

LES ORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE COLLABORATIVES : ANALYSE DES FACTEURS LIÉS À LEUR
DÉMARRAGE AU QUÉBEC

Par Antoine Dufour-Guindon

Essai présenté en vue de l'obtention du double diplôme
Maîtrise en environnement
Master en Ingénierie et Management de l'Environnement et du Développement Durable
(M. Env.-IMEDD)

Sous la direction de Madame Bénédicte Thérien

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (Québec, Canada)

UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE DE TROYES (France)

Juillet 2016

SOMMAIRE

Mots clés : économie collaborative, économie de partage, consommation collaborative, économie sociale, entrepreneuriat, ancrage territorial, système économique durable

L'implantation d'organisations d'économie sociale et le développement de pratiques de consommation collaboratives contribuent à l'établissement d'un système économique durable permettant autant de réduire la pression sur l'environnement que de renforcer les liens au sein des communautés. Afin de favoriser l'implantation de ce type d'organisation, il faut tenir compte des facteurs qui influencent leur processus de prédémarrage et de démarrage. Pour cette raison, une enquête a été menée auprès de six entrepreneurs québécois pour identifier les difficultés à surmonter ou les éléments ayant facilité le processus de lancement de leur organisation. L'objectif de cet essai est de formuler des recommandations qui permettront aux décideurs politiques, gestionnaires et aspirants entrepreneurs d'améliorer leur approche face à ce type d'organisation afin de favoriser leur éclosion au Québec.

L'analyse des entretiens démontre qu'il est critique pour les organisations d'économie sociale collaboratives d'attirer des utilisateurs autour du projet et de les mobiliser. Pour ce faire, les entrepreneurs ont dû élaborer un modèle d'affaires qui propose un service abordable et professionnel où l'interaction avec les individus est centrale, ainsi qu'une structure organisationnelle bien définie qui offre aux utilisateurs l'opportunité de s'impliquer activement dans le projet. De plus, l'établissement de partenariats doit être préconisé afin de donner de la visibilité au projet, ainsi que pour bâtir une crédibilité auprès de la communauté locale et des organismes d'accompagnement, d'autant plus que ces organisations peuvent fournir une aide financière et technique cruciale aux entrepreneurs. Malgré ceci, les barèmes des organismes d'accompagnement et la réglementation en vigueur semblent peu adaptés aux nouveaux modèles d'affaires collaboratifs, ce qui peut nuire à leur développement.

À partir de ces résultats, il est recommandé aux décideurs politiques d'appuyer officiellement ces initiatives en développant notamment des partenariats publics-privés, ainsi qu'en assouplissant la réglementation liée à l'émission de permis pour ce type d'entreprise. Pour les entrepreneurs, il est suggéré de solliciter l'aide d'experts lors de l'élaboration de leur projet auprès d'incubateurs, d'initiatives collaboratives ou autres organismes. Enfin, il leur est conseillé de délimiter les pouvoirs des gestionnaires, de définir les tâches et de former les utilisateurs engagés afin d'inciter la cohésion et l'efficacité au sein de leurs organisations et pour assurer la qualité des services offerts.

REMERCIEMENTS

Ça y est! L'aventure de la maîtrise se termine après deux belles années remplies de rencontres, d'apprentissages et de défis. Cet essai a certainement été l'épreuve la plus formatrice et il n'aurait pas pu être réalisé sans l'aide et le soutien de ma directrice Bénédicte Thérien que je remercie énormément. Elle a su me guider tout au long du travail et me pousser à me surpasser.

Je souhaite également remercier tous les entrepreneurs qui ont participé à cette étude et les saluer de leur persévérance et de leur audace, car je crois sincèrement que leurs projets aident à renforcer les liens au sein des communautés et qu'ils sont bénéfiques pour l'environnement.

Je voudrais remercier ma famille et mes proches qui m'ont supporté et encouragé durant cette épreuve. Je pense à ma sœur et Ariane qui m'ont hébergé et enduré pendant plusieurs *weekends*. Je pense aussi à Eugénie, Ève, Véro et Nico qui m'ont aidé et soutenu moralement, à Yann mon coloc qui m'a monté un super bureau dans le salon, à mon père et à ma belle-mère qui m'ont ravitaillé en café et en nourriture et enfin à ma mère qui m'a envoyé des ondes positives et qui m'a supporté psychologiquement.

À toute ma cohorte, même à l'autre bout de la terre, je continue mon histoire avec vous... (Dion, 2005)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE.....	4
1.1 Émergence de l'économie collaborative.....	4
1.2 L'économie collaborative	6
1.2.1 Différents concepts et définitions.....	6
1.2.2 L'économie de partage au sein de la consommation collaborative	9
1.2.3 Les quatre grands axes de l'économie collaborative.....	11
1.2.4 Les modèles de distribution.....	13
2. MÉTHODOLOGIE.....	15
2.1 Élaboration des objectifs de la recherche.....	15
2.2 Recensement des écrits pour l'identification des facteurs généraux.....	16
2.3 Cadrage du projet.....	16
2.3.1 Risques de dérives de la consommation collaborative.....	18
2.4 Méthodologie de l'enquête.....	20
2.4.1 Sélection des entreprises et identification des interlocuteurs	20
2.4.2 Justification de la méthode de collecte de données.....	22
2.4.3 Élaboration du guide d'entretien des entreprises	23
2.4.4 Préparation et planification et préparation des entretiens.....	24
2.4.5 Déroulement des entretiens.....	24
2.5 Méthodologie de l'analyse.....	25
2.5.1 L'organisation des données	25
2.5.2 Synthèse des données.....	26
3. ANALYSE DES ENTRETIENS.....	27
3.1 Le processus de prédémarrage et de démarrage des organisations d'économie sociale collaboratives.....	27
3.2 Facteurs influençant le prédémarrage des organisations.....	30
3.2.1 Facteur pouvant affecter la conceptualisation de l'organisation – étape 1	30
3.2.2 Facteur pouvant affecter la collecte d'information – étape 2.....	31
3.2.3 Facteur pouvant affecter la consultation de la communauté – étape 3	33
3.2.4 Facteurs pouvant affecter le lancement du projet pilote – étape 4.....	35

3.2.5	Facteur pouvant affecter la planification et le financement – étape 5	37
3.3	Facteurs influençant le démarrage des organisations	41
3.3.1	Facteur pouvant affecter la création de l’organisation - étape 6	41
3.3.2	Facteurs pouvant affecter l’ancrage de l’organisation – étape 7	43
3.3.3	Facteurs pouvant affecter le début des opérations de l’organisation – étape 8.....	44
3.4	Constats généraux des résultats des entretiens	53
4.	COMPARAISON ENTRE LES FACTEURS ISSUS DES ENTRETIENS ET DES ÉCRITS	55
4.1	Comparaison des facteurs.....	55
5.	RECOMMANDATIONS	64
5.1	Recommandations pour le gouvernement	64
5.1.1	S’afficher en tant que ville collaborative	64
5.1.2	Investir davantage dans le mouvement collaboratif	65
5.1.3	Former les employés des villes et organismes publics	65
5.1.4	Faciliter l’accès à des espaces non utilisés.....	66
5.2	Recommandations pour les organisations d’économie sociale collaboratives en démarrage..	66
5.2.1	Former sa communauté.....	66
5.2.2	Former une association d’entreprises d’économie sociale collaboratives.....	67
5.2.3	Délimiter les pouvoirs et décrire les tâches.....	68
5.2.4	Adopter un comportement de citoyen responsable	68
5.3	Recommandations pour les futurs entrepreneurs.....	68
5.3.1	S’informer auprès des autres organisations d’économie sociale collaboratives.....	68
5.3.2	Solliciter les organismes d’accompagnement.....	69
5.3.3	Stimuler l’engagement de la communauté locale	69
5.3.4	Mobiliser sa communauté	70
5.3.5	Miser sur le développement de partenariats	70
5.4	Valider ces recommandations.....	70
	CONCLUSION	71
	RÉFÉRENCES	73
	BIBLIOGRAPHIE.....	79
	ANNEXE 1 – LES PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	81
	ANNEXE 2 – LISTE DES ORGANISATIONS CONTACTÉES DANS LE CADRE DE L’ESSAI	83

ANNEXE 3 – GUIDE D’ENTRETIEN 84

ANNEXE 4 – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT 87

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1 : Boussole de la consommation collaborative.....	8
Figure 1.2 : Les différents concepts de l'économie collaborative accompagnés d'exemples.....	10
Figure 2.1 : Cheminement méthodologique du travail.....	15
Figure 3.1 : Processus d'implantation par étape d'une organisation d'économie sociale collaborative accompagnée de descriptions et des facteurs d'influence.....	29
Tableau 2.1 : Liste des organisations ayant accepté de participer à l'enquête	21
Tableau 2.2 : Liste des répondants ayant participé à l'enquête	22
Tableau 4.1 : Comparaison des facteurs identifiés dans les écrits à ceux identifiés grâce à l'analyse des entretiens	56

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

B2B	Entreprise-à-entreprise
B2C	Entreprise-à-personne
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CC	Consommation collaborative
CDEC	Corporations de développement économique communautaire
CDR	Coopérative de développement régional
CLD	Centre local de développement
CQCM	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
CRÉ	Conférence régionale des élus
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
CSCP	<i>Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production</i>
CUFE	Centre Universitaire de Formation en Environnement
ENP	<i>Enterprising Non-Profits</i>
ÉTS	l'École de Technologie Supérieure
ISO	Organisation internationale de la standardisation
MESI	Ministère de l'Économie, de la Sciences et de l'Innovation du Québec
MDDELCC	Ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OBNL	Organisations à but non lucratif
ONU	Organisme des Nations unies
OQLF	Office québécois de la langue française
P2P	Personne-à-Personne
PIPAME	Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques
PME	Petites et moyennes entreprises
PwC	PricewaterhouseCoopers
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
UQAM	Université du Québec à Montréal

INTRODUCTION

Il est habituel, dans le système économique actuel, de consommer des biens qui ne seront utilisés que quelques fois ou même jamais au courant de leur vie. En effet, nous avons tous déjà acheté un outil ou un morceau de linge qui n'est finalement jamais sorti de sa boîte ou du tiroir. L'habitude de consommer porte les individus à accumuler des biens qu'ils devront entreposer, peut-être même les déménager, pour enfin se rendre à l'évidence de leur inutilité. La réalité est que beaucoup de ces objets termineront fort probablement leur vie au site d'enfouissement ou à l'incinérateur. Ce phénomène témoigne d'un système où les marchés sont continuellement inondés de nouveaux produits, ce qui renouvelle constamment les besoins des individus et les incite à consommer (Dugay, 2014 cité dans Fournier, 2014, 27 septembre). À ceci s'ajoute le profond ancrage de la notion de propriété au sein notre société qui pousse chaque individu à vouloir son propre exemplaire d'un bien. Le tout amène une production démesurée qui implique l'extraction massive de matières premières. Bien entendu, l'extraction de ressources naturelles et la production de déchets liée à la consommation exercent une pression constante sur l'environnement et sur la santé humaine. Dans un contexte où la population mondiale augmente et les ressources naturelles se raréfient, l'adoption d'un système de consommation plus durable se fait ressentir. D'ailleurs, plusieurs individus ont constaté cette problématique et ont entrepris de développer des modèles d'affaires alternatifs considérés comme plus durables. Parmi ceux-ci se retrouve le modèle d'entreprise d'économie sociale du domaine de la consommation collaborative qui vise notamment le partage de biens et de services au sein d'une communauté. Malgré l'émergence de ce type d'initiative, on constate qu'il peine à s'implanter dans notre système économique et que la consommation collaborative est encore un phénomène marginal.

L'objectif principal de cet essai est de favoriser l'implantation des organisations d'économie sociale collaboratives au Québec en formulant des recommandations aux décideurs politiques, aux gestionnaires et aux aspirants entrepreneurs du domaine. Pour ce faire, une identification des facteurs clés à l'implantation des organisations de la consommation collaborative a d'abord été effectuée en se référant aux écrits sur le sujet. Les résultats de cette recherche préliminaire ont été utilisés pour l'élaboration d'entretiens semi-dirigés réalisés auprès de fondateurs d'organisations d'économie sociale du domaine de la consommation collaborative. Ces entretiens ont permis d'identifier les facteurs clés, ainsi que les conditions favorables et défavorables au prédémarrage et au démarrage de ce type d'entreprise. Les contenus des entretiens et des écrits ont également été comparés afin de mieux comprendre ce qui distingue les enjeux et les besoins liés au démarrage des

organisations d'économie sociale de ceux des entreprises de la consommation collaborative en général.

En raison du caractère inédit et émergent du mouvement collaboratif, les écrits sur le sujet sont encore limités. C'est pourquoi une bonne partie de l'information recueillie pour réaliser cette étude a été prélevée directement auprès d'entrepreneurs. Malgré tout, des auteurs crédibles et diversifiés ont pu être consultés pour d'abord mettre en contexte le mouvement collaboratif tels que : Rachel Botsman, Roo Rodgers, Jeremy Rifkin et Lisa Gansky. Ensuite, des organismes reconnus ont été utilisés comme références pour construire le cadre méthodologique de l'étude, notamment le Chantier de l'économie sociale, le Ministère de l'Économie, de la Sciences et de l'Innovation du Québec (MESI), l'Organisation internationale de la standardisation (ISO) et le Comité 21. De leur côté, l'identification et l'analyse des facteurs ont été réalisées, d'une part, grâce à des études menées par le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME) de France, la firme PricewaterhouseCoopers (PwC) et par le *Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production* (CSCP), et d'une autre part, à l'aide des six entretiens menés auprès d'entrepreneurs d'initiatives d'économie sociale collaboratives.

À des fins de rigueur et de crédibilité, un contrôle des sources a été effectué pour la réalisation de cet essai. En ce sens, une attention particulière a été portée à la provenance de la source, à sa date de parution et à la crédibilité de l'auteur.

Le présent essai est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre met en contexte le mouvement collaboratif. On y explique d'abord ce qui a mené à l'émergence de l'économie collaborative et l'on cherche à établir un sens à travers les multiples définitions et nuances apportées au concept par les différents auteurs. Ensuite, la méthodologie employée pour atteindre les objectifs de l'essai est traitée dans le second chapitre. On y présente la méthode empruntée pour poser les limites du modèle d'organisation ciblé par l'étude, ainsi que pour réaliser l'enquête et l'analyse des données. Le troisième chapitre expose l'analyse des entretiens réalisés auprès de six entrepreneurs d'initiatives d'économie sociale collaboratives. Le résultat de cette analyse consiste en un schéma présentant les étapes de prédémarrage et de démarrage des organisations d'économie sociale collaboratives, et les nombreux facteurs qui influencent l'implantation des organisations d'économie sociale collaboratives aux différentes étapes du processus. Ces facteurs sont par la suite détaillés selon leur impact potentiel sur les organisations. Le quatrième chapitre compare brièvement les facteurs identifiés dans les entretiens avec ceux des écrits portant sur les autres entreprises du domaine de la consommation collaborative. À l'issue de l'analyse des entretiens et de la comparaison des facteurs, des recommandations sont formulées à l'endroit des décideurs politiques, des gestionnaires et des

aspirants entrepreneurs afin de favoriser l'implantation d'organisations d'économie sociale collaboratives au Québec.

1. MISE EN CONTEXTE

L'économie collaborative représente un ensemble d'initiatives basées sur des réseaux horizontaux et une participation communautaire (Ouishare, 2011). Ce phénomène est composé d'une grande variété d'organisations proposant des solutions de remplacement aux modèles économiques traditionnels, ainsi qu'aux moyens de consommation existants. Dans ce chapitre, les éléments ayant provoqué l'émergence de l'économie collaborative seront d'abord présentés, suivis d'un survol des principaux concepts, définitions et modèles de distribution qui la composent.

1.1 Émergence de l'économie collaborative

Le mouvement collaboratif contemporain tire ses racines de ce qu'on appelle la « société civile » formée au XIX^e siècle par la mise en commun de ressources des ouvriers et de la classe moyenne émergente pour assurer un filet social aux individus dans la société capitaliste de l'ère industrielle. Ensemble, ils ont mis sur pied des écoles, des hôpitaux, des syndicats, des coopératives, différentes institutions culturelles et populaires, pour former un capital social visant l'amélioration du bien-être des individus dans un esprit démocratique. Au XX^e siècle, les bienfaits de la société civile sont reconnus par les États et institutionnalisés en tant que secteur à but non lucratif de l'économie. (Rifkin, 2014) Tout comme à l'époque de la formation de la société civile, l'émergence du mouvement collaboratif contemporain est stimulée par un ensemble de forces économiques, sociales, environnementales et technologiques.

Tout d'abord, la crise financière de 2008 a marqué le début d'une récession économique lors de laquelle des millions d'individus ont perdu leur emploi, leur pouvoir d'achat et surtout leur confiance dans le système capitaliste traditionnel. En effet, en réaction à cette crise, on remarque une perte de confiance des consommateurs envers les marques et modèles économiques traditionnels, ainsi qu'une remise en question de leur conception du bonheur en lien avec leur façon de consommer (Gansky, 2010; Botsman, 2011). De cette situation émerge une vague d'initiatives proposant des moyens de consommation alternatifs qui s'affichent comme des solutions potentielles à la crise économique et aux problèmes de la surconsommation. Celles-ci se basent principalement sur des principes de partage et d'accès sur la propriété dans un monde où un grand nombre de biens et de services sont sous-utilisés ou même inutilisés. Ce phénomène, qu'on appelle la capacité inutilisée des biens et des services, est expliqué par Rachel Botsman grâce à l'exemple de la perceuse électrique. Dans son livre *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, coécrit avec Roo Rogers, on y mentionne qu'une perceuse est en moyenne utilisée de six à treize minutes tout au long de sa vie. Sachant que plus de la moitié des foyers aux États-Unis (États-Unis) possèdent leur propre perceuse, cela signifie qu'environ 50 millions de perceuses ne font que dormir dans leur coffre.

(Botsman et Rogers, 2010) Plutôt que d'acheter de nouvelles perceuses, celles qui sont inutilisées pourraient être mises à la disposition de tous à travers des organisations de partage et d'accès de biens. Les consommateurs et les entreprises réalisent tranquillement qu'ils sont entourés de cette capacité inutilisée de biens, de services, de connaissances, d'aptitudes, de temps et d'espaces, ainsi que de l'opportunité de partage et de monétisation qu'elles représentent (Finlay, 2013).

La croissance de la population et la pression sur les ressources naturelles ont aussi contribué à l'émergence de l'économie collaborative. En effet, la croissance infinie, visée par les entreprises et les gouvernements, contribue à l'épuisement des ressources naturelles et l'accélération du réchauffement climatique, ce qui représente le coût et le risque des modèles d'entreprises traditionnels (Gansky, 2010). De plus, la population globale ne cesse d'augmenter, ce qui signifie que les ressources critiques comme l'eau potable, l'espace, les combustibles fossiles diminuent et que les entreprises, gouvernements et citoyens doivent « faire plus avec moins » (Rinne, 2013). Lisa Gansky (2010), auteure du livre *The Mesh: Why Future of Business is Sharing*, résume la situation en affirmant que pour vivre dans un monde en paix, prospère et soutenable, nous allons devoir faire un travail plus efficace en matière de partage des ressources.

Parallèlement au phénomène de la croissance de la population s'observe celui de la densification de la population en zone urbaine. Selon l'Organisation des Nations unies (ONU) (2014), dans son rapport sur les perspectives de l'urbanisation, 66% de la population mondiale habiterait en zone urbaine d'ici 2050. La proximité entre les individus et les entreprises dans les zones urbaines favorise l'émergence du mouvement collaboratif puisqu'elle facilite l'accès aux ressources et à leur diversification. En d'autres mots, une telle densité de population amène une masse critique suffisante et nécessaire à la création de marchés collaboratifs (Finlay, 2013).

Enfin, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), de moins en moins nouvelles, ont aussi favorisé l'essor de l'économie collaborative. Il est entendu par NTIC un :

« Ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information. » (Office québécois de la langue française [OQLF], 2008).

La démocratisation des NTIC a contribué à l'essor du mouvement collaboratif à grande échelle puisqu'elles ont permis de mettre en relation un large bassin d'individus qui ne pouvaient pas auparavant communiquer entre elles (PIPAME, 2015). En effet, aujourd'hui près de 39% de la population mondiale a accès à Internet et près de 26% des gens utilisent des téléphones intelligents (Central Intelligence Agency, 2015; Statista, 2015). Ces derniers peuvent maintenant avoir accès à de

vastes réseaux d'individus et à un volume important d'information de façon quasi instantanée, libérant ainsi un potentiel d'interaction et de coopération sans borne. À ce sujet, Jeremy Rifkin (2014) mentionne dans son livre *La nouvelle société du coût marginal zéro*, que :

« L'Internet des objets¹ permet à des milliards de personnes de s'engager dans des réseaux sociaux pair-à-pair et de collaborer à la création de multiples activités et pratiques économiques nouvelles dont est faite la vie sur les communaux collaboratifs émergents. »

Plusieurs de ces nouvelles pratiques économiques, basées sur les principes de la collaboration et qui constituent l'économie collaborative, seront présentées dans la section suivante.

1.2 L'économie collaborative

Consommation collaborative, économie de partage, économie d'accès, économie de pairs et bien d'autres sont tous des termes fréquemment utilisés pour parler d'économie collaborative. Trop souvent, ceux-ci sont mal définis ou utilisés à mauvais escient par les médias, auteurs ou individus, ce qui amène une perte de crédibilité du mouvement collaboratif et une certaine confusion à son égard. Dans cette section, les deux termes et les concepts les plus fréquemment utilisés pour parler du mouvement collaboratif seront expliqués, au meilleur de nos connaissances, afin de poser des bases nécessaires à la compréhension de cet essai. Le tout n'est pas chose facile puisque les limites du mouvement ne font pas l'unanimité dans les écrits et le mouvement est en constante évolution.

1.2.1 Différents concepts et définitions

Le premier terme à faire surface pour décrire le phénomène a été celui de la « consommation collaborative », utilisé dès 1978 dans l'article *Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach* écrit par les deux sociologues, Marcus Felson et Joe L. Spaeth (1978). Ces derniers définissent alors les actes de consommation collaborative comme étant des événements où une ou plusieurs personnes consomment des biens ou des services économiques en engageant des activités avec une ou plusieurs autres personnes. On précise que les activités collaboratives peuvent être réalisées en contact direct avec des individus ou pas. Des activités aussi simples que de boire une bière entre amis, conduire la voiture pour visiter un proche et utiliser une machine à laver pour faire la lessive de ses enfants représentent des gestes de consommation collaborative tels qu'entendu par les deux sociologues. Le terme est repris et développé en 2010 dans l'ouvrage de Rachel Botsman et Roo Rodgers, *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, considéré comme un ouvrage de pionnier dans le mouvement collaboratif contemporain. On y présente différents principes de la consommation collaborative sans pour autant donner de

¹ Internet des objets : Ensemble des objets branchés à Internet capables de communiquer avec des humains (OQLF, 2015).

définition précise au terme. Ceci viendra à travers des publications subséquentes de Rachel Botsman, professeure au *Saïd Business School* de l'Université d'Oxford et auteure de multiples articles au sujet de l'économie collaborative. Malgré tout, on mentionne dans l'ouvrage que le phénomène collaboratif ne se limite pas simplement à la consommation. À vrai dire, celui-ci s'étend aussi à l'éducation, à la finance et à la production, pour former ce qu'on appelle maintenant l'« économie collaborative ».

L'économie collaborative chapeaute alors l'ensemble des pratiques collaboratives. Elle se définit comme étant un système économique de réseaux et de marchés décentralisés où la valeur des actifs sous-utilisés est libérée en connectant les besoins et les avoirs des individus sans avoir recours aux intermédiaires traditionnels (Botsman, 2015a). Toutefois, cette définition ne fait pas l'unanimité puisqu'elle n'inclut pas certaines notions que des auteurs jugent essentielles au mouvement collaboratif, notamment le rôle joué par les technologies du Web servant à connecter des individus dispersés et donc à libérer la valeur des actifs sous-utilisés (Stokes et al., 2014). D'autres auteurs restent plus généraux et définissent le phénomène comme étant : « l'ensemble des pratiques et modèles économiques basés sur les structures horizontales et les communautés, qui transforment la façon dont on vit, crée, travaille » (Ouishare, 2011). À travers ces définitions, on remarque que deux principes sont au cœur de l'économie collaborative, soit celui de la décentralisation des réseaux et celui de la transformation du modèle économique traditionnel. En ce sens, pour qu'une initiative soit qualifiée de collaborative, elle doit présenter un modèle d'affaires alternatif et mettre en place des moyens pour favoriser le développement de réseaux entre les individus ou les organisations. En ce qui concerne la notion de « technologie », elle représente un facteur ayant encouragé l'émergence de certains modèles d'entreprises au sein du mouvement collaboratif, notamment celles des plateformes Web de partage/vente de produits. Toutefois, on remarque que la forte utilisation des NTIC ne s'applique pas à toutes les initiatives de l'économie collaborative, c'est pourquoi nous pensons qu'elle ne devrait pas être incluse dans sa définition.

En plus des nuances entre les définitions, d'autres termes peuvent être utilisés pour parler d'économie collaborative. Le plus utilisé est sans aucun doute celui d'« économie de partage ». Malgré leurs similitudes, ils se distinguent l'un de l'autre. Le professeur de marketing Russell Belk (2013) explique dans une publication du *Journal of Business Research*, que la notion de partage implique un acte de distribution d'un bien qui nous appartient pour qu'il puisse être utilisé par autrui et vice-versa. Cette action peut être réciproque ou non et engager des comportements pouvant bénéficier à d'autres membres de la société. En combinant la notion de partage avec celle d'économie, on obtient un système qui facilite le partage d'actifs ou de services sous-utilisés,

gratuitement ou en échange d'une compensation monétaire, directement entre les individus et les organisations (Botsman, 2015a). À travers cette définition, on remarque que la définition de l'économie de partage (*sharing economy*) est moins inclusive que celle de l'économie collaborative. En effet, l'économie collaborative fait allusion à l'ensemble de systèmes ou de marchés décentralisés, tandis que l'économie de partage se limite aux systèmes du domaine de la consommation collaborative, comme le démontre le schéma développé par Rachel Botsman à la figure 1.1. De plus, on note une distinction entre les deux concepts au niveau des modèles de distribution employés (ceux-ci seront définis à la section 1.2.4). En effet, selon la figure 1.1, l'économie collaborative englobe tous les modèles de distribution : personne-à-personne (*peer-to-peer*, P2P), entreprise-à-personne (*business-to-customer*, B2C) et entreprise-à-entreprise (*business-to-business*, B2B), tandis que l'économie de partage touche aux modèles de distribution B2C et P2P, mais se concentre davantage sur le P2P (Botsman, 2015b).

