.

Au sein de Partago, outre les utilisateurs qui constituent la partie prenante la plus importante, de nombreux autres acteurs sont présents : les constructeurs de voiture, les autorités locales, les investisseurs, mais aussi d'autres coopératives. Parmi ces dernières, une coopérative européenne spécialisée dans les plateformes d'autopartage ainsi que plusieurs coopératives citoyennes belges qui fournissent de l'énergie renouvelable. Les utilisateurs peuvent également devenir fournisseurs puisqu'ils ont la possibilité d'acheter une voiture et de la louer pour une durée de cinq ans à la coopérative.

Nous avons déjà évoqué le souhait de Coopeos de s'inscrire dans des projets d'économie sociale. Pour assurer cela, la coopérative a mis en place une charte afin de garantir que la vision et les valeurs soient respectées lors de chaque prise de décision. Elle permet aux coopérateurs d'identifier clairement le projet de Coopeos. Accessible par tous sur le site web de la coopérative, la charte sert également d'outil de communication à destination des parties prenantes. De plus, une grille d'évaluation que devront satisfaire les partenaires est en construction afin de s'assurer que ces derniers portent des valeurs qui correspondent à Coopeos :

« Maintenant, comme on grandit, on est aussi approché par de plus gros acteurs. On se demande dès lors si on va conclure un partenariat avec ces entreprises et si ça ne va pas non plus leur servir de greenwashing ou de socialwashing. [...] Il y a plusieurs secteurs pour lesquels il est clair qu'on ne peut pas les avoir comme partenaires. Par contre, il y a aussi des zones grises. » - Coopeos (Frédéric Bourgois)

Cela n'empêche pas Coopeos de choisir certains projets pour leur valeur économique. Au contraire, cette stratégie permet d'aider d'autres projets à moindre valeur financière mais dont la plus-value sociale est plus importante, le but étant de maximiser l'impact social de la coopérative. Cette dernière pousse même les acteurs de l'économie traditionnelle à se diriger vers l'économie sociale et vice-versa :

« On a par exemple mis en place un consortium avec Engie et Cofely où on a poussé Cofely à travailler avec des acteurs de l'économie sociale en tant que partenaires à part entière. » - Coopeos (Frédéric Bourgois)

Le même choix est observé chez Pwiic, qui estime qu'il s'agit du meilleur moyen d'augmenter son impact :

« La stratégie est donc de se développer en faisant des partenariats avec des entreprises de l'économie ordinaire et d'ensuite fixer des règles. J'ai vu assez de coopératives qui suivaient les lignes strictes et pures de l'économie sociale et solidaire et qui ont fait faillite. » - Pwiic (Jacques Debry)

Par ailleurs, Pwiic essaye de réduire ses coûts au maximum. La coopérative développe sa plateforme grâce à des développeurs indépendants qui travaillent parfois bénévolement car ils adhèrent au projet. Pour s'étendre, la coopérative conclut des partenariats avec des entreprises qui bénéficient d'une communauté de clients solide. En échange, ces entreprises peuvent utiliser la plateforme de Pwiic :

« Donc nous proposons à des citoyens ou des entreprises de créer leur communauté et de bénéficier de notre plateforme en mode privé et nous nous occupons de toute la maintenance. Ils n'ont donc pas à investir d'argent et d'énergie dans une plateforme d'échange de services qui coûte très cher. » - Pwiic (Jacques Debry)

Des tensions peuvent exister avec certaines parties prenantes. C'est ce que constate Partago, dont les investisseurs ont d'autres attentes que les utilisateurs. Ils réclament en effet un dividende rapidement alors que l'entreprise ne se dirige que lentement vers son seuil de rentabilité. Selon Joachim Jacob, il s'agit là d'une tension que rencontrent beaucoup de coopératives. Elle ne s'observe cependant pas au sein d'Usitoo, dont les coopérateurs investissent de petits montants pour supporter le projet et n'ont pas d'attentes de retour :

« En ce qui concerne les difficultés d'avis divergents entre coopérateurs, elles sont peu présentes. Le noyau est formé de gens qui se connaissent bien, ce ne sont pas des gens qui viennent chercher du Tax Shelter. [...] On évite donc les conflits d'intérêt. » - Usitoo (Frédéric Chomé)

Enfin, le modèle coopératif peut subir un manque de considération de la part de certains acteurs. C'est ce que constate Coopeos :

« Lorsqu'on va vers une école, le statut de coopérative est un statut plus sympathique. Les gens se disent "c'est une coopérative, ils ne vont pas chercher à se faire plein de fric donc je peux aller avec plus de confiance". Par contre, vis-à-vis de l'entreprise, la coopérative est vue comme une structure avec un déficit de professionnalisme. Quand on va chez Engie avec une coopérative, ils ne comprennent pas ce que c'est. Tout dépend des milieux vers lesquels on va. » - Coopeos (Frédéric Bourgois)

2.3.2 Non-coopératives

Implication des utilisateurs

Cette thématique évoque la façon dont les différentes entreprises animent et impliquent leurs utilisateurs dans leur projet. Les répondants ont recours à différentes pratiques. Nous verrons qu'il s'agit souvent plus d'une animation des membres qu'une réelle implication dans la conception du projet.

L'ASBL Tournevie prévoit d'organiser des soirées conférences sur des sujets de développement durable pour ses utilisateurs et de partir en retraite avec ses bénévoles afin de *« reconstruire sur base de données la nouvelle formule de Tournevie. »*

Co-oking rassemble ponctuellement ses parties prenantes lors de *« meet-up »* qui prennent la forme d'apéros. La société organise aussi des formations sur divers thèmes en rapport avec l'entreprenariat culinaire :

« Il y a aussi des formations qui peuvent être sur les normes d'hygiène mais de nouveau aussi sur le microcrédit, les aides publiques, sur la photo de nourriture. Il s'agit de formations régulières. » - Co-oking (Véronique Flammang)

Enfin pour Mon Cafetier, Co-oking et Coucou, une part de l'implication de l'utilisateur se déroule en ligne, notamment via les réseaux sociaux. Co-oking utilise un groupe WhatsApp et Facebook afin de rester en contact avec ses membres. Coucou partage des sondages sur différents réseaux sociaux et est étonné par le nombre important de personnes qui y

participent et de la quantité de retours positifs qu'ils reçoivent. Ceci témoigne d'une réelle implication des utilisateurs du magasin de location de vêtements.

Mon Cafetier a peu de relations avec ses utilisateurs. Cela se limite au dépôt de la machine à café chez le client et ensuite, « *le lien client se fait par la vie du contrat. Chaque client adapte en permanence son contrat, il peut signaler un problème de machine, ajuster les quantités, etcetera via un formulaire en ligne automatisé.* » - Mon Cafetier (Emmanuel Van der Plancke)

Néanmoins, les utilisateurs de Mon Cafetier peuvent jouer un rôle d'ambassadeur de la marque en attirant des nouveaux utilisateurs chez Mon Cafetier. En échange, ceux-ci bénéficient d'une utilisation gratuite de machine à café sur quelques mois.

Enfin, Lime fait usage de beaucoup de moyens afin d'animer sa communauté. Dans ce cas-ci, nous parlerons plus d'animation que d'implication à proprement parler. Ainsi, des formations et des événements tels que des distributions de casques sont organisés. La société distribue aussi des coupons de réduction via des partenariats avec d'autres entreprises. Lime envoie par ailleurs des newsletters à ses utilisateurs.

Relation avec les parties prenantes

Les différentes sociétés interrogées indiquent avoir peu de relations avec leurs parties prenantes. Coucou indique par exemple ne pas être dépendant de ses fournisseurs car ils sont très divers. Le magasin s'est installé dans un lieu proche de sa clientèle.

Mon Cafetier est lié à un fournisseur de machines à café qui offre un prix compétitif et certaines « *conditions particulières comme des machines spécifiques avec un logiciel spécial ou « brandé » Mon Cafetier.* » - Mon Cafetier (Emmanuel van der Plancke)

Tournevie compte parmi ses parties prenantes des sociétés partageant leurs infrastructures. Ils essayent de travailler ensemble et de se soutenir. Il y a aussi des bénévoles travaillant pour l'ASBL avec lesquels Tournevie aimerait organiser des retraites.

