

Louvain School of Management

Économie collaborative, quels impacts sur le développement durable ?
Une étude de cas de la plateforme « La Ruche qui dit Oui ! »

Mémoire-recherche réalisé par
Corentin Decock

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Yves De Rongé

Année académique 2016-2017

“Faced with the choice between changing one's mind and proving that there is no need to do so, almost everyone gets busy on the proof.”

—John Kenneth Galbraith, économiste américano-canadien

Ce mémoire est imprimé sur papier recyclé



Papier recyclé

AVANT-PROPOS

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur de mémoire, le Professeur Yves De Rongé, pour sa guidance, ses conseils et ses recommandations sur l'évolution de ce mémoire ainsi que pour sa confiance.

Je remercie également l'équipe de Belean.net et particulièrement Timothy Hébert, Laurent Pérignon et Maud Rompen pour leur accueil chaleureux, leurs conseils et leur accompagnement, ainsi que pour le support fourni lors de la réalisation de cette tâche.

Un tout grand merci à Régine Meulenyser, porte-parole du réseau La Ruche qui dit Oui ! en Wallonie, pour sa coopération, son aide et sa confiance apportée tout au long de la mise au point de l'étude de cas.

Merci également aux participants des Ruches de Seneffe, Soignies et Hennuyères pour ces moments de partage, ces discussions sur leur vision du développement durable et leurs réponses au questionnaire.

Une pensée particulière à ma famille et mes amis qui m'ont soutenu lors de l'écriture de ce mémoire ainsi qu'à Stéphanie Haube pour ses corrections et conseils quant au style rédactionnel.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

PARTIE I. VERS UNE ÉCONOMIE DU PARTAGE 3

CHAPITRE 1. PRÉSENTATION DES CONCEPTS ET TENTATIVES DE DÉFINITION	3
CHAPITRE 2. LES MOTIVATIONS A PRENDRE PART AU MODELE	15
CHAPITRE 3. LIEN ENTRE L'ÉCONOMIE DU PARTAGE ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES	17
CHAPITRE 4. LES FORMES D'ÉCONOMIE DU PARTAGE	19
Section 1. Typologie des économies du partage	19
Section 2. Fonctionnement et caractéristiques	20
Section 3. Les quatre quadrants de l'économie des pairs	21
Section 4. Une distinction sur base des acteurs	24
CHAPITRE 5. DEBAT SUR L'ÉCONOMIE DU PARTAGE	25
Section 1. Une nouvelle forme de capitalisme et d'ultralibéralisme	25
Section 2. La formation d'une nouvelle classe sociale	27
Section 3. L'âge de la dérèglementation	28

PARTIE II. LA QUESTION DE LA SOUTENABILITE 30

CHAPITRE 1. ÉMERGENCE DU CONCEPT	30
Section 1. Plusieurs tentatives de définition	31
Section 2. Un intérêt croissant	32
CHAPITRE 2. APPORTS THEORIQUES SUR LA SOUTENABILITE	34
Section 1. Typologie des modèles de soutenabilité	35
Section 2. Différents modèles de soutenabilité	36
1. Three-legged stool – les trois piliers indépendants	36
2. Overlapping circles – les trois piliers connectés	38
3. Nested dependencies – les trois piliers emboîtés	40
4. L'équilibre sur deux niveaux – les trois piliers dans le temps	41
Section 3. Le concept de Triple Bottom Line	43
1. Une mesure difficile	44
2. Avantages et inconvénients de la méthode	46
3. Plusieurs initiatives internationales	48

PARTIE III. MÉTHODOLOGIE 51

CHAPITRE 1. IDENTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE ÉTUDIÉE	51
CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE	52

PARTIE IV. ETUDE DE CAS	55
CHAPITRE 1. PRÉSENTATION DE « LA RUCHE QUI DIT OUI ! »	55
CHAPITRE 2. UN BUSINESS PLAN D'ÉCONOMIE SOCIALE	59
<i>Section 1. Analyse de l'environnement macroéconomique.....</i>	<i>59</i>
<i>Section 2. Évaluation des forces/faiblesses et opportunités/menaces</i>	<i>63</i>
CHAPITRE 3. LA RUCHE FACE AUX DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	65
<i>Section 1. Vers la création de valeur partagée.....</i>	<i>66</i>
<i>Section 2. Des motivations particulières</i>	<i>71</i>
<i>Section 3. Conclusions de l'enquête</i>	<i>73</i>
CHAPITRE 4. CRITIQUES DU MODÈLE ET ÉVOLUTIONS POSSIBLES.....	74
CONCLUSION.....	76
BIBLIOGRAPHIE	81

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figures

<i>Figure 1. Les cinq aspects de l'économie du partage (Stephany, 2015)</i>	<i>6</i>
<i>Figure 2. Le passage du linéaire au réseau (adapté de Gasnky, 2010)</i>	<i>8</i>
<i>Figure 3. Orientation et structure de marché (Schor, 2016, p. 11).....</i>	<i>24</i>
<i>Figure 4. Représentation de la soutenabilité sous la forme du three-legged stool (adapté de Dawe & Ryan, 2003)</i>	<i>38</i>
<i>Figure 5. Représentation de la soutenabilité sous la forme d'un diagramme de Venn (Maréchal, 2010)</i>	<i>39</i>
<i>Figure 6. Représentation de la soutenabilité sous la forme de cercles imbriqués (Maréchal, 2010)</i>	<i>41</i>
<i>Figure 7. Représentation de la soutenabilité selon le modèle de Lozano (Moir & Carter, 2012)</i>	<i>42</i>