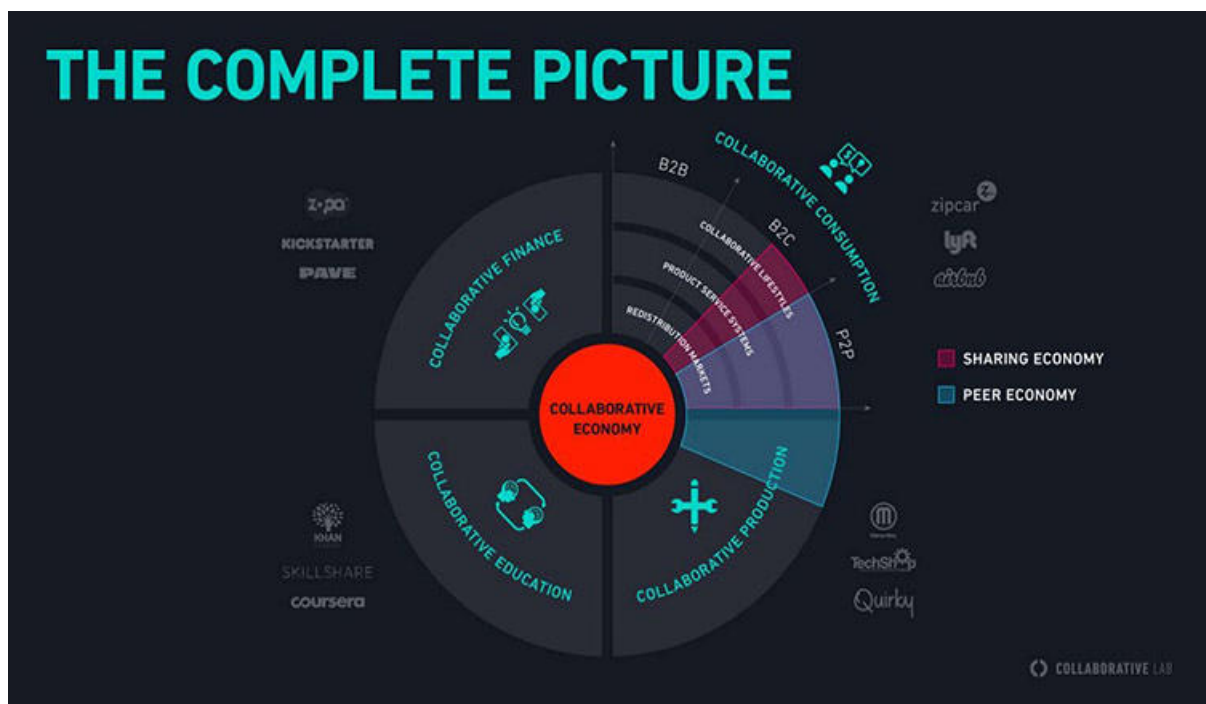


Figure 1.1 : Boussole de la consommation collaborative (tiré de : Botsman, 2013)

Une dernière distinction pourrait être faite au niveau des moyens utilisés par les entreprises pour offrir leurs services. En effet, Erwan Mouazan (2013), économiste, directeur et fondateur de la firme de développement durable Ecovala, affirme dans sa définition de l'économie du partage que toutes les organisations utilisent la technologie pour engager les individus, corporations, organismes à but non lucratif, gouvernements dans une distribution, partage ou réutilisation des biens ou des services sous-utilisés. L'utilisation des NTIC serait alors une caractéristique commune à toutes les entreprises de l'économie du partage. Ceci étant dit, il a été démontré précédemment que les organisations de

l'économie collaborative n'utilisent pas toutes les NTIC dans leur offre de service, ce qui marque une différence entre les deux concepts.

Enfin, peu d'auteurs ont cherché à nuancer les deux concepts. En fait, Rachel Botsman (2015) est la seule référence consultée à avoir mis sur pied un dictionnaire définissant les différents termes de l'économie collaborative. Celui-ci permet de mieux comprendre les concepts du domaine collaboratif, mais il n'explique pas les distinctions entre ceux-ci. Pour cette raison, il a été jugé pertinent de situer l'économie de partage au sein de la consommation collaborative.

1.2.2 L'économie de partage au sein de la consommation collaborative

En se fiant aux recherches de Rachel Botsman, on présente la consommation collaborative comme une branche de l'économie collaborative. En ce qui concerne l'économie de partage, elle serait un sous-concept de cette consommation collaborative. Cependant, il est difficile d'établir une distinction claire, entre ce qui caractérise les entreprises de l'économie de partage des autres organisations du domaine de la consommation collaborative. Pour cette raison, la figure 1.2, inspirée du modèle développé par Botsman, a été construite et sera accompagnée d'exemples afin d'établir clairement cette distinction entre les deux concepts. La branche de droite, soit la consommation collaborative, catégorise d'abord les entreprises selon le critère d'utilisation des NTIC dans leur offre de service (les autres branches de la figure seront détaillées à la section 1.2.3). Ceci permet de distinguer les entreprises d'économie de partage des entreprises de la consommation collaborative ancrées sur le territoire. Ensuite, elles sont classées par modèle de distribution qui illustre à qui sont destinés les services des initiatives.

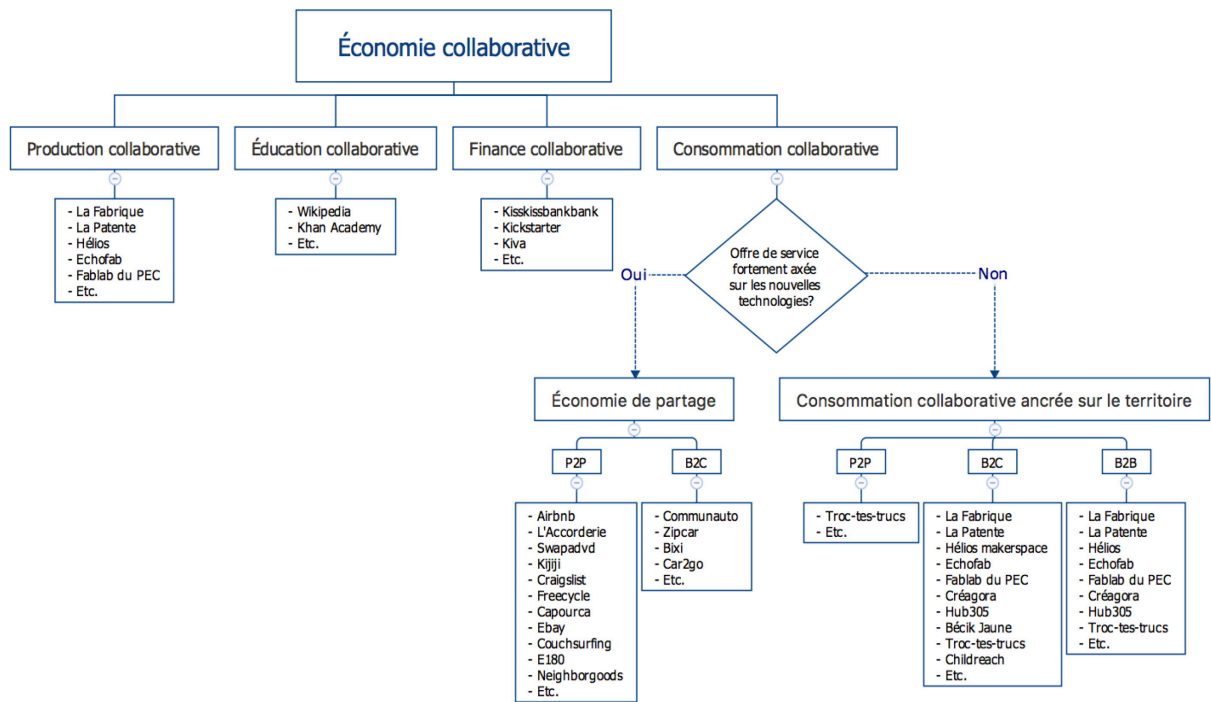


Figure 1.2 : Les différents concepts de l'économie collaborative accompagnés d'exemples (inspiré de : Botsman, 2013)

Une entreprise comme Airbnb (<https://www.airbnb.ca>), qui offre un service de partage d'hébergement, ne fait que coordonner les échanges de logements, chambres, maisons, etc. à travers une plateforme Web mettant en contact des individus voulant offrir ou louer un logement. Ce modèle n'implique pas l'implantation physique d'une entreprise sur le territoire, ce qui représente, selon nous, un élément distinctif des initiatives de l'économie du partage des autres initiatives de la consommation collaborative. Airbnb serait alors, selon le schéma de la figure 1.2, une entreprise de l'économie collaborative, de l'axe de la consommation collaborative et plus précisément de l'économie du partage dont le modèle de distribution est P2P. À l'opposé, un espace de production collaboratif (*makerspace*) comme La Fabrique (<https://www.lafabriquecoop.org>) ne fonde pas son offre de service sur une plateforme Web. En effet, l'entreprise est ancrée physiquement sur le territoire et elle offre ses services d'atelier libre-service, de formations, et autres, à la communauté locale de Sherbrooke. Les utilisateurs de La Fabrique doivent se déplacer en personne afin d'avoir accès aux services. Pour ces raisons, elle est une entreprise d'économie collaborative, à cheval entre le domaine de la consommation et de la production collaborative de modèle B2C et B2B. On ne peut pas dire qu'il s'agit d'une entreprise d'économie de partage puisque son offre de service n'est pas fondée sur les NTIC.

On remarque, à travers les deux exemples précédents, que les initiatives qui composent l'économie collaborative peuvent être très diversifiées et que leurs modèles d'entreprises peuvent difficilement

être catégorisables. Il a donc été jugé important de présenter l'ensemble des quatre grandes catégories de l'économie collaborative afin de mieux comprendre où se situe le modèle d'organisation dont il sera question dans cet essai. En ce sens, la section suivante présentera les grands axes de l'économie collaborative appuyés par des exemples d'initiatives. Le tout se base sur le cadre théorique de Rachel Botsman élaboré à travers ses différentes publications.

1.2.3 Les quatre grands axes de l'économie collaborative

Comme présenté à la figure 1.2, quatre grands axes composent l'économie collaborative : la production, l'éducation, la finance et la consommation. La catégorie de la consommation collaborative a déjà été abordée à travers l'explication de l'économie du partage, toutefois, elle sera détaillée davantage dans cette section, en plus d'une description des trois autres axes qui sera accompagnée d'exemples pour mieux les distinguer.

Tout d'abord, la production collaborative se concentre sur le design, la production ou la distribution de biens en groupes ou réseaux d'individus (Stokes et al., 2014). Les espaces collaboratifs de production comme La Fabrique, Helios (<http://heliosmakerspace.ca>) et La Patente (<http://atelierlapatente.org>) sont de bons exemples d'entreprises pour illustrer cette catégorie. Ces initiatives mettent à la disposition de leurs membres de l'équipement et des espaces de travail pour que ces derniers puissent réaliser leurs projets. On retrouve notamment dans plusieurs *makerspaces* des ateliers de menuiserie, de mécanique, de couture, d'électronique, de peinture et de poterie. Il faut noter que les ateliers et les équipements peuvent varier d'un *makerspace* à l'autre et qu'en échange de l'accès à leurs services, une compensation monétaire ou bénévole est généralement exigée. On retrouve également dans cette catégorie les laboratoires collaboratifs de fabrication (*fablabs*), qui sont également des espaces collaboratifs de production. Toutefois, ils sont surtout axés sur l'utilisation d'équipements contrôlés par ordinateur comme les imprimantes trois-dimensions et les découpes laser. Parmi les *fablabs au Québec*, on retrouve échoFab (<http://www.echofab.org>) et le Fablab du PEC (<http://www.fablab.koumbit.org/wordpress/>). Le cas des *makerspaces* et des *fablabs* est particulier puisqu'ils constituent aussi des lieux d'apprentissage et de consommation alternatifs. En effet, ces derniers, en plus d'offrir un service de formation sur différents sujets, évitent à leurs membres d'acquérir certains équipements ou des espaces de travail. Ce type d'entreprise peut donc se retrouver simultanément sous plusieurs axes de l'économie collaborative, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises de consommation collaborative ancrées sur le territoire.

Ensuite, l'éducation collaborative fait référence à un modèle d'éducation démocratique où l'apprentissage se fait de façon ouverte de personne-à-personne (Mouazan, 2013). Un des exemples les plus connus est Wikipedia (<https://en.wikipedia.org>). Cette plateforme Web est une encyclopédie

ouverte dans laquelle chaque individu peut participer à son développement en y écrivant des articles sur des sujets divers. Khan Academy (<https://www.khanacademy.org/>) est également un bon exemple. L'entreprise est aussi une plateforme Web, mais à la différence de Wikipedia, on y retrouve notamment des cours, formations et mentorats touchants différents sujets. La majorité du matériel offert sur la plateforme est présenté par des utilisateurs du site. Cette initiative fait le lien entre des professionnels de différents domaines et des individus voulant apprendre sans devoir s'inscrire dans une institution académique traditionnelle.

Pour ce qui est de la finance collaborative, elle représente les activités de financements, de placements ou de prêts offerts à l'extérieur des institutions financières traditionnelles (Stokes et al., 2014). Elle fait également référence à une approche décentralisée axée sur des échanges impliquant plusieurs individus dans le processus (Mouazan, 2013; Botsman, 2013). Par exemple, KissKissBankBank (<http://www.kisskissbankbank.com>) est une plateforme de financement participatif qui permet au public d'investir dans les projets qui les interpellent (Kisskissbankbank, 2016). Il existe plusieurs initiatives dans le même style notamment Kickstarter (<https://www.kickstarter.com>) et Kiva (<https://www.kiva.org>).

Enfin, comme brièvement présentée plus haut, la consommation collaborative représente un système où les comportements traditionnels de consommation, basés sur le principe de la propriété, sont remplacés par la location, le prêt, l'échange, le troc, le partage et le don de biens ou de services à grande échelle, ce qui n'était pas possible, selon certains auteurs, avant l'arrivée d'Internet et des NTIC. (Botsman, 2015a) Les entreprises s'inscrivant dans l'axe de la consommation collaborative varient grandement. En effet, on y retrouve d'abord des plateformes Web d'échanges de biens ou de services P2P comme : l'Accorderie (<http://accorderie.ca>), Neighborgoods (<http://neighborgoods.net>) et bien d'autres tels que présentés à la figure 1.2. Les secteurs d'activités de ces plateformes sont fortement diversifiés et elles continuent à s'immiscer dans les différentes sphères de l'économie. On y retrouve également des entreprises B2C offrant des services de la location de biens à court terme dont les activités requièrent l'utilisation des NTIC et qui possèdent des actifs sur le territoire tel que : Bixi (<https://montreal.bixi.com>), Zipcar (<http://www.zipcar.ca>), ces dernières œuvrent principalement dans le secteur du transport. Enfin, on y retrouve les organisations de la consommation collaborative ancrées sur le territoire dont les modèles de distribution sont diversifiés et les activités ne sont pas dépendantes des NTIC.

Cet essai porte donc sur les organisations de ce volet particulier de la consommation collaborative. Tout comme les entreprises opérant des plateformes Web, les organisations ancrées sur le territoire touchent à plusieurs secteurs d'activités. Toutefois, elles opèrent à proximité de leurs bassins

d'utilisateurs et elles présentent des modèles de distribution variés qui seront présentés dans la section suivante.

1.2.4 Les modèles de distribution

Le modèle de distribution est étroitement lié à l'offre de service d'une organisation. En effet, il représente le moyen emprunté par celle-ci pour répondre aux besoins de ses utilisateurs. En d'autres mots, les modèles de distribution des organisations déterminent comment les acteurs peuvent participer à leurs activités (Stokes et al., 2014). Ce sont les organisations qui vont mettre en place les structures nécessaires aux échanges entre les différents acteurs. D'ailleurs, selon les figures 1.2, on relève trois modèles de distribution dans le domaine de la consommation collaborative : P2P, B2C et B2B.

Le premier modèle est celui de P2P aussi appelé pair-à-pair. Il se caractérise par un lien entre des individus acheteurs et des individus vendeurs, ce qui permet un échange direct de biens et de services entre ces derniers. Ces échanges sont généralement gérés par des plateformes Web utilisées pour mettre en contact les utilisateurs et dans plusieurs cas pour gérer les transactions entre ces derniers. Ces réseaux dépendent énormément de la relation de confiance entre les individus. (Madden, 2015) Parmi les initiatives P2P de la consommation collaborative, on retrouve notamment : Airbnb (<https://www.airbnb.ca>), Uber (<https://www.uber.com>), Swapadvd (<http://www.swapadvd.com>), Swapstyle (<http://www.swapstyle.com>), Ebay (<http://www.ebay.ca>), Capourca (<http://www.capourca.ca>), Kijiji (<http://www.kijiji.ca>), Craigslist (<http://www.craigslist.org>), Yerdle (<https://yerdle.com>), Savez-vous planter chez nous? (<http://www.plantezcheznous.com>), Couchsurfing (<https://www.couchsurfing.com>), Freecycle (<https://www.freecycle.org>), l'Accorderie, E-180 (<https://www.e-180.com>) et différents groupes d'échanges ou d'achats/ventes sur Facebook. Enfin, certaines initiatives P2P comme Troc-tes-trucs (<http://troc-tes-trucs.qc.ca>) n'ont pas recours aux NTIC dans leur offre de service. En fait, le service est plutôt rendu en personne aux membres de l'organisation et l'entreprise opère directement sur le territoire.

Le modèle de distribution B2C représente quant à lui l'interaction entre le consommateur et une entreprise qui possède ou gère directement son inventaire (Stokes et al., 2014). On remarque deux formes principales d'entreprises B2C. Il y a celles qui utilisent les nouvelles technologies dans leur offre de services (situées sous rubrique « Économie de partage » dans la figure 1.2), tels que : Bixi, Car2go (<https://www.car2go.com>), Zipcar, Netflix (<https://www.netflix.com/ca>), Communauto (<https://www.communauto.com>), Bécik Jaune (<http://becikjaune.ca>). Ainsi que celles qui sont implantées physiquement dans un milieu (située sous la rubrique « Consommation collaborative ancrée sur le territoire » de la figure 1.2) et qui visent un segment démographique déterminé

(Nguyen, 2014). Dans cette dernière branche du B2C, on retrouve notamment des initiatives comme La Remise (<http://laremise.ca>), La Fabrique, échoFab, Fablab du PEC et Créagora (<http://www.creagora.coop>).

Finalement, le modèle de distribution B2B fait référence à une entreprise qui échange avec d'autres entreprises qui possèdent et gèrent leur propre inventaire. (Stokes et al., 2014). Rachel Botsman ajoute à cette définition le potentiel pour ces entreprises de monétiser leurs actifs non utilisés (Botsman, 2013). On y retrouve des initiatives comme les *fablabs*, les *coworking spaces* et *makerspaces* tels que : échoFab, La Fabrique, Hélios, Créagora et La Patente. Leurs utilisateurs peuvent être notamment des entreprises en démarrage, des petites et moyennes entreprises (PME) et des travailleurs autonomes. En ce sens, elles offrent des services B2B. Malgré ceci, leurs services sont aussi ouverts au public, ce qui signifie, qu'elles adoptent également un modèle distribution B2C.

Maintenant que les notions et les concepts de base de l'économie collaborative nécessaire à la compréhension de cette étude ont été présentés, la méthode empruntée pour répondre aux objectifs de cet essai sera présentée.

2. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie empruntée pour la réalisation de cet essai repose sur trois étapes clés : le recensement d'écrits, les entretiens d'experts et l'analyse des données recueillies. La figure 2.1 représente le cheminement logique emprunté pour réaliser cet essai.

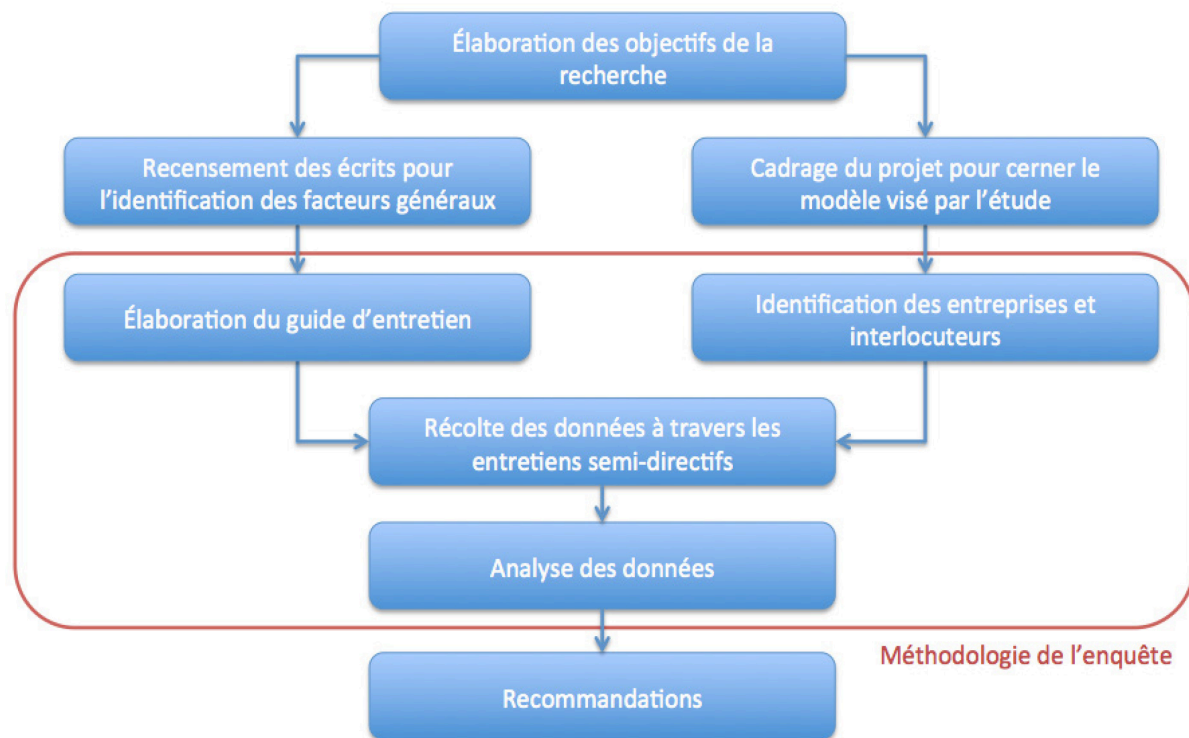


Figure 2.1 : Cheminement méthodologique du travail

Afin d'assurer la compréhension du lecteur, les grandes étapes de la méthodologie seront présentées et justifiées, en commençant par l'élaboration des objectifs de la recherche.

2.1 Élaboration des objectifs de la recherche

Le choix du sujet de cet essai a d'abord été motivé par un intérêt marqué concernant les nouveaux modèles d'entreprises du domaine de l'économie collaborative. Suite à des recherches sur le sujet, un manque dans les écrits a été constaté au niveau de l'information disponible aux entrepreneurs voulant démarrer leur projet d'économie sociale dans le domaine de la consommation collaborative. Ceci a fortement motivé l'orientation du projet qui a pour but ultime de favoriser l'implantation des organisations d'économie sociale collaborative au Québec. En ce sens, la première étape de la démarche fut d'établir des objectifs de recherche clairs et bien définis :

- L'identification des facteurs facilitants ainsi que les freins propres à l'implantation des organisations d'économie sociale du domaine de la consommation collaborative.

- Comparer les facteurs génériques répertoriés à travers les écrits avec ceux propres au modèle ciblé.
- La formulation de recommandations à l'égard des décideurs politiques, des entrepreneurs du domaine de l'économie collaborative ou autres parties prenantes pour favoriser le développement de telles initiatives au Québec.

2.2 Recensement des écrits pour l'identification des facteurs généraux

Un recensement des écrits a été réalisé pour identifier les facteurs pouvant influencer le démarrage des organisations du domaine de la consommation collaborative. Ces facteurs allaient ensuite être utilisés pour aider à construire le guide d'entretien afin d'être validés auprès des experts approchés lors de l'enquête et voir s'ils s'appliquent également aux organisations d'économie sociale du secteur collaboratif implantées au Québec. Pour ce faire, cette recension des écrits a principalement été dirigée vers les États-Unis et la France puisqu'ils sont des pionniers du mouvement collaboratif. De cette recherche, trois études ont été retenues, en plus de quelques sources complémentaires. Les sources principales consistent en des études quantitatives regroupant différents modèles d'entreprises du domaine de la consommation collaborative. Les organismes auteurs de ces études sont : CSCP, PIPAME et PwC. En ce qui concerne les sources complémentaires, elles sont composées d'études universitaires, d'organismes indépendants et d'articles scientifiques.

Par ailleurs, les facteurs ont été identifiés en fonction de leur répétition à travers les études et leur pertinence avec le prédémarrage et le démarrage des organisations. En ce sens, les éléments qui n'étaient mentionnés qu'à un seul endroit dans les écrits ont été analysés plus en profondeur afin de déterminer s'ils pouvaient avoir un impact sur l'ensemble des organisations du domaine de la consommation collaborative, le cas échéant, ils étaient retenus, les autres facteurs ont été ignorés. Les facteurs identifiés à cette étape seront comparés ultérieurement avec ceux issus de l'analyse des entretiens (chapitre 4).

2.3 Cadrage du projet

Parallèlement à l'identification des facteurs génériques et suite à l'élaboration des objectifs de l'essai, il a été nécessaire d'élaborer un cadre de travail afin de cibler les modèles d'organisations du domaine de la consommation collaborative ancrées sur le territoire présentés à la figure 2.1. Ce cadre a été défini grâce à trois caractéristiques principales : 1) des entreprises d'économie sociale étant 2) ancrée sur le territoire et faisant partie du domaine 3) de la consommation collaborative. Ces caractéristiques ont été sélectionnées puisqu'elles s'alignent avec les valeurs du développement durable, comme nous le verrons dans les explications qui suivent.

Tout d'abord, par le terme d'économie sociale, il est entendu des organisations qui :

« [...] exercent des activités économiques à des fins sociales, c'est-à-dire qu'elle vend ou échange des biens et services non pas dans le but de faire du profit, mais plutôt dans celui de répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté qui l'accueille. » (MESI, 2016).

Les formes juridiques d'organisation qui correspondent à celles de l'économie sociale selon l'organisme le Chantier de l'économie sociale et le MESI, sont les organisations à but non lucratif (OBNL), les entreprises coopératives et les mutuelles ayant des activités marchandes. En effet, ces formes d'organisations respectent naturellement les principes et les règles de fonctionnement de l'économie sociale qui sont :

- Avoir pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de viser le rendement financier;
- Avoir une gestion autonome face à l'État;
- Intégrer un processus de décision démocratique;
- Défendre la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et ses revenus;
- Fonder ses activités sur les principes de participation, de la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective. (Chantier de l'économie sociale, 2015a; MESI, 2016)

De telles organisations d'économie sociale sont privilégiées par cet essai puisqu'elles s'alignent avec les principes de développement durable tel qu'entendu par le Gouvernement du Québec (Annexe 1). En effet, malgré une distinction entre le concept d'économie sociale et celui du développement durable, ils se rejoignent à plusieurs niveaux par « la reconnaissance d'une dimension sociale, le souci de l'intérêt général et l'idée de développement « autrement » porteur d'objectifs sociétaux » (Gendron et Gagnon, 2011). En fait, l'économie sociale peut être considérée comme un moyen d'opérationnaliser le développement durable. Puisque les organisations qui respectent les principes et les règles de fonctionnement de l'économie sociale sont principalement les OBNL et les entreprises coopératives, ces deux modèles ciblés par cette recherche.