En ce qui concerne les relations avec ses fournisseurs, Co-oking les décrit comme ceci :

« Il y a des fournisseurs qui nous ont mis un peu de matériel à disposition, pas autant qu'on l'aurait voulu mais quand même, on a un peu de réductions chez certains fournisseurs parce

qu'on est quand même un gros client et parce qu'on les fait connaître à plein d'autres clients. »

- Co-oking (Véronique Flammang)

Enfin, Lime a des contacts fréquents principalement avec les pouvoirs publics et certains partenaires comme la sécurité routière. Comme l'entreprise est active sur l'espace public, elle est dépendante des institutions communales, régionales et gouvernementales.

2.4 Financement

2.4.1 Coopératives

Une part importante du capital des coopératives interrogées est apportée par leurs coopérateurs, excepté pour Pwiic qui est avant tout soutenue par les fonds propres des deux co-fondateurs.

Pour attirer leurs premiers coopérateurs, les fondateurs d'Usitoo ont fait appel à leur cercle de connaissances tandis que Coopeos a fait appel à la solidarité qui règne entre les coopératives. En effet, ces dernières ont fait la promotion de Coopeos auprès de leurs propres coopérateurs et certaines sont même devenues coopératrices.

Elles doivent toutefois faire appel à d'autres sources de financements pour mener à bien leur activité. Une première aide peut venir des pouvoirs publics. Ainsi, la Sowecsom a octroyé un apport en capital de 60 000€ à Coopeos dans le cadre du programme BRASERO, qui soutient les coopératives en mesure de démontrer leur viabilité économique. Partago bénéficie de primes accordées par la Région flamande pour l'achat de voitures électriques, mais il ne s'agit en rien d'une aide spécifique aux coopératives. Quant à Usitoo, elle a pu bénéficier d'un subside de la Région de Bruxelles-Capitale dans le cadre du plan Be Circular, qui soutient les projets d'économie circulaire, ainsi que d'un investissement de la part de finance&invest.brussels qui a dédié un fond aux coopératives. Mais cela ne s'est pas fait sans difficulté :

« Finance Bruxelles a dédié un fond aux coopératives dont on a obtenu environ 100 000€. Pour cet argent, il a fallu un an de discussions. Ils n'arrivaient pas à écrire la convention, à définir quel système de contrôle ils voulaient mettre en place... C'est dingue ! » - Usitoo (Frédéric Chomé)

Selon Frédéric Chomé, tant les institutions publiques que privées font part d'une grande incompréhension du système de financement coopératif en Belgique et il est dès lors très difficile de trouver une autre source de financement que ses coopérateurs. Cela se complique particulièrement lorsqu'il s'agit d'attirer des investisseurs privés. Joachim Jacob relève trois raisons qui freinent les investisseurs professionnels lorsqu'ils ont affaire à une coopérative : 1) ils ne peuvent pas négocier le nombre et le prix des parts qu'ils souhaitent acheter, 2) le dividende limité à 6% est loin du rendement de 10 à 15% qu'ils recherchent, 3) ils ne détiennent qu'une voix et ne peuvent dès lors pas marquer la politique de l'entreprise.

Les coopératives peuvent toutefois compter sur le *Tax Shelter*, une mesure mise en place par le SPF Finances qui permet à tout citoyen de bénéficier d'une réduction d'impôt allant jusqu'à 45% lorsqu'il investit dans une entreprise qui débute son activité. Cet incitant fiscal est valable pour les premiers 250 000€ de capital récoltés. Pour attirer des coopérateurs, Usitoo combine cet avantage avec un autre :

« Aujourd'hui, il n'y a pas de dividende car on ne fait pas de profit. Ils reçoivent deux choses: le Tax Shelter pour les premiers 250 000€ qui rentrent, et ils reçoivent 40% de leur investissement en points Usitoo à dépenser dans le catalogue. Si t'investis 100€ dans Usitoo, ça te coûte 10€. » - Usitoo (Frédéric Chomé)

Grâce au Tax Shelter, Coopeos a pu démarrer son activité en levant rapidement 250 000€. Ce montant atteint, il a fallu mettre en place un autre mécanisme pour attirer les investisseurs :

« On a aussi mis en place un second outil lorsqu'on ne bénéficiait plus du Tax Shelter: des obligations. Via ces obligations on propose aux coopérateurs d'investir 5000€ dans la coopérative et on leur rembourse 5000€ avec un taux d'intérêt de 2,5% sur 10 ans. On a lancé cela l'an passé, on espérait récolter 300 000€, on a récolté plus de 600 000€. » - Coopeos (Frédéric Bourgois)

Coopeos a donc une aisance à lever du capital qui contraste avec les propos d'Usitoo et de Partago. Les fonds levés grâce aux coopérateurs ont même permis à la coopérative d'acquérir la confiance des banques.

Par ailleurs, Usitoo et Partago pointent l'avantageuse spécificité des coopératives de pouvoir lever du capital de manière continue, sans passer par le notaire :

« Les coopératives peuvent dès lors organiser un crowdfunding très rapidement. On rédige un projet, on dit ce dont on a besoin et on l'envoie. » - Partago (Joachim Jacob, traduction par les auteurs)

Mais, comme le souligne Frédéric Bourgois, il ne s'agit plus d'un avantage propre aux coopératives depuis la dernière réforme du code des sociétés : *« avec le nouveau CSA, c'est le cas pour toutes les sociétés. »*

2.4.2 Non-coopératives

Durant les entretiens que nous avons menés, il nous est apparu que les entreprises de l'EF semblaient difficilement rassembler du capital. Ce sujet s'est imposé comme central dans les différents entretiens.

Co-oking et Coucou se sont principalement financés sur fonds propres. Coucou a aussi bénéficié d'un subside Be Circular qui peut être octroyé aux entreprises *« ayant des projets innovants qui visent à créer ou faire évoluer le core business d'une (ou plusieurs) entreprise(s) vers plus de durabilité afin de favoriser la transition vers l'économie circulaire »* (Bruxelles Economie et Emploi, 2020, para. 1). Une difficulté qui impacte les finances de Coucou est due à la nature du projet :

« La difficulté c'est aussi que nous on a quelque chose qui est très fort basé sur les évènements. Et les gens n'ont pas cinq évènements tous les mois, c'est assez différent d'un magasin traditionnel de vente de vêtements, ou la sandwicherie. C'est assez saisonnier. » - Coucou (Isabelle d'Otreppe)

Une seconde difficulté que rencontre l'entreprise de location de vêtement est la *« barrière psychologique »* du prix. Le prix de location des habits doit rester proportionnel à la valeur neuve de ces vêtements. Dans le cas contraire, l'utilisateur trouvera le prix de location trop élevé. Malheureusement, ce prix psychologique ne correspond pas à l'ensemble des coûts de services que demande l'habit.

Co-oking a obtenu un crédit afin de financer les débuts de l'entreprise. Les rentrées sont actuellement tout juste suffisantes pour rembourser les dettes et payer les employés de l'entreprise. Les fondateurs exercent tous un autre travail en plus de la gestion des cuisines partagées, ils ne se rémunèrent pas avec Co-oking.

Mon Cafetier a quant à lui lancé un crowdfunding ; l'entreprise a contracté un crédit et fait appel à des investisseurs. La vente de grain de café permet à l'entreprise de s'autofinancer partiellement et de rassurer les investisseurs.

« C'est un modèle « capital intensive » ; les équipements coûtent cher, j'ai un payback après plus d'un an. La rentabilité se voit après payback. Mon but est d'amortir mes machines en plus de 5 ans. Si on était que dans l'économie de la fonctionnalité, j'aurais du mal à attirer des investisseurs car ils verraient leur argent au plus tôt dans 2 ans. Heureusement il y a la partie vente de grains de café aussi. » - Mon Cafetier (Emmanuel Van der Plancke)

Enfin, Tournevie a bénéficié de plusieurs subsides et aides venus principalement de la commune d'Ixelles et d'Anderlecht. L'ASBL a aussi organisé un crowdfunding afin de récolter du capital.

2.5 Comportement des utilisateurs

2.5.1 Coopératives

Nous avons vu dans la revue de littérature qu'un risque lié au fait que les utilisateurs ne sont pas propriétaires des biens qu'ils utilisent est qu'ils ne se soucient pas d'en préserver la durabilité. Qu'en est-il au sein des coopératives interrogées ?