Tables

<i>Table 1. Les sept révolutions du développement durable (adapté de Elkington, 1999)</i>	<i>34</i>
<i>Table 2. Comparatif des modèles de soutenabilité présentés (adapté de Dawe & Ryan, 2003; Maréchal, 2010; Moir & Carter, 2012; Lozano, 2008).....</i>	<i>43</i>

Graphiques

<i>Graphique 1. Positionnement des canaux de distribution sur les axes Local-Global et Décentralisé-Centralisé</i>	<i>67</i>
<i>Graphique 2. Radar de l'évaluation des cinq aspects du développement durable par Ruche et au total.....</i>	<i>70</i>
<i>Graphique 3. Radar de l'évaluation des valeurs mobilisées suivant le modèle de Schwartz, par Ruche et au total</i>	<i>72</i>

INTRODUCTION

Economie du partage, économie collaborative, économie à la demande, économie des pairs, consommation collaborative, etc. sont tant d'expressions différentes utilisées pour parler d'un même mouvement social ; un mouvement social qui vise à dépasser l'organisation traditionnelle de notre société, qui vise à établir de nouvelles normes dans notre consommation, qui vise à créer un nouveau lien – renforcé – entre citoyens, qui vise à proposer des alternatives aux grandes entreprises ou encore qui vise à utiliser au mieux les ressources dont nous disposons. Ces nouveaux modèles économiques annoncent défendre des valeurs communes : le partage, la cohésion sociale, la flexibilité, le respect de l'environnement, etc. Mais, au fond, passent-ils vraiment de la théorie à la pratique ? Ces entreprises défendent-elles réellement les valeurs qu'elles annoncent ? Font-elles preuve de congruence entre un discours à tendance utopique et une réalité parfois plus pragmatique ? Permettent-elles à une société de se réorganiser autour de valeurs communes ? Ou sont-elles uniquement mues par l'appât du gain ?

Ces entreprises affirment souvent participer à un développement durable. Mais de quel type de développement durable ? Qu'entend-on par développement durable ? Quelles disciplines couvre-t-il ? Quelles sont les valeurs qu'il défend ? Comment y participe-t-on, en tant que citoyen ? Comment des initiatives commerciales peuvent y prendre part ? Est-ce qu'une entreprise à finalité commerciale peut réellement contribuer à mettre un terme à la pauvreté ; à fournir une éducation de qualité à tous ; à réduire les inégalités entre les sexes, les couleurs de peau, les religions ou les origines socio-économiques ; à proposer une eau pure et des conditions d'hygiène ; à rendre l'énergie propre et abordable ; à offrir un travail décent et juste ; à mettre en place des villes et des communautés solidaires ; à consommer de manière responsable ; à combattre le changement climatique ; à prendre soin de la faune et de la flore marine et terrestre ; à assurer une justice sociale pour tous ; à activer un sentiment global de responsabilité et d'action afin que tous collaborent à des objectifs communs ? (United Nations Development Program, 2017) Ces questions ne sont pas que des utopies, il s'agit là de vrais objectifs proposés par les Nations Unies afin d'assurer un monde durable (voir Annexe 1).

Voilà certaines des nombreuses questions qui animent notre recherche. Celles-ci à la fois mues par un intérêt personnel sur les nouveaux modèles économique et la question de la durabilité, mais également un besoin de clarté sur l'articulation entre ces deux concepts. L'objectif académique de cette recherche réside dans une exploration du lien qui unit les modèles économiques collaboratifs et les enjeux du développement durable, et principalement dans

l'implication des entreprises collaboratives dans les objectifs de soutenabilité. L'objectif de cette recherche est donc également d'évaluer, pour une entreprise, l'adéquation de son discours avec sa réalité de terrain. C'est ainsi que sur base de cette problématique, nous avons identifié plusieurs questions de recherche : premièrement, la mesure dans laquelle les entreprises collaboratives participent au développement durable selon un triple angle (économique, social et environnemental) et deuxièmement, la convergence entre les enjeux internes de l'organisation et les objectifs du développement durable. Seule la première question sera étudiée dans ce mémoire, le champ d'action de la deuxième concernant davantage une étude approfondie de plusieurs entreprises, ceci dépassant l'objectif poursuivi ici. Dans notre recherche, nous nous attacherons particulièrement à l'analyse individuelle de chacun des axes de la soutenabilité (économique, social et environnemental) et de la stratégie générale poursuivie en étudiant plus particulièrement le cas de la plateforme collaborative « La Ruche qui dit Oui ! », favorisant la consommation locale autour d'une communauté citoyenne.