Ensuite, la notion d'ancrage territorial représente « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté » (Comité 21, s.d.). Elle implique généralement qu'une organisation doit chercher à améliorer le bien public et aider à renforcer la société civile, le tout dans le but de contribuer au développement des communautés (Steele, 2010). Ceci s'inscrit directement dans le cadre du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises, telle que définie par l'ISO. Pour qu'elles soient considérées dans cette étude, les organisations approchées doivent

donc opérer près géographiquement de leur communauté d'utilisateurs, ce qui fera de cette communauté un élément clé du succès de l'entreprise, comme nous le verrons dans le chapitre 3.

Par ailleurs, les organisations doivent être du domaine de la consommation collaborative, c'est-à-dire qu'elles doivent proposer des systèmes alternatifs de consommation, comme mentionnés au chapitre 1.

Enfin, le modèle d'économie sociale collaboratif a été privilégié aux autres modèles du domaine de la consommation collaborative puisqu'il semble être particulièrement durable. En effet, plusieurs critiques ont été formulées à l'égard d'initiatives du domaine collaboratif, ce qui remet en question l'impact positif du mouvement, mais nous jugeons qu'une entreprise collaborative avec en plus l'étiquette d'économie sociale devrait éviter les principales critiques justement présentées dans la section suivante.

2.3.1 Risques de dérives de la consommation collaborative

Malgré l'aura positive dont bénéficie actuellement le mouvement collaboratif dans son ensemble, des critiques peuvent être formulées à son égard. Tout d'abord, Philippe Moati, professeur d'économie à l'Université Paris-Diderot et coprésident de l'Observatoire Société et Consommation, a affirmé, lors d'une entrevue pour le quotidien Libération, que : « la consommation collaborative est aussi une manière d'hyperconsommer » (Moati, 2014, cité dans Repiton, 2012, 10 décembre). En effet, la grande diversité de biens et services retrouvés sur les plateformes d'échange et de location en ligne amène plus d'opportunités pour leurs utilisateurs, ce qui peut accélérer le cycle du désir et encourager la consommation. Comme le mentionne Denegri-Knott (2011), auteur de l'article *"Have It Now!": Ebay and the Acceleration of Consumer Desire*, une plateforme comme Ebay :

« ne cesse de signaler de nouvelles possibilités de trouver des biens désirés, elle accélère les cycles de révélations, caractérisées par des surprises et des opportunités inattendues où les produits peuvent être acquis rapidement. »

L'exemple d'Ebay a été évoqué, mais ce phénomène peut être appliqué à la plupart des entreprises de la branche de l'économie du partage. Par exemple, l'entreprise Uber propose des services de taxi accessibles partout et en tout temps dans les zones où elle opère, ce qui rend l'utilisation de taxis beaucoup plus facile et peut provoquer des comportements de surconsommation. D'ailleurs, une étude, réalisée auprès de 380 utilisateurs de services de taxis sur demande (Uber, Lyft, Sidecar, etc.) à San Francisco, a démontré que 8% de ces derniers n'auraient pas réalisé de trajet s'ils n'avaient pas eu accès à de tels services. Du 92% des utilisateurs qui auraient tout de même réalisé le trajet, 39% auraient fait appel aux services traditionnels de taxi, 33% auraient utilisé l'autobus ou le train, 6% auraient pris leur voiture, 10% auraient pris leur vélo ou marché et, 12% auraient utilisé d'autres

moyens divers. (Rayle et al., 2014) Le but ici n'est pas de peser les points positifs et négatifs de telles initiatives, il s'agit plutôt de démontrer que l'exposition du consommateur à ce type de service peut accélérer son utilisation et provoquer un effet rebond qui pourrait atténuer les impacts environnementaux positifs d'initiatives du mouvement collaboratif.

D'autres critiques sont formulées à l'égard de certaines initiatives du mouvement collaboratif. Parmi celles-ci, le cas d'évitement fiscal de la part d'organisations comme Uber ou Airbnb, en est une qui soulève actuellement des débats d'envergure au Québec. Ceux-ci remettent en question le comportement éthique et responsable de ce type d'entreprise. En effet, dans le cas d'Uber, on propose, à travers des plateformes Web, un service de coordination des échanges de biens ou de services entre des individus. Sur ces échanges, l'organisation prélève une commission qui correspond à 20% du prix fixé par les utilisateurs pour l'échange. Toutefois, les montants prélevés sur les échanges ne sont généralement pas taxés puisque l'entreprise est basée officiellement à l'extérieur de l'État dans lequel la transaction est effectuée. En d'autres mots, l'argent prélevé par l'entreprise opérant la plateforme Web quitte le pays dans lequel la transaction a été réalisée sans que l'État y ait prélevé de taxes. La non-internalisation des taxes dans les prix d'Uber et le vide réglementaire dont la plateforme bénéficie font que la plateforme peut proposer des prix plus bas que ses concurrents, ce qui est qualifié par ces derniers de « compétition déloyale » (Péloquin, 2015, 9 mars; Boileau, 2015, 26 août). Malgré l'existence de ce phénomène, il n'est pas applicable à toutes les initiatives de la consommation collaborative. Cependant, il démontre que certaines entreprises de ce domaine peuvent être principalement motivées par l'opportunité économique que représentent ces marchés (Martin, 2015). De plus, il manifeste que cette motivation économique peut se faire au détriment du comportement responsable de l'entreprise, ce qui va à l'encontre des principes de l'équité et de la solidarité sociales et de l'internalisation des coûts du document *Les principes de développement durable établis par le Gouvernement du Québec*² issu de la *Loi sur le développement durable*.

Donc, malgré le potentiel que représente la consommation collaborative en matière de développement d'un système économique durable, les critiques formulées à son égard démontrent que le mouvement n'est pas seulement composé d'organisations socialement responsables, ce qui freine l'établissement d'un système économique réellement durable. Afin de favoriser le développement d'une consommation collaborative socialement responsable et durable, il est jugé important de favoriser l'implantation d'organisations d'économie sociale dont les objectifs, nous

² Équité et solidarité sociales : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;
Internalisation des coûts : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale. (*Loi sur le développement durable*)

l'avons vu plus haut, visent à servir ses membres ou la collectivité plutôt que de viser le rendement financier.

2.4 Méthodologie de l'enquête

Comme mentionné précédemment l'information recueillie lors du recensement des écrits s'applique à l'ensemble des organisations de la consommation collaborative et non pas directement au modèle d'entreprise ciblé par cette étude (entreprises d'économie sociale collaboratives, ancrées sur le territoire). En raison de l'absence de données spécifiques au modèle visé, une enquête auprès d'entrepreneurs ayant lancé des projets se conformant au modèle sélectionné a été réalisée, afin de valider ou compléter au besoin les données partielles issues des écrits. Les sections suivantes présentent la méthode utilisée pour réaliser cette enquête et pour analyser les données récoltées.

2.4.1 Sélection des entreprises et identification des interlocuteurs

Une fois le modèle d'entreprise défini grâce aux trois caractéristiques mentionnées à la section 2.3, il a été possible d'identifier des organisations québécoises s'y conformant, par un recensement de sites Web de mouvements collaboratifs. Tout d'abord, des mots clés comme : économie collaborative, consommation collaborative, économie de partage, actualité et Québec, ont été utilisés. Les sites de Novae (<https://www.novae.ca>), Fablabs Québec (<http://fablabs-quebec.org>), Protégez-Vous (<http://www.protegez-vous.ca>) et de l'Observatoire de la Consommation Responsable (<http://consommationresponsable.ca>) ont été consultés pour identifier des entreprises potentiellement intéressantes. De cette recherche sont aussi ressortis des articles issus de quotidiens en ligne : La Presse, L'actualité, Le Devoir, Les Affaires et Actualités Université du Québec à Montréal (UQÀM).

La même tâche a été exécutée pour les pages Facebook de Quishare Québec, *The Sharing Economy*, Consommation collaborative et *Collaborative Consumption*. Ensuite, la participation à trois événements³ sur l'économie collaborative a contribué à la recherche d'initiatives et à la rencontre d'acteurs du domaine au Québec. Enfin, le moteur de recherche Google a été utilisé en combinaison avec des mots clés caractérisant des entreprises d'économie sociale du domaine collaboratif comme : *makerspace*, *fablab*, bibliothèque d'outils, *coworking space*, etc.

Le choix des organisations approchées s'est essentiellement fait en consultant le site Internet des entreprises identifiées, en s'assurant que ces dernières correspondaient bien aux

³ Le forum L'économie du partage et les pouvoirs publics organisé par le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec, le colloque Repenser l'économie de l'Association de la maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke et la conférence Transform/er Montréal organisée par des membres de la communauté Francophone and Anglophone Montréal.

trois caractéristiques établies dans le cadrage du projet : une forme juridique d’OBNL ou de coopérative, être ancrée sur le territoire Québécois et être du domaine de la consommation collaborative. L’annexe 2 présente la liste des organisations approchées dans le cadre de cette étude, leur forme juridique ainsi que leur lieu d’opération. Ces entreprises ont d’abord été contactées par courriel. Celles n’ayant pas répondu au premier appel ont été relancées par téléphone, par courriel ou en personne, lors d’un des trois événements auxquels a participé l’auteur de cet essai. Sur les treize organisations contactées, six ont accepté de participer à l’enquête. Celles-ci sont présentées dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1 : Liste des organisations ayant accepté de participer à l'enquête

Catégorie	Nom de l'organisation	Forme juridique	Localisation
<i>Makerspace</i>	La Fabrique	Coopérative de solidarité	Sherbrooke
	La Patente	Coopérative de solidarité	Québec
<i>Fablab</i>	échoFab	OBNL	Montréal
<i>Coworking space</i>	Créagora	Coopérative de solidarité	Gatineau
Transport alternatif	Bécik Jaune	OBNL	Joliette
Échange de biens	Troc-tes-Trucs	OBNL	Montréal

L'échantillon retenu est représentatif de cinq secteurs d'activités différents, il est composé de trois OBNL et de trois entreprises coopératives et il est partagé dans cinq régions différentes du Québec.

Une fois le contact établi avec les organisations participantes, un interlocuteur capable d'identifier les facteurs facilitant ou freinant l'implantation des entreprises d'économie sociale collaboratives a été sélectionné selon trois critères. Le premier critère de sélection fut d'être un membre fondateur (trice) ou d'avoir au moins participé au démarrage de l'organisation. Ce critère est essentiel à cette étude puisque plusieurs éléments peuvent influencer les succès ou les infortunes d'une organisation, et ce, dès l'élaboration du projet. Ainsi seule une personne impliquée dès le début serait en mesure de fournir cette information.

Le second critère fut celui du rôle joué par l'interviewé dans les opérations de l'organisation. Par ceci, il est entendu que le répondant doit occuper ou avoir occupé, un rôle d'administrateur ou de gestionnaire dans l'organisation. Le respect de cet élément est important puisque le répondant doit avoir des connaissances sur l'ensemble des activités de l'organisation afin de dresser un portrait complet des enjeux rencontrés au courant de l'évolution du projet. Enfin, le dernier critère est celui du rôle actif de l'interlocuteur. Il est entendu par « rôle actif » que l'interlocuteur doit participer,

encore à ce jour, aux activités de l'organisation. Le respect de ce critère cherche à assurer que le répondant soit informé des enjeux actuels de l'organisation.

Les critères de sélection des répondants ont été transmis dans le courriel initial de prise de contact avec les organisations. Le tableau 2.2 présente les interlocuteurs sélectionnés répondant aux trois critères, leur organisation, ainsi que leur rôle actuel au sein de l'entreprise.

Tableau 2.2 : Liste des répondants ayant participé à l'enquête

Nom du répondant	Nom de l'organisation	Rôle au sein de l'organisation
Julien Lamarche	La Fabrique	Cofondateur et président
Pénélope Roberge	La Patente	Cofondatrice et directrice générale
Monique Chartrand	ÉchoFab	Cofondatrice et directrice générale
Jonathan Raby	Créagora	Cofondateur, trésorier et administrateur
Pierre Vachon	Bécik Jaune	Fondateur et directeur général
Maude Léonard	Troc-tes-Trucs	Cofondatrice et présidente du conseil d'administration

Une fois le contact établi avec ces derniers, des rendez-vous ont été organisés afin de conduire les entretiens, ceux-ci seront détaillés dans la section 2.4.4 du présent chapitre. Avant de s'y attaquer, la méthode de collecte de données empruntée sera expliquée.

2.4.2 Justification de la méthode de collecte de données

Deux méthodes de collecte de données peuvent être utilisées pour réaliser une enquête, la méthode quantitative ou qualitative. Dans le contexte de cette étude, la méthode qualitative a été privilégiée pour trois raisons. Premièrement parce qu'elle « se prête particulièrement bien à l'analyse de données portant sur des objets de recherche à caractère exploratoire » (Blais et Martineau 2007). Deuxièmement, puisqu'on cherche à développer plus en détail l'opinion des répondants sans trop diriger ou restreindre leurs réponses. Troisièmement, parce que la taille de l'échantillon de l'étude est trop restreinte pour effectuer une analyse quantitative de type sondage.

Pour mener l'enquête, l'approche semi-directive a été utilisée lors des entretiens. Cette approche a été priorisée puisqu'on cherche à ne pas trop influencer les réponses des interlocuteurs tout en voulant recueillir de l'information spécifique à des sujets prédéterminés. Pour ce faire, le cadre flexible de l'approche semi-directive donne aux interlocuteurs une certaine liberté de parole, tout en dirigeant les thématiques de leurs réponses. Cette technique permet de valider ou d'infirmer l'information en réduisant le risque d'influencer les données. De cette façon, il a été possible de recueillir de l'information concernant les facteurs spécifiques à l'implantation des organisations d'économie sociale collaboratives au Québec, ainsi que d'autres informations complémentaires pouvant aider à la formulation de recommandations. Malgré la grande flexibilité de l'approche semi-

directive, un cadre d'enquête est nécessaire à la structure des entretiens (voir 2.4.3) afin de ne pas s'écarter du sujet, de poser des questions plus spécifiques et pour ne pas manquer des données jugées essentielles à la réalisation de cette étude.

Devant composer avec des délais serrés, ainsi que des moyens techniques et financiers limités, la méthode de recherche choisie devait offrir un moyen efficace de collecte de données, ce qu'offrait l'approche qualitative semi-directive. En effet, contrairement aux enquêtes quantitatives, et puisque le sujet est émergent et peu documenté, la qualité des réponses est plutôt établie en fonction du principe de la saturation de données. La saturation de données est atteinte lorsque les entretiens n'apportent plus d'éléments nouveaux à l'information déjà récoltée (Savoie-Zajc, 2006). D'ailleurs, cette saturation a été atteinte relativement rapidement ce qui confirme une certaine homogénéité vécue par les répondants dont les rôles sont similaires. Ceci étant dit, cet essai n'a pas la prétention d'avoir fait le tour de la question, mais d'avoir commencé à étudier le phénomène suffisamment pour y apporter un éclairage intéressant et des recommandations pertinentes. Malgré tout, la méthode qualitative requiert beaucoup de préparation, dont l'élaboration d'un guide d'entretien dont il sera question dans la section suivante.

2.4.3 Élaboration du guide d'entretien des entreprises

La structure du guide d'entretien a été élaborée en se basant sur des cours d'introduction à l'entretien semi-directif de l'Université Libre de Bruxelles et de l'Université Paul-Valéry de Montpellier (Decroly, s.d.; De Lavergne, 2012). Ceux-ci ont contribué à mettre sur pied les thématiques du guide, à formuler les différentes questions et présenter le document. Chaque élément du guide a été élaboré dans le but d'obtenir de l'information pouvant confirmer ou infirmer les éléments recensés dans les écrits ou afin d'identifier de nouvelles données propres au modèle d'entreprise ciblé par l'étude.

La version finale du guide utilisé pour l'enquête est présentée à l'annexe 3 de l'essai. On y remarque d'abord la mise en contexte exposée au répondant en début d'entretien pour lui rappeler les objectifs de la démarche. Celle-ci est suivie d'une question de présentation de l'interlocuteur, servant à briser la glace et à établir le ton de la rencontre. Ensuite, le guide est divisé en trois thématiques principales : le démarrage de l'entreprise, son développement et ses utilisateurs. Celles-ci ont été déterminées dans l'optique de couvrir l'ensemble des facteurs liés à l'implantation de l'organisation, de l'élaboration du projet à son état d'avancement actuel. Chacune des thématiques comprend une question principale. Il s'agit d'une question ouverte dont le but est de lancer le répondant sans imposer de limite à son discours. Par la suite, des questions complémentaires ont été prévues pour relancer et recadrer la discussion si elle dévie de l'objectif ou

si le discours s'essouffle. Des questions spécifiques ont aussi été mises sur pied pour obtenir des réponses sur des éléments précis, portant sur les facteurs identifiés lors du recensement des écrits. Les questions spécifiques ont été utilisées seulement lorsque nécessaire, dans le souci d'influencer au minimum les réponses des interlocuteurs. Par ailleurs, des questions de clarification ont spontanément été utilisées pour relancer ou approfondir certains sujets. Enfin, pour conclure l'entrevue, une question de clôture générale visait à s'assurer que le répondant puisse ajouter ce qui aurait pu être oublié lors de son discours.

Le guide d'entretien a été amélioré tout au long de son élaboration, mais aussi durant son utilisation. En effet, une fois la première version construite, le guide a été validé par deux personnes ressources du Centre Universitaire de Formation en Environnement (CUFE) de l'Université de Sherbrooke.

2.4.4 Préparation et planification et préparation des entretiens

Une fois le lien établi, un rendez-vous a été fixé pour réaliser les entretiens. Il a été conclu avec les répondants que l'entretien serait d'une durée maximale d'une heure et demie et que les rencontres en personnes seraient privilégiées. Toutefois, pour des raisons de distances géographiques, de limite de temps et de manque de disponibilité, des entretiens téléphoniques ont dû être planifiés. Une fois la date de l'entretien établi, un formulaire de consentement a été acheminé par courriel aux interlocuteurs afin de leur rappeler les objectifs de l'étude, de les informer du déroulement des entretiens et des clauses de divulgation de l'information recueillie, ainsi que pour demander la permission d'enregistrer l'entrevue. Le formulaire de consentement envoyé aux interlocuteurs est présenté à l'annexe 4 de l'essai.

Avant chaque rencontre, une recherche préliminaire sur les activités et l'historique des organisations contactées a été effectuée afin de pouvoir relancer avec intelligence la discussion et pour éviter au maximum les risques de mauvaise compréhension de notre part. Enfin, avant la première entrevue, un test de son et d'enregistrement a été effectué avec l'accord du répondant pour s'assurer du bon fonctionnement du matériel.

2.4.5 Déroulement des entretiens

Lors des entrevues, il a d'abord été important de créer une atmosphère détendue favorable au partage de l'information. Pour ce faire, il a été convenu avant le début des entretiens d'utiliser le prénom et de se tutoyer. Par la suite, une présentation du projet de recherche et de ses objectifs a été réalisée, suivie d'une invitation à l'interviewé de se présenter ainsi que son organisation. Ensuite, les trois thématiques principales de l'entretien, soit : le démarrage de l'entreprise, son développement de l'entreprise et ses utilisateurs, ont été présentées avant de leur poser une

première question. Celles-ci n'ont pas nécessairement été abordées dans l'ordre dans lequel elles sont présentées dans le guide puisque les réponses des interviewés pouvaient être transversales et toucher à plusieurs thématiques en même temps, ou parce que la transition semblait plus fluide.

La première question posée lors des entretiens était très ouverte. Elle offrait l'opportunité aux interlocuteurs d'aborder plusieurs sujets dans une même réponse et permettait potentiellement de relancer le répondant sur différents éléments intéressants. Il était important de laisser place au discours du répondant afin qu'il puisse aborder spontanément les sujets qu'il trouvait pertinents. Toutefois, il a été important de demeurer concentré sur la conversation afin de préciser certains éléments. Une fois le discours épuisé, des questions de relance ou des questions complémentaires pouvaient être utilisées afin d'approfondir certains sujets ou pour en aborder d'autres.

La durée des entretiens variait selon les répondants sans toutefois dépasser le temps maximal prévu d'une heure et demie. Une fois l'enquête auprès des entreprises complétée, un travail d'analyse des données fut réalisé afin de dégager l'information utile à cet essai.

2.5 Méthodologie de l'analyse

Cette section présente les étapes empruntées pour réaliser l'analyse des données, notamment la retranscription des entretiens, le codage et la synthèse de l'information. Le tout a pour but d'organiser les données brutes et d'en extraire des tendances afin de pouvoir formuler des recommandations pour favoriser l'implantation des organisations d'économie sociale collaboratives.

2.5.1 L'organisation des données

La méthodologie d'analyse de données inductive utilisée dans cette étude s'inspire fortement des ouvrages : *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes* de Blais et Martineau (2007) et *Analyzing Qualitative Data* de Taylor-Powell et Renner (2003). La première étape de l'organisation des données fut de transcrire l'information récoltée lors des entretiens. Une fois l'information sur papier, plusieurs lectures ont été effectuées afin de se familiariser avec les données. La seconde étape a été de regrouper ces données sous des catégories qui, dans le cadre de cette étude, représentent des facteurs ayant une influence particulière sur l'implantation des organisations d'économie sociale collaboratives. Certains d'entre eux ont été identifiés préalablement dans les écrits, tandis que d'autres ont émergé suite à des relectures et annotations des textes. Pour ce faire, les différents facteurs relevés durant les lectures ont été notés à l'aide d'un code. Cette opération a été réalisée jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de catégorie à relever. Une fois ceci complété, on a cherché à saisir l'influence de ces facteurs sur l'implantation des organisations.

Par ailleurs, un processus d'implantation similaire a pu être identifié au sein des organisations approchées, à travers l'analyse des entretiens. Il a été jugé intéressant de présenter ce dernier sous un schéma afin de mieux concevoir le cheminement des entrepreneurs. Ce processus est constitué de deux phases, celles de prédémarrage et de démarrage, comprenant huit étapes : 1) la conceptualisation de l'organisation, 2) la collecte d'information, 3) la consultation de la communauté, 4) le projet pilote, 5) la planification et le financement, 6) la création de l'organisation, 7) son ancrage et 8) le début de ses opérations. À ces différentes étapes ont été associées les conditions facilitant ou freinant l'implantation des organisations d'économie sociale collaboratives identifiées précédemment. Ensuite, afin de valider le processus identifié, il a été comparé à deux modèles de prédémarrage et de démarrage d'entreprise sociale. Le premier a été développé par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'UQÀM (Durand, Benoit et Martel, 1997), tandis que le second est celui mis sur pied par *Enterprising Non-Profits* (ENP, 2010). Ces modèles particuliers ont été choisis puisqu'ils concernent les organisations ayant un but social, dont les objectifs concordent avec ceux des organisations d'économie sociale collaboratives.

2.5.2 Synthèse des données

Durant la phase d'organisation de l'information, un nombre important de facteurs clés et de conditions favorisant ou nuisant à l'implantation des organisations d'économie sociale collaboratives ont pu être identifiés. Pour synthétiser l'information, une réduction des données a été nécessaire. En ce sens, une grille, comprenant les facteurs clés, ainsi que les conditions associées, a été bâtie. Dans cette grille, les répondants sont associés aux différents facteurs qu'ils ont confirmés lors des entretiens. De la sorte, il a été possible de retracer le nombre de répondants ayant appuyé chacun des facteurs et de déceler certaines tendances. Les facteurs appuyés par un seul répondant ont été analysés plus en profondeur afin de déterminer s'il s'agissait d'éléments trop spécifiques au secteur d'activité d'une organisation ou s'ils étaient hors sujet. Dans les cas advenant, ces facteurs ont été écartés de l'étude. Enfin, la fréquence de répétition des facteurs n'a pas permis de les hiérarchiser puisqu'il était possible que les répondants aient simplement oublié de mentionner certaines informations et parce que l'échantillon est jugé trop petit pour l'appuyer. Cependant, il a été jugé pertinent d'associer les facteurs aux répondants afin de faciliter l'analyse des entretiens.

3. ANALYSE DES ENTRETIENS

Le contenu de ce chapitre consiste en l'analyse de données brutes issues des six entretiens avec les entrepreneurs identifiés au tableau 2.2. Près de sept heures et demie de contenu d'entretiens a été enregistré du 9 mars au 6 avril 2016 afin de réaliser cette analyse. Les données récoltées ont été analysées conformément à la méthodologie présentée au chapitre 2.

La première section présente la pièce maîtresse du chapitre, c'est-à-dire un schéma synthèse (figure 3.1) qui englobe les huit étapes du processus de prédémarrage et de démarrage des organisations d'économie sociale collaboratives, une courte description de ces étapes, les facteurs clés associés à celles-ci, ainsi que les conditions qui facilitent ou freinent leur établissement.

Les sections suivantes reprennent un à un les facteurs clés de chaque étape en détaillant plus spécifiquement les conditions qui les favorisent ou qui les freinent.

3.1 Le processus de prédémarrage et de démarrage des organisations d'économie sociale collaboratives

Grâce aux entretiens, il a été possible d'identifier un processus type d'implantation des organisations d'économie sociale du domaine de la consommation collaborative. Ce processus illustré à la figure 3.1 est décortiqué en deux phases, celle de prédémarrage (étapes 1 à 5) et celle de démarrage (étapes 6 à 8). Afin de valider le processus et les étapes extraites des entretiens, il a été jugé pertinent de les comparer avec des processus d'implantation d'entreprises d'économie sociale issues des écrits. Pour ce faire, les modèles développés par le CRISES et par l'ENP ont été sélectionnés et confirment que, dans l'ensemble, les étapes identifiées concordent avec celles d'une entreprise d'économie sociale collaborative.

Il faut d'abord savoir que le modèle mis sur pied dans cet essai représente une simplification du processus d'implantation d'une organisation, ce qui veut dire que les initiatives étudiées peuvent avoir quelques variantes dans leur propre démarche, mais les grandes lignes identifiées sont semblables d'une entreprise à l'autre. De plus, malgré l'aspect très linéaire du modèle d'implantation d'une initiative d'économie sociale collaborative, celui-ci est plutôt itératif et dynamique. En effet, les étapes ne sont souvent pas figées dans le processus. À vrai dire, certaines d'entre elles comme la collecte d'information et la consultation de la communauté représentent des pratiques courantes pouvant s'étendre tout au long du processus de prédémarrage et de démarrage.

Ensuite, un bon nombre de facteurs du schéma se répètent et s'entrecourent notamment la mobilisation de la communauté, le besoin d'accompagnement, le développement de partenariats et le manque de compréhension. Il est tout de même pertinent de présenter les répétitions puisque

certains de ces facteurs peuvent agir différemment selon les étapes et parce qu'elles démontrent l'importance de ces facteurs au niveau de l'implantation des organisations en question.

Enfin, les boîtes rectangulaires de la figure 3.1 représentent les principales étapes du processus, tandis que les losanges illustrent une décision qu'ont dû prendre les entrepreneurs suite à un constat. Ce qui fait la force du schéma est qu'il présente les facteurs clés associés à chacune des étapes du processus, tels que recensés lors des entretiens, et il fait le lien avec les conditions facilitantes ou défavorables à l'implantation des organisations.