Selon Frédéric Chomé, le statut de coopérative représente un avantage à ce niveau-là. Insister sur notion de communauté est particulièrement important car les utilisateurs se sentent alors copropriétaires des biens qu'ils utilisent :

« Clairement, on a des taux de casse et des taux de mésusage qui sont ridicules par rapport à ceux de la location classique. On a eu quatre casses en deux ans dont deux où les casseurs ont pris immédiatement toute la responsabilité de leur plein gré et deux dont les gens s'en

foutaient. On est donc sur des taux bien en dessous du 0,2%. [...] Alors qu'avec un loueur professionnel ils auraient sans doute un peu moins d'attention. » - Usitoo (Frédéric Chomé)

Joachim Jacob partage cet avis et ajoute qu'au sein de Partago, la communication est très directe et personnelle :

« Nous répétons les mots "nos voitures" et nous sommes très clairs sur le fait que l'utilisateur est aussi le propriétaire de la voiture. » – Partago (Joachim Jacob, traduction des auteurs)

La coopérative souhaite faire comprendre à ses utilisateurs qu'ils ont le droit de participer à la gestion, et que c'est dans leur intérêt de prendre soin des voitures qu'ils ont à disposition. S'ajoute à cela un montant relativement élevé requis pour devenir coopérateur (250€), ce qui tisse un lien émotionnel entre les coopérateurs et la coopérative. Joachim Jacob affirme que leurs voitures subissent moins de dégâts que celles des concurrents.

Pour Coopeos, la question de la dégradation ne se pose pas car c'est la coopérative qui s'occupe entièrement des équipements. Cependant, il est légitime de se demander si les clients ne sont pas réticents à l'idée de ne pas être propriétaires. Selon Frédéric Bourgois, cela ne pose généralement pas de problème car les gens souhaitent bénéficier d'un service de maintenance. Néanmoins, ce rapport à la propriété peut changer d'un public à l'autre :

« On a beaucoup travaillé avec des agriculteurs et avec eux ça ne marche pas du tout. L'agriculteur préfère être propriétaire de ses équipements et s'en occuper lui-même. » - Coopeos (Frédéric Bourgois)

2.5.2 Non-coopératives

Certains répondants évoquent une certaine négligence envers les produits utilisés, d'autres parlent de vandalisme, et certains font face à une casse non-intentionnelle.

Ainsi, Coucou et Tournevie observent peu de dégâts sur leurs objets. Jamais un client de Coucou n'a refusé de payer un dédommagement sur un dégât provoqué. Isabelle d'Otreppe nous explique que les clients savent ce qu'il en coûtera en cas de dégâts et donc ils assument les dommages. Mais ces cas de figure restent très peu fréquents :

« On a vraiment assez peu de dégâts, et les dégâts qui arrivent ce n'est vraiment pas de la mauvaise utilisation. C'est souvent quelqu'un qui se fait bousculer à un évènement et reçoit un verre de vin, etcetera. Donc les gens sont assez soigneux, et respectueux » - Coucou (Isabelle d'Otreppe)

En ce qui concerne Tournevie, des pertes d'outils surviennent lorsque des clients empruntent un grand nombre d'outils. Yannick Schandene explique que lorsque des organisations viennent chercher des outils, il y a un manque de responsabilisation du matériel. De plus, ces organisations peuvent se permettre de rembourser la garantie sur ce matériel. Pour ces professionnels en construction, il reste plus avantageux de payer un abonnement pour l'utilisation d'outils que de créer leur propre assemblage, même s'il faut rembourser certains objets disparus par après.

« Par contre dans les organisations, ils payent 150€ à l'année mais ils peuvent prendre 60-70 outils en une fois. Là il y a souvent des pertes d'outils. Je pense que c'est parce que la personne qui vient chercher les outils n'est pas spécialement le responsable du chantier, il se crée un peu l'idée que personne n'est vraiment responsable de tous ces outils et donc souvent ils reviennent et il manque quelques petits outils comme des tournevis, des serres joints. Et après ils n'ont pas de souci de payer pour ces outils car cela reste moins cher de payer 150€ d'outils que de créer un assemblage d'outils pour eux-mêmes. » - Tournevie (Yannick Schandene)

Co-oking fait face aussi à ce problème de manque de responsabilisation lorsque leurs cuisines sont louées à des organisations. Certains employés des clients de Co-oking ne prennent pas soins des cuisines et du matériel. Co-oking a été victime d'autres comportements irrespectueux de la part d'utilisateurs tels que du vol de matériel, de la négligence sur le nettoyage et le rangement des cuisines, et enfin des machines et lumières qui restaient allumées. Cette gestion est beaucoup plus compliquée que ce que Co-oking avait imaginé. L'entreprise a dû prévoir un salaire temps plein en plus pour surveiller les cuisines. Ceci n'avait pas été imaginé dans le business model initial.

Mon Cafetier observe peu de dégradations de machines. Néanmoins, il y a eu certains cas frauduleux :

« Des vraies dégradations de machine, non. Mais j'ai des cas frauduleux de gens qui ne payent pas ou qui ont disparu des radars. Ceux qui payent cash fraudent ou ont plus souvent des défauts de paiement. » - Mon Cafetier (Emmanuel van der Plancke)

Lime est victime de dégradations, de vandalisme et de vols de la part de ses propres employés. L'exemple du déploiement de Lime est particulièrement parlant.

« Sur un déploiement de 120 trottinettes à Namur, j'en ai perdu 105 en trois mois. C'est ce qu'on appelle du vandalisme de haut niveau. » - Lime (Romain Dekeyser)

Lime est donc en train de revoir la conception de ses trottinettes afin de les rendre plus difficile à casser ou à déplacer sans qu'elles ne soient activées. Enfin, l'entreprise a rencontré une seconde difficulté :

« J'engageais des intérimaires à la semaine au salaire minimum au début, du coup forcément ils s'en foutaient. Après deux semaines, il ne me restait plus que la moitié des outils » - Lime (Romain Dekeyser)

Les intérimaires engagés par Lime se sentent pas fortement concernés par l'entreprise et se préoccupent peu des outils qu'ils utilisent. Certains outils ont été endommagés, d'autres ont disparu.

2.6 Synthèse des résultats

	Coopératives	Non-coopératives
Objet social et/ou environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Agrément CNC • Circularité des objets (Usitoo) • Mutualisation • Démocratisation (Usitoo, Coopeos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Circularité des objets (Mon Cafetier, Coucou, Tournevie) • Prix démocratiques (Co-oking, Tournevie)
Choix de la forme juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Démocratie • Ouverture du capital • Adéquation avec la finalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité simplifiée en ASBL (Tournevie) • Manque d'intérêt pour la coopérative de la part des dirigeants (Mon Cafetier, Lime) • Manque d'intérêt pour la coopérative de la part des utilisateurs (Co-oking) • Les fondateurs peuvent ne pas partager les valeurs coopératives (Co-oking)
Coopération avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les utilisateurs ne sont pas coopérateurs (Usitoo, Pwiic, Coopeos) • Volonté de coopérer avec tous les utilisateurs mais manque de moyens • Les partenaires partagent des valeurs fortes (Usitoo, Partago, Coopeos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation des membres sur les réseaux sociaux (Coucou, Co-oking) • Feedback automatisé (Mon Cafetier) • Formations et évènements (Lime) • Peu de relations avec les partenaires • Relation étroite avec les pouvoirs publiques (Lime)
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Parts de coopérateurs • BRASERO, Be Circular, Finance Bruxelles • Manque d'attractivité pour les investisseurs • Manque de compréhension de la part de pouvoirs publics • Tax Shelter • Obligations (Coopeos) • Crowdfunding (Pwiic) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds propres (Co-oking, Coucou) • Be Circular (Coucou) • Crowdfunding (Mon Cafetier, Tournevie) • Subsidies (Tournevie)
Comportement des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Sentiment de co-propriété (Usitoo, Partago) 	<ul style="list-style-type: none"> • Non-responsable (Co-oking, Mon Cafetier, Lime)

Tableau 7: Tableau comparatif coopératives/non-coopératives sur base des entretiens

Chapitre 3 : Discussion

Dans ce chapitre nous interprétons et commentons les résultats et nous les mettons en perspective avec la revue de littérature développée dans la partie 1. Cela nous permet de formuler des propositions théoriques qui apportent des réponses à notre question de recherche. Ensuite, nous déduisons des recommandations managériales de nos propositions théoriques. Enfin, nous exposons au lecteur les limites de notre recherche et nous suggérons des éventuelles pistes de recherche pour des futurs travaux.

3.1 Propositions théoriques

Proposition 1 : Le sentiment de copropriété ainsi que la participation à la gouvernance au sein des coopératives permet de répondre à certaines limites de l'EF

Nous avons identifié dans la revue de littérature plusieurs limites de l'EF. Les entretiens réalisés semblent montrer que la coopérative peut répondre à certaines de ces limites.