Ce mémoire est dès lors divisé en quatre parties. La première s'attache à éclaircir les zones d'ombre induites par le nouveau modèle économique. Dans un premier temps, nous détaillerons différentes définitions proposées par des experts en la matière afin d'en reconnaître les convergences et d'en tirer une définition approximant le plus la réalité. Par après, nous reviendrons sur les motivations des individus à prendre part à ces modèles et le lien qui unit les nouveaux modèles de gestion et les nouvelles technologies. Ensuite, nous proposerons un passage en revue des caractéristiques de ces modèles en en tirant les grands traits distinctifs. Le dernier chapitre de cette partie se concentrera sur les principales critiques faites à l'encontre du modèle et le débat qu'il a mis en place au niveau économique, social mais aussi politique et légal. La deuxième partie concerne, elle, le développement durable. Celle-ci est divisée en deux chapitres, le premier sur l'émergence du questionnement sur la durabilité, et le deuxième sur les apports théoriques sur la question – notamment les modèles théoriques de représentation et leur évolution, et les modèles applicables aux entreprises pour leur permettre d'évaluer leur apport à la soutenabilité. La troisième partie reprend la problématique et la méthodologie. Enfin, la quatrième propose une étude de cas de la plateforme de commerce local « La Ruche qui dit Oui ! ». Cette étude de cas se concentrera principalement sur quatre axes : la description de l'entreprise et ses enjeux internes ; l'analyse de sa stratégie sur base d'un examen des facteurs macroéconomiques ; l'étude de l'adéquation entre les objectifs annoncés de développement durable et ceux perçus par les membres – au travers d'un questionnaire distribué aux membres de plusieurs Ruches ; et un passage en revue des critiques et limites du modèle.

PARTIE I. VERS UNE ÉCONOMIE DU PARTAGE

*“People don’t want to buy a quarter-inch drill.
They want a quarter-inch hole.”*

–Theodore Levitt

En 2011, le magazine américain Time (Walsh, 2011) dressait une liste des 10 idées qui changent le monde (« 10 Ideas That Will Change the World »). Parmi celles-ci, Bryan Walsh listait le partage, l'économie du partage comme nouvelle forme d'échange, en passant outre le consumérisme et la propriété individuelle de biens. Des premiers partages de musique en ligne (Napster en tête) au prêt de visseuse ou d'appartements entre particuliers, il n'y avait qu'un pas. Ce pas a depuis lors été franchi par de nombreux secteurs de notre économie, toujours plus nombreux à offrir un service, proposer une utilisation d'un bien au lieu de contraindre à sa propriété. D'après une étude réalisée par le cabinet PricewaterhouseCoopers (2015), 81% des personnes interrogées sont d'accord avec le fait qu'il est économiquement plus intéressant de partager des biens plutôt que de les posséder ; 43% reconnaissent que posséder actuellement impose des contraintes ; et 57% affirment que l'accès surpasse la possession.

Cette première partie porte sur les modèles d'économie du partage. Dans un premier temps, nous passerons en revue plusieurs définitions proposées par des auteurs de l'économie du partage et tenteront de comprendre les différentes caractéristiques de ces modèles. Par après, nous nous intéresserons aux raisons qui poussent les utilisateurs à se tourner vers ce type d'économie. Ensuite, dans notre recherche des causes de l'émergence de cette économie, nous étudierons plus en profondeur le lien qui unit ces modèles de gestion et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux formes d'économies du partage et à ses différents domaines d'application. Finalement, nous nous concentrerons sur les critiques formulées à l'encontre de ces modèles et aux raisonnements de ses détracteurs.

Chapitre 1. Présentation des concepts et tentatives de définition

L'auteur américain Russel Belk (Belk, 2010), dans son article simplement nommé « Sharing », reprend les précédentes définitions accordées au partage – notamment celle de Benkler, « un

comportement social non réciproque ¹», (Benkler, 2004, p. 275) et la sienne, « l'action de distribuer ce qui nous appartient aux autres pour leur usage ou l'action de recevoir ou de prendre quelque chose des autres pour notre usage ²» (Belk, 2007) – et en conclut vite que celles-ci ne sont pas suffisantes pour décrire ce phénomène mais qu'il paraît compliqué d'en donner une plus complète. Dans son article, il passe en revue les différentes formes – « prototypes » – d'échanges entre les individus : le partage (« *sharing* »), le don (« *gift giving* ») et l'échange de marchandises (« *commodity exchange* »). L'Annexe 2 présente les différents prototypes ainsi que leurs caractéristiques, contre-indications et exceptions.

Belk (Belk, 2010, pp. 725-726) se pose alors la question du partage intervenant non plus à l'intérieur du cercle familial (comme partager un repas, des vêtements ou la garde d'un animal) mais dans un cercle bien plus étendu. Il distingue deux différentes notions du partage : (1) le « *sharing in* » et (2) le « *sharing out* ». La première se rapporte au phénomène de partage qui inclut les personnes qui y participent dans un cercle de « privilégiés » semblable à la famille et induit la disparition de la propriété individuelle au profit de la propriété du collectif. Il définit les personnes participant au « *sharing in* » comme membre d'un « *extended self* », une personne étendue à part entière. La deuxième, cependant, réduit le partage uniquement à la division d'une ressource motivée par des intérêts économiques. Cette dernière n'inclut donc pas les personnes avec qui le bien est partagé dans un cercle familial étendu mais conserve bien la frontière entre les deux. Selon lui, le partage d'appartement ou le partage de voiture au travers d'arrangements de type coopératif est un cas typique de « *sharing out* » qui ne crée pas de liens entre les individus qui y participent. Ce sont, toujours d'après Belk (Belk, 2007), des exemples de consommation collaborative que Felson et Spaeth (Felson & Spaeth, 1978, p. 614) définissent comme « ces événements au cours desquels une ou plusieurs personnes consomment des biens ou des services économiques dans l'objectif de s'engager dans des activités communes l'un avec l'autre ³ ».