Passons maintenant à la figure 3.1 qui servira de point de référence tout au long de cette étude et qui sera analysée plus en profondeur dans ce chapitre.

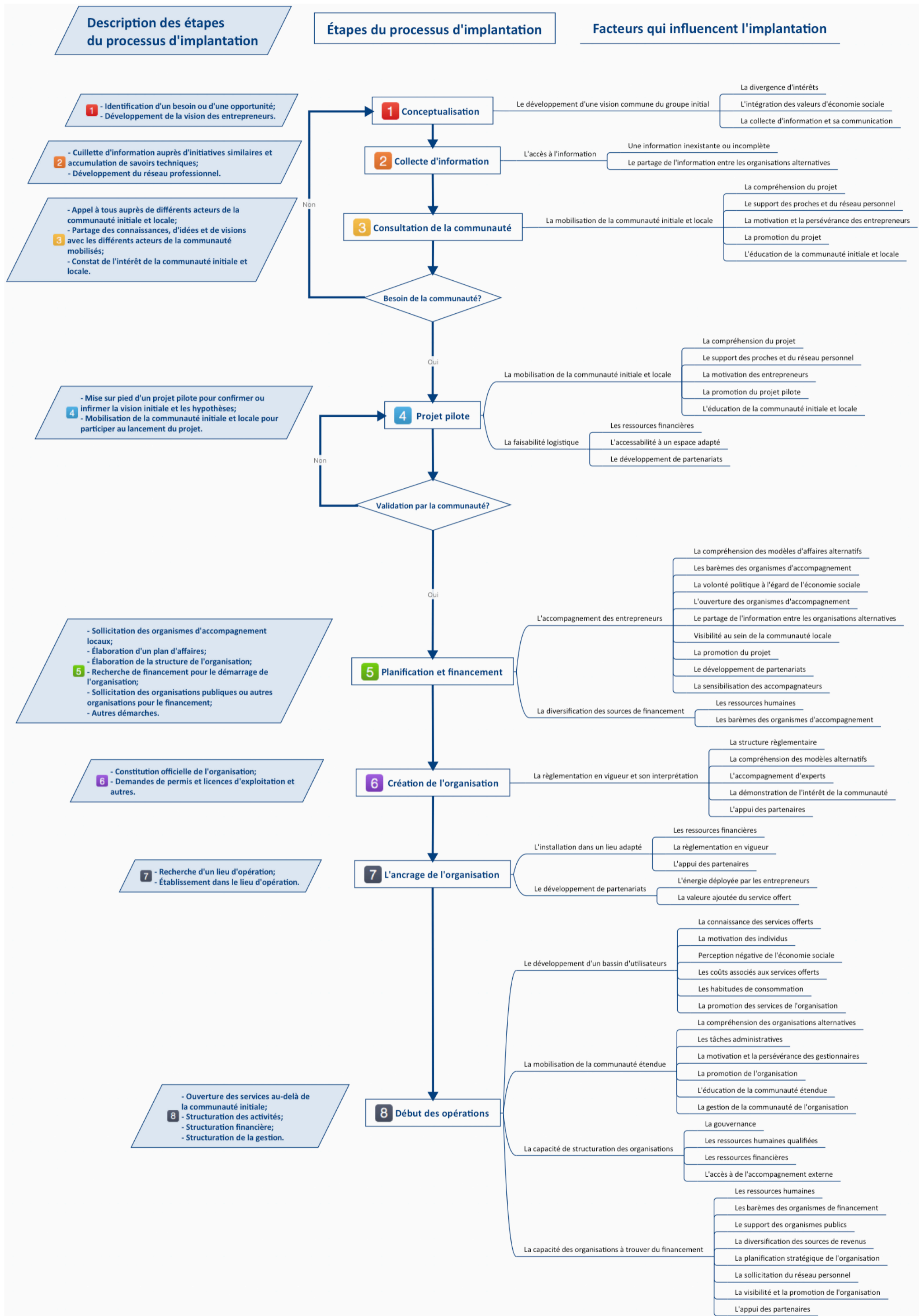


Figure 3.1 : Processus d'implantation par étape d'une organisation d'économie sociale collaborative accompagnée de descriptions et des facteurs d'influence

Avant de se plonger dans l'analyse des facteurs, il est important d'expliquer la distinction entre les trois types de communautés identifiées dans la figure 3.1. La communauté locale fait référence à la population d'une région géographique donnée, par exemple : une ville, un quartier ou une région. Tandis que la communauté initiale fait exclusivement référence au groupe d'entrepreneurs et aux autres membres initiaux participant activement aux projets. Ensuite, on retrouve la communauté étendue qui regroupe les membres initiaux, les utilisateurs, les gestionnaires et les bénévoles et certains partenaires selon l'organisation.

Maintenant que l'ensemble des facteurs répertoriés ont été visualisés, leur influence sera analysée respectivement aux étapes de prédémarrage et de démarrage.

3.2 Facteurs influençant le prédémarrage des organisations

Les facteurs associés aux cinq étapes du prédémarrage seront maintenant décrits en détail dans les sections suivantes.

3.2.1 Facteur pouvant affecter la conceptualisation de l'organisation – étape 1

L'idée d'un projet d'entreprise provient généralement d'une opportunité qui se présente aux entrepreneurs. Cette idée peut émerger du constat d'un besoin dans la communauté ou de la prise de connaissance de modèles d'organisations déjà existants. Un facteur principal semble affecter cette première étape. Il s'agit du développement d'une vision commune du projet au sein du groupe initial d'entrepreneurs. Une bonne cohésion au sein de la communauté initiale permet, entre autres, de maximiser l'énergie de l'équipe puisqu'elle favorise le travail dans la même direction. C'est d'ailleurs ce que soutient Julien Lamarche (conversation en personne, 9 mars 2016) :

« Pour moi, la pierre angulaire [...] c'est de trouver une vision claire au sein de l'équipe⁴ et surtout de la tenir. Pour un projet comme la Fabrique, on aurait pu développer une bibliothèque d'outils ou on aurait pu fabriquer une ligne d'objets. Il y a plein de possibilités, encore aujourd'hui, mais nous, notre enjeu c'est de se dire : « voici ce qu'on veut, on a trois services que l'on veut développer et on veut garder la *track*, ce qui permet d'avancer et de ne pas perdre son énergie et d'éviter des débats. »

L'atteinte de cette vision commune est un enjeu de taille qui est omniprésent tout au long du prédémarrage et du démarrage des organisations d'économie sociale collaboratives. En effet, celle-ci peut évoluer au fil du temps et se complexifier plus la communauté grandit. À travers les entretiens, deux freins au développement d'une vision commune ont pu être identifiés : les intérêts divergents des

⁴ Précision de l'auteur : Par « l'équipe », il est entendu la communauté initiale et le groupe d'entrepreneurs.

individus et la faible intégration des principes d'économie sociale au sein de la communauté initiale. C'est d'ailleurs ce qu'explique une personne interviewée qui préfère garder l'anonymat à ce sujet, en disant que lors de la mise de fonds nécessaire à l'achat du local, les contributions des membres fondateurs n'étaient pas toutes égales, ce qui a causé certaines tensions. Il a été difficile de faire avaler à ceux ayant plus contribué monétairement à l'achat du local qu'ils devront payer les mêmes frais de loyer que les autres membres. Ce phénomène a surtout été observé au niveau des initiatives organisées sous forme de coopératives, qui par leur forme démocratique mettent tous ses membres sur un pied d'égalité, ce qui peut être difficile à concevoir pour certains, étant donné une culture individualiste dominante où il est attendu d'obtenir un gain proportionnel à sa contribution.

À l'inverse, quelques conditions facilitant l'atteinte de la vision commune au sein du groupe de départ ont pu être identifiées. Tout d'abord, il est important de récolter de l'information et de la communiquer à ses comparses. En ce sens, on constate que souvent les entrepreneurs cherchent à s'informer sur différents sujets notamment les modèles d'affaires existants et des techniques de gestion participative. Par exemple, Jonathan Raby (conversation téléphonique, 22 mars 2016), administrateur et cofondateur de Créagora, mentionne que : « le premier défi a été de répondre à c'est quoi du *coworking*? [...] C'est vraiment de faire de l'éducation sur le modèle de *coworking* et sur le modèle de la coopérative qui a été un des principaux défis. » Dans ce cas-ci, lorsque l'interviewé parle d'éducation sur le modèle de *coworking*, il vise les membres de sa communauté initiale. À ce sujet, on remarque que l'éducation de cette communauté initiale permet de clarifier l'ensemble du projet et par le fait même de favoriser le développement d'une vision commune. Il est également important de faire preuve de transparence dans le processus décisionnel en consultant les membres de la communauté pour la prise des décisions afin d'assurer une atmosphère de démocratie au sein des entrepreneurs pour favoriser la cohésion du groupe.

3.2.2 Facteur pouvant affecter la collecte d'information – étape 2

L'étape de la collecte d'information peut sembler banale, mais elle joue un rôle de premier plan dans le processus de prédémarrage des organisations. À vrai dire, il y a nécessairement une idée derrière chaque projet, mais encore faut-il recueillir de l'information sur les méthodes d'implémentation et les outils pour la mener à terme. En effet, Monique Chartrand (conversation téléphonique, 6 avril 2016), directrice générale de Communautique (organisme chapeautant échoFab), affirme qu' « il est important de faire une veille sur ce qui existe et de développer une bonne lecture de ce qu'on veut faire. » Pierre Vachon (conversation téléphonique, 30 mars 2016), fondateur et directeur général de Bécik Jaune, ajoute que

l'information recueillie peut aider à identifier les difficultés à venir. Pour ces raisons, l'accès à l'information est un facteur essentiel pour les entrepreneurs d'organisations d'économie sociale collaboratives. Toutefois, la collecte d'information peut s'avérer difficile. Effectivement, dans les secteurs émergents comme celui de la consommation collaborative, l'information est souvent inexistante ou incomplète puisque les initiatives n'ont pas encore été étudiées ou parce qu'il s'agit du premier modèle de la sorte.

À l'inverse, certains éléments peuvent favoriser l'accès à l'information des initiatives d'économie sociale collaboratives. D'abord, le partage d'information entre les organisations du mouvement collaboratif peut favoriser la collecte d'information. Ce partage peut se faire entre des organisations, mais aussi entre des entrepreneurs, utilisateurs ou accompagnateurs du domaine de l'économie collaborative. Dans plusieurs cas observés, les entrepreneurs ont eu accès à de l'information cruciale en assistant à des événements collaboratifs spécifiques à leur modèle d'organisation et à leur secteur d'activité. Sinon, on constate que l'information peut être recueillie en contactant directement des personnes ressources ayant participé à des projets similaires. À ce sujet, un répondant affirme :

« On a décidé d'envoyer quelqu'un sur le terrain [...] pour aller participer à des événements de fabrication pour voir comment ça se passe là-bas. Je pense que ça, c'est toujours important d'aller visiter les lieux comme celui que l'on veut développer. » (M. Chartrand, conversation téléphonique, 6 avril 2016).

D'autres entrepreneurs abondent dans ce sens. D'ailleurs Jonathan Raby (conversation téléphonique, 22 mars 2016) souligne que Créagora a bénéficié de l'expertise d'Ecto, un *coworking space* de Montréal.

Les gens d'Ecto ont aidé les porteurs de projet de Créagora à mieux :

« comprendre le modèle coopératif, ils ont fourni leur plan d'affaires, les états financiers, ils ont répondu à toutes nos questions, ils ont fait visiter les locaux et ils ont été super ouverts sur ce qu'est le *coworking* et comment on pouvait le faire. »

Le même type d'échange a pu être observé entre La Fabrique et La Patente. Cette ouverture face au partage de l'information peut être notamment attribuable aux valeurs communautaires et conviviales qui règnent dans ce type d'organisation. De plus, on remarque que pour les initiatives comme Troc-tes-trucs, qui n'ont pas eu de modèle de référence, la phase de prédémarrage peut s'étendre sur une plus longue période, car, le modèle doit être testé et ajusté à partir d'expériences terrains. Enfin, il est également possible pour les entrepreneurs des organisations d'économie sociale collaboratives de récolter de l'information à travers la communauté attirée par le projet. Ce point sera d'ailleurs présenté dans la prochaine section.

3.2.3 Facteur pouvant affecter la consultation de la communauté – étape 3

La consultation de la communauté dans les organisations d'économie sociale du domaine de la consommation collaborative est une étape vitale du processus de prédémarrage des organisations d'économie sociale collaboratives. En effet, la plupart des entrepreneurs approchés ont confirmé avoir fait appel à la communauté initiale et locale durant l'élaboration de leur projet. En fait, on remarque que la communauté est sollicitée tout au long du processus d'implantation de ces organisations. À travers elle, on cherche entre autres à confirmer l'idée du projet et la bonifier, ainsi qu'à développer la vision de l'initiative et à imaginer le modèle de l'organisation. Le tout est réalisé dans le but de mettre sur pied un projet qui reflète les besoins de ses futurs utilisateurs comme le mentionne un répondant : « On a fait une activité participative avec tous nos amis et les gens qui étaient intéressés par le projet pour se poser les grandes questions et voir où on voulait s'orienter » (J. Lamarche, conversation en personne, 9 mars 2016). Maude Léonard (conversation en personne, 18 mars 2016), cofondatrice de Troc-tes-trucs et présidente du conseil d'administration, confirme ceci en disant : « On a planché sur une idée d'activité que l'on pourrait faire, on est revenu en plénière pour présenter l'idée. Il y a eu une adhésion rapide [...] donc on fait une activité, on sait c'est quoi les objectifs. »

Un facteur principal vient influencer cette consultation. Il s'agit de la capacité à mobiliser la communauté initiale et locale autour du projet. À travers cette mobilisation, les entrepreneurs cherchent notamment à impliquer les membres de la communauté dans les consultations publiques, dans la prise de responsabilités pour contribuer au projet et dans le partage de leurs connaissances. À cette étape-ci, on remarque qu'un élément principal gêne la mobilisation de la communauté autour d'un projet. Il s'agit du manque de compréhension de la communauté locale ou initiale envers le projet. Effectivement, Jonathan Raby (conversation téléphonique, 22 mars 2016) souligne qu'une des premières difficultés a été l'éducation de la communauté sur ce qu'est une coopérative, sur le choix de cette forme d'organisation et sur le concept du *coworking*. Ce manque de compréhension peut engendrer un comportement réfractaire de la part de certains et limiter l'ampleur de la mobilisation de la communauté. Ceci est en partie attribuable au caractère marginal des entreprises d'économie sociale collaboratives qui optent pour des modèles d'affaires plus démocratiques dont les objectifs ne sont pas fortement orientés vers la capitalisation. De plus, on remarque que l'enjeu de la mobilisation de la communauté pèse constamment sur les entrepreneurs lors du processus d'implantation des organisations. C'est d'ailleurs, ce qu'affirme une personne interviewée lorsqu'elle parle de mobiliser une équipe issue de la communauté étendue pour participer à la gestion et aux opérations de l'organisation :

« Ça te prend des gens qui travaillent sur le terrain, la difficulté c'est de mobiliser l'équipe. Pour moi cela a toujours été l'enjeu, encore aujourd'hui et encore dans deux ans » (J. Lamarche, conversation en personne, 9 mars 2016).

À l'inverse des conditions défavorables à la mobilisation de la communauté initiale et locale, certains éléments peuvent la faciliter. Tout d'abord, le support des proches et du réseau personnel peut assurer une base de personnes mobilisées et créer une énergie positive entourant le projet, ce qui peut provoquer de l'engouement et amener une mobilisation de la communauté. D'ailleurs, un répondant souligne que l'appui des amis et des gens qui ont tout de suite embarqué dans le projet a vraiment aidé à le faire éclore. Aussi, de voir que le projet suscite autant d'intérêt auprès de leurs futurs membres a vraiment donné de l'énergie aux entrepreneurs pour lancer un projet pilote (J. Lamarche, conversation en personne, 9 mars 2016). Ainsi, le support des proches et du réseau personnel affecte directement la motivation des entrepreneurs qui persèverent dans la difficile et continuelle mobilisation de la communauté en explorant de nouveaux moyens pour stimuler la participation de leurs membres.

Ensuite, la promotion du projet s'avère un outil important pour rejoindre la communauté locale. À ce stade-ci du projet, on cherche généralement à attirer les gens intéressés à participer au projet à travers le réseautage et la mise sur pied d'évènements. Dans le cas d'échoFab :

« On a d'abord fait un micro évènement à l'Usine C pour partager les connaissances acquises et développées au sujet des *fablabs* en trois mois. On a invité tous les gens qu'on pensait intéresser par les *fablabs*. Il y a eu beaucoup de gens enthousiastes à l'idée et qui ont participé à l'évènement. On a donc réalisé qu'il y avait un engouement assez incroyable des gens de plusieurs secteurs, qui étaient super motivés. » (M. Chartrand, conversation téléphonique, 6 avril 2016).

La Fabrique a également emprunté une méthode similaire en mettant sur pied une activité participative. Dans le cas de Créagora, on a fait beaucoup de réseautage à travers les réseaux professionnels de ses membres initiaux. Dans certains cas, les médias sociaux peuvent être utilisés, mais on remarque que c'est surtout le bouche-à-oreille qui est préconisé à cette étape-ci du projet. Enfin, l'éducation des acteurs peut s'avérer un levier important à la mobilisation de la communauté initiale et locale. En effet, en réponse au manque de compréhension de certains acteurs concernant les initiatives collaboratives d'économie sociale, l'éducation des membres s'avère primordiale pour qu'ils adhèrent à la vision et au projet dans son ensemble afin de pouvoir ultimement y participer. C'est d'ailleurs ce que sous-entend un des répondants lorsqu'il parle « d'éduquer sur le modèle du *coworking* et sur le modèle de la coopérative » (J. Raby, conversation téléphonique, 22 mars 2016). En ce sens, l'éducation semble être un levier à usage multiple autant au sein des organisations d'économie sociale collaborative qu'au-delà de

celles-ci. À ce sujet, l'éducation des acteurs dans la communauté ne doit pas se limiter aux membres et aux futurs utilisateurs de l'organisation, elle doit s'étendre également aux décideurs politiques, aux employés des organismes publics et autres personnes susceptibles de favoriser l'implantation des initiatives d'économie sociale du domaine collaboratif. Cet élément reviendra à quelques reprises dans la suite de l'analyse.

Une fois que les idées de la communauté sont prises en compte et que des ajustements sont apportés au projet en conséquence, les entrepreneurs ont généralement tendance à les tester à travers un projet pilote.

3.2.4 Facteurs pouvant affecter le lancement du projet pilote – étape 4

L'étape de lancement du projet pilote sert principalement à valider sur le terrain les différentes hypothèses des entrepreneurs. C'est à cette étape que les entrepreneurs mettent en pratique les données recueillies aux étapes précédentes. Il faut noter que ce ne sont pas tous les entrepreneurs qui utilisent ce moyen avant de lancer officiellement leur projet. Dans le cas des fondateurs de La Patente, ils ont eu accès à l'expertise développée par La Fabrique, ce qui leur a évité de lancer un prototype avant d'ouvrir leur *makerspace* à Québec. Ce phénomène a pu aussi être observé avec Créagora qui a eu accès à l'expertise d'Ecto. À ce sujet, on remarque que les entrepreneurs dont les projets n'existent nulle part ailleurs ou qui n'ont jamais été testés au Québec, ont tendance à d'abord lancer un prototype. Ceci dans le but d'éprouver leurs hypothèses et de minimiser les risques d'échec. Une fois renseignés, ils ont tendance à lancer officiellement l'organisation, comme ce fut le cas pour échoFab, La Fabrique, Troc-tes-trucs et Bécik Jaune. On se sert entre autres des projets pilotes pour tester et ajuster le futur service offert, les techniques de gestion, le processus décisionnel, etc. Cette approche est souvent réalisée, par les organisations d'économie sociale du domaine collaboratif, en mode participatif, c'est-à-dire que la communauté est encore une fois invitée à partager ses idées et à s'impliquer dans le projet. C'est d'ailleurs ce qu'explique Julien Lamarche (conversation en personne, 9 mars 2016) en parlant des expériences sur le terrain : « On a pu faire cette démarche-là, faire des consultations auprès de la communauté, établir des partenariats dans la communauté tout en expérimentant de manière semi-légale dans le garage [lieu temporaire]. » Cette démarche est aussi celle empruntée par échoFab. À ce sujet, Monique Chartrand (conversation téléphonique, 6 avril 2016) ajoute :

« On était en mode itératif alors, à travers le montage de l'imprimante, on a continué à développer nos relations avec cet univers-là. On a développé nos compétences, nos relations, nos connaissances, on a attiré des gens intéressés. Après un certain temps, on a réussi à aller chercher des gens motivés dans le projet et qui voulaient s'impliquer. »

Comme pour les autres étapes, le lancement du projet pilote peut être influencé par certains facteurs. Encore une fois, la mobilisation de la communauté initiale et locale est un enjeu de taille dans la mise sur pied d'un bon projet pilote dans le domaine de l'économie sociale du domaine collaboratif. Comme les membres de la communauté initiale et locale représentent souvent la main-d'œuvre et les participants nécessaires à la conduite du pilote, ils permettent de valider le projet et de le bonifier. De plus, les membres de la communauté qui participent au pilote peuvent aider à faire connaître l'initiative à travers leurs réseaux personnels. À cette étape, on ne parle pas encore de communauté étendue puisque l'organisation n'est pas formée officiellement. Les conditions favorables ou défavorables à la mobilisation de la communauté sont les mêmes qu'à l'étape de la consultation de la communauté de la section 3.2.3.

Un autre facteur déterminant dans le lancement d'un prototype est celui de sa faisabilité logistique. En d'autres mots, il est important, lors du lancement du projet pilote, que les entrepreneurs aient accès à une localisation appropriée et au matériel nécessaire pour la conduite des activités. En effet, pour l'ensemble des projets ayant nécessité un pilote, on note qu'un environnement adapté et de l'équipement adéquat étaient essentiels. Ces éléments sont d'autant plus vrais pour les projets qui gravitent autour du partage d'équipements et d'espaces comme les *fablabs*, les *makerspaces*, les services de partage de vélos, *coworking spaces*, etc. Dans le cas d'échoFab, il aura fallu commander une imprimante trois-dimensions, et avoir accès à une salle informatique de Communautique pour pouvoir lancer le pilote (M. Chartrand, conversation téléphonique, 6 avril 2016). Pour La Fabrique, ils ont réalisé leurs expériences dans le garage d'un des fondateurs avec leur propre équipement ou celui de membres de la communauté initiale ou locale. Il existe plusieurs éléments pouvant affecter la logistique d'un pilote. Tout d'abord, le manque de ressources financières pourrait compliquer l'acquisition de certains équipements. Ceci est remarqué surtout dans le secteur des technologies où le matériel est très dispendieux. Malgré le fait que les entrepreneurs approchés ne semblent pas avoir eu de problème à financer leur pilote, la plupart des activités ont engendré des dépenses qui doivent être remboursées. Ensuite, l'accessibilité à un espace adapté aux caractéristiques du projet peut venir perturber sa mise sur pied. En effet, certains projets, comme celui d'échoFab, nécessitaient des équipements particuliers incluant du matériel technique essentiel à l'assemblage et à l'utilisation d'une imprimante trois-dimensions. Ceci est aussi vrai pour Bécik Jaune qui avait besoin d'un lieu adapté pour réparer ses vélos ainsi que des outils spécialisés pour le faire.

À l’opposé, le développement de partenariats semble faciliter la logistique du déploiement du pilote. En effet, dans plusieurs cas observés, les entrepreneurs ont fait appel à des organismes publics ou des entreprises locales dans le but d’accéder à un espace ou du matériel. C’est d’ailleurs ce qu’illustre Pierre Vachon (conversation téléphonique, 30 mars 2016) de Bécik Jaune qui a développé des partenariats avec un marchand de vélos de hautes performances de Joliette pour obtenir des pièces de vélo usagées, avec un commerçant de peinture pour peindre les vélos, auprès du dépotoir municipal pour récupérer les vélos jetés et la Sureté du Québec pour récupérer les vélos volés ou oubliés. Ce soutien des partenaires est confirmé par une autre personne interviewée qui affirme que : « le Centre de Loisirs communautaires de quartier a fourni le local gratuitement, ce qui a permis la tenue de la première activité » (M. Léonard, conversation en personne, 18 mars 2016). Enfin, les ressources limitées des entrepreneurs peuvent les pousser à approcher différents acteurs de la communauté locale en fonction de leurs besoins. Ceci explique pourquoi cet élément revient si souvent au courant de l’analyse.

3.2.5 Facteur pouvant affecter la planification et le financement – étape 5

Une fois l’intérêt pour le projet démontré, les entrepreneurs interviewés sont unanimes sur le fait qu’une phase de planification et de financement est nécessaire au processus d’implantation d’une organisation. Pour ce faire, les entrepreneurs ont tous mis sur pied un plan d’affaires afin de démontrer la faisabilité de leur projet. Celui-ci sert, entre autres, à expliquer le concept de l’entreprise, le besoin auquel elle répondrait, à souligner l’intérêt au sein de la communauté, à détailler le marché dans lequel le projet évoluerait, à démontrer comment répondre à cet intérêt d’un point de vue organisationnel et opérationnel, ainsi qu’à établir les prévisions financières de la future organisation (Investissement Québec, 2014). Cet outil sert également de moyen de communication entre les entrepreneurs et leurs partenaires et avec leurs futurs créanciers. En ce sens, tous les entrepreneurs rencontrés ont sollicité de l’aide-externe notamment auprès des anciens Centres locaux de développement (CLD), des Corporations de développement économique communautaire CDEC et des Coopératives de développement régional CDR pour planifier, et dans certains cas pour financer leur projet. À ce sujet, d’autres moyens de financement sont préconisés par les entrepreneurs du domaine, notamment le sociofinancement, la participation à des concours, les partenariats, les dons, les emprunts privés, les bourses et les subventions d’organismes publics. Malgré cette diversification des moyens de financement, une source est commune à l’ensemble des projets, celle des organismes publics dont les fonds proviennent de l’État. Cette aide est donc jugée déterminante au lancement d’initiatives d’économie sociale collaboratives.