Une réponse au frein psychologique des utilisateurs

Nous avons vu que le frein psychologique serait le frein le plus important à l'adoption de l'EF car les utilisateurs préfèrent être propriétaires des biens qu'ils utilisent. Or, lorsque les utilisateurs sont également coopérateurs, ils sont de fait copropriétaires des biens que la coopérative met à disposition. C'est ce que Partago tente de faire comprendre à ses utilisateurs à travers une communication très personnelle ; les mots « *nos voitures* » sont souvent utilisés.

Usitoo, pour qui les utilisateurs ne sont pas toujours coopérateurs, affirme que le sentiment d'appartenance à une communauté renforcé au sein d'une coopérative permet aux utilisateurs de se sentir copropriétaires des biens.

Toutefois, cette proposition n'est pas valable lorsque le métier de la coopérative n'est pas en lien avec les coopérateurs, comme dans le cas de Coopeos. C'est pourquoi cette dernière peut faire face à des réticences de la part d'un certain public tel que les agriculteurs qui s'avèrent être très attachés à la notion de propriété.

Une réponse au comportement non-responsable des utilisateurs

Les coopératives interrogées peuvent compter sur un comportement particulièrement responsable de la part des utilisateurs. Le sentiment de copropriété, comme expliqué plus haut, ainsi que la dimension de communauté encouragent les utilisateurs à prendre soin des biens mis à disposition. Ce n'est pas pour autant qu'une non-coopérative fera d'office face à des comportements irresponsables. En effet, nous avons vu que Coucou, en étant très proche de ses clientes, ne rencontre pas ce problème.

Une réponse à la dépendance aux entreprises

Une autre limite de l'EF que nous avons relevée est qu'elle peut rendre dépendants les utilisateurs d'une entreprise lorsque celle-ci met à disposition des biens essentiels. Ils peuvent subir des hausses de prix sans pouvoir avoir leur mot à dire. Pire, si l'entreprise décide de cesser son activité, les utilisateurs peuvent se retrouver démunis. Partago en est bien conscient et souhaite se positionner en tant qu'alternative aux grandes entreprises qui ne se soucient pas de ce problème. En prenant part à la gouvernance, les utilisateurs peuvent considérablement limiter ce problème.

Proposition 2 : L'EF s'imbrique bien dans le modèle de la coopérative car les deux modèles poursuivent un objectif social et/ou environnemental

L'une des caractéristiques communes du modèle coopératif et de l'économie de la fonctionnalité sont les objectifs environnementaux et sociaux poursuivis. La coopérative ayant comme valeurs le souci d'autrui, la responsabilité sociétale et la solidarité, elle se préoccupe des problématiques environnementales et sociales.

L'EF est un modèle qui limite l'obsolescence programmée car les acteurs ont intérêt à maximiser l'usage des biens. L'EF permet entre autres de rendre certains produits sur le marché plus accessibles à des revenus plus modestes et remplit dans ce cadre un rôle sociétal. Cette caractéristique commune aux deux modèles renforce la logique de leur imbrication.

Le statut de coopérative est donc un moyen d'affirmer l'engagement social et environnemental de l'entreprise. En effet, en vertu de ses principes fondamentaux, la coopérative est perçue comme une entreprise altruiste, comme nous le rappelle Frédéric

Bourgeois. Nous retrouvons là le profil d'une entreprise engagée, c'est-à-dire dont les motivations sont avant tout sociales et environnementales (CFDD, 2015). Néanmoins, cela peut avoir un aspect négatif sur la réputation de l'entreprise car la coopérative est parfois perçue comme manquant de professionnalisme.

Les coopératives entretiennent aussi une forme de coopération entre elles. Plusieurs d'entre elles comptent parmi leurs premiers membres d'autres coopératives. Cette coopération fait partie des sept principes des coopératives. Elle semble donc faciliter la levée de capitaux auprès d'autres SC et instaurer un climat de bienveillance et d'entraide entre les différents acteurs du modèle. Le statut de coopérative peut donc faire office de levier afin de créer un réseau avec d'autres entreprises.

Excepté les ASBL, les non-coopératives peuvent quant à elles avoir davantage de mal à démontrer leur engagement envers des objectifs de développement durable. Leur proposition de valeur, que le lecteur peut découvrir dans les BMC en Annexe 2, illustre bien ce problème ; alors que les coopératives placent à la fois l'objet social et environnemental au centre de leur proposition de valeur, les non-coopératives mettent d'abord en avant la qualité de leur service et leur impact environnemental. Mon Cafetier a été jusqu'à modifier sa politique de vente afin d'éviter un public précaire. Les non-coopératives interrogées s'apparentent donc davantage à des entreprises visionnaires (CFDD, 2015).

Proposition 3 : L'aspect communauté semble mieux développé dans les coopératives, mais peut aussi se concevoir dans les autres entreprises

Les ressources de littérature que nous avons rassemblées appuient un besoin d'engagement de l'utilisateur dans un écosystème de coopération avec la société. En effet, cela donne à la société les moyens de bien comprendre les besoins et attentes de ses utilisateurs. Ces derniers peuvent alors devenir une source d'information, des co-développeurs, ou encore des innovateurs (Boukhris, Fritzsche, et Möslin, 2017). L'implication de l'utilisateur semble donc être un avantage pour les entreprises de l'EF comme décrit antérieurement.

Afin d'obtenir cette implication des utilisateurs, les entreprises développent leur communauté. Les coopératives semblent mieux développer cet aspect de communauté que

les non-coopératives. En effet, l'engagement envers sa communauté est le septième principe de la coopérative. La création d'une communauté autour de l'activité est donc un objectif intrinsèque à la coopérative.

Parmi les coopératives interrogées, se trouvaient majoritairement des sociétés ayant déjà développé une communauté telles que Partago, Coopeos et Usitoo. Néanmoins, toutes les coopératives de notre échantillon cherchent à constituer ou développer leur communauté. Cela peut être freiné, comme dans le cas de Pwiic, par un manque de moyens qui ne permet pas d'animer et d'éduquer l'utilisateur afin de construire une communauté investie dans le projet.

La création d'une communauté n'est toutefois pas propre à la coopérative. En effet, si la coopérative semble par essence être particulièrement adaptée à la création d'une communauté, les non-coopératives peuvent tout à fait créer une communauté autour de leur projet si elles en ont la volonté.

La non-coopérative Coucou a réussi à créer un levier afin de concerner ses utilisateurs à l'entreprise. Cela se passe via des enquêtes et des animations sur les réseaux sociaux. Mon Cafetier adapte son offre en demandant l'avis de ses clients via un formulaire en ligne automatisé. Tournevie reçoit l'aide de plusieurs bénévoles et prévoit l'organisation d'évènements avec ceux-ci. Nous observons donc une implication de l'utilisateur au sein des non-coopératives qui prouve que la coopération n'est pas exclusivement de l'ordre de la coopérative. Elle reste cependant limitée ; les utilisateurs sont avant tout une source d'information et non des co-développeurs tels qu'identifiés par Boukhris et al. (2017). Les entreprises de l'EF ne doivent donc pas nécessairement passer par le statut de coopérative pour intégrer leurs utilisateurs à leur communauté.

Proposition 4 : Il y a un manque de compréhension et de considération du système coopératif en Belgique couplé à un manque de connaissance de l'EF, ce qui freine leur imbrication

Les données récoltées au cours des entretiens ont montré que les coopératives souffrent d'un manque de compréhension et de considération tant de la part des utilisateurs que des

entrepreneurs et des institutions publiques et privées. Cette difficulté vient s'ajouter au bouleversement du rapport à la propriété que demande l'EF.

Selon Emmanuel van der Plancke (Mon Cafetier), proposer au consommateur de franchir le pas à la fois vers l'EF et vers la coopérative lui demanderait un effort trop important.

Cette difficulté s'observe également chez Usitoo, qui n'a pas réussi à impliquer tous ses utilisateurs dans la vie de la coopérative, mais qui a toutefois pris la mesure de l'effort qu'ils réalisent lorsqu'ils louent les biens. L'entreprise valorise dès lors ce comportement.