Belk (Belk, 2010) présente le partage comme une alternative à la possession au cours de laquelle au moins deux personnes mettent en commun un bien pour en partager les avantages qui, usuellement, découlent de la possession, « au lieu de distinguer ce qui est à moi et ce qui est à

¹ Librement traduit de l'anglais : “nonreciprocal pro-social behaviour”

² Librement traduit de l'anglais : “the act and process of distributing what is ours to others for their use and/or the act and process of receiving or taking something from others for our use”

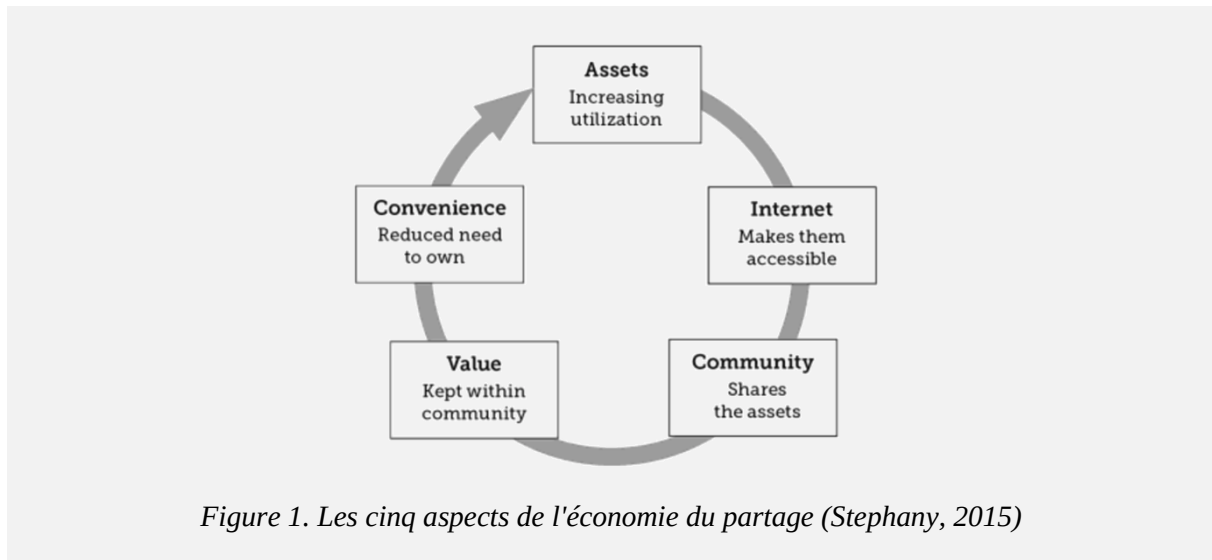
³ Librement traduit de l'anglais : “those events in which one or more persons consume economic goods or services in the process of engaging in joint activities with one or more others”.

toi, le partage définit ce qui est à nous⁴ » (Belk, 2007, p. 127). Sur cette base, il affirme qu'il est alors possible de partager de nombreuses choses allant de la maison (comme le fait Airbnb) ou du repas (tel VizEat) à des éléments plus abstraits comme la connaissance (ListMinut) et le pouvoir (CitizenLab). Ainsi, il distingue deux types de partage – le partage tangible et le partage intangible – mais exclut de cette nomenclature toute activité requérant un contrat tel que la location. Il ajoute également que l'on peut partager des personnes et des animaux dans la mesure où ils ne nous appartiennent pas à proprement parler. Néanmoins il ne considère pas ce qu'il appelle les « coïncidences involontaires » comme le partage d'une langue ou d'une même catégorie d'expériences.

Le spécialiste en économie du partage Arun Sundararajan étudie plusieurs définitions du concept dans son livre *The Sharing Economy : the End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism* (Sundararajan, 2016). Cependant, avant d'en proposer une concrète, il explique que définir le concept est compliqué dans la mesure où il est récent, fait encore l'objet de nombreuses recherches et qu'aucun compromis n'a encore été trouvé entre les différents chercheurs. Il est intéressant de noter qu'il propose néanmoins d'utiliser le terme « *crowd-based capitalism* » (Sundararajan, 2016, p. 27), terme qui pourrait improprement se traduire par « capitalisme issu du peuple » en français. Par cette proposition, il met en exergue la difficulté liée à la dénomination du concept en lui-même. Alors que Sundararajan lui préférera l'expression précitée – bien que continue à utiliser « *sharing economy* » pour améliorer la compréhension du concept par le grand public – d'autres auteurs se sont aventurés à le nommer différemment. Ainsi Rachel Botsman et Roo Rogers (Botsman & Rogers, 2010a) dans un des premiers ouvrages populaires traitant du phénomène – *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption* – l'appelleront « économie collaborative » ou encore « consommation collaborative » tandis que Eckhardt et Bardhi (Eckhardt & Bardhi, 2015) insistent sur le caractère fautif de l'utilisation du verbe « partager » et lui préfèrent « économie d'accès ». Selon ces derniers, à partir du moment où le partage est rendu possible par une entreprise qui sert d'intermédiaire entre des acteurs qui ne se connaissent pas, il n'est plus question de partager un bien mais de payer pour y avoir accès. Au-delà de ces précédentes appellations, d'autres auteurs ont proposé les expressions « *gig economy* » ou économie à la carte (« *on-demand* ») mais aussi « économie des pairs », « économie de la location », etc.