La planification et le financement d'un projet peuvent s'avérer ardues, surtout pour des entrepreneurs n'ayant pas ou peu d'expérience dans le démarrage d'entreprises. Pour cette raison, l'accompagnement des entrepreneurs semble être crucial dans le démarrage des organisations, et ce, peu importe le modèle d'affaires. En effet, les ressources nécessaires pour le démarrage d'une organisation d'économie sociale collaborative semblent être les mêmes que pour celles des entreprises traditionnelles à ce niveau. Cependant, les conditions aidant ou freinant l'accès à ces ressources peuvent différer. En ce sens, on remarque que le manque de compréhension de la part de certains accompagnateurs, quant aux modèles d'affaires alternatifs, à leurs valeurs et objectifs, peut nuire à leur capacité d'aide aux entrepreneurs. Ceci est appuyé par un répondant qui soutient que malgré l'aide apportée par la CDEC pour structurer son organisation et élaborer son plan d'affaires, l'accompagnateur ne comprenait pas vraiment l'objectif du projet. Il a fallu que l'entrepreneur ajuste son discours et son plan d'affaires afin de pouvoir communiquer ses idées avec l'organisme accompagnateur (M. Léonard, conversation en personne, 18 mars 2016). Les organisations d'économie sociale semblent souvent avoir ce problème de communication avec les organismes accompagnateurs. En effet, en ajoutant la dimension collaborative dans l'équation, l'incompréhension est amplifiée. Un autre interviewé, volontairement gardé anonyme, confirme ceci lorsqu'il parle de l'expérience qu'il a eue avec le CLD de sa région, où les accompagnateurs :

« n'avaient presque aucune idée de ce qu'est une coopérative, autre que sur papier, puis dans le cas de notre modèle d'affaires, ils n'avaient aucune idée de ce qu'on faisait. En termes de permis, de demandes, ils n'étaient pas capables de nous accompagner. »

Ce problème de manque de connaissances semble apparaître lorsque le service proposé sort du cadre des échanges traditionnels. Dans le cas de Troc-tes-trucs, le service offert est basé en partie sur un système de troc, il n'y a donc pas d'argent échangé. Ceci peut être difficile à concevoir pour des accompagnateurs qui semblent plutôt être familiers avec les modèles d'organisations traditionnels, mais moins avec ceux d'économie sociale collaborative. De plus, les barèmes des organismes d'accompagnement semblent peu adaptés aux modèles d'affaires alternatifs. Ceci limite leur capacité d'aide aux projets d'économie sociale au même titre que le manque de compréhension du rôle que peut jouer ce type de projet au sein de la communauté locale. À ce sujet, une personne interviewée, dont l'anonymat sera préservé, est d'avis que son projet a seulement obtenu une petite subvention d'économie sociale du CLD local, parce qu' :

« il n'y avait pas d'autre fonds de disponible parce qu'on n'est pas une entreprise de technologie et parce qu'on ne faisait pas de création d'emploi [...] Tous les organismes publics qui sont subventionnés fonctionnent en termes d'emplois créés. Mais nous, ce

qu'on fait à travers notre service, on stabilise et on renforce les emplois et les entreprises déjà existants. »

Dans le même ordre d'idées, un des interviewés ajoute que tout le financement des services publics a été révisé à la baisse, ce qui affecte grandement les initiatives d'économie sociale (P. Vachon, conversation téléphonique, 30 mars 2016). Le tout est étroitement lié à une actuelle absence de volonté politique à l'égard de l'économie sociale qui représente pourtant près de 4% des emplois au Québec et pour plus de 33,4 milliards de dollars du PIB de la province (Chantier de l'économie sociale, 2015a et 2015b). En effet, on remarque que le budget 2015-2016 du gouvernement du Québec prévoit seulement une mise de fonds de 27 millions de dollars pour déclencher des interventions dans le domaine de l'économie sociale (Ministère des Finances, 2015). Dans ce contexte, il est évident que les organismes d'accompagnement disposent de ressources limitées et que la qualité de leur service à l'égard des initiatives d'économie sociale collaboratives soit affectée. En ce sens, on remarque que plusieurs organismes dédiés à l'accompagnement d'initiatives locales et surtout communautaires ont fermé leurs portes, par exemple certaines CDEC, des CLD et des Conférences régionales des élus (CRÉ). Ce manque de support de la part du politique à l'égard des organismes accompagnateurs nuit autant à court terme qu'à long terme à l'implantation des initiatives d'économie sociale collaboratives.

En contrepartie du manque de connaissances, des barèmes mal adaptés et du manque de volonté politique pouvant affecter l'accompagnement offert, d'autres organismes peuvent démontrer une ouverture face à ce type de projets. Cette ouverture peut être expliquée notamment par la nature des organismes, dont certains ont pour mission d'appuyer le développement d'entreprises d'économie sociale, ou par la personnalité des accompagnateurs qui peuvent s'avérer plus audacieux ou connaisseurs des modèles d'entreprises alternatifs, ou par la relation qui existe entre les entrepreneurs et les accompagnateurs. En effet, lorsque les fondateurs de Créagora ont contacté la CDR de leur région pour une demande d'accompagnement dans leur démarche de planification, celle-ci a répondu : « OK, on ne sait pas exactement ce que vous voulez, mais votre projet est intéressant et il y a une façon à ce qu'il fonctionne » (J. Raby, conversation téléphonique, 22 mars 2016). Le coup de pouce que peut fournir un accompagnement de qualité est jugé essentiel pour les entrepreneurs, surtout lorsqu'ils n'ont pas d'expérience en création d'entreprises. L'aide de ces organismes peut notamment faciliter la planification de la structure des projets, le montage des demandes de financement ou fournir une aide technique ponctuelle. Ensuite, le partage de l'information entre les différents acteurs du domaine de l'économie sociale collaborative peut grandement aider les entrepreneurs dans leur planification. En effet, la directrice de La Patente mentionne que : « l'aide de La Fabrique a été cruciale. Ils nous ont prêté

leur plan d'affaires pour qu'on fasse le nôtre, ce qui nous a vraiment aidés » (P. Roberge, conversation téléphonique, 23 mars 2016). Le même type de partage a été observé entre Créagora et Ecto, comme mentionné à la section 3.2.2, et a même débouché à des partenariats entre les organisations. Ensuite, on remarque que la visibilité du projet au sein de la communauté peut avoir un impact positif sur la recherche d'accompagnement des entrepreneurs. En effet, la promotion du projet à travers les médias traditionnels comme la radio, les journaux et la télévision peut faire connaître le projet à la population générale et offrir des opportunités aux entrepreneurs. À ce sujet, un répondant affirme qu'en participant à une émission de radio qui mettait en contact des entrepreneurs avec les auditeurs de l'émission, il a réussi à obtenir des ressources humaines pour construire son site Internet, faire son logo, ainsi que de construire sa crédibilité et sa notoriété, ainsi que favoriser ses démarches auprès de partenaires (M. Léonard, conversation en personne, 18 mars 2016). Cette promotion a également des répercussions positives sur la recherche de financement. En effet, il est plus facile de vendre un projet lorsqu'il est déjà connu des organismes de financement ou lorsqu'on peut démontrer qu'il y a déjà un engouement autour de celui-ci. De plus, le développement de partenariats avec d'autres organisations déjà établies et reconnues peut contribuer à construire la crédibilité d'une organisation. Ceci peut jouer en la faveur des entrepreneurs lorsqu'ils font des démarches auprès des organismes d'accompagnement et de financement.

Par ailleurs, on remarque que la diversification des sources de financement peut contribuer à la viabilité des projets. En effet, comme il a été mentionné précédemment, les sources de financement sont multiples et c'est aux entrepreneurs que revient la tâche de faire les démarches pour accéder à ce capital. Par exemple, l'équipe de Bécik Jaune a réussi à diversifier son financement en approchant des organismes comme Jour de la terre Québec pour organiser des collectes de fonds. L'équipe a aussi monté une campagne de sociofinancement auprès de la population de sa région, elle a aussi fait des démarches auprès de l'organisme Québec en forme et auprès du CRÉ de la région, qui existait encore à l'époque (P. Vachon, conversation téléphonique, 30 mars 2016). Malgré les sources de financement diversifiées, la capacité des entrepreneurs à y avoir accès peut être notamment freinée par le manque de ressources humaines (temps). En effet, on remarque que la recherche de financement peut être très énergivore alors que le temps est une ressource plutôt rare pour les entrepreneurs. C'est d'ailleurs ce que souligne Maude Léonard (conversation en personne, 18 mars 2016) :

« Il y a un moment où l'on participait à tous les concours. On mettait beaucoup de temps à monter des dossiers. C'était beaucoup des concours de personnalité où on cherche à savoir qui sont les entrepreneurs derrière le projet. On a décidé qu'on allait arrêter de mettre de

l'énergie là-dessus parce que ça dépendait du bassin de candidats [...] On s'est dit : on sort de là, ça nous gruge du temps, pour pas grand-chose. »

Les entrepreneurs sont donc souvent contraints de concentrer leurs efforts vers quelques sources potentielles de financement ce qui, en complément des barèmes mal adaptés de certains organismes, limite l'accès au capital des organisations d'économie sociale collaboratives.

Enfin, il faut noter que la planification et le financement d'une organisation ne se limitent pas à une étape statique dans son processus de prédémarrage et de démarrage. Il s'agit en fait d'un processus en continu qui doit être révisé au fur et à mesure de l'évolution de l'initiative.

3.3 Facteurs influençant le démarrage des organisations

Dans cette section, les facteurs ayant une influence sur la phase de démarrage, soit les étapes 6, 7 et 8, tels que présentés à la figure 3.1 seront détaillés. Encore une fois, plusieurs facteurs peuvent se recouper à travers l'analyse. Toutefois, il a été jugé pertinent de les présenter à nouveau puisqu'ils peuvent affecter différemment l'implantation de ces organisations.

3.3.1 Facteur pouvant affecter la création de l'organisation - étape 6

L'étape de la création de l'organisation fait principalement référence à la démarche de constitution officielle de l'initiative et aux demandes de permis ou licences nécessaires à son exploitation. Dans le cas de la création d'un OBNL, une déclaration initiale de formation doit être déposée au Registraire des entreprises du Québec et une démarche similaire s'applique pour les coopératives, toutefois, la déclaration doit être adressée au MESI. (Registraire des entreprises du Québec, 2015)

On remarque, à travers l'analyse des entretiens, que la réglementation en vigueur et son interprétation peuvent affecter le processus de la création de l'organisation. En effet, la moitié des entrepreneurs approchés affirment avoir rencontré des complications lors des démarches pour obtenir les permis ou licences d'exploitation nécessaires au début des opérations des organisations. Un des interviewés (gardé anonyme) est très éloquent à ce sujet :

« Au niveau de la ville, nous ne sommes [...] dans aucune case au niveau des permis d'affaires. Ils nous ont dit : « Vous devriez arrêter d'opérer parce que nous ne pouvons pas vous donner de permis d'affaires. Vous n'êtes dans aucune case. Vous n'êtes pas un service de location de salle ou de sous-location de bureau. » [...] J'ai parlé avec d'autres espaces de *coworking* et ça a été exactement ça, ils ont eu les mêmes problèmes. »

Cet exemple démontre que souvent la structure réglementaire est peu adaptée aux nouveaux modèles d'affaires émergents. Ceci est également accompagné d'un manque de compréhension des modèles

alternatifs, comme ceux du *coworking*, des *makerspaces* ou des *fablabs*, qui peut limiter l'aide offerte par ces organismes et ultimement nuire à son implantation. À vrai dire, le témoignage précédent n'est pas le seul à démontrer les difficultés rencontrées par les entrepreneurs dans ce domaine. En effet, un autre interviewé (aussi gardé anonyme) affirme avoir failli ne pas obtenir son permis d'exploitation par la Ville, parce que son organisme ne cadrerait dans aucune case. Dans le cas de Troc-tes-trucs, les fondatrices voulaient d'abord structurer l'organisation sous la forme d'un organisme de charité. Cependant, la réglementation en vigueur ne leur permettait pas en raison des revenus qui seraient générés par leur service de formation qui aurait servi à couvrir les frais de l'organisation. Bien que ce service n'était qu'un moyen de limiter les dépenses de Troc-tes-trucs et qu'il ne représentait pas l'activité principale de l'organisation, les fondatrices ont été contraintes d'opter pour la forme d'OBNL. (M. Léonard, conversation en personne, 18 mars 2016) Le tout démontre que la réglementation et son interprétation stricte peuvent nuire à l'innovation et à l'entrepreneuriat en général. En ce qui concerne les initiatives d'économie sociale collaboratives, elles en sont d'autant plus affectées puisque leurs modèles d'affaires ne sont souvent pas connus des organismes publics et parce qu'elles proposent des moyens alternatifs de consommation qui peuvent être difficiles à conceptualiser par certains.

Malgré ces obstacles, on remarque que certaines conditions peuvent favoriser les démarches des entrepreneurs auprès des organismes gouvernementaux. Tout d'abord l'accompagnement, offert par des spécialistes externes à l'entreprise qui comprennent les enjeux et les valeurs des organisations d'économie sociale collaboratives peut faciliter et accélérer les démarches menant à la formation de l'organisation, dont l'obtention des permis. À ce sujet, la cofondatrice de Troc-tes-trucs affirme avoir reçu le support du Centre de Loisirs communautaires de son quartier afin de mieux comprendre la démarche administrative liée à l'enregistrement de l'OBNL, ainsi que les outils nécessaires pour y arriver (M. Léonard, conversation en personne, 18 mars 2016). Comme mentionnée précédemment, cette aide est précieuse pour les entrepreneurs, qui sont souvent inexpérimentés en création d'entreprises et dont les ressources sont limitées. De plus, il semble pertinent de démontrer l'intérêt de la communauté étendue et locale envers l'organisation, ainsi que de mettre de l'avant l'appui de ses partenaires. Ces facteurs expliqués lors de la phase prédémarrage ne seront pas repris ici.

Bref, la réglementation et son interprétation ne bloquent pas complètement la création des initiatives d'économie sociale collaboratives. Toutefois, les démarches nécessaires peuvent exiger beaucoup d'énergie, de temps et de persévérance de la part des entrepreneurs, ce qui peut affecter la réalisation ultime du projet.

3.3.2 Facteurs pouvant affecter l’ancrage de l’organisation – étape 7

Il a été constaté que la majorité des organisations d’économie sociale collaboratives approchées sont fortement ancrées dans la région où elles opèrent. Malgré l’identification de cet ancrage comme une étape se situant à la suite de la création et au moment de son installation physique sur le territoire (figure 3.1), les efforts des entrepreneurs dans ce domaine commencent souvent à la phase de prédémarrage du projet. En effet, la mise sur pied de partenariats locaux et de projets pilotes représente des démarches allant dans le sens de l’ancrage territorial. Toutefois, on note que l’ancrage sur le territoire est définitif lorsque l’organisation a une présence physique sur le terrain. Cette présence peut être, d’une part temporaire, comme c’est le cas de Troc-tes-trucs qui propose des activités éphémères et qui ne possède pas de locaux fixes, d’une autre part, elle peut être permanente, comme pour les *makerspaces* qui opèrent tout au long de l’année à partir des mêmes locaux. À travers l’analyse des entretiens, on remarque que plusieurs facteurs peuvent affecter l’ancrage territorial d’une organisation. L’installation de l’organisation dans un lieu adapté à ses activités et près de ses utilisateurs en est un. En effet, comme le soulignent la moitié des entrepreneurs approchés, il faut absolument que le local se conforme aux particularités de l’initiative pour que celle-ci puisse commencer à opérer. À ce sujet, Julien Lamarche (conversation en personne, 9 mars 2016) mentionne que la bâtisse est un « *go* » ou un « *no go* » pour une entreprise comme La Fabrique. De plus, on remarque que l’ancrage d’une organisation d’économie sociale collaborative sur un territoire peut dépendre aussi de son accessibilité pour la communauté visée. En effet, Monique Chartrand (conversation téléphonique, 6 avril 2016) affirme que l’isolement géographique d’échoFab pose un défi au niveau de l’accès pour la communauté étendue. Le tout démontre que le choix de la localisation peut potentiellement affecter les services offerts par une organisation et aussi leur accessibilité, ce qui peut avoir un impact au niveau de son ancrage territorial, mais aussi sur l’éventuelle pérennité d’organisation.

À travers les entretiens, on note que certaines conditions peuvent rendre difficile le choix de la localisation des entreprises. En effet, le manque de ressources financières peut compliquer l’accès à un espace adapté de même qu’une réglementation rigide ou non adaptée au type de projet. C’est ce que souligne un répondant lorsqu’il dit que la recherche d’un espace « dépend du genre d’entreprise [...] tu as le code du bâtiment qui entre en jeu, le zonage, la santé-sécurité [...] » (J. Lamarche, conversation en personne, 9 mars 2016). À travers ce témoignage, on remarque que la réglementation dépend du secteur d’activité dans lequel une organisation opère, elle peut donc devenir une simple formalité ou un réel obstacle selon le type de l’organisation.

À l'opposé de ces freins, un élément semble particulièrement favoriser l'accès à une localisation appropriée. En effet, l'appui des partenaires a permis à certaines organisations de se trouver un lieu d'opération approprié. C'est le cas de Troc-tes-trucs, qui a trouvé une salle pour faire son activité de troc à travers son partenariat avec le Centre de Loisirs communautaires local, ainsi que pour échoFab qui : « a conclu une entente pour aller s'installer dans le quartier de l'innovation, le bâtiment qui appartient à l'École de Technologie Supérieure (ÉTS) » (M. Chartrand, conversation téléphonique, 6 avril 2016).

En plus de représenter un levier facilitant l'accès à une localisation appropriée, le développement de partenariats est un facteur qui influence également l'implantation d'une organisation d'économie sociale collaborative au sein d'une communauté locale. Cet élément représente un point fondamental du principe de l'ancrage territorial, ainsi qu'un élément clé à son succès à court, moyen et long terme. En effet, les partenariats peuvent permettre aux organisations d'avoir accès notamment à du financement, de la visibilité, de la crédibilité, des infrastructures, de l'équipement, de la main-d'œuvre et des utilisateurs potentiels. À ce sujet, Pierre Vachon (conversation téléphonique, 30 mars 2016) mentionne que le partenariat, établi entre Bécik Jaune et les deux commissions scolaires de la région, a permis d'ouvrir trois ateliers de réparations de vélos dans trois écoles différentes et de recruter des jeunes en adaptation scolaire comme main d'œuvre. En retour, le service que rend Bécik Jaune favorise la persévérance scolaire des jeunes, permet de réduire le vandalisme sur les édifices publics, encourage l'utilisation des transports actifs, encourage la population à faire du sport, etc. Avec cet exemple, on remarque que les ententes développées entre les organisations d'économie sociale collaboratives peuvent être mutuellement bénéfiques pour elles et leurs partenaires, mais qu'elles peuvent aussi se répercuter à l'ensemble de la communauté locale. Ceci démontre l'importance des partenaires et de l'ancrage territorial de ce type d'initiative. Enfin, le développement de partenariats est étroitement lié aux efforts déployés par les entrepreneurs et la démonstration de la valeur ajoutée du service pour la communauté locale.

3.3.3 Facteurs pouvant affecter le début des opérations de l'organisation – étape 8

Le début des opérations d'une organisation d'économie sociale collaborative fait référence au moment où celle-ci ouvre ses services au grand public, c'est-à-dire au-delà de sa communauté initiale qui est très sollicitée lors du prédémarrage. L'organisation cherche ici à attirer des individus pour éventuellement atteindre une masse critique d'utilisateurs nécessaire à sa pérennité. Cette période est aussi marquée par une structuration des services, de l'administration, du financement et de la gestion de la communauté. En ce sens, la structuration est un processus en continu qui peut être réalisé en faisant

participer la communauté. On remarque que la majorité des facteurs identifiés à ce niveau semblent affecter de façon constante ou répétitive ces organisations, et ce, tout au long de leur démarrage.

Les premiers facteurs identifiés pour cette étape sont liés aux utilisateurs, car le développement d'un bassin d'utilisateurs est nécessaire à une implantation réussie des organisations d'économie sociale collaboratives. En effet, ces derniers jouent un rôle d'envergure au sein des organisations d'économie sociale collaboratives, puisqu'ils représentent les « clients » des organisations, mais souvent aussi les ressources humaines nécessaires au fonctionnement de ce type d'entreprise. Par exemple, dans les deux *makerspaces* approchés, les utilisateurs sont invités à participer activement autant à la gestion de l'organisation qu'à la gestion de la communauté étendue et même à bonifier le service offert à travers des formations ou autres formes de partage de connaissances. Des exemples similaires peuvent être formulés à l'égard du *fablab* et du *coworking space* étudié. Néanmoins, différents éléments peuvent freiner le développement de ce bassin. Tout d'abord, les services offerts par ce genre d'initiative sont souvent méconnus de la majorité de la population. Selon Monique Chartrand (conversation téléphonique, 6 avril 2016), il s'agit d'un frein important à l'utilisation des services d'échoFab. En d'autres mots, les individus ne peuvent pas devenir des utilisateurs de services qu'ils ne connaissent pas. Cette méconnaissance des organisations alternatives peut potentiellement signifier une lacune lors de la phase de prédémarrage ou à une promotion limitée à groupe d'individus.

Ensuite, on remarque que les sources de motivation des utilisateurs peuvent influencer leur adhésion à ce type d'organisation. Il est impossible, à travers l'analyse des six entretiens, de dresser un portrait type des utilisateurs vu leurs intérêts trop diversifiés. Toutefois, on remarque que dans les organisations où la communauté est invitée à participer aux décisions, l'interaction sociale motive fortement l'utilisation de ses services par les individus. À ce sujet, la directrice de La Patente mentionne que beaucoup des utilisateurs de l'organisation recherchent d'abord une bonne ambiance de travail, l'entraide et la convivialité (P. Roberge, conversation téléphonique, 23 mars 2016). On note que les utilisateurs voyant la portée sociale des projets d'économie sociale collaboratifs semblent plus enclins à s'impliquer au sein de la communauté. En ce sens, Julien Lamarche (conversation en personne, 9 mars 2016) affirme qu' :

« il y a une autre tranche de gens qui voient la portée sociale, économique et politique d'un projet comme La Fabrique. Ils y adhèrent et ils veulent le pousser plus loin. C'est pour ça qu'on a des gens qui s'impliquent, qui veulent donner des formations, ils veulent faire de la promotion. »

La mise de l'avant et le développement du caractère social par les organisations peuvent permettre d'attirer des utilisateurs, mais aussi de fidéliser ces derniers aux services de l'organisation, dans l'optique

de favoriser leur implication. On constate aussi qu'il y a des utilisateurs qui viennent plutôt en mode « client » et qui sont principalement motivés par l'opportunité économique qu'offrent ces organisations. C'est d'ailleurs ce que souligne Maude Léonard (conversation en personne, 18 mars 2016) qui affirme que le service offert par Troc-tes-trucs permet aux gens de ne pas dépenser de l'argent pour quelque chose qu'ils veulent se procurer. Ceci est appuyé par Jonathan Raby (conversation téléphonique, 22 mars 2016) qui note qu'une des raisons pour laquelle les personnes utilisent les services de Créagora est l'économie de coûts liée à la location d'un espace de travail : les frais de location, Internet, l'électricité, le téléphone, le chauffage, le système d'alarme, etc. Ces utilisateurs apportent principalement un support financier aux organisations d'économie sociale collaboratives, mais ils sont généralement moins enclins à participer activement à leur gestion. Malgré tout, ces deux types d'utilisateurs semblent être essentiels à l'implantation de ces initiatives. En fait, la diversité au niveau des utilisateurs et de leurs motivations, représente l'opportunité de toucher un bassin plus large pour les organisations du domaine. D'ailleurs, ces dernières ont intérêt à miser sur la qualité de leurs services, en plus de la valeur ajoutée que représente l'expérience sociale, afin de briser les stéréotypes liés à l'économie sociale.

En effet, les services offerts par les organisations d'économie sociale collaboratives peuvent aussi être perçus comme étant destinés à des personnes défavorisées, ce qui peut décourager des individus à les utiliser. C'est ce que soutient une personne interviewée, qui préfère garder l'anonymat à ce sujet, lorsqu'elle dit que « des fois on est perçu comme un service pour défavorisés [...] C'est un défi d'aller rejoindre tous les gens et de montrer que notre service s'adresse à tout le monde. » En ce sens, un autre répondant ajoute que ce n'est pas seulement la population qui perçoit l'économie sociale comme telle, mais aussi les dirigeants politiques du Québec. Celui-ci mentionne que « le grand défi, c'est de sortir de la tête des élus que l'économie sociale c'est une économie de pauvre. » À ce sujet, le même répondant continue et souligne que l'économie sociale « c'est plutôt une économie d'inclusion et non une économie de pauvre. » En ce sens, ces organisations cherchent à favoriser la mixité sociale au sein de leur communauté étendue. Malgré tout, il s'agit d'un frein puissant qui affecte certaines initiatives de l'économie sociale collaborative. Il reste beaucoup de travail à faire au niveau de la démystification de ce secteur de l'économie pour qu'il fasse partie du quotidien de la population en général. Ceci est étroitement lié aux habitudes de consommation développées au courant du dernier siècle.

À ce sujet, on note que les habitudes de consommation, liées à un mode de vie, peuvent influencer un individu à utiliser un service. En effet, toutes les organisations approchées proposent des services représentant des moyens alternatifs à la consommation. En ce sens, les entrepreneurs ont noté que

certaines personnes sont moins enclines à faire appel à leurs services puisque cela les amène à sortir de leur zone de confort. À ce sujet, un répondant laisse comprendre que certaines personnes ne sont pas à l'aise de travailler dans un espace ouvert puisqu'ils ne veulent pas qu'on voie leurs papiers, leur écran d'ordinateur ou qu'on entende leurs conversations (J. Raby, conversation téléphonique, 22 mars 2016). Ceci peut avoir un impact considérable sur le bassin potentiel d'utilisateurs. D'ailleurs, Julien Lamarche (conversation en personne, 9 mars 2016) souligne que le fait que La Fabrique aille à contrecourant de la masse et du consumérisme n'aide pas la diffusion de l'utilisation de ses services à un public plus conventionnel.

Malgré les avantages économiques que peuvent présenter les organisations, on remarque que les coûts associés à leurs services peuvent décourager certaines personnes à les utiliser (dans les cas où le service est payant). En effet, Pénélope Roberge (conversation téléphonique, 23 mars 2016) révèle que certaines personnes viennent à La Patente et tentent de négocier les prix à la baisse parce qu'ils trouvent les services trop chers. Ceci est appuyé par Jonathan Raby (conversation téléphonique, 22 mars 2016) qui mentionne que le prix peut décourager les utilisateurs à utiliser les services de Créagora puisqu'ils ont toujours l'option de travailler de leur domicile. Avec ces observations, on peut déduire que l'opportunité économique que représentent ces organisations dépend de l'importance accordée à leur utilisation par les individus, c'est-à-dire qu'un utilisateur régulier des services peut percevoir le service d'une organisation comme une aubaine, tandis qu'un utilisateur occasionnel peut le percevoir comme dispendieux, et ce, peu importe le statut socioéconomique de l'utilisateur. Bref, le coût associé aux services peut agir comme frein ou comme levier au développement du bassin d'utilisateurs. En ce sens, la promotion pourrait être utilisée pour contrer les effets négatifs associés aux coûts et contribuer à briser le mythe lié aux entreprises d'économie sociale comme étant des établissements destinés aux personnes défavorisées.