En ce qui concerne Co-oking, la coopérative affirme avoir essayé de passer au statut de coopérative mais s'être confrontée aux réticences de ses clients qui n'y voyaient aucun intérêt. Un des objectifs était de demander aux utilisateurs d'investir dans l'entreprise afin qu'ils se sentent copropriétaires du matériel. Mais, d'autre part, les fondateurs se montraient réticents quant à l'idée qu'il y ait des plus petits investisseurs qui possèdent le même pouvoir de décision. Or, il s'agit là d'un manque de compréhension du système coopératif. En effet, nous avons vu dans la revue de littérature que différents types de parts peuvent être émis afin de limiter le pouvoir de certains coopérateurs.

De plus, il est possible de demander aux utilisateurs de devenir coopérateurs bien que ces derniers n'y voient pas l'intérêt au premier abord. Partago a bien compris cela et présente chaque part comme une garantie à laquelle l'utilisateur doit souscrire pour pouvoir bénéficier de la flotte de voitures. Ce n'est qu'une fois engagé que l'utilisateur découvre les pouvoirs que lui confère le statut de coopérateur. Son processus d'éducation sur la vie coopérative est donc progressif.

Par ailleurs, nous avons identifié au point 2.4.1 les difficultés de financement que rencontrent les coopératives interrogées dues notamment à leur manque d'attractivité pour les investisseurs. S'ajoute à cela une incompréhension et une lenteur des pouvoirs publics quant au modèle coopératif. Cependant, Co-oking semble connaître les mêmes difficultés de financement malgré qu'elle ne soit pas une coopérative. L'entreprise a donc misé sur les fonds propres des fondateurs, afin d'obtenir rapidement du capital.

Toute entreprise avec un objet social fort mais une promesse de rendements faibles, voire inexistant, pourrait donc également rencontrer des difficultés pour se financer. Il est dès lors légitime de se demander si cette difficulté de trouver des investisseurs n'est pas inhérente au projet et non au statut juridique.

Les coopératives ont recours aux aides et aux pratiques auxquelles toutes les entreprises ont droit. Le Tax Shelter, par exemple, constitue une aide précieuse pour lever du capital tant pour les non-coopératives que les coopératives. Par ailleurs, Coopeos a eu l'idée de proposer des obligations, comme toute entreprise peut le faire.

Proposition 5 : La finalité de la coopérative ainsi que la lenteur de ses processus décisionnels peut constituer un frein pour une très grande entreprise

Lime ne semble pas prendre en considération le statut de coopérative. Le marché de la micro-mobilité est en plein essor et il en découle une grande concurrence poussée par des stratégies de « *growth at all cost* ». Bien que depuis peu cette stratégie ait été abandonnée par Lime pour devenir rentable, il est clair que c'est une stratégie qui s'oppose à la coopération. Un exemple concret à cela est le contrat à titre d'indépendant des « juicers » qui est soupçonné de précariser ces travailleurs (Vendramin & Valenduc, 2016). Pour pouvoir survivre sur ce marché hautement concurrentiel et remporter le marché Bruxellois, Lime a pu bénéficier de fonds très importants fournis par sa société mère Américaine.

Le statut de coopérative peut être considéré sans aucun intérêt par de telles multinationales. En effet, celles-ci disposent premièrement d'assez de fonds propres pour financer leurs activités et n'ont donc aucunement besoin de petits apports en capital de citoyens. Ensuite, elles nécessitent et souhaitent des processus décisionnels rapides. Pour des entreprises avec autant d'utilisateurs, une gouvernance partagée est synonyme de lenteur.

Enfin, Lime a comme objectif de remporter le marché de la micro-mobilité à Bruxelles afin de faire du profit. L'entreprise ne souhaite pas être limitée par des taux maximum de dividendes. Pour des entreprises qui ne semblent que peu motivées par les principes fondamentaux de la coopérative et qui peuvent se financer en fonds propres, le statut de coopérative semble donc peu pertinent. Ce statut demande des motivations extrinsèques internalisées fortes avant

tout. Ce n'est qu'une fois cette condition remplie qu'un porteur de projet considérera cette forme de société.

Proposition 6 : Les non-coopératives peuvent traduire certaines caractéristiques avantageuses propres aux coopératives afin d'en bénéficier

Depuis la réforme du CSA, les avantages juridiques spécifiques à la forme coopérative tel que le capital variable et la démission d'actionnaires à charge du patrimoine social ont été étendus à la SRL, ce qui rend la forme coopérative moins attirante au profit du statut de SRL (De Wolf, 2017). Mon Cafetier n'a par exemple pas considéré le statut de coopérative car il nécessite trois fondateurs.

Ensuite, certains avantages que possède la coopérative tel que lever du capital auprès de ses coopérateurs peuvent avoir un équivalent chez les non-coopératives. Mon Cafetier et Tournevie ont par exemple décidé de récolter du capital par le biais d'un crowdfunding.

Enfin, comme le souligne Frédéric Chomé, il est possible de créer une SRL avec des règles de gouvernance fortes qui suivent les préceptes coopératifs. Celui-ci plaide d'ailleurs pour une suppression du statut de coopérative au profit d'une telle solution.

Proposition 7 : Les valeurs caractéristiques des coopératives ne correspondent pas à l'approche utilitariste de certaines non-coopératives actives dans l'EF

Pour les porteurs de projets coopératifs interrogés, le choix du statut de coopérative fût souvent une évidence. Ils ont choisi ce modèle car certaines caractéristiques spécifiques de la coopérative telles que la règle du « *un homme = une voix* » ou la copropriété de l'entreprise correspondaient à leurs valeurs. Cela démontre bien que les motivations de ces acteurs à avoir choisi le statut de coopérative sont inhérentes à la valeur sociale que procure la coopérative. Comme décrit par Gagné (2003) ce sont donc les motivations extrinsèques internalisées qui poussent les porteurs de projets à constituer leur entreprise sous forme de coopérative.

Au contraire, ces spécificités ont parfois été un frein pour les non-coopératives ayant songé à la SC. Co-oking a préféré ne pas entrer en coopérative par peur de se retrouver avec des membres ayant le même pouvoir que les fondateurs malgré un apport moindre. Les valeurs des fondateurs de Co-oking ne correspondent pas avec celles de la coopérative, qui comprend

le principe de démocratie économique. Pour Mon Cafetier, le statut de coopérative pourrait être intéressant afin d'utiliser les parts de coopérateurs comme des garanties.

Si le choix du statut semble être lié à une dimension morale pour les acteurs coopératifs, les non-coopératives semblent adopter une approche utilitariste. Ces deux segments peuvent donc avoir des priorités différentes. Notons que le statut de coopérative n'est pas attrayant pour les acteurs qui n'en partagent pas les valeurs.

3.2 Limites de la recherche

Comme dans toute recherche, ce travail comporte des limites que le lecteur doit prendre en compte afin de maîtriser l'influence des chercheurs dans leur collecte de données. Car même si « *le chercheur essaye de saisir des données relatives aux perceptions des acteurs locaux, "de l'intérieur", par un processus d'attention profonde, de compréhension empathique et de suspension ou de mise entre parenthèses de ses propres préoccupations quant aux domaines étudiés* », il subsiste des biais qui doivent être reconnus (Miles & Huberman, 2017, p.6).

Tout d'abord, nous avons basé nos résultats sur neuf entretiens. La taille d'un échantillon de recherche qualitative ne doit pas être définie à priori. Le nombre suffisant d'entretiens arrive lorsqu'on est à saturation théorique ou sémantique (Roussel & Wacheux, 2005). Nous ne pensons pas avoir atteint la saturation théorique car, selon nous, certaines informations enrichissant la théorie auraient encore pu être trouvées avec des entretiens supplémentaires. Nous avons toutefois observé une certaine saturation thématique. Les différents thèmes abordés furent récurrents, les derniers entretiens n'ont pas apporté de nouveaux thèmes majeurs à la recherche. Notons que l'étude qualitative a pour but de récolter des données et ainsi renseigner les chercheurs. Contrairement à l'étude quantitative, elle ne nécessite pas un grand échantillon (Robert-Demontrond et al., 2018).

Ensuite, notre souhait premier était de comparer des coopératives et non-coopératives ayant un business model très proche. Les coopératives devaient donc toutes idéalement posséder un *alter-ego* non-coopératif. Malheureusement, un tel échantillon s'est avéré difficile à collecter. Certaines entreprises de l'EF sont fortement sollicitées pour des travaux de

recherche, démontrant que le modèle suscite de plus en plus d'intérêt. D'autres ne disposaient simplement pas de temps à nous consacrer, peut-être à cause de la crise sanitaire du COVID-19. Nous avons tout de même réussi à obtenir un échantillon pertinent d'entreprises de tailles comparables.