⁴ Librement traduit de l'anglais : «Rather than distinguishing what is mine and yours, sharing defines something as ours ».

(Sundararajan, 2016, p. 27). La multitude de dénominations différentes nous montre plusieurs choses : le sujet est plus que jamais d'actualité, ses caractéristiques n'ont pas encore été clairement définies et il n'existe pas de compromis global entre les chercheurs.



Plusieurs de ces auteurs – et d'autres encore – se sont essayés à définir l'économie du partage. Ainsi, le fondateur de JustPark, Alex Stephany, la définit avec cinq mots clés : « l'économie du partage est la valeur de prendre des actifs sous-utilisés et de les rendre accessibles en ligne à une communauté, engendrant un besoin réduit de possession de ces actifs⁵ » (Stephany, 2015, pp. 9-11). Il considère dès lors cinq aspects constitutifs (voir Figure 1) :

- (1) *Valeur*. L'objectif de l'échange est de générer de la valeur, que cela soit pour l'une ou l'autre des parties ou pour l'entreprise qui leur sert d'intermédiaire. La valeur créée peut être directement monétaire – comme les commissions reçues par Uber – ou indirecte, comme la publicité. Cependant, la valeur créée doit rester dans la communauté.
- (2) *Actifs sous-utilisés*. Dans l'économie du partage, les acteurs mettent à profit les capacités inutilisées (« *idling capacity* ») de biens qu'ils possèdent mais qu'ils n'utilisent pas au maximum de leurs capacités. L'exemple de biens physiques est facilement compréhensible : une personne qui possède une voiture mais qui ne l'utilise que le week-end peut la mettre à disposition d'autres personnes qui recherchent exclusivement une voiture pour la semaine. Ce faisant, on maximise l'utilisation d'un

⁵ Librement traduit de l'anglais : "The sharing economy is the value of taking underutilized assets making them accessible online to a community, leading to a reduce need for ownership of those assets"

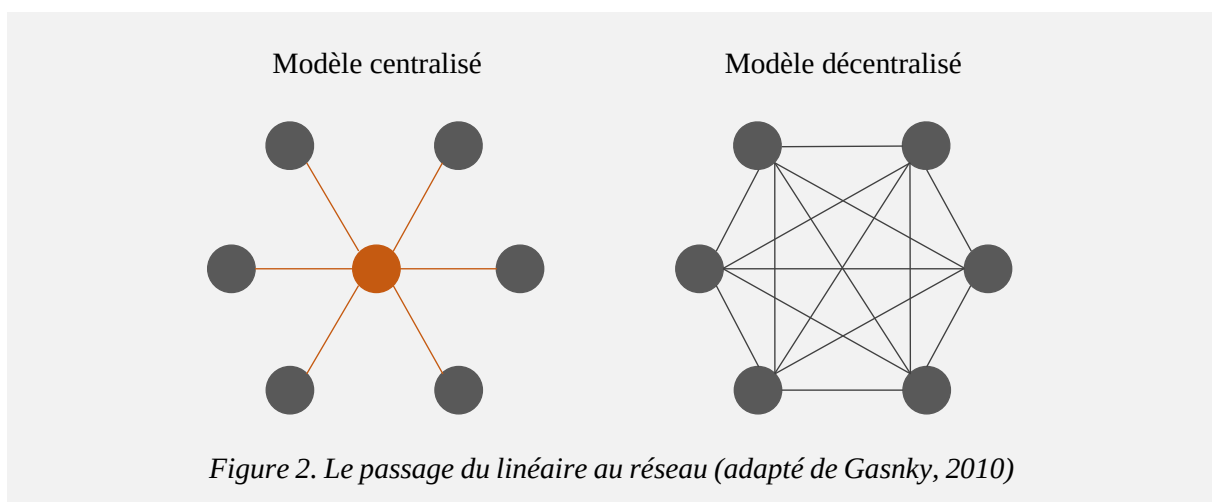
bien et diminue les coûts inhérents à sa sous-utilisation. Pour ce qui est des services, la commodité échangée est cette fois-ci intangible ; les acteurs disposant d'un surplus de temps, de connaissance ou d'expertise peuvent les mettre à profit d'autres qui en manquent.

- (3) *Accessible en ligne*. La création de valeur au travers de la mise à disposition d'actifs sous-utilisés est rendue possible grâce à leur visibilité sur Internet. Les différentes plateformes mises en place mettent ainsi en relation les offreurs et les demandeurs d'une certaine commodité. Nous verrons lors d'un prochain chapitre le lien entre le développement de ce type de plateformes et les nouvelles technologies.
- (4) *Communauté*. Au travers de l'outil que représente Internet, ce sont des communautés qui se forment autour de valeurs communes. Cette communauté est essentielle au développement d'une économie de partage. Elle rend en effet possible l'installation de relations de confiance entre les utilisateurs. Pour Stephany (Stephany, 2015, p. 11), il s'agit d'une condition *sine qua non* au développement de cette économie et la distingue d'une économie classique de location.
- (5) *Réduisant le besoin de posséder*. Enfin, lorsque les acteurs, rassemblés en communauté, par l'intermédiaire d'Internet, peuvent créer de la valeur grâce à leurs actifs sous-utilisés, leur besoin de posséder un bien est réduit. Ils peuvent dès lors bénéficier des avantages inhérents à l'utilisation de davantage de biens sans en assumer les inconvénients – ou en en partageant les inconvénients avec les autres utilisateurs.