Un des moyens utilisés pour attirer des utilisateurs à faire appel aux services des organisations est la promotion. Avant toute chose, il faut d'abord que les organisations d'économie sociale collaboratives se dissocient de l'image d'entreprise pour une clientèle vulnérable ou défavorisée si elles veulent promouvoir leurs services efficacement auprès d'un public diversifié dont les motivations peuvent être multiples. Cette promotion est surtout réalisée à l'aide d'un ensemble varié de médias comme : le bouche-à-oreille, le réseautage, les partenariats de visibilité et les médias sociaux. À ce sujet, Julien Lamarche (conversation en personne, 9 mars 2016) souligne que la stratégie de La Fabrique est surtout axée sur :

« l’ancrage territorial en allant chercher des partenariats locaux de tous les horizons. Ces partenaires peuvent alors devenir des lieux de diffusion des services offerts par La Fabrique. [...] Au lieu de travailler sur une publicité qui va contaminer quelques personnes, on veut vraiment y aller par la base [...] avoir des articles de journaux de temps en temps c’est bien, mais on cherche vraiment à s’ancrer à l’aide des réseaux personnels et des gens avec qui on peut travailler. »

En ce sens, on remarque que les initiatives ont souvent une couverture médiatique locale les premières années, ce qui aide nécessairement à la promotion de leurs services au départ, mais qu’à long terme, la stratégie est plutôt orientée vers la mixité des moyens de communication. De plus, on remarque que La Fabrique a réussi à développer une image de marque à travers notamment son logo, son site Internet, ses partenariats et sa participation à des événements, ce qui reflète son organisation et son sérieux en tant qu’entreprise. Du côté de Créagora, Jonathan Raby (conversation téléphonique, 22 mars 2016) explique que les efforts ont surtout été dirigés vers les médias sociaux, la participation à des événements locaux, des déjeuners d’affaires, des cinq-à-sept, etc. La forte diversification des stratégies de promotion employées par les organisations d’économie sociale collaboratives peut détonner de celles employées par les organisations d’économie sociale ou sans but lucratif du milieu communautaire qui côtoie peu le monde des affaires. Elles empruntent les techniques des entreprises en démarrage qui cherchent par tous les moyens de se faire connaître. De plus, on remarque que la promotion peut également être utile lors de la phase de prédémarrage des initiatives, surtout en ce qui concerne l’utilisation des médias sociaux. Enfin, pour certains, les médias sociaux occupent une place de choix au niveau de la promotion. À ce sujet, un des interviewés affirme que Facebook et d’autres plateformes Web sont ses moyens de promotion de prédilection (P. Roberge, conversation téléphonique, 23 mars 2016). Tandis que d’autres utilisent les médias sociaux comme outils de gestion de la communauté.

Un autre facteur pouvant affecter le début des opérations des organisations est encore une fois celui de la mobilisation de la communauté autour du projet. En effet, l’ouverture des services au public engendre nécessairement l’arrivée de nouveaux utilisateurs au sein de l’organisation. La croissance du bassin d’utilisateurs implique aussi une augmentation de la gestion de la communauté étendue. Dans quatre des six organisations approchées, la communauté est autogérée, ce qui nécessite une certaine implication des utilisateurs, qui peut parfois faire défaut. C’est ce que démontre Jonathan Raby (conversation téléphonique, 22 mars 2016) en donnant l’exemple de Créagora dont la structure est bien établie, mais dont le défi est de peupler cette structure en faisant participer les membres. Il illustre le tout en disant que seulement 10% des membres de Créagora s’impliquent. On remarque d’ailleurs le même phénomène dans de nombreuses coopératives. Selon lui, il faut trouver comment créer un

sentiment d'appartenance pour inciter les gens à participer et pour pourvoir les postes de gestion de l'organisation sinon, le conseil d'administration se retrouve avec une surcharge de travail. D'autres entrepreneurs abondent dans le même sens. Toutefois, on parle plutôt de stabilisation des ressources humaines. On souligne que le manque de personnel technique est un défi qui afflige constamment échoFab (M. Chartrand, conversation téléphonique, 6 avril 2016). En ce sens, la mobilisation de la communauté peut affecter les opérations d'une organisation d'économie sociale collaborative au niveau des services offerts (valeur ajoutée, qualité, diversité, etc.) et aussi de sa gestion. Cet aspect est propre à ce type d'organisation, car on ne paie pas nécessairement les membres de la communauté pour remplir des postes. Pour cette raison, Julien Lamarche (conversation en personne, 9 mars 2016) affirme que « la mobilisation a toujours été une question centrale pour La Fabrique et que la gouvernance est un enjeu au cœur de ces organisations. »

Enfin, différentes conditions pouvant stimuler ou enrayer la mobilisation ont été identifiées durant les entretiens. Celles-ci sont sensiblement les mêmes que celles présentées à la section 3.2.3. Toutefois, à cette étape de lancement des opérations, le support des proches et du réseau personnel semble avoir moins d'influence qu'à l'étape de prédémarrage puisqu'on cherche à mobiliser l'ensemble des membres de la communauté, qui s'étend au-delà de la communauté initiale. De plus, on remarque que la gestion de cette communauté est un levier à la mobilisation, tandis que la lourdeur des tâches administratives, liée au début des opérations, semble la freiner. En effet, comme dans toutes entreprises en démarrage, les tâches administratives pèsent lourdement sur les entrepreneurs, que ce soit la gestion administrative et documentaire des employés, les déclarations exigées par les différents niveaux de gouvernement, les démarches pour obtenir des assurances, monter des demandes de financement, mettre sur pied les systèmes de gestion et de suivi des membres, etc. Le tout s'ajoute aux tâches quotidiennes des entrepreneurs et de l'équipe de gestion. À ce sujet, un des interviewés affirme que cette lourdeur administrative affecte négativement la recherche de nouveaux partenaires, le développement de nouveaux services, clients et contacts, ainsi que dans la gestion de la communauté (P. Roberge, conversation téléphonique, 23 mars 2016). La même opinion est partagée par un autre répondant qui souligne que lorsqu'il ferme les livres de comptabilité à la fin du mois, « il n'est pas en train de trouver de nouveaux clients, il ne gère pas sa communauté [...] il n'est pas en train de créer de la valeur pour l'entreprise » (J. Lamarche, conversation en personne, 9 mars 2016). On remarque à travers ces témoignages que les gestionnaires des organisations d'économie sociale collaboratives sont surchargés

de travail, ce qui justifie davantage l'importance de la participation de la communauté à la gestion et aux activités quotidiennes de celles-ci.

Pour qu'elle puisse être efficace, cette mobilisation doit être encadrée par une certaine structure organisationnelle. Il est entendu par la structure organisationnelle de notamment mettre sur pied des procédures de travail, de délimiter les pouvoirs des différents acteurs, de définir les tâches des membres impliqués, de formaliser le service rendu. Cette structuration semble être nécessaire dans plusieurs cas, d'abord au niveau du service offert, mais aussi au niveau de la gestion de l'organisation et de la communauté. En effet, comme le démontre l'expérience de Troc-tes-trucs, il a été nécessaire d'organiser le service de troc à l'aide d'un système de pointage pour que les utilisateurs aient confiance dans l'activité (M. Léonard, conversation en personne, 18 mars 2016). Ceci a permis de fixer des règles de fonctionnement des activités et de limiter les conflits entre les utilisateurs. En ce qui concerne La Fabrique, le service offert a été encadré de façon à formaliser les contrats de service et à se protéger légalement pour éviter les conflits potentiels et par souci de transparence auprès de la communauté (J. Lamarche, conversation en personne, 9 mars 2016). Dans le cas de Bécik Jaune, on cherche davantage à structurer le service pour réduire le nombre de vélos de l'OBNL qui sont vandalisés, perdus, ou abandonnés. Pour ce faire, un prototype de borne de vélo sécurisée sera mis en place et prochainement testé (P. Vachon, conversation téléphonique, 30 mars 2016). Celle-ci permettra peut-être de diminuer les comportements délinquants de certains utilisateurs et d'améliorer l'efficacité de l'organisation, afin d'ultimement contribuer à son déploiement. D'un point de vue de la structuration de la gestion de l'organisation, on remarque qu'elle peut avoir un impact au niveau de la prise de décision, du transfert de connaissances au sein de la communauté et de l'exécution des tâches administratives et opérationnelles. À ce sujet, on remarque certains problèmes de gouvernance au sein d'échoFab puisque la structure décisionnelle semble floue entre l'OBNL qui chapeaute l'organisation, et le *fab manager* (M. Chartrand, conversation téléphonique, 6 avril 2016). Un scénario similaire a pu être observé à l'endroit de Troc-tes-trucs, où la limite des pouvoirs, entre le conseil d'administration et la branche opérationnelle de l'organisation n'est pas claire, ce qui rend parfois la prise de décision difficile (M. Léonard, conversation en personne, 18 mars 2016). Ensuite, une bonne description des tâches administratives et opérationnelles semble déterminante pour toutes les organisations. La description de tâches représente un document généralement écrit décrivant les responsabilités et les procédures relatives aux postes au sein d'une organisation. Ceci est aussi vrai dans le contexte d'une organisation d'économie sociale collaborative, surtout au niveau de la procédure à suivre, puisque différentes

personnes peuvent occuper le même poste. Sans encadrement, il est fort probable que chacun d'eux ait une méthode différente pour accomplir une même tâche. Cependant, avec une bonne description de tâches, accompagnée d'une procédure et de formations, il est possible d'uniformiser le travail de chacun, ce qui facilite la gestion de l'organisation. En ce sens, un interviewé souligne qu'il est essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise « que le travail soit bien défini, que les responsabilités de chacun soient bien établies. » De plus, il ajoute qu'il faut que ce type de document soit écrit si on veut qu'une transition puisse être réalisée démocratiquement (J. Lamarche, conversation en personne, 9 mars 2016). Cette description de tâche permet de réduire l'incertitude liée à la tâche à accomplir, de diriger les efforts des membres de l'organisation dans une même direction, d'augmenter l'efficacité des ressources humaines, etc. Un élément intéressant concernant les organisations d'économie sociale collaboratives, consiste à inviter les membres à participer à l'élaboration des tâches en proposant des améliorations aux mesures établies ou en s'impliquant dans leur gestion. La mobilisation de la communauté est donc importante à ce niveau pour alléger la charge de travail des entrepreneurs et gestionnaires en démarrage, comme démontré précédemment. Malgré ceci, certains éléments peuvent affecter la structuration d'une organisation.

Tout d'abord, le manque de ressources humaines qualifiées semble affecter la capacité d'une organisation d'économie sociale collaborative à se structurer. En effet, on note que plusieurs d'entre elles cherchent à organiser leurs services, leur gestion interne et même leurs finances, sans avoir parfois accès à une expertise pour le faire de façon efficace et professionnelle. En ce sens, beaucoup d'énergie peut être perdue par les gestionnaires à mettre sur pied cette structure. De plus, on remarque que le besoin de ressources humaines qualifiées est ponctuel pour ce type d'organisation, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas besoin d'un comptable ou d'un avocat travaillant à temps plein. Il pourrait donc être intéressant de faire appel à des organismes d'accompagnement ou de partager des ressources qualifiées entre des entreprises d'économie sociale collaboratives afin de réduire les coûts associés à cette main-d'œuvre. En effet, le manque de ressources financières est le principal obstacle à l'accès à de la main-d'œuvre qualifiée. C'est d'ailleurs ce qu'entend un des interviewés en disant que l'énergie mise dans l'administration pourrait être réduite de façon considérable en ayant accès à plus de capital qui permettrait d'engager des ressources humaines qualifiées (P. Roberge, conversation téléphonique, 23 mars 2016). Le tout est repris par Julien Lamarche qui démontre qu'une des solutions à cet enjeu réside dans l'accompagnement des organisations par des organismes externes, tout comme à l'étape 6 correspondant à la création de l'entreprise. À ce sujet, il mentionne que La Fabrique :

« a eu la chance de travailler avec un incubateur qui leur a sauvé plusieurs pépins. Ils ont beaucoup aidé dans la structuration de l'entreprise, surtout au niveau des papiers. Par exemple, il y avait la déclaration des salaires à faire, certains éléments spécifiques s'appliquaient et le comptable a beaucoup aidé pour régler le tout, en beaucoup moins de temps que moi. » (J. Lamarche, conversation en personne, 9 mars 2016).

Le tout illustre à quel point l'accompagnement peut être essentiel dans la structuration des organisations d'économie sociale collaboratives. Une fois mise sur pied, cette structure semble faciliter la conduite des opérations des entreprises, ce qui facilite nécessairement leur implantation.

Enfin, la capacité des organisations à trouver du financement affecte également les opérations de ce type d'organisation. À priori, les mêmes facteurs associés à la diversification des sources de financement de la section 3.2.5 semblent affecter ce point. Toutefois, il est possible d'ajouter certains éléments contribuant à la capacité de financement des organisations. On remarque d'abord que pour atténuer le manque de support des organismes publics, les organisations d'économie sociale collaboratives cherchent à diversifier leurs sources de revenus. En ce sens, Trocs-tes-trucs a développé des services de formations en entreprise sur le partage de ressources humaines et de matériel pour financer leurs activités de troc. Dans le cas d'échoFab, des ateliers de sensibilisation à la technologie et au « faire soi-même » ont été mis sur pied, ce qui ne collait pas nécessairement avec la mission première de l'organisation à l'époque. Pour La Patente, on prévoit faire de la production d'objets pour aider à financer le service d'ateliers libre-service qui n'est pas viable. En ce qui concerne Bécik Jaune, on a ouvert un atelier de réparation de bicyclettes ouvert au public pour financer le service de vélos libre-service. À ce sujet, on remarque que les organisations prenant le temps de planifier leurs actions, de bien comprendre les besoins de leur communauté et de tisser des liens durables avec leurs partenaires ont tendance à développer un service de qualité et durable. À l'inverse, les organisations cherchant à développer leur service le plus rapidement possible semblent avoir plus de difficulté à s'implanter et à conserver une base d'utilisateurs stable. Cependant, il faut avoir les reins solides pour prendre le temps de planifier ses actions puisque l'enjeu financier règne toujours sur les organisations en démarrage. Malgré tout, cette approche semble être la plus bénéfique à long terme. Ainsi, la diversification des services semble être une solution au manque de capital pour plusieurs initiatives approchées. Cette diversification des services amène toutefois le risque de développer un service de moins bonne qualité et de faire déroger l'organisation de sa vision initiale. Le tout peut engendrer des différends au sein de l'organisation, ce qui peut nuire à sa cohésion et ultimement à son implantation. L'intégration de services alternatifs dans le plan d'affaires pourrait aider les organisations à affronter le manque potentiel de financement tout en réduisant les risques de dérogation. Par ailleurs, la sollicitation du réseau

professionnel des entrepreneurs peut contribuer à faciliter la recherche de fonds par les entrepreneurs. En effet, les bonnes relations entre Communautique, l'OBNL chapeautant Echofab et la CDEC de la région semblent avoir facilité l'accès au financement du *fablab*. À ce sujet, Monique Chartrand (conversation téléphonique, 6 avril 2016) souligne qu'avant de présenter leur plan d'affaires à la CDEC, ils étaient déjà connus par ces derniers comme un organisme novateur. Elle ajoute : « Ils ont vu qu'on avait un gros potentiel alors, ils nous ont donné un budget coup de cœur. » Ensuite, la visibilité et la promotion du projet peuvent avoir un impact positif sur la recherche de financement. En effet, il est plus facile de vendre un projet lorsque celui-ci est déjà connu des organismes de financement ou peut démontrer qu'il y a déjà un engouement autour de celui-ci. Ceci est aussi vrai pour l'appui des partenaires qui peut de nouveau fournir la crédibilité nécessaire aux entrepreneurs lors de leurs démarches de financement.

3.4 Constats généraux des résultats des entretiens

Maintenant que les facteurs identifiés ont été détaillés, on peut établir des constatations générales, notamment que plusieurs facteurs de sens communs se démarquent par leur omniprésence. On remarque d'abord que la mobilisation de la communauté est un enjeu constant avec lequel doivent composer les organisations d'économie sociale collaboratives. Les membres de cette communauté sont le moteur de ce type d'organisation et ils doivent être impliqués dans le projet pour que l'implantation se fasse avec succès. Cet élément est fortement affecté par la motivation des membres, l'éducation de la communauté, la promotion et la visibilité du projet, la lourdeur des tâches administratives et la gouvernance.

Ensuite, on note que le développement de partenariats est un élément clé pour ce type d'initiative. Ces partenariats amènent, entre autres, une crédibilité aux projets qui s'avère utile lors des demandes de financement et d'accompagnement. Ils servent également de vecteurs à la promotion des organisations alternatives et à leur ancrage territorial. De plus, ils peuvent fournir des ressources financières, techniques ou matérielles (équipement, espace) vitales à l'implantation.

En lien avec le dernier facteur, l'accompagnement des entrepreneurs dans leurs démarches de démarrage d'entreprise peut fortement aider à leur réussite. En effet, les ressources de ces derniers sont limitées, et les organismes d'accompagnement comme les CDL, les CDR, les incubateurs et même les autres entreprises du mouvement collaboratif peuvent fournir une aide substantielle au niveau de la planification des projets, des démarches légales et administratives liées au démarrage, ainsi qu'au niveau des ressources financières et humaines. À travers l'analyse on comprend que l'accompagnement des

entrepreneurs peut être affecté par l'appui des partenaires, la visibilité du projet, le manque de volonté politique, le manque de compréhension des nouveaux modèles d'affaires et les barèmes peu adaptés de certains organismes d'accompagnement.

Ce dernier facteur est d'ailleurs un autre élément clé à l'implantation des organisations d'économie sociale collaborative. À vrai dire, la réglementation actuelle et les barèmes des organismes d'accompagnement publics ou privés (Villes, CLD, anciennement les CRÉ, etc.) sont souvent peu adaptés aux modèles d'affaires des initiatives alternatives, ce qui peut freiner leur implantation. On remarque que ceci est principalement causé par le manque de compréhension des modèles d'affaires émergents de la part de ces organismes. Malgré tout, il est possible de remédier à cette problématique en démontrant l'appui de partenaires et de la communauté étendue et locale, ainsi qu'en sollicitant de l'aide externe.

Enfin, on constate que la promotion des activités des organisations d'économie sociale collaborative est essentielle dans le développement d'une base d'utilisateurs potentiels nécessaire à l'implantation. Cette promotion est généralement faite à l'aide du bouche-à-oreille, du réseautage, des médias sociaux et par une couverture médiatique. Elle est également nécessaire dans la lutte aux préjugés liés au secteur de l'économie sociale, ainsi qu'à la promotion du mouvement collaboratif. Ceci étant dit, les organisations n'ont pas nécessairement pour objectif de faire une promotion à grande échelle et leurs ressources sont parfois limitées (temps et financières), ce qui peut restreindre leur visibilité.

Maintenant que les facteurs liés à l'implantation des organisations d'économie sociale collaboratives ont été identifiés par des acteurs du milieu québécois, ils seront comparés avec ceux trouvés dans les écrits portant sur le secteur de la consommation collaborative en général et principalement en Europe et aux États-Unis.

4. COMPARAISON ENTRE LES FACTEURS ISSUS DES ENTRETIENS ET DES ÉCRITS

L'objectif de cette section est de faire ressortir les recoupements et les divergences entre les facteurs recensés dans les écrits et ceux extraits des entretiens afin de mieux comprendre les spécificités des entreprises d'économie sociale dans le domaine de la consommation collaborative.

4.1 Comparaison des facteurs

Le tableau 4.1 compare les facteurs liés à l'implantation d'entreprises extraits des écrits sur la consommation collaborative avec ceux qui ressortent des entretiens et spécifiques aux organisations d'économie sociale collaboratives. Ces facteurs sont également associés aux étapes du processus d'implantation identifié au chapitre 3.

Tableau 4.1 : Comparaison des facteurs identifiés dans les écrits à ceux identifiés grâce à l'analyse des entretiens

Facteurs - Étapes associées	Enjeux identifiés dans les écrits sur la consommation collaborative (CC)	Enjeux identifiés lors de l'analyse des entretiens spécifiques aux organisations d'économie sociale collaboratives
<p>La méconnaissance de la consommation collaborative ----- Étapes 3 à 5 et 8</p>	<p>Voici quelques statistiques qui démontrent le manque de connaissance de la CC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 56% des adultes ne sont pas accoutumés avec la consommation collaborative (PwC, 2015); • L'accent est limité principalement aux utilisateurs des NTIC qui habitent les milieux urbains (CSCP, 2015); • 62% des pratiquants de la consommation collaborative ont entre 18 et 44 ans (PwC, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • La méconnaissance de la population à l'endroit des initiatives de ce type est confirmée par les entretiens; • Les organisations d'économie sociale collaboratives visent l'ensemble des membres de la communauté locale, mais elles sont restreintes à une niche d'utilisateurs; • On remarque également un manque de compréhension de ces modèles d'affaires de la part d'utilisateurs, d'accompagnateurs et d'organismes publics.
<p>La promotion et la visibilité ----- Étapes 3 à 5 et 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les initiatives de CC utilisent une stratégie de promotion à canaux diversifiés à forte utilisation des NTIC et des médias sociaux pour toucher un maximum d'individus (PIPAME, 2015); • L'utilisation des médias traditionnels, comme la radio, la télévision, l'affichage, est faible (PIPAME, 2015); • L'image positive des initiatives au niveau économique, social ou environnemental est utilisée à des fins de marketing (CSCP, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • La promotion est aussi réalisée grâce à une stratégie à canaux diversifiés. Toutefois, les canaux de diffusion diffèrent et ils sont concentrés à l'échelle locale; • La promotion est principalement effectuée par le bouche-à-oreille, le réseautage, les partenariats, les médias sociaux et par une couverture médiatique locale (radio, télévision, etc.); • Cette concentration de promotion locale peut s'expliquer par le critère d'ancrage territorial dans les choix d'entreprise.

Tableau 4.1 : Comparaison des facteurs identifiés dans les écrits à ceux identifiés grâce à l'analyse des entretiens (suite)

Facteurs - Étapes associées	Enjeux identifiés dans les écrits sur la consommation collaborative (CC)	Enjeux identifiés lors de l'analyse des entretiens spécifiques aux organisations d'économie sociale collaboratives
<p>Les modèles d'affaires ----- Étapes 5 à 6 et 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La plupart des modèles d'affaires sont des plateformes Web qui prélèvent une commission sur les transactions entre les utilisateurs. Il existe d'autres modèles dont l'objectif est social ou environnemental et qui cherchent à s'ancrer sur le territoire (PIPAME, 2015); • Les modèles sont axés sur une valeur ajoutée du service, notamment l'interaction sociale, les moyens de consommation alternatifs et une démocratisation de l'accès au produit ou service (CSCP, 2015); • Les organisations utilisent fortement les NTIC au niveau de leur offre de services et de leur promotion afin de toucher un grand bassin de population et d'atteindre une masse critique d'utilisateurs (PIPAME 2015 et CSCP, 2015); • Toutefois, elles risquent de s'étendre trop rapidement, ce qui peut nuire à la qualité du service offert (PIPAME, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle d'affaires basé sur l'ancrage territorial à travers le développement de partenariats, ainsi que sur la mobilisation de la communauté afin qu'elle participe activement à la gestion de l'organisation; • La valeur ajoutée du service est surtout constatée au niveau de l'interaction sociale et de l'impact positif sur la communauté. Cette valeur ajoutée facilite la promotion de l'organisation et le développement de partenariats; • On remarque une faible utilisation des NTIC au niveau de l'offre de service. Le service est offert sur les lieux d'opération de l'organisation, ce qui limite les utilisateurs au bassin de population locale; • Manque de compréhension des modèles d'affaires alternatifs, ce qui limite la capacité d'accompagnement et de financement de la part des organismes publics.

Tableau 4.1 : Comparaison des facteurs identifiés dans les écrits à ceux identifiés grâce à l'analyse des entretiens (suite)

Facteurs - Étapes associées	Enjeux identifiés dans les écrits sur la consommation collaborative (CC)	Enjeux identifiés lors de l'analyse des entretiens spécifiques aux organisations d'économie sociale collaboratives
<p>La capacité de financement ----- Étapes 4, 5, 7 et 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'éligibilité des modèles d'affaires en CC est questionnée ce qui vient notamment limiter la disponibilité des capitaux pour supporter les initiatives de la consommation collaborative (PIPAME, 2015); • Les initiatives de la CC sont financées grâce : au financement personnel (70%), aux subventions de l'État (21%), aux <i>business angels</i> (21%), aux revenus (16%), au <i>crowdfunding</i> (11%), au <i>venture capital</i> (10%) et autres. Les moyens de financement alternatifs comme les <i>business angels</i>, le <i>crowdfunding</i> et le <i>venture capital</i>⁵ permettent de combler en partie l'accès difficile à des capitaux traditionnels. (CSCP, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'enjeu de l'éligibilité est confirmé puisque les barèmes des organismes de financement semblent peu adaptés au modèle d'économie sociale collaborative; • Les sources de financement diffèrent. Le financement est surtout obtenu à travers les organismes publics, le sociofinancement et la diversification de l'offre de services; • L'importance de partenaires financiers a également été soulevée.

⁵ *Business angel* : Un investisseur informel qui apporte un soutien financier à une entreprise en démarrage ou à un entrepreneur (Investopedia, 2016a).
Venture capital : L'argent investi par des investisseurs dans le démarrage d'organisations qui présentent un fort potentiel de croissance (Investopedia, 2016b).
Crowdfunding : L'utilisation de petites sommes de capitaux provenant d'un grand nombre d'individus pour financer une entreprise (Investopedia, 2016c).

Tableau 4.1 : Comparaison des facteurs identifiés dans les écrits à ceux identifiés grâce à l'analyse des entretiens (suite)

Facteurs - Étapes associées	Enjeux identifiés dans les écrits sur la consommation collaborative (CC)	Enjeux identifiés lors de l'analyse des entretiens spécifiques aux organisations d'économie sociale collaboratives
<p>Le développement de partenariats</p> <p>-----</p> <p>Étapes 4 à 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement de partenariats stratégiques entre les initiatives collaboratives peut aider la promotion et l'amélioration de la qualité des services de chacun (PIPAME, 2015); • Les partenariats avec les entreprises traditionnelles offrent l'opportunité aux initiatives collaboratives de consolider leur réputation, d'obtenir du financement, d'accéder à des réseaux professionnels et d'obtenir du support logistique (PIPAME, 2015 et CSCP, 2015); • Les partenariats avec la communauté locale peuvent aider les initiatives collaboratives notamment au niveau de l'accès à du financement, à du matériel et à de la main-d'œuvre (Madden, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intérêt de développer des partenariats est confirmé. Il est utile pour établir la crédibilité des organisations auprès des organismes de financement et d'accompagnement. De plus, les partenaires peuvent aider à obtenir de la visibilité, des ressources financières, techniques ou matérielles; • Le développement de partenariats est principalement réalisé à une échelle locale avec différents types d'organisations; • Les partenariats avec la communauté locale sont fortement utilisés par ces organisations pour mieux s'ancrer dans la communauté locale.
<p>Localisation</p> <p>-----</p> <p>Étapes 4 et 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de la phase de développement, il est plus difficile pour les organisations de CC ancrées sur le territoire de multiplier les points de service contrairement aux plateformes qui opèrent sur le Web et sont accessibles en tout temps et de partout (Demailly et Novel, 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'enjeu de la localisation est validé, toutefois, il n'a pu être évalué à la phase ultérieure de développement puisque les organisations approchées sont encore en cours d'implantation et de consolidation de leurs activités; • L'enjeu principal consiste à trouver un lieu d'opération adapté aux équipements utilisés, accessible par les utilisateurs et abordable; • La réglementation en vigueur limite les organisations dans leur choix de location; • L'appui des partenaires et le réseau de contacts peuvent favoriser l'accès à un espace.