Enfin, il est possible que les résultats de la recherche souffrent d'un manque de recul car les entreprises interrogées sont pour la plupart très jeunes. Le lecteur doit également garder en tête que la recherche se concentre sur la Belgique. Il est probable que la compréhension de cette économie et du mouvement coopératif de la part des instances publiques, des entreprises, et des consommateurs à l'étranger soit différente.

3.3 Pistes de réflexion

Ce mémoire qui vise à comprendre quelles influences les coopératives peuvent avoir sur l'EF en Belgique nous a poussé vers des réflexions plus profondes sur le modèle coopératif et l'EF. Certains témoignages d'intervenants nous ont notamment interpellé et ont stimulé un intérêt pour certaines futures pistes de recherche.

Une première problématique identifiée auprès des coopératives de l'EF est la difficulté qu'elles rencontrent à concerner leurs utilisateurs au projet. Si l'implication des utilisateurs est un facilitateur de l'EF, il semble pertinent de se demander quels outils sont les plus efficaces afin d'intégrer au mieux le plus grand nombre d'utilisateurs à la gouvernance des coopératives actives dans l'EF. Rappelons que cette problématique a notamment constitué un frein à l'adoption du statut de coopérative pour certaines entreprises interrogées. Nous avons pu rassembler les pratiques auxquelles les coopératives ont déjà recours afin de pallier à ce problème. Le procédé le plus abouti semble être celui de Partago, où tout utilisateur est coopérateur. Lorsqu'un utilisateur décide de créer un compte, il doit tout d'abord déboursier 250€ qui serviront de garantie et de part coopérateur. Lorsque le membre décide de sortir de la coopérative, il récupère sa mise. Les utilisateurs n'ont donc pas tous conscience qu'ils entrent dans une coopérative en s'inscrivant chez Partago. L'entreprise essaye d'impliquer le membre une fois que celui-ci a souscrit à une part sociale. Cela limite les réserves qu'un non-

initié à la coopérative pourrait avoir envers ce statut. Les utilisateurs y sont familiarisés après leur souscription. L'entière responsabilité des utilisateurs devient alors des coopérateurs et il revient à l'entreprise de communiquer afin que ce rôle soit compris et assumé par les membres réceptifs au modèle. Nous ne savons pas si cela suffit à pallier le manque d'implication des coopérateurs. Néanmoins, c'est un moyen d'impliquer un plus grand nombre d'utilisateurs et qui mériterait d'être exploré.

Il serait également intéressant d'explorer davantage comment les très grandes entreprises ayant adopté l'EF impliquent leurs utilisateurs. Comme nous l'avons expliqué, le cas de Lime n'est pas à généraliser mais révèle toutefois des pistes qui méritent d'être creusées. Est-il vraiment impossible d'impliquer des milliers d'utilisateurs dans la conception de l'offre ? Les très grandes coopératives sont-elles moins efficaces que leur pendant non-coopératif ? Leur motivation économique prépondérante est-elle incompatible avec un objet social et environnemental fort ?

Ensuite, la littérature évoque très peu l'impact de l'EF sur les systèmes de financement. Pourtant, une diminution du nombre d'achats entraînerait a priori une diminution du nombre de crédits. Dès lors, comment motiver les institutions financières à promouvoir une telle économie ? Le modèle de financement coopératif peut-il représenter une alternative aux systèmes de financement traditionnels ?

Enfin, pour des raisons de clarté des résultats, nous avons scindé notre échantillon en coopératives et non-coopératives. Parmi les non-coopératives se trouvent une ASBL, trois SPRL et une SA. Ces entreprises que nous avons regroupées au sein d'une catégorie sont fondamentalement différentes. Afin de comprendre toutes les nuances de ce travail, une classification par statut juridique aurait fourni des informations plus précises et pertinentes au lecteur. En effet, celui-ci ne doit pas perdre de vue que les trois statuts interrogés sont distincts et peuvent donc indépendamment avoir des caractéristiques similaires ou non aux coopératives.

Conclusion

Notre objectif était de relever les freins et les facilitateurs que les caractéristiques spécifiques de la coopérative apportent à l'EF. La revue de littérature a montré que l'adoption d'un modèle économique basé sur l'EF demande un niveau de coopération élevé entre les acteurs. Cette première partie du mémoire permet à tout lecteur d'acquérir une bonne compréhension de l'économie de la fonctionnalité et du mouvement coopératif en Belgique.

Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous avons mené une étude qualitative sur base de neuf entretiens répartis en deux groupes ; les coopératives et les non-coopératives. L'analyse a permis de dégager sept propositions qui répondent à la question de recherche.

Ces propositions traduisent des résultats nuancés ; les caractéristiques spécifiques des coopératives sont tantôt des freins et tantôt des facilitateurs de l'EF. En effet, la coopérative peut répondre à certaines limites de l'EF relevées dans la littérature telles que le frein psychologique et le comportement non-responsable des utilisateurs, ainsi que la dépendance aux entreprises. Cependant, d'autres caractéristiques représentent des freins ; d'une part, le manque de compréhension et de considération des coopératives en Belgique n'encourage pas certains acteurs de l'EF à adopter un tel statut, d'autant plus que l'EF souffre également d'un manque de notoriété, et d'autre part, certains acteurs de l'EF n'adhèrent pas complètement à la finalité du modèle coopératif. En outre, certains avantages autrefois propres aux coopératives ne le sont plus depuis la dernière réforme du CSA et/ou peuvent être traduits pour les autres formes de société.

Ensuite, l'imbrication des deux modèles semble facilitée par leur recherche commune d'objectifs environnementaux ou sociaux. Aussi, la coopérative et l'EF sont deux modèles nécessitant l'implication de leurs utilisateurs. Même si la coopérative semble prédisposée à impliquer fortement ses membres, la création d'une communauté et une relation forte entre entreprise et utilisateurs est possible pour les non-coopératives.

Par ailleurs, le lecteur doit tenir compte des limites de la recherche que nous avons exposées, notamment le fait que des entretiens supplémentaires auraient pu permettre de récolter davantage d'éléments évoqués dans la théorie. Nous avons aussi abordé des pistes de

réflexions qui dévoilent par exemple certaines pratiques utilisées par les coopératives interrogées afin de mieux intégrer leurs utilisateurs.

Enfin, la réalisation de ce mémoire et en particulier les échanges effectués lors de nos entretiens nous ont grandement inspirés. Nous sommes convaincus que l'économie de la fonctionnalité et le modèle coopératif constituent des modèles plus soutenables et sur lesquels de futures recherches méritent d'être menées. Nous espérons que ce travail apportera sa pierre à l'édifice dans cette optique.

Bibliographie

AFNOR Normalisation. (2013). *Management environnemental - Aide à la mise en place d'une démarche d'éco-conception*.

Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie [ADEME]. (2017). *L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ?* Retrieved from Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie website:

https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/economie_fonctionnalite_definition_201705_note.pdf

AGRION. (2012, February 8). *L'économie de fonctionnalité comme stratégie de différenciation : critères de réussite, opportunités et retours d'expérience innovants*.

Retrieved from <http://www.agrion.org/reports/pdf/fr/360.pdf>

Alliance Coopérative Internationale. (2020a). Alliance Coopérative Internationale | ICA.

Retrieved March 1, 2020, from Ica.coop website: <https://www.ica.coop/fr/qui-sommes-nous/alliance-coop%C3%A9rative-internationale>

Alliance Coopérative Internationale. (2020b). Identité, valeurs et principes coopératifs | ICA.

Retrieved March 1, 2020, from Ica.coop website:

<https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>

Alliance Coopérative Internationale. (2020c). Qu'est-ce qu'une coopérative ? | ICA. Retrieved

February 10, 2020, from Ica.coop website:

<https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/quest-ce-quune-cooperative>

Ansion, G., & CRISP (Bruxelles). (1981). *Les coopératives en Belgique*. Bruxelles: CRISP.

Arnaud, S. (2011). Les mutuelles et coopératives : une histoire humaniste, preuve de diversité dans un paysage capitaliste (pp. 8–12).

Arrêté royal fixant les conditions d'[agrément] des groupements [...] de sociétés coopératives et des sociétés coopératives. , 1 § (1962).

Aurich, J., Mannweiler, C., & Schweitzer, E. (2010). How to design and offer services successfully. *Cirp Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2(3), 136–143.