Cette définition permet d'avoir une vue d'ensemble sur les grandes lignes qui définissent l'économie du partage, bien que d'autres auteurs apportent certaines modifications (Botsman & Rogers, 2010a), l'essentiel reste sensiblement le même. Sundararajan (Sundararajan, 2016, p. 30) tempère cependant la définition proposée par Stephany (Stephany, 2015) en précisant qu'elle inclut également des entreprises qui proposent des commodités aux utilisateurs en ayant recours à des techniques semblables à celles de l'économie du partage – tel Zipcar qui propose des locations de véhicules mais se distingue des entreprises classiques de location par son caractère « partagé », une voiture Zipcar remplace 17 voitures individuelles, remplissant dès lors le cinquième critère : la réduction du besoin de possession.

Lisa Gansky (Gansky, 2010) a introduit un autre concept – ou plutôt une autre manière d'interpréter le modèle coopératif : le *mesh* ou filet. Selon cette logique, les individus ne sont plus centralisés sur des *marketplaces* par lesquelles passent toutes les commodités mais

interagissent directement les uns avec les autres. Selon elle, les modèles de gestion passent du linéaire au réseau (comme représenté sur la Figure 2). Elle définit ainsi le *mesh* comme « un type de réseau qui permet à chaque nœud de se lier dans n'importe quelle direction avec n'importe quel autre nœud du système ⁶ » (Gansky, 2010). Elle détaille cinq caractéristiques centrales au *mesh* reprises également par Sundararajan (Sundararajan, 2016, p. 29) : (1) le partage entre les membres du système unis en communautés autant locales que globales de biens et services ; (2) les nouvelles technologies comme rendant possible le développement de ce type de système et notamment la simultanéité de la disponibilité de l'accès à l'information ; (3) les transactions sont immédiates et ne dépendent pas d'intermédiaires pour se finaliser ; (4) les communautés et les réseaux sociaux remplacent les publicités classiques : les avis, notes, publications, partages, bouche-à-oreille, etc. sont des facteurs essentiels dans le développement du réseau et permettent de créer une relation de confiance qui ne peut l'être au travers de la publicité classique ; et (5) l'« économie du *mesh* est globale en échelle et potentiel » (Sundararajan, 2016, p. 29).



Rachel Botsman et Roo Rogers, auteurs d'un ouvrage marquant de l'économie du partage – à laquelle ils préfèrent la dénomination de « consommation collaborative », ne proposent pas de définition simple du concept. Ce dernier étant selon eux trop complexe et les pratiques trop différentes pour ne conserver qu'une seule définition. Ils proposent cependant quatre principes fondamentaux de la consommation collaborative (Botsman & Rogers, 2010a, pp. 75-93) :

⁶ Librement traduit de l'anglais : "a type of network that allows any node to link in any direction with any other node in the system."

- (1) *La masse critique*. Ce premier principe peut se définir comme le nombre suffisant de personnes prenant part à un mouvement social ou adoptant des préceptes, produits, innovations, etc. pour rendre ce dernier soutenable en lui-même. Ce concept explique l'adoption de produits au détriment des concurrents et s'applique particulièrement aux nouvelles technologies. C'est ainsi le point limite à partir du moment où un élément passe définitivement dans les mœurs et pratiques de la population. Malcolm Gladwell proposa un concept similaire : le point de bascule (ou « *Tipping Point* »), « ce moment magique où une idée, une mode ou un comportement social dépasse un seuil, un sommet et se répand comme un feu de forêt.⁷ » (Gladwell, 2000) Le nombre de personnes nécessaires pour dépasser ce seuil critique est difficile à déterminer et dépendra fortement de l'activité mais il reste indispensable dans la mesure où il permettra d'atteindre d'autres consommateurs, plus difficiles à convaincre que les *early adopters*.
- (2) *La puissance du surplus de capacité – idling capacity*. Ce deuxième principe – identique à la deuxième caractéristique de Stephany (Stephany, 2015) – se concentre sur le potentiel inutilisé de nombreux biens que nous possédons. Theodore Levitt, professeur à l'université Harvard, est l'auteur d'une locution répandue qui explique bien ce deuxième point : « People don't want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole. » Il est ici question d'usage plutôt que de propriété ; longtemps les entreprises se sont efforcées de vendre des biens qui pouvaient offrir des services, dorénavant elles vendent des services directement aux consommateurs. Ce concept s'applique autant aux voitures – inutilisées plus de 90% du temps –, aux objets du quotidien, aux logements, aux bureaux des entreprises qu'au temps de travail. La consommation collaborative met ainsi en lien des personnes possédant des objets – ou du temps – en excès et ceux qui ont besoin du service procuré par cet objet/ce temps.
- (3) *La croyance dans les « communs »*. Le troisième principe qui meut les participants à collaborer en matière de consommation est la croyance en la prévalence des communs – la cogestion des ressources, le partage de celles-ci entre les membres d'une communauté – sur les propriétés individuelles. Botsman et Rogers (Botsman & Rogers, 2010a) mettent ainsi en avant que le principe de propriété privée est relativement neuf et a émergé lors de la première révolution industrielle. C'est ainsi qu'en 1968 déjà, Garrett Hardin (Hardin, 1968) présente ce qu'il nomme « *The Tragedy of the*

⁷ Librement traduit de l'anglais : “that magic moment when an idea, trend, or social behavior crosses a threshold, tips, and spreads like wildfire.”