Tableau 4.1 : Comparaison des facteurs identifiés dans les écrits à ceux identifiés grâce à l'analyse des entretiens (suite)

Facteurs - Étapes associées	Enjeux identifiés dans les écrits sur la consommation collaborative (CC)	Enjeux identifiés lors de l'analyse des entretiens spécifiques aux organisations d'économie sociale collaboratives
<p>La barrière culturelle ----- Aucune étape associée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les différences culturelles, notamment au niveau social, fiscal, légal, économique ou politique, peuvent freiner le développement des organisations au-delà de leurs frontières culturelles (CSCP, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce facteur n'a pas été validé lors des entretiens, en raison de leur volonté de s'ancrer sur le territoire, les organisations visées n'exportent pas encore leurs services au-delà de la région où elles opèrent.
<p>Motivation des utilisateurs ----- Étape 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 65% des utilisateurs sont d'abord motivés par l'opportunité économique que représente la consommation collaborative (PIPAME, 2015); • 55% seraient ensuite motivés par les choix sociétaux, c'est-à-dire de limiter le gaspillage et donner une seconde vie aux objets (PIPAME, 2015); • 43% seraient motivés par le développement de liens sociaux, c'est-à-dire de rencontrer une personne, aider les autres, etc. (PIPAME, 2015); • Une autre étude sur le sujet, mais dirigée vers les entreprises collaboratives, place l'opportunité économique et les liens sociaux comme les motivations principales (81%), tandis que l'aspect environnemental obtiendrait 76% (CSCP, 2015). 	<p>Sans avoir réalisé de sondage formel auprès de leurs utilisateurs, les entrepreneurs interviewés ont relevé essentiellement les mêmes motivations, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que les utilisateurs des services offerts par ce type d'organisation sont principalement motivés par l'interaction sociale qu'ils offrent et l'opportunité économique qu'ils représentent; • que certains utilisateurs sont aussi motivés par la portée sociale des initiatives et par l'opportunité de s'impliquer dans un tel projet.

Tableau 4.1 : Comparaison des facteurs identifiés dans les écrits à ceux identifiés grâce à l'analyse des entretiens (suite)

Facteurs - Étapes associées	Enjeux identifiés dans les écrits sur la consommation collaborative (CC)	Enjeux identifiés lors de l'analyse des entretiens spécifiques aux organisations d'économie sociale collaboratives
<p>Les habitudes de consommation ----- Étape 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 59% des consommateurs seraient dissuadés de pratiquer la consommation collaborative puisqu'ils préfèrent posséder un objet plutôt que de le partager (PIPAME, 2015). Plus un objet est utilisé fréquemment, plus cette tendance est renforcée (Demailly et Novel, 2014); • La majorité des adeptes de la consommation collaborative sont des gens éduqués ayant un revenu élevé (CSCP, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'enjeu lié aux habitudes de consommation est confirmé. Certains consommateurs sont réticents face aux alternatives de consommation proposées par ce type d'organisation; • De plus, le fait d'aller à contrecourant de l'économie traditionnelle ne semble pas aider certaines organisations.
<p>La confiance ----- Étape 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 61% des consommateurs seraient dissuadés de pratiquer la consommation collaborative par manque de confiance envers les autres individus, par peur d'être arnaqués ou par l'absence de garanties (PIPAME, 2015); • Toutefois, 29% des États-Uniens font plus confiance aux inconnus aujourd'hui que dans le passé et 62% des individus font moins confiance aux marques aujourd'hui qu'auparavant (PwC, 2015); • 69% des individus disent qu'ils ne feront pas confiance à une entreprise de la consommation collaborative sauf si elle est recommandée par une personne de confiance (PwC, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'enjeu de confiance ne semble pas affecter particulièrement le type d'organisation analysé; • Cependant, lorsque l'offre de service sort du cadre traditionnel d'échange, c'est-à-dire d'acquérir un bien ou un service en échange d'une compensation monétaire, on remarque qu'il peut y avoir une certaine réticence ou une mécompréhension de la part du consommateur; • De plus, les entreprises d'économie sociale sont souvent associées au préjugé d'offrir un service réservé aux personnes défavorisées, ce qui peut nuire au recrutement d'utilisateurs potentiels pour les organisations de ce type.

Tableau 4.1 : Comparaison des facteurs identifiés dans les écrits à ceux identifiés grâce à l’analyse des entretiens (suite)

Facteurs - Étapes associées	Enjeux identifiés dans les écrits sur la consommation collaborative (CC)	Enjeux identifiés lors de l’analyse des entretiens spécifiques aux organisations d’économie sociale collaboratives
<p>La structuration de l’offre de service ----- Étape 8</p>	<p>Afin de vaincre les réticences initiales des consommateurs et de les inciter à adopter des habitudes de consommation collaborative, la structuration des services offerts par les initiatives semble nécessaire. Pour ce faire des systèmes de sécurités sont notamment déployés pour garantir la sécurité des utilisateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des contrôles P2P : évaluation entre pairs, forums en ligne, etc.; • Des contrôles par les plateformes : garanties contre vols ou dommages, identification sécurisée, etc. (PIPAME, 2015); • Des partenariats avec des entreprises déjà établies pour augmenter la crédibilité de l’organisation (CSCP, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • L’importance de la structuration est validée par les entretiens, non seulement pour les services offerts, mais aussi au niveau des finances et des systèmes de gestion; • La mise sur pied de règles de fonctionnement sert notamment à réduire les conflits potentiels entre les utilisateurs et à améliorer la qualité du service; • La délimitation des pouvoirs au sein de l’organisation améliore l’efficacité de la gouvernance et de la prise de décision; • La mise sur pied de procédures, de définitions de tâches et de formations est essentielle à l’uniformisation de la gestion et du service de l’organisation. Ceci a été fortement constaté au niveau des initiatives gérées par la communauté.

Le tableau comparatif permet d'abord de constater plusieurs recoupements entre les écrits et les entretiens. Parmi ceux-ci, on remarque que l'interaction sociale est la principale valeur ajoutée des services offerts par les organisations de la CC et que, peu importe leur modèle d'affaires, ces initiatives ont de la difficulté à faire connaître leur service ou à faire comprendre leur fonctionnement. L'interaction sociale et l'opportunité économique motivent principalement les adeptes de la CC, tandis que les habitudes de consommation traditionnelles peuvent nuire à l'adhésion d'utilisateurs potentiels. Le tout est étroitement lié au besoin de structuration des services des organisations, qui permettrait notamment de vaincre les réticences initiales des consommateurs et d'améliorer la qualité du service. De plus, le développement de partenariats joue, selon les écrits et les entretiens, un rôle d'envergure dans l'accès aux ressources financières et techniques, ainsi que dans la construction de la crédibilité des organisations. Ce rôle est d'autant plus important lorsqu'on sait que l'éligibilité des initiatives de la CC aux programmes de financement ou d'accompagnement est limitée.

Bien que les organisations d'économie sociale collaboratives fassent partie du domaine de la consommation collaborative, on constate que l'information issue des écrits ne s'applique pas toujours au modèle d'entreprise visé par cet essai. On remarque notamment que, selon les écrits, l'utilisation des NTIC serait au cœur du fonctionnement et de la promotion des organisations de la CC, tandis que les entretiens ont révélé que leur utilisation était plutôt restreinte à la promotion. Cette différence s'explique d'une part par la prédominance des entreprises d'économie du partage (fortes utilisatrices de plateformes Web et de NTIC) dans les études sur la CC, ce qui influence leurs résultats dans le sens de ce type d'organisation. D'une autre part, les entreprises approchées dans le cadre de l'essai adoptent plutôt une stratégie d'ancrage territoriale qui vise à établir des liens avec les acteurs sur le territoire et favoriser l'interaction en personne entre les utilisateurs plutôt qu'à travers les NTIC. Par ailleurs, les études sur la CC soulignent que les sources de financement des initiatives sont principalement privées, tandis que les résultats des entretiens démontrent que les capitaux proviendraient principalement du secteur public et de la diversification des services des organisations. Enfin, la confiance ne semble pas être un enjeu de taille selon l'analyse des entretiens, ce qui diffère fortement des écrits. Ceci est probablement encore une fois lié à l'ancrage territorial des organisations d'économie sociale collaboratives qui implique des échanges en personnes, tandis que les plateformes Web mettent en contact des individus anonymes. Enfin, la barrière culturelle n'a toutefois pas pu être évaluée en raison de l'implantation limitée à un niveau local des organisations approchées pour cet essai.

5. RECOMMANDATIONS

L'analyse des entretiens a permis de faire plusieurs constats et d'identifier des enjeux liés aux organisations d'économie sociale collaboratives. À partir de ces résultats, des recommandations sont formulées pour favoriser l'implantation de ce type d'organisation au Québec. Elles sont divisées en trois volets : celles dirigées vers les décideurs politiques des différents paliers du gouvernement, celles qui s'adressent aux gestionnaires des organisations d'économie sociale collaboratives déjà démarrées et celles orientées vers les aspirants entrepreneurs du domaine. Étant donné la quantité importante d'enjeux identifiés par cette étude, les recommandations formulées se limitent aux principaux constats liés à l'implantation des organisations d'économie sociale du domaine de la consommation collaborative.

5.1 Recommandations pour le gouvernement

Cette série de recommandations est adressée aux différents paliers du gouvernement québécois. Elles sont accompagnées de références qui s'appuient sur des exemples de villes à travers le monde afin de démontrer la faisabilité et la pertinence des mesures.

5.1.1 S'afficher en tant que ville collaborative

Il y a déjà plus de 170 initiatives d'économie collaboratives répertoriées au Québec en 2016 (Delavault, 2016). Face à cette vague d'innovation sociale dans la province, il serait souhaitable que les villes, où ces organisations sont concentrées, appuient le mouvement collaboratif à travers une stratégie en trois axes : 1) adapter la réglementation (licences, permis, zonage, barèmes de subvention, etc.) pour faciliter l'émergence des nouveaux modèles d'entreprise, 2) commanditer les pôles de diffusion d'information, d'activités ou d'idées collaboratives tels que OuiShare Québec, Fablabs Québec, etc., et 3) encourager la population à utiliser les services des initiatives collaboratives en appuyant officiellement le mouvement à travers des campagnes de promotion et en adoptant une position gouvernementale favorable envers les organisations. (Johnson, 2014) Pour ce faire, il est suggéré que les conseils municipaux puissent s'inspirer de l'expertise développée dans les villes où le mouvement collaboratif est bien implanté notamment à Séoul (*Sharing City Seoul*), à San Francisco (*The Sharing Economy Working Group*) afin d'adopter des résolutions suivant la stratégie énoncée précédemment. L'objectif de cette stratégie est de favoriser la propagation de la culture collaborative au Québec et de démontrer qu'il existe des alternatives plus durables à la consommation « traditionnelle ».

5.1.2 Investir davantage dans le mouvement collaboratif

L'accès au financement est crucial pour les organisations d'économie sociale collaboratives en démarrage. À ce sujet, on constate, à travers l'analyse des données, qu'une bonne partie de ce financement provient des organismes publics, c'est-à-dire d'organismes financés par l'État. Toutefois, les compressions budgétaires du projet de loi 28 du Gouvernement du Québec ont engendré la fermeture des CRÉ et des CLD qui jouaient un rôle important dans l'accompagnement et le financement des entreprises en démarrage (Pépin, 2015). Pour atténuer les effets de ces compressions, il est recommandé que le gouvernement québécois alloue aux municipalités un budget pour qu'elles puissent offrir un support financier additionnel et direct aux initiatives d'économie sociale collaboratives. Ce support pourrait être notamment sous la forme de subventions, de prêts gouvernementaux, de location de terrains publics ou de garant entre les institutions financières et les entreprises. Sinon, ces fonds pourraient être notamment réinjectés dans les CDEC, les CDR, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ou Centres d'aide aux entreprises (CAE) pour qu'ils puissent supporter financièrement les organisations d'économie sociale collaboratives en démarrage. (Gorenflo et Eskandari-Qajar, 2013)

5.1.3 Former les employés des villes et organismes publics

Les villes et les organismes de développement économique sont invités à former leurs employés chargés d'accompagner les entrepreneurs dans leurs démarches de création d'entreprises ou d'émettre des permis et licences nécessaires à leur exploitation. Comme le démontrent les résultats de cette étude, plusieurs employés de la fonction publique ou d'organismes d'accompagnement publics ne connaissent ou ne comprennent pas bien les modèles d'affaires alternatifs émergents. En effet, il semble être plus ardu de concevoir des modèles d'organisations où l'argent n'est pas utilisé comme moyen d'échange, où le profit n'est pas la préoccupation centrale, où la gestion est participative et où les services rendus sont partagés par les utilisateurs. Le tout affecte la qualité de l'aide que peuvent fournir les accompagnateurs et ralentit le processus d'émission de permis et licences nécessaire à l'exploitation des organisations. Pour cette raison, il est recommandé d'offrir de la formation aux employés des villes et aux accompagnateurs des organismes de développement économique notamment à propos du fonctionnement des entreprises d'économie sociale et d'économie collaborative, de leurs besoins et des valeurs qui les animent. De plus, il est suggéré de fournir aux employés et accompagnateurs les outils nécessaires pour qu'ils puissent rediriger les entrepreneurs d'initiatives alternatives vers des organismes d'accompagnement spécialisé notamment les incubateurs d'entreprises, les CDR ou vers des réseaux

favorisant l'émergence de ce type d'entreprises comme le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), les SADC, les CAE, le Chantier de l'économie sociale, Ouishare Québec, etc.

5.1.4 Faciliter l'accès à des espaces non utilisés

Plusieurs entrepreneurs désirent lancer un projet pilote avant de lancer officiellement leur organisation afin de tester leurs idées et d'améliorer leur modèle d'affaires. Toutefois, la mise sur pied d'un projet pilote requiert généralement un espace adapté aux activités planifiées et abordable. L'accès à un tel espace peut représenter un réel défi pour certains entrepreneurs. Sachant que les projets pilotes sont généralement de courte durée, les Villes sont invitées à rendre disponibles aux entrepreneurs les locaux municipaux vides, ainsi qu'inciter les propriétaires fonciers à louer leurs espaces non utilisés. Pour ce faire, des réductions de taxes foncières ou autres formes de subventions pourraient être émises aux propriétaires fonciers louant de façon flexible (quelques mois) leurs espaces aux entrepreneurs. Par cette action, on cherche à libérer les entreprises en démarrage des baux à long terme afin qu'ils puissent mettre sur pied leur projet pilote. À l'inverse, les banques ou autres propriétaires fonciers pourraient être pénalisés financièrement s'ils figeaient volontairement leurs espaces commerciaux non utilisés. Par exemple, le conseil de ville de Richmond en Californie a voté le *Foreclosure Fine Ordinance* en 2008 qui permet dorénavant de donner des amendes de 1000 dollars par jour aux propriétaires d'espaces demeurant vacants. Sans toutefois être aussi drastique, ce type de mesure aurait pour effet d'augmenter le nombre d'espaces disponibles et d'abaisser potentiellement les prix des loyers. Le tout permettrait aux initiatives d'économie sociale collaboratives d'avoir accès à un espace plus facilement pour lancer leur projet pilote ou pour démarrer leur entreprise. (Gorenflo et Eskandari-Qajar, 2013)

5.2 Recommandations pour les organisations d'économie sociale collaboratives en démarrage

Des recommandations ont également pu être formulées à l'endroit des organisations d'économie sociale collaboratives en démarrage afin de faciliter leur implantation. Elles s'adressent principalement aux entrepreneurs et/ou gestionnaires de ces organisations.

5.2.1 Former sa communauté

Il a été démontré à plusieurs reprises que le fonctionnement des organisations d'économie sociale collaboratives est loin d'être clair pour tous. En fait, on remarque qu'il peut même y avoir des incompréhensions au sein des communautés des organisations. En ce sens, il est important, surtout pour les modèles d'entreprises autogérés, que les membres engagés comprennent bien la structure de l'organisation, son fonctionnement, ses objectifs, le rôle qu'ils peuvent y jouer et ses procédures. Pour ce

faire, il est recommandé que tous les utilisateurs voulant s'impliquer dans l'organisation suivent une formation sur la gouvernance et le fonctionnement de l'organisation, sur sa vision et ses objectifs, ainsi que sur la communication de l'information. Le tout a pour but d'augmenter la cohésion et l'efficacité de l'équipe de gestion de l'organisation, ainsi que de limiter les conflits potentiels entre les utilisateurs. Enfin, il n'est pas suggéré d'imposer systématiquement cette formation à tous les utilisateurs de l'organisation puisqu'elle pourrait dissuader certains adeptes potentiels et utilisateurs qui sont principalement motivés par l'opportunité économique du service offert.

5.2.2 Former une association d'entreprises d'économie sociale collaboratives

Maintenant qu'il existe plusieurs organisations d'économie sociale dans le mouvement collaboratif et qu'une masse intéressante d'individus adhère au mouvement, il serait envisageable de former une association regroupant ce type d'initiative dans le but de favoriser notamment la mise en commun de ressources humaines et financières, la promotion du mouvement collaboratif, le lobbying, ainsi que le partage de l'information. En effet, l'analyse des entretiens a d'abord démontré que la plupart de ces organisations ont un fort besoin de main-d'œuvre spécialisée, mais qu'elles ne disposent pas des ressources nécessaires pour y avoir accès. Sachant que cette main-d'œuvre n'est pas nécessaire à temps plein, ces organisations pourraient mettre en commun leurs ressources et partager les services d'un comptable ou d'un avocat par exemple. Ensuite, le regroupement des organisations sous une association pourrait leur permettre d'accroître leur poids politique, ainsi que leur pouvoir de négociation avec certains fournisseurs. La mise en commun des ressources pourrait également faciliter la promotion du mouvement collaboratif à grande échelle, ainsi que la mise sur pied de campagnes de sensibilisation auprès des différents acteurs de la société. Enfin, la formation d'une association faciliterait le partage de l'information entre les initiatives, mais aussi avec les futurs entrepreneurs du domaine. Ainsi, en centralisant notamment les plans d'affaires, les états financiers, les budgets et les plans de communication, les organisations pourraient s'inspirer des meilleures pratiques des initiatives similaires et les futurs entrepreneurs pourraient avoir accès à cette information pour reproduire plus facilement les modèles d'affaires. Dans le cas où cette association ne serait pas mise sur pied, les organisations d'économie sociale collaboratives sont tout de même invitées à partager leur expérience à travers des *think tanks*, comme Ouishare Québec, qui favorisent la propagation d'idées ou de projets d'économie collaborative et qui font également la promotion du mouvement.

5.2.3 Délimiter les pouvoirs et décrire les tâches

Afin de réduire le risque de confusion et de favoriser la cohésion au sein des organisations d'économie sociale collaboratives, il est fortement recommandé de mettre sur pied et de définir une structure organisationnelle claire qui délimite les pouvoirs des différentes entités au sein de l'organisation. En ce sens, une distinction devrait être faite entre le rôle du conseil d'administration et celui de l'exécutif par exemple. Il est important que ces limites soient officialisées et qu'elles soient comprises des administrateurs et gestionnaires afin d'éviter la confusion et d'améliorer l'efficacité de la prise de décision. Il est également suggéré de mettre sur pied une description de tâches pour chacun des postes offerts par l'organisation puisqu'ils peuvent être occupés par différents employés simultanément. Le but de cette mesure est d'uniformiser les tâches afin d'assurer la bonne gestion de l'organisation et d'améliorer la qualité du service. De plus, la main-d'œuvre de ces organisations est souvent éphémère, ce qui ajoute à la nécessité de décrire les tâches afin d'assurer une certaine transition des acquis entre les employés ou bénévoles.

5.2.4 Adopter un comportement de citoyen responsable

Il est recommandé aux organisations d'économie sociale collaboratives d'adopter un comportement de citoyen responsable et de l'afficher afin de se dissocier des organisations comme Uber qui aurait, selon plusieurs, développé son avantage compétitif grâce à l'évasion fiscale et le non-respect des lois québécoises. (Vigneault, 2016) Ainsi, l'adoption d'un comportement responsable aiderait à réduire les risques de conflit entre les entreprises et les autres organisations du territoire, avec la communauté locale et le gouvernement.

5.3 Recommandations pour les futurs entrepreneurs

Les recommandations de cette section sont adressées aux aspirants entrepreneurs du domaine de l'économie sociale collaborative. Il s'agit de quelques conseils, basés sur l'expérience des entrepreneurs interviewés, à l'égard de points cruciaux surtout liés au prédémarrage des projets.

5.3.1 S'informer auprès des autres organisations d'économie sociale collaboratives

Dans un contexte où plusieurs entreprises d'économie sociale collaboratives existent déjà, il est fortement recommandé aux futurs entrepreneurs d'entrer en contact avec des organisations similaires à celle qu'ils planifient lancer. Si ces entreprises sont regroupées sous une association quelconque (recommandation 5.2.2), il leur serait alors aussi recommandé d'entrer en contact avec cette dernière.

Le tout dans le but de récolter un maximum d'information (astuces, conseils, etc.) sur le démarrage d'entreprises d'économie sociale et sur le domaine de la consommation collaborative, ainsi que pour mieux anticiper certaines difficultés potentielles. Il a été constaté à travers l'analyse des entretiens que les organisations d'économie sociale collaboratives sont généralement très ouvertes au partage de l'information donc, il ne faut pas hésiter à les contacter et même à les visiter pour comprendre leur fonctionnement et s'en inspirer.

5.3.2 Solliciter les organismes d'accompagnement

Comme démontré précédemment, l'aide d'organismes d'accompagnement est cruciale lors de l'élaboration des projets d'économie sociale collaborative. C'est pourquoi il est fortement recommandé aux aspirants entrepreneurs de faire appel notamment aux CDR, CDEC, SADC, CAE et aux incubateurs de leur région pour construire leur projet. Ces derniers peuvent aider à l'élaboration d'un plan d'affaires, à mettre sur pied un projet pilote, à développer des stratégies, à structurer la future organisation, faciliter l'accès à du financement, etc. Bref, ces organismes peuvent sauver énormément de temps aux entrepreneurs et leur fournir des ressources essentielles au démarrage.

5.3.3 Stimuler l'engagement de la communauté locale

Dans le but de favoriser l'engagement de la communauté locale et de développer des partenariats avec différents acteurs du territoire, il est recommandé aux futurs entrepreneurs de les inviter à participer au projet dès son élaboration. Ce type de consultation permettrait de façonner une vision inclusive du projet, d'identifier des opportunités et menaces potentielles, ainsi que de définir les besoins locaux. Pour ce faire, il est suggéré d'employer des techniques d'intelligence collective pour structurer l'activité de consultation afin que les différents acteurs du territoire invités puissent participer activement. Parmi ces techniques, on retrouve celle du Café-Débat (*World Cafe*) ou du Forum Ouvert (*Open Space Technology*). La première technique est une réunion créative avec plusieurs rotations de sous-groupes de participants, dont l'objectif est de susciter des idées, de partager des connaissances et de stimuler des réflexions à propos de questions précises. La seconde technique vise à stimuler la créativité en invitant les participants à proposer des ateliers de réflexion sur un sujet. Les participants sont alors invités, durant ces ateliers, à discuter en groupe de thématiques et à comparer leurs idées. Les résultats de ces ateliers sont présentés lors d'une séance de plénière qui se termine généralement par une convergence des idées qui sont classées par priorité. Cette technique peut être utilisée notamment pour définir la vision

d'une entreprise, ses orientations stratégiques, établir ses priorités et construire son plan d'action. (Servigne, 2011)

5.3.4 Mobiliser sa communauté

L'enjeu de la mobilisation de la communauté pèse constamment sur certaines organisations de l'économie sociale collaboratives en raison de modèles d'affaires basés sur la gestion participative. Afin de stimuler la mobilisation de la communauté dès le début du projet, il est recommandé aux futurs entrepreneurs de créer des systèmes de rétroaction en continu auprès de ses membres. De cette façon leur opinion pourrait être prise en compte dans le processus décisionnel, ce qui valoriserait leur apport au sein du projet. De plus, il est suggéré d'encourager l'initiative des membres notamment pour améliorer les procédures administratives et l'ergonomie de travail au sein de l'organisation. En ce sens, les projets des membres s'inscrivant dans le cadre de la vision de l'organisation devraient également être appuyés afin de stimuler l'implication personnelle et l'innovation au sein de la communauté étendue. Ceci étant dit, il est important que cet appui soit concret, c'est-à-dire que l'organisation pourrait fournir un support notamment promotionnel, financier ou technique aux projets des membres. Enfin, il est recommandé de débloquer des postes de gestion afin de donner l'opportunité aux membres de s'impliquer dans le processus de décision de l'organisation et de développer certaines compétences.

5.3.5 Miser sur le développement de partenariats

Les partenaires peuvent fournir un coup de main considérable aux initiatives d'économie sociale collaboratives. Ceux-ci aident notamment à bâtir la crédibilité de l'initiative face aux organismes de financement et d'accompagnement, à faire la promotion du projet ou à financer ses activités. Pour ces raisons, il est fortement recommandé aux futurs entrepreneurs de développer des partenariats stratégiques avec des organisations de la région où ils comptent s'implanter. Il est important que ces partenariats soient mutuellement bénéfiques, que leurs objectifs soient précis, que les partenaires partagent des valeurs similaires à celles véhiculées par le projet et qu'une bonne communication règne.

5.4 Valider ces recommandations

La prochaine étape de cette étude serait de valider les recommandations formulées précédemment auprès d'acteurs clés du développement économique au Québec, notamment auprès d'accompagnateurs issus d'organismes publics ou privés, d'entrepreneurs et d'experts en entrepreneuriat social. Le tout dans le but de peaufiner les recommandations présentées, de les prioriser, d'en formuler de nouvelles ou de les adapter davantage aux besoins des entrepreneurs.

CONCLUSION

L'économie collaborative regroupe aujourd'hui un éventail d'entreprises et de pratiques décentralisées que l'on peut catégoriser sous quatre axes principaux : la consommation, la production, l'éducation et la finance collaborative. Chacune de ces catégories rassemble des milliers d'organisations dans le monde dont les modèles économiques sont tous aussi variés les uns que les autres. Parmi ces modèles, ceux des entreprises d'économie sociale du domaine de la consommation collaborative semblent être particulièrement responsables et ils devraient être davantage préconisés afin de mettre sur pied un système économique réellement durable. Cependant, on remarque qu'une multitude d'enjeux peuvent affecter l'implantation de ce type d'organisation. C'est pourquoi cette étude vise à identifier les facteurs pouvant nuire ou favoriser le prédémarrage et le démarrage de ces entreprises afin de mieux comprendre leur réalité et de formuler des recommandations pour favoriser leur propagation au Québec.