<https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2010.03.002>

- Baines, T., Lightfoot, H., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., ... Wilson, H. (2007). State of the art in product service systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 221(10), 1543–1552.
<https://doi.org/10.1243/09544054JEM858>
- Barquet, A., Oliveira, M., Amigo, C., Cunha, V., & Rozenfeld, H. (2013). Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS). *Industrial Marketing Management*, 42, 693–704.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.003>
- Bauwens, T. (2013). *New institutional economic theories of non-profits and cooperatives: a critique from an evolutionary perspective Work in progress* (p. 6). Retrieved from https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/154120/1/WP_NIE%20theories%20of%20NPO%20and%20cooperatives_a%20critique%20from%20an%20evolutionary%20perspective_Bauwens.pdf
- Beuren, F. H., Gomes Ferreira, M. G., & Cauchick Miguel, P. A. (2013). Productservice systems: A literature review on integrated products and services. *Journal of Cleaner Production*, 47, 222–231. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.028>
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004). What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 465–495.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00259.x>
- Boukhris, A., Fritzsche, A., & Möslin, K. (2017). Co-creation in the Early Stage of Product-service System Development. *Procedia CIRP*, 63, 27–32.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.316>
- Bourg, D., & Buclet, N. (2005). L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable. *Futuribles*, 313, 27–38.
<https://doi.org/10.1051/futur:200531327>
- Brandstotter, M., Haberl, M., Knoth, R., Kopacek, B., & Kopacek, P. (2003). *IT on demand towards an environmental conscious service system for Vienna (AT)* (pp. 799–802). <https://doi.org/10.1109/ECODIM.2003.1322776>
- Bruxelles Economie et Emploi. (2020). Be circular 2020 - Appels à projets - Aides & subsides - Bruxelles Economie et Emploi. Retrieved June 1, 2020, from werk-economie-

- emploi.brussels website: <http://werk-economie-emploi.brussels/fr/appel-a-projets-be-circular-2020>
- Buclet, N. (2005). Concevoir une nouvelle relation à la consommation : l'économie de fonctionnalité. *Annales Des Mines: Responsabilité & Environnement*, 57–66.
- Canada Coop. (2020). Types de coopératives | Coopératives et mutuelles Canada. Retrieved April 9, 2020, from Canada.coop website: <https://canada.coop/fr/cooperatives-et-mutuelles/types-de-cooperatives>
- Centre Ressources Pédagogiques Européen à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. (2016). L'écosystème coopératif [Video]. Retrieved from <https://vimeo.com/173321148>
- Cera. (2019). Nouveau Code des sociétés: la société coopérative à responsabilité illimitée disparaît. Retrieved March 18, 2020, from Cera.coop website: https://www.cera.coop/fr/Coop%C3%A9ratives/Actualit%C3%A9s/2019/20190313_NF_CVOA-verdwijnt
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail* (1st ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Ciccia, L. (2011). Co-propriété et démocratie; la coopérative comme réponse à la crise. In *saw-b.be* (Marie-Caroline Collard, Vol. 5, pp. 58–60). Retrieved from http://www.saw-b.be/EP/2011/Etude_2011_WEBdiffusion.pdf
- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm* (Economica, pp. 386–405). Blackwell Publishing.
- Collette, C., & Pigé, B. (2008). *Economie sociale et solidaire* (Dunod). Les topos +.
- Compain, G. (2017). *La coopérative multi-parties prenantes : une innovation sociale* (pp. 1–7). Retrieved from https://smartbe.be/wp-content/uploads/2017/12/coop_multi_parties.pdf
- Conseil Fédéral du Développement Durable. (2015). *L'Économie de la Fonctionnalité : Levier pour un développement durable en Belgique ?* EcoRes.
- corbus. (2017). Nouvelles conditions d'agrément pour les sociétés coopératives. Retrieved March 1, 2020, from www.corbus.be website: <https://www.corbus.be/documents/news-items/kl2000558-cooperatieve-vennootschap-voortaan-erkend-voor-onbepaalde-duur-.xml?lang=fr>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Deminor. (2019, October 10). La société coopérative dans le CSA : back to basics. Retrieved April 6, 2020, from Deminor SGS website: <https://sgs.deminor.com/fr/la-societe-cooperative-dans-le-csa/>
- De Wolf, P. (2017). LE NOUVEAU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS Synthèse d’une vraie révolution législative. *AVOCATS.BE*, 121, 5–8. Retrieved from https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A207617/datastream/PDF_01/view
- Dufays, F., & Mertens, S. (2017). *Belgian Cooperative Monitor*. Leuven, Bruxelles: Cera-Febecoop.
- du Tertre, C. (2013). Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d’une économie de la coopération ». *Travailler*, 29(1), 29.
<https://doi.org/10.3917/trav.029.0029>
- Elbers, F. A. (2010). *Designing innovative business models: A methodology for structured business model innovation*. (Master’s Thesis). Retrieved from <http://alexandria.tue.nl/extra2/afstversl/tm/Elbers%20F.A.%202010.pdf>
- Estelles-Arolas, E., & Gonzalez-Ladron-de-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 38(2), 1–14.
<https://doi.org/10.1177/0165551512437638>
- Fabre, M., & Winkler, W. (2010). L’obsolescence programmée, symbole de la société du gaspillage. In *Les Amis de la Terre*. Retrieved from https://www.amisdelaterre.be/IMG/pdf/AT-F_RAPPORT_ObsolescenceProgrammee_BDEF_2_.pdf
- Febecoop. (n.d.). À propos de Febecoop. Retrieved March 20, 2020, from Febecoop website: <https://febecoop.be/fr/febecoop/>
- Financité. (2019). *Financer mon projet grâce à l’investissement citoyen*. Retrieved from https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/guide_-_financer_mon_projet_grace_a_linv._citoyen.pdf

- Flick, U. (2004). *A companion to qualitative research*. Portland: Ringgold, Inc
- Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services* (3rd ed., Vol. 369). Paris: La Découverte.
- Gagné, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. In <http://selfdeterminationtheory.org/>. Retrieved from http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2003_Gagne_MOEM.pdf
- Gavard-Perret, M., Aubert, B., Gotteland, D., & Haon, C. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse* (3e éd. ed.). Montreuil: Pearson
- Giarini, O., & Stahel, W. (1989). The limits to certainty: facing risks in the new service economy. *Kluwer Academic Publishers*.
- Goedkoop, M. J., van Halen, C. J. G., te Rielen, H. R. M., & Rommens, P. J. M. (1999). *Product Service systems, Ecological and Economic Basics*. Pays-Bas: Dutch Ministries of Environment (VROM) and Economic Affairs (EZ).
- HANSMANN, H. (2000). The Ownership of Enterprise. In *Google Books* (First Harvard university Press Paperback Edition). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (Original work published 1996)
- Hauwaert, T., Roeland, S., van den Broele, E., Peetermans, E., Vandeputte, O., & Michiels, A. (2019). *Réforme du droit des entreprises et des sociétés. Qu'est-ce que cela change pour moi ?* (pp. 1–24).
- Heilbrunn, B. (2016). L'essor des pratiques collaboratives: Partager plutôt que posséder. *Études*, mars(3), 41-50. doi:10.3917/etu.4225.0041.
- Herz, J. F. (2019). Les Clés de la réussite d'un projet de coopérative agricole. *Saw-B*.
- Hoffmann-Riem, C. (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie: Der Datengewinn. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie : KZfSS*, 32(2)
- Hollingsworth, J., Copeland, B., & Johnson, J. X. (2019, August 2). Are e-scooters polluters? The environmental impacts of shared dockless electric scooters. *Environmental Research Letters* 14.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