Commons », la course effrénée des acteurs individuels à l'appropriation d'un « commun ». Les individus entrent en compétition pour des biens communs et finissent par lui faire perdre tout son attrait. En guise d'illustration, Botsman et Rogers (Botsman & Rogers, 2010a) proposent une analogie à l'utilisation des voies publiques : afin de se rendre à leur travail, chaque personne emprunte la route la plus rapide, ce qui, au début, ne crée pas d'embarras particulier, cependant, au fur et à mesure, chaque voiture supplémentaire réduit la vitesse de la route pour finalement créer un embouteillage. Ainsi, lorsque chacun utilise les biens communs afin de maximiser son propre usage personnel, il finit par réduire la valeur apportée à tous par ce bien commun. Ce raisonnement s'applique à toutes les sphères publiques et particulièrement à la vision inépuisable des ressources environnementales.

- (4) La confiance entre les étrangers. Le dernier principe fondamental qui rend possible la consommation collaborative – semblable au quatrième principe de Stephany (Stephany, 2015) – est la création de relations de confiance entre de parfaits étrangers. Il y a eu en quelque sorte un basculement de la création de confiance : alors qu'auparavant il ne fallait pas accorder sa confiance à un étranger, dorénavant il est demandé de le faire sans même l'avoir rencontré. Cela est rendu possible par la création d'une communauté au travers des nouvelles technologies. Les réseaux sociaux ont permis de créer davantage de confiance entre les utilisateurs et leur rapport à Internet, ce qui a découlé en davantage de confiance entre les utilisateurs eux-mêmes. Les plateformes de type *peer-to-peer* rendent la confiance possible notamment par un système de notations ou recommandations dans lesquelles des individus recommandent d'autres individus. Enfin, comme le précisent justement Botsman et Rogers, « [...] lorsque les relations personnelles et le capital social reviennent au centre des échanges, la confiance de particuliers à particuliers est relativement facile à créer et à maintenir, et la plupart du temps la confiance est renforcée, pas détruite.⁸ » (Botsman & Rogers, 2010a, p. 93).

Botsman, seule cette fois, propose en 2015 plusieurs définitions pour différentes formes d'économie du partage (Botsman, 2015a). Dans son article, elle prône une vision multiple des définitions pour couvrir au mieux la diversité des modèles économiques. En effet, d'après elle,

⁸ Librement traduit de l'anglais : « [...] when personal relationship and social capital return to the centre of the exchanges, peer-to-peer trust is relatively easy to create and manage, and most of the time the trust is strengthened, not broken. »

le terme d'économie du partage a, au fil des années, servi de terme générique pour désigner tous les modèles qui proposent un changement dans les habitudes de consommation et ayant recours aux nouvelles technologies – et notamment les smartphones – pour accéder à tout un tas de services dans le monde réel. Cette confusion est, selon elle, imputable à Uber qui fort de son succès et de sa base d'utilisateurs a tenté de poser les grandes lignes d'un modèle économique auquel il ne participe pas lui-même. Botsman (Botsman, 2015a) distingue alors quatre formes différentes : (1) l'économie collaborative est définie comme « un système économique de réseaux décentralisés et de *marketplaces* qui débloquent la valeur d'actifs sous-utilisés en faisant correspondre les besoins et les possessions, d'une manière qui passe outre les intermédiaires traditionnels⁹ ». Les exemples de ce type d'économie sont la plateforme de *crowdfunding* Kickstarter, le site de vente en ligne vintage Etsy , etc. (2) L'économie du partage est « un système économique basé sur le partage d'actifs sous-utilisés, gratuitement ou avec des frais, directement entre individus¹⁰ » et parmi ces exemples, on retrouve la plateforme de partage d'appartements Airbnb, le site de covoiturage BlaBlaCar ou l'entreprise d'Alex Stephany, JustPark, etc. (3) La consommation collaborative est quant à elle « la réinvention des comportements de marché traditionnels – louer, prêter, échanger, partager, troquer, donner – au travers de technologies, prenant place d'une manière et à une échelle qu'il ne serait possible d'atteindre avant Internet¹¹ » et ses applications couvrent l'entreprise de *car-pooling* Zipcar ou les magasins de seconde main en ligne ThredUp. (4) Enfin, les services à la demande que Botsman définit comme « des plateformes qui mettent en relation directement les clients ayant un besoin avec les fournisseurs qui peuvent directement fournir un bien ou un service¹² », parmi eux se retrouvent les entreprises comme le service de voitures avec chauffeurs Uber ou DeskBeers, service de livraison de bières destinées aux entreprises.