Ce faisant, l'analyse des entretiens réalisée au chapitre 3 a permis de démontrer que la mobilisation de la communauté était un enjeu de taille et constant pour les organisations d'économie sociale collaboratives. La mobilisation est fortement influencée par la motivation des membres, l'éducation de la communauté, la promotion et la visibilité du projet, la lourdeur des tâches administratives et la gouvernance. Aussi, le développement de partenariats est un facteur clé à l'implantation de ces organisations. Les partenaires peuvent apporter de la crédibilité au projet, lui donner de la visibilité et fournir un accès à différentes ressources. C'est d'ailleurs dans ce contexte de ressources limitées que l'accompagnement est vital aux entrepreneurs. En effet, les accompagnateurs peuvent fournir une aide substantielle notamment au niveau de la planification des projets, des démarches légales et administratives, ainsi que fournir des ressources humaines et financières aux organisations. À ce sujet, on remarque que l'accès à cet accompagnement dépend fortement de l'appui des partenaires, de la visibilité du projet, de la volonté politique, de la compréhension des nouveaux modèles d'affaires et de l'interprétation de la réglementation et des barèmes des organismes publics. Ces deux derniers éléments influencent également les démarches de ces organisations auprès des organismes publics autant dans l'accès aux permis d'exploitation que dans leur support, ce qui peut nuire à l'implantation de ce type d'organisation. Ainsi, la promotion des activités de ces entreprises émergentes semble nécessaire à leur reconnaissance auprès des organismes publics, au développement de leur bassin d'utilisateurs et à la propagation du mouvement collaboratif. On constate que les ressources limitées des initiatives, leurs valeurs et leurs objectifs affectent directement leurs moyens de communication, qui sont généralement

orientés vers le bouche-à-oreille, le réseautage, la participation à des événements, les médias sociaux et la couverture médiatique éphémère et locale.

De plus, le chapitre 4 a permis de valider les facteurs issus des écrits sur les entreprises de la consommation collaboratives et de les comparer avec l'information issue des entretiens. Cette comparaison a également été utile pour mettre en lumière les distinctions entre les entreprises d'économie sociale collaboratives et celles de la consommation collaborative.

Ensuite, des recommandations ont pu être formulées au chapitre 5 à l'égard des différents paliers de gouvernement, des gestionnaires des organisations d'économie sociale collaboratives et des aspirants entrepreneurs du domaine afin de favoriser l'implantation de ce type d'initiatives au Québec. Parmi celles-ci, on suggère notamment aux villes d'établir une stratégie pour appuyer les organisations d'économie sociale du domaine, d'investir davantage dans le mouvement et de former les employés chargés de l'accompagnement des entreprises en démarrage et de l'émission de permis. Ensuite, on recommande aux gestionnaires de ce type d'initiatives de former les membres engagés de leur communauté afin de favoriser une meilleure compréhension et cohésion de l'organisation, de former un regroupement d'entreprises sociales collaboratives pour encourager le partage de ressources, ainsi que de délimiter les tâches et les pouvoirs au sein de l'organisation. Enfin, il est recommandé aux aspirants entrepreneurs de s'informer auprès des autres initiatives d'économie sociale collaboratives, d'impliquer la communauté initiale et locale dès l'élaboration du projet, de valoriser la participation des membres en tenant compte de leurs idées et commentaires dans la prise de décision, ainsi qu'en offrant des opportunités d'implications, de solliciter l'aide d'accompagnateurs et de développer des partenariats locaux avant de lancer leur projet.

En conclusion, les organisations d'économie sociale du domaine de la consommation collaborative sont encore très marginales dans notre société. Elles gagneraient pourtant à être connues et à se multiplier afin de développer un système économique plus durable où la communauté reprendrait le pas sur l'individualisme, et la stabilité économique sur la croissance illimitée. En ce sens, il serait intéressant d'étudier plus en profondeur la formation d'une association d'entreprises d'économie sociale collaboratives au Québec et d'évaluer les différentes options promotionnelles envisageables par le regroupement afin de mettre sur pied un plan marketing dont l'objectif serait de faire connaître le mouvement à l'échelle de la province.

RÉFÉRENCES

- Belk, R. (2013). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 6(7), 1595-1600. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.001
- Blais, M. et Martineau, S. (2007). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. Repéré à [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26\(2\)/blais_et_martineau_final2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(2)/blais_et_martineau_final2.pdf)
- Boileau, J. (2015, 26 août). Tout à fait déloyal. *Le Devoir.com*, Repéré à <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/448434/uber-et-taxis-tout-a-fait-deloyal>
- Botsman, R. (Auteur) (2011). Why do we all own a lawnmower ? [Entrevue radiophonique]. Dans M. Williams (animateur), *One Planet*. Londres, Royaume-Uni : BBC World Service.
- Botsman, R. (2013). The Sharing Economy Lacks A Shared Definition. Repéré sur le site de FastCompany, section Co.exist : <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>
- Botsman, R. (2015a). The Sharing Economy: Dictionary of Commonly Used Terms. Repéré sur le site du Collaborative Consumption : <http://www.collaborativeconsumption.com/2015/11/12/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/>
- Botsman, R. (2015b). Defining the Sharing Economy: What is Collaborative Consumption - And What isn't? Repéré sur le site de FastCompany, section Co.exist : <http://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt/7>
- Botsman, R. et Rodgers, R. (2010). *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York, NY: HarperCollins.
- Central Intelligence Agency (CIA) (2015). The World Factbook. Repéré sur le site de la CIA, section Library, Publications : <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/xx.html>
- Chantier de l'économie sociale (2015a). Définition. Repéré sur le site du Chantier de l'économie sociale, section Définition : <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871>
- Chantier de l'économie sociale (2015b). Bienvenue sur le site du Chantier de l'économie sociale! Repéré sur le site du Chantier de l'économie sociale : <http://www.chantier.qc.ca>
- Cloutier, M.-F. (2014). (2014, 27 septembre). Non, les entreprises ne créent pas de besoins. *La Presse.ca*. Repéré à <http://plus.lapresse.ca/screens/65c90223-96ab-4e30-a87c-9f110979e6d4%7C99qAsHqh1RLX.html>

- Comité 21 (s.d.). *Fiche repère RSE : Comment réussir l'ancrage territorial de son entreprise?* Repéré sur le site de Comité 21 : <http://www.comite21.org/docs/economie/fiche-repere-ancrage-territorial-8dec2010.pdf>
- Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP) (2015). *Listening to Sharing Economy Initiatives*. Repéré sur le site du CSCP, section Library, Publications: http://www.scp-centre.org/wp-content/uploads/2016/05/Listening_to_Sharing_Economy_Initiatives.pdf
- Decroly, J-M. (s.d.). *Introduction à l'entretien semi-directif*. Repéré sur le site de l'Université libre de Bruxelles : http://homepages.ulb.ac.be/~jmdecrol/Upload_enseignement/GeogF419_EntretiensPP.pdf
- Delavault, A. (2016). 170 façons d'échanger des biens ou des services. Repéré sur le site de Protégez-Vous, section Argent : <http://www.protegez-vous.ca/affaires-et-societe/facons-dechanger-des-biens-ou-des-services.html>
- De Lavergne, C. (2012). *Préparer et mener un entretien*. Repéré sur le site de l'Université Paul-Valiéry Montpellier 3 : <http://www.univ-montp3.fr/infocom/wp-content/REC-Préparer-et-mener-un-entretien2012.pdf>
- Demailly, D. et Novel, A.-S. (2014). *Économie du partage: enjeux et opportunités pour la transition écologique*. Repéré sur le site de L'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), section Publications, 2014 : http://www.iddri.org/Evenements/Interventions/ST0314_DD%20ASN_eco%20partage.pdf
- Denegri-Knott, J. (2011). "Have It Now!": Ebay and the Acceleration of Consumer Desire. *European Advances in Consumer Research*, 9, 373–379. Repéré à <https://eds-a-ebSCOhost-com.ezproxy.usherbrooke.ca/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=fcac282f-e537-48fd-8cb0-6c8893a2a55d%40sessionmgr4005&vid=5&hid=4103>
- Durand, S., Benoit, R. et Martel, D. (1997). *Phases de prédémarrage et démarrage : un modèle général de démarcation*. Repéré sur le site du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), section Publications, Études théoriques : <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET9709.pdf>
- Enterprising Non-Profits (2010). *The Canadian Social Enterprise Guide*. Repéré sur le site de Social Enterprise Canada, section Learn about your enterprise, Social Enterprise Guide: <http://www.socialenterprisecanada.ca/en/learn/nav/canadiansocialenterpriseguide.html>
- Felson, M. et Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity approach, *The American Behavioral Scientist*, 21(4), 614. Repéré à <http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=http://search.proquest.com.ezproxy.usherbrooke.ca/docview/194630529?accountid=13835>

Finlay, K. (2013). *Trust in the Sharing Economy: An Exploratory Study* (Mémoire de Maîtrise). The University of Warwick, Warwick, Royaume-Uni. Repéré à https://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/research/publications/madiss/ccps_a4_ma_gmc_kf_3.pdf

Gansky, L. (2010). *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*. New York, NY: Penguin Group.

Gendron, C. et Gagnon, C. (2011). *Développement durable et économie sociale convergences et articulations*. Repéré sur le site de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), section École des sciences de la gestion (ESG), Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD) : <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/02-20112.pdf>

Gorenflo, N. et Eskandari-Qajar, Y. (2013). *Policies for Shareable Cities*. Repéré sur le site de Shareable, section Sharing Cities, Sharing Toolkit : <https://dl.dropboxusercontent.com/u/39811237/Policies%20for%20Shareable%20Cities.pdf>

Investissement Québec (2014). *Rédaction d'un plan d'affaires*. Repéré sur le site d'Investissement Québec (IQ), section Formulaire, Produits Financiers : http://www.investquebec.com/documents/qc/produitsfinanciers/PlanAffaires_fr.pdf

Investopedia (2016a). Angel investor. Repéré sur le site d'Investopedia, section Dictionary: <http://www.investopedia.com/terms/a/angelinvestor.asp>

Investopedia (2016b). Venture capital. Repéré sur le site d'Investopedia, section Dictionary: <http://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp>

Investopedia (2016c). Crowdfunding. Repéré sur le site d'Investopedia, section Dictionary: <http://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>

Jonhson, C. (2014). Sharing City Seoul: a Model for the World. Repéré sur le site de Shareable, section Sharing Cities, Cities, Seoul, South Korea, News : <http://www.shareable.net/blog/sharing-city-seoul-a-model-for-the-world>

KissKissBankBank, (2016). Les fondamentaux. Repéré sur le site de KissKissBankBank, section Les fondamentaux : <http://www.kisskissbankbank.com/en/pages/faq/basics>

Loi sur le développement durable, RLRQ, c. D-8.1.1

Nguyen, G.T. (2014). *Exploring collaborative consumption business models – case peer-to-peer digital platforms* (Mémoire de Maîtrise). Aalto University, Helsinki, Finlande. Repéré à http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/13747/hse_ethesis_13747.pdf

Madden, J. (2015). *Exploring the New Sharing Economy*. Repéré sur le site du Commercial Real Estate Development Association (NAIOP), section Research, Our Research : <http://www.naiop.org/en/Research/Our-Research/Reports/Exploring-the-New-Sharing-Economy.aspx>

- Martin, C.J. (2015). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149-159. doi: 10.1016/j.ecolecon.2015.11.027
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) (2016). Qu'est-ce qu'une entreprise d'économie sociale? Repéré sur le site du MESI, section S'informer, Économie sociale, Aperçu : https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/economie-sociale/page/aperçu-18543/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=18542&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=a918897710ec7c1bfc4b8b2fac5d0d74
- Ministère des Finances (2015). *Discours sur le budget 2015-2016*. Repéré sur le site du Ministère des Finances, section Budget, 2015-2016 : <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2015-2016/fr/documents/Discours.pdf>
- Mouazan, E. (2013). *Sharing Corps: Should Companies Build a New Competitive Advantage by Embracing the Sharing Economy*. Repéré sur le site d'Ecovala, section Project Highlights, Studies & Research : <http://www.ecovala.eu/wp-content/uploads/2014/02/sharingeconomy-finalreport2013.pdf>
- Office québécois de la langue française (OQLF) (2008). Fiche terminologique "Technologies de l'information et de la communication". Repéré sur le site de l'OQLF, section Le Grand dictionnaire terminologique : http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8349341
- Office québécois de la langue française (OQLF) (2015). Fiche terminologique "Internet des objets". Repéré sur le site de l'OQLF, section Le Grand dictionnaire terminologique : http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26529845
- Organisation des Nations Unies (ONU) (2014). Plus de la moitié de la population mondiale vit désormais dans des villes. Repéré sur le site de l'ONU, section Développement : <http://www.un.org/fr/development/desa/news/population/world-urbanization-prospects.html>
- Ouishare (2011). L'économie collaborative. Repéré sur le site de Ouishare, section A propos : http://ouishare.net/fr/about/collaborative_economy
- Péloquin, T. (2015, 9 mars). Une structure internationale pour éviter l'impôt. *La Presse.ca*, Repéré à <http://plus.lapresse.ca/screens/1a91e5f4-d701-44fe-93fa-1ba77340e954%7CKBqjaowMOmiR.html>
- Pépin, M. (2015). Projet de loi 28 : ce que le gouvernement a adopté sous bâillon. Repéré sur le site de Radio-Canada, section Nouvelles, Société : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2015/04/20/003-projet-de-loi-28-modifications-abc-comprendre.shtml>
- Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME) (2015). *Prospective : Enjeux et perspectives de la consommation collaborative*. Repéré sur le site du Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique de France, section Études et statistiques, Numérique : http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/Numerique/2015-07-Consommation-collaborative-Rapport-final.pdf

- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2015). *The Sharing Economy*. Repéré sur le site de PwC, section Industries, Entertainment & Media, Consumer Intelligence Series: <http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf>
- Rayle, L., Shaheen, S., Chan, N., Dai, D. et Cervero, R. (2014). *App-Based, On-Demand Ride Services: Comparing Taxi and Ridesourcing Trips and User Characteristics in San Francisco*. Repéré sur le site du University of California Transportation Center (UCTC): <http://www.uctc.net/research/papers/UCTC-FR-2014-08.pdf>
- Registraire des entreprises du Québec (2015). *Formalité d'immatriculation pour chaque forme juridique*. Repéré sur le site de Revenu Québec, section Démarrer votre entreprise, Immatriculer une entreprise : http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/immatriculer/formalites_immat.aspx
- Repiton, I. (2012, 10 décembre). La consommation collaborative est aussi une manière d'hyperconsommer. *Libération.fr*. Repéré à http://www.liberation.fr/futurs/2012/12/10/la-consommation-collaborative-est-aussi-une-maniere-d-hyperconsommer_865908
- Rifkin, J. (2014). *La nouvelle société du coût marginal zéro : L'Internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*. Paris, France : Les liens qui libèrent.
- Rinne, A. (2013). *Circular Economy Innovation & New Business Model Initiative*. Repéré sur le site de The Circulars, section Documents : <https://thecirculars.org/documents/04%20Sharing%20Economy%20Paper.pdf>
- Savoie-Zajc, L. (2006). *Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide?* Repéré sur le site de l'Association pour la recherche qualitative (ARQ), section Documents, Revue, Hors Série : http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/savoie_zajc.pdf
- Servigne, P. (2011). *Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective*. Repéré sur le site de Barricade, section Publications, Analyse & études : http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/pablo_-_outils_de_facilitation.pdf
- Statista (2015). Number of smartphone users worldwide from 2014 to 2019 (in millions). Repéré sur le site de Statista, section Industries, Technology & Telecommunications, Telecommunications : <http://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>
- Steele, R. (2010). *Traduction française de la version CD ISO 26000 du décembre 2008 : Ligne directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Repéré sur le site de la Fédération des commissions scolaires du Québec : http://fcsq.qc.ca/fileadmin/medias/PDF/Developpement_durable/ISO_26000__Fr.pdf
- Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L. et Rinne, A. (2014). *Making sense of the UK collaborative economy*. Repéré sur le site de Nesta, section Publications : http://www.collaboriamo.org/media/2014/10/making_sense_of_the_uk_collaborative_economy_14.pdf

Taylor-Powell, E. et Renner, M. (2003). *Analysing Quantitative Data*. Repéré sur le site de Cooperative Extension of the University of Wisconsin-Extension:
<http://learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/g3658-12.pdf>

Vigneault, N. (2016). Québec et Uber se donnent 90 jours pour négocier un projet pilote. Repéré sur le site de Radio-Canada, section Nouvelles, Politique : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/politique/2016/06/07/007-projet-loi-100-transport-remunere-francois-legault-caq-defense-uber-economie-partage.shtml>

BIBLIOGRAPHIE

- Airbnb (s.d.). 2 million listings. 60 million guests. 191+ countries. Trust is what makes it work. Repéré sur le site de Airbnb, section Trust : <https://www.airbnb.ca/trust>
- Bergeron, P. G. (2006). *La gestion dynamique : concepts, methodes et applications* (4^e éd.). Montréal, Québec : Éditions Gaëtan Morin.
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) (s.d.). Une option polyvalente et adaptée aux besoins. Repéré sur le site du CQCM, section Démarrez une coop, Avantages d'une coop, Types de coopératives : <http://www.coopquebec.coop/fr/types-de-cooperatives.aspx>
- Entreprises Québec (2016). *Permis et licences*. Repéré sur le site du Gouvernement du Québec, section Outils, Permis et licences (PerLE) : <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/recherche?x=permis>
- Lamarche, J. (2015). *La sociocratie en coopérative : Une gouvernance alternative en émergence* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Lipovetsky, G. (2006). *Le bonheur paradoxal : essai sur la société d'hyperconsommation*. Paris, France: Gaillimard.
- Nghiem, T. (2013). Modèles coopératifs émergents. *Multitudes*, 52(1), 110. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-multitudes-2013-1-page-110.htm#?>
- Organisation de cooperation et de développement économique (OCDE) (2015). *Material Resources, Productivity and the Environment*. Repéré sur le site de l'OCDE, section Environment Directorate, Resource Productivity and Waste: <http://www.oecd.org/env/waste/material-resources-productivity-and-the-environment-9789264190504-en.htm>
- Organisation de cooperation et de développement économique (OCDE) (2008). *Material Resources, Productivity and the Environment: Key Findings*. Repéré sur le site de l'OCDE, section Greengrowth: http://www.oecd.org/greengrowth/MATERIAL%20RESOURCES,%20PRODUCTIVITY%20AND%20THE%20ENVIRONMENT_key%20findings.pdf
- Robert, I., Binninger, A.-S. et Ourahmoune, N. (2014). La consommation collaborative, le versant encore équivoque de l'économie de la fonctionnalité. *Développement durable et territoires*, 5(1). Repéré à <https://developpementdurable.revues.org/10222>
- Schor, J. (2014). *Debating the sharing economy*. Repéré sur le site du Tellus Institute, section Publications, Economy: http://www.tellus.org/pub/Schor_Debating_the_Sharing_Economy.pdf
- United Nation Environment Programme (UNEP) (2011). *Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth*. Repéré sur le site de l'UNEP, section publications : http://www.unep.org/resourcepanel/decoupling/files/pdf/Decoupling_Report_English.pdf

Zipcar (2016). green benefits. Repéré sur le site de Zipcar, section Is Zipcar for you?:
<http://www.zipcar.ca/business/is-it/greenbenefits>

ANNEXE 1 – LES PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (tiré de : *Loi sur le développement durable*)

- a) **Santé et qualité de vie** : les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature;
- b) **Équité et solidarité sociales** : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;
- c) **Protection de l'environnement** : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement;
- d) **Efficacité économique** : l'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement;
- e) **Participation et engagement** : la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique;
- f) **Accès au savoir** : les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable;
- g) **Subsidiarité** : les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés;
- h) **Partenariat et coopération intergouvernementale** : les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci;
- i) **Prévention** : en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source;
- j) **Précaution** : lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement;
- k) **Protection du patrimoine culturel** : le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent;
- l) **Préservation de la biodiversité** : la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens;
- m) **Respect de la capacité de support des écosystèmes** : les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité;
- n) **Production et consommation responsables** : des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écocoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources;

- o) **Pollueur payeur** : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci;
- p) **Internalisation des coûts** : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

ANNEXE 2 – LISTE DES ORGANISATIONS CONTACTÉES DANS LE CADRE DE L’ESSAI

Catégorie	Nom de l’organisation	Forme juridique	Localisation
Bibliothèque d’outils	La Remise	Coopérative de solidarité	Montréal
<i>Makerspace</i>	La Fabrique	Coopérative de solidarité	Sherbrooke
	La Patente	Coopérative de solidarité	Québec
	Helios Makerspace	OBNL	Montréal
<i>Fablab</i>	ÉchoFab	OBNL	Montréal
	EspaceLab	OBNL	Montréal
	Fablab du PEC	OBNL	Montréal
<i>Coworking space</i>	Station C	OBNL	Montréal
	Créagora	Coopérative de solidarité	Gatineau
	Hub305	Coopérative de solidarité	Montréal
Transport alternatif	Bixi	OBNL	Montréal
	Bécik Jaune	OBNL	Joliette
Échange de biens	Troc-tes-Trucs	OBNL	Montréal

ANNEXE 3 – GUIDE D'ENTRETIEN

Introduction

Cette étude vise à identifier les facteurs facilitants ainsi que les freins à l'implantation des modèles responsables dans le marché de la consommation collaborative. Le tout dans le but de formuler des recommandations pour favoriser son développement au Québec.

Les thèmes abordés durant cet entretien seront : le démarrage de l'entreprise, le développement de l'entreprise et les utilisateurs.

L'objectif de cet entretien est de recueillir de l'information au sujet des facteurs spécifiques à l'implantation des entreprises responsables dans le marché de la consommation collaborative afin de pouvoir les comparer aux facteurs identifiés dans les écrits. Les facteurs identifiés à travers les écrits ne sont pas spécifiques aux entreprises responsables, d'où l'intérêt de cette étude.

Présentation de l'interlocuteur

Demande de renseignements sur l'interlocuteur : son âge, son statut, son parcours académique, son parcours professionnel, son poste actuel au sein de l'organisation et le nombre d'années qu'il est impliqué dans cette organisation.

Thème 1 : Le démarrage de l'entreprise

Question principale

Pouvez-vous me parler du processus de démarrage de l'entreprise?

Questions complémentaires

- Quelles ont été les difficultés rencontrées lors du processus? (trois principales)
- Comment avez-vous fait pour surmonter ces difficultés?
- Qu'est-ce qui a facilité le processus? (trois éléments)
- Quelles sont les ressources auxquelles vous avez eu accès? (financières, conseils, mentorat et autres)
- Comment avez-vous eu accès à ce support?
- Selon vous, quels facteurs ont été essentiels au démarrage de l'entreprise? (trois facteurs)

Questions spécifiques

- Comment le modèle d'entreprise a-t-il été choisi?
- Est-ce qu'il a évolué au fil du temps? Si oui, pourquoi?
- Quel rôle a joué le financement dans le démarrage de l'entreprise?
- Comment avez fait la promotion de vos services lors du démarrage votre entreprise?
- Avez-vous misé sur le développement de partenariats lors de ce processus?

Thème 2 : Le développement de l'entreprise

Questions principales

Pouvez-vous me parler du développement de l'entreprise?

Questions complémentaires

- Y a-t-il eu une de la stratégie de développement?
- Quels sont les défis auxquels fait face l'entreprise actuellement?
- D'après vous, quels sont les facteurs essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise?
- Comment ces facteurs peuvent-ils être mis en place/développés?
- Quels sont les principaux éléments qui freinent le développement de l'entreprise?
- Pouvez-vous me parler du processus de prise de décisions stratégiques/tactiques au sein de l'entreprise?
- Où voyez-vous votre entreprise dans cinq ans? Comment pensez-vous y arriver?

Questions spécifiques

- Comment pourriez-vous atteindre la masse critique d'utilisateurs de votre service?
- Comment pourriez-vous déployer davantage votre offre?
- Quel est votre public cible?
- Comment faites-vous la promotion de vos services?
- Est-ce que vous avez des partenaires? Si oui, pourquoi?

Thème 3 : Les utilisateurs

Question principale

Pouvez-vous me parler des utilisateurs de vos services?

Questions complémentaires

- D'après votre expérience, quelles seraient les motivations principales des individus à utiliser votre service?
- Quels sont les défis auxquels vous faites face par rapport à vos utilisateurs?
- Est-ce que vous remarquez certaines tendances/caractéristiques comportementales chez vos utilisateurs?
- Selon vous, les comportements ou motivations des utilisateurs ont-ils évolué?
- Quels sont les besoins des utilisateurs de votre service?

Questions spécifiques

- Est-ce que vous avez déjà eu des problèmes avec des utilisateurs? Si oui, lesquels?
- Quel est le profil de vos utilisateurs?
- Pensez-vous que le profil des utilisateurs influence le développement de votre entreprise?
- Selon vous, qu'est-ce qui freine l'utilisateur à faire appel vos services?

Clôture

Questions principales

Est-ce qu'il y a d'autres facteurs que nous n'avons pas abordés, qui influencent l'implantation de votre entreprise?

(OU)

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter concernant les facteurs liés à l'implantation de votre entreprise?

Exemples de questions de clarification

- Pouvez-vous développer sur le sujet?
- Pouvez-vous me donner des exemples?
- Pouvez-vous parler davantage de cet aspect?
- Si je comprends bien...
- Pour synthétiser ce que vous dites...

ANNEXE 4 – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Projet : Facteurs liés à l’implantation des entreprises responsables dans le domaine de la consommation collaborative.

Contexte du projet

Cette étude vise à identifier les facteurs facilitants ainsi que les freins à l’implantation des modèles d’économie sociale du domaine de la consommation collaborative. Le tout dans le but de formuler des recommandations pour favoriser son développement au Québec.

L’objectif de cet entretien est de recueillir de l’information primaire au sujet des facteurs influençant l’implantation des entreprises d’économie sociale collaboratives. D’autres entretiens seront réalisés auprès d’entreprises similaires afin de s’assurer de la qualité du diagnostic. Les informations recueillies seront ensuite analysées et comparées aux facteurs liés à l’implantation d’entreprises diverses du marché de la consommation collaborative, identifiés à travers les écrits. Cette comparaison permettra de souligner des similarités et des écarts entre les différents modèles d’entreprises et de formuler des recommandations spécifiques à ces organisations.

J’accepte de participer au projet dont les conditions sont les suivantes :

- Ce projet cherche à favoriser le développement des entreprises d’économie sociale collaboratives au Québec. À cette fin, les entretiens semi-directifs seront réalisés auprès d’interlocuteurs issus d’entreprises socialement responsables (Co-op et OBNL) du domaine de la consommation collaborative.
- La durée de l’entretien sera d’une durée approximative d’une heure. Les questions porteront sur les freins et leviers au développement des entreprises du domaine.
- L’entrevue que j’accorde et les informations qu’elle contient seront seulement utilisées dans le cadre de cet essai.
- Je pourrai refuser en tout temps de répondre à certaines questions, d’aborder des thèmes et même de mettre fin à l’entrevue, sans qu’aucun préjudice ne me soit causé.
- Pour faciliter le travail de l’interviewer, l’entrevue sera enregistrée. Toutefois, cet enregistrement ne sera pas diffusé à l’extérieur du cadre de la rédaction de cet essai et uniquement auprès de personnes directement liées à la rédaction/évaluation de l’essai.
- À ma demande exclusive, les données recueillies peuvent être détruites à la fin du projet.

Signature du répondant : _____

Date : _____

Signature de l’interviewer : _____

Date : _____