- KBC. (2019, May 2). Qu'est-ce qu'une société coopérative (SC) ? Retrieved February 10, 2020, from www.kbcbrussels.be website:
<https://www.kbcbrussels.be/entreprendre/fr/articles/formes-entreprises%20/fonctionnement/gestion-societe-cooperative.html>
- Kleine, S., Kleine, R., & Allen, C. (1995). How Is a Possession 'Me' or 'Not Me'? Characterizing Types and an Antecedent of Material Possession Attachment. *Journal of Consumer Research*, 22, 327–343. <https://doi.org/10.1086/209454>
- Krucken, L., & Meroni, A. (2006). Building stakeholder networks to develop and deliver productservicesystems: practical experiences on elaborating proactive materials for communication. *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1502–1508.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.01.026>
- Lambrecht, M. (2016). *l'économie des plateformes collaboratives* (pp. 2–18).
- Ledoyen, J.-B. (2015). *Conceptualising the Functional Service Economy* (Doctoral Dissertation). Louvain School of Management, Louvain School of Management.
- Liantis. (2020). Constituer une société coopérative (SC) – bon à savoir ! Retrieved March 18, 2020, from Liantis website: <https://www.liantis.be/fr/devenir-independant/forme-juridique/societes/societe-cooperative>
- Libaert, T. (2017). Avis du Comité économique et social européen sur «L'économie de la fonctionnalité» (avis d'initiative). *Journal Officiel de l'Union Européenne*, 75(1), 1–5.
- Manzini, E., & Vezzoli, C. (2003). A strategic design approach to develop sustainable product service systems: Examples taken from the “environmentally friendly innovation” Italian prize. *Journal of Cleaner Production*, 11(8), 851–857.
[https://doi.org/10.1016/S09596526\(02\)001531](https://doi.org/10.1016/S09596526(02)001531)
- Massé, D., Borel, S., & Demailly, D. (2015). *Comprendre l'économie collaborative et ses promesses à travers ses fondements théoriques L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE : UN CONCEPT ÉMERGENT PORTEUR DE PROMESSES DE DURABILITÉ* (p. 5). Retrieved from https://www.iddri.org/sites/default/files/import/publications/wp0515_pico_fondements-theoriques.pdf

- Mertens, S, Rijpens, J., & Hurdebise, L. (2008). *Question de gouvernance : qui est « propriétaire » d'une ASBL ?* (pp. 1–5). Retrieved from <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/89208/1/propri%C3%A9t%C3%A9asbl.pdf>
- Mertens, Sybille. (2005). *Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique* (pp. 1–11). Retrieved from <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/146983/1/Mertens-coop%C3%A9ratives-preprint.pdf>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Hlady Rispal, M., & Bonniol, J. (2017). *Analyse des données qualitatives* (2e éd., 6e tir. ed.). Bruxelles: De Boeck
- Moati, P. (2008). *L'économie des bouquets. Les marchés de solutions dans le nouveau capitalisme*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1480.2561>
- Mont, O. (2002). Clarifying the concept of ProductService System. *Journal of Cleaner Production*, 10(3), 237–245. [https://doi.org/10.1016/S09596526\(01\)000397](https://doi.org/10.1016/S09596526(01)000397)
- Mont, O. (2004). *Product-service systems: panacea or myth?* (Doctoral Dissertation). Lund University.
- Novkovic, S., & Miner, K. (2015). « Introduction: Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity » in International Co-operative Alliance (Ed.), *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity* (pp. 10-21). Brussels: International Co-operative Alliance.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Hoboken.
- Peeters, L., & Like, A. (2018, June 27). La société coopérative : un retour aux sources (Peeters Law). Retrieved March 20, 2020, from Legal News website: <https://legalnews.be/fr/droit-des-affaires/droit-des-societes/la-societe-cooperative-un-retour-aux-sources-peeters-law/>
- Piketty, T. (2013). *Le capital au 21. siècle*. Paris: Seuil.
- Rijpen, J., & Mertens, S. (2016). Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique. In *smart.be* (pp. 1–11). Retrieved from <https://smartbe.be/wp-content/uploads/2016/03/03-2016-Gouvernance-et-coop--ratives-l---id--al-coop--ratif---l-----preuve-de-la-pratique..pdf>

- Robert-Demontrond, P., Beaudouin, V., Bellion, A., Dabadie, I., Schmidt, C. & Sugier, L. (2018). IV. Verbalisations en terre de consommation. Dans : , P. Robert-Demontrond, V. Beaudouin, A. Bellion, I. Dabadie, C. Schmidt & L. Sugier (Dir), *Ethnographier la consommation: Théories et pratiques* (pp. 81-113). Caen, France: EMS Editions.
- Roussel, P., Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.rouss.2005.01.
- Sadi, N.-E., & Moulin, F. (2014). Gouvernance coopérative : un éclairage théorique. *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, (333), 43.
<https://doi.org/10.7202/1026043ar>
- SAW B. (2015). *Cela veut dire quoi exactement devenir coopérateur /associé dans une coopérative ?* Retrieved from <http://gaumeenergies.be/wp-content/uploads/2016/02/Cela-veut-dire-quoi-exactement-devenir-cooperateur-dans-une-coop%C3%A9rative-1.pdf>
- Scholz, T. (2014). *Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy*.
- Scholz, T. (2016). *PLATFORM COOPERATIVISM Challenging the Corporate Sharing Economy* (p. 3). Retrieved from http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/files_mf/scholz_platformcoop_5.9.2016.pdf
- Sempels, C., & Hoffmann, J. (2013). *Les business models du futur: créer de la valeur dans un monde aux ressources limitées* (2nd ed.). Pearson Education France.
- Service Public Fédéral Justice. (2020). *L'ASBL* (pp. 1–36). Retrieved from https://justice.belgium.be/sites/default/files/2020-03_asbl_fr.pdf
- Skjott Linneberg, M., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*. <https://doi.org/10.1108/qrj-12-2018-0012>
- SOWECSOM. (2020). Sowecsom - Votre financement - Brasero. Retrieved June 2, 2020, from [www.sowecsom.org website: http://www.sowecsom.org/votre-financement/brasero.htm](http://www.sowecsom.org/votre-financement/brasero.htm)
- SPF Economie. (2015). La gouvernance d'entreprise | SPF Economie. Retrieved April 8, 2020, from [Fgov.be website: https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/responsabilite-societale-de/la-gouvernance-dentreprise](https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/responsabilite-societale-de/la-gouvernance-dentreprise)

- SPF economie. (2018, January 15). Conditions d'agrément des sociétés coopératives | SPF Economie. Retrieved February 23, 2020, from economie.fgov.be website:
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/conditions-dagrement-des>
- SPF economie. (2019a, August 6). Les sociétés coopératives | SPF Economie. Retrieved March 1, 2020, from economie.fgov.be website:
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/les-societes-cooperatives>
- SPF economie. (2019b, August 9). Agrément comme entreprise sociale | SPF Economie. Retrieved March 18, 2020, from economie.fgov.be website:
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement-comme-entreprise>
- Sundin, E. (2009). Life Cycle Perspectives of Product/ServiceSystems: In Design Theory. In *Introduction to Product/ServiceSystem Design* (pp. 31–49).
https://doi.org/10.1007/9781848829091_2
- Tan, A. (2010). *Service-oriented product development strategies: Product/ServiceSystems (PSS) development* (Doctoral Dissertation). Technical University of Denmark.
- Terrasse, P. (2016). *RAPPORT AU PREMIER MINISTRE SUR L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE*. Retrieved from
https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2016/02/08.02.2016_rapport_au_premier_ministre_sur_leconomie_collaborative.pdf
- Thiéart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Paris: Dunod
- Tischner, U., Verkuil, M., & Tukker, A. (2002). Product service systems: Best practice document. *SusProNet*, 133.
- Tukker, A. (2004). Eight Types of ProductService System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from Suspronet. *Business Strategy and the Environment* 13: 246–260. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 246–260.
<https://doi.org/10.1002/bse.414>

- Tukker, A., & Tischner, U. (2006). Productservices as a research field: past, present and future. Reflections from a decade of research. *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1552–1556. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.01.022>
- Vallerand, R., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior : A prospective study. *Journal of Personality*, 60, 599–620.
- Vanhove, M. (2015, January 29). Les coopératives en Belgique. Retrieved February 10, 2020, from kuleuven.be website:
<https://www.kuleuven.be/emeritiforum/em/Forumgesprekken/2014-2015/290115/cooperatives-un-modele-tout-terrien-matthieu-van.pdf>
- Van Niel, J. (2014). L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie. *Développement Durable et Territoires*, 5(1), 1–21.
<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10160>
- Vanwelde, M. (2019). *Que penser du nouveau « Code des Sociétés et des Associations » ?* Retrieved from http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1905_que_penser_du_nouveau_code_des_socie_te_s_et_des_asociations.pdf
- Vendramin, P., & Valenduc, G. (2016). *Le travail virtuel. Nouvelles formes d'emploi et de travail dans l'économie digitale* (pp. 24–25).
- Vermaut, M., Hanot, G., Lenaerts, G., Delrue, F., & Demoor, C. (2019, May 28). Le nouveau droit des sociétés Partie V: La société simple, la SNC, la SComm et la SC. *Pacioli*, (486), 1–14.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction Cost Economics: the Governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Wong, M. (2004). *Implementation of innovative product service systems in consumer goods industry* (PhD Thesis). Cambridge University.