La Commission Européenne (Commission Européenne, 2016) propose quant à elle une tentative de définition : « [...] le terme "économie collaborative" désigne des modèles économiques où des plateformes collaboratives qui créent un marché ouvert pour l'utilisation

⁹ Librement traduit de l'anglais : "An economic system of decentralized networks and marketplaces that unlocks the value of underused assets by matching needs and haves, in ways that bypass traditional middlemen"

¹⁰ Librement traduit de l'anglais : "An economic system based on sharing underused assets or services, for free or for a fee, directly from individuals"

¹¹ Librement traduit de l'anglais : "The reinvention of traditional market behaviors—renting, lending, swapping, sharing, bartering, gifting—through technology, taking place in ways and on a scale not possible before the Internet"

¹² Librement traduit de l'anglais : "Platforms that directly match customer needs with providers to immediately deliver goods and services"

temporaire de biens et de services souvent produits ou fournis par des personnes privées facilitent des activités ». La Commission considère dès lors que cette économie fait intervenir trois acteurs différents : (1) les personnes qui offrent leurs services en tirant ainsi profit d'un surplus de commodité en leur faveur – parmi lesquels on distingue ceux qui le font à titre privé et ceux à titre professionnel ; (2) les personnes qui paient pour ces services – les utilisateurs finaux ; et (3) les intermédiaires qui peuvent prendre différentes formes et qui mettent les deux en relation. Enfin deux conditions concernant ces transactions sont énoncées : d'une part, il n'y a pas de transfert de propriété suite à la transaction et, d'autre part, celles-ci peuvent être de nature lucrative ou non-lucrative.

Arun Sundararajan (Sundararajan, 2016, pp. 26-27) propose lui aussi une définition – sur base de caractéristiques communes – de ce système économique qu'il préfère nommer « *crowd-based capitalism* ». Ainsi, selon lui, il se forme autour de cinq caractéristiques : (1) principalement axée sur le marché, cette nouvelle économie va augmenter le volume de biens échangés et la création de nouveaux services ; (2) de nouvelles opportunités vont se créer, autant pour les actifs existants que pour les compétences, le temps ou l'argent, ces ressources vont ainsi mieux être utilisées ; (3) les échanges vont prendre place à l'intérieur de réseaux décentralisés par opposition aux échanges classiques organisés autour d'institutions centralisées, marquant alors la prépondérance de plateformes favorisant l'interaction entre les pairs au détriment de systèmes de distribution hiérarchisés organisés par des entreprises ou des états ; (4) la distinction privée-professionnelle deviendra de plus en plus floue et les deux parts se mélangeront à de nombreuses occasions, ainsi des activités auparavant réservées à la sphère publique deviendront des activités commerciales ; (5) l'organisation du travail sera fortement perturbée dans la mesure où l'emploi en tant qu'indépendant, occasionnel, à la demande, remplacera l'emploi à temps complet, fixe et subordonné, une flexibilité du travail nécessaire pour répondre à des besoins « à la demande ».

Le chercheur belge Maxime Lambrecht a écrit un rapport sur l'économie des plateformes collaboratives pour le CRISP en 2016 (Lambrecht, 2016) dans lequel il explique la difficulté liée à la définition du phénomène par sa reprise par différents groupes d'intérêt : les militants, les commerciaux et les observateurs. Alors que certains cherchent à promouvoir des valeurs avant tout, d'autres profitent de l'élan autour de l'économie du partage pour en tirer profit et s'en réclamer – souvent faussement. Les troisièmes, quant à eux, cherchent à représenter et analyser la problématique mais finissent par la déformer. Il reprend ainsi une phrase choc du

co-fondateur de OuiShare – un *think thank* sur la société collaborative – Arthur de Grave, selon lequel « l'économie collaborative est morte tout simplement parce qu'en tant que concept, elle a perdu toute puissance explicative » (de Grave, 2016). Dès lors et au lieu de proposer une définition du concept général, il propose de décrire les économies de plateformes et de proposer après une typologie de économies de plateformes existantes. La première étape dans son exercice de définition des plateformes collaboratives est la distinction entre les moteurs de recherches ou agrégateurs – qui publient du contenu et ne mettent pas en relation des utilisateurs – et les plateformes collaboratives qui, elles, soulèvent des questions au niveau du droit du travail et du droit fiscal. Il propose alors la définition suivante pour les plateformes collaboratives : « [...] des applications ou sites Internet permettant des interactions entre plusieurs catégories d'utilisateurs en vue de l'échange ou de la mise en commun d'informations, de biens ou de services, à titre commercial ou non » (Lambrecht, 2016, p. 10).

Le même auteur propose par après quatre définitions plus précises s'appliquant à différentes conceptions de l'économie des plateformes collaboratives qu'il distingue en fonction de trois « prétentions normatives » affichées de ces plateformes, chacune ayant un écho dans un concept préexistant (Lambrecht, 2016, p. 11) : (1) promouvoir une économie plus écologique, qui se retrouve dans l'économie de la fonctionnalité ; (2) recréer un tissu social plus important, qui se retrouve dans l'économie du don ; et (3) réformer l'organisation du travail, qui se retrouve dans l'économie *peer-to-peer*.

- (1) La première fait référence au partage des ressources, comme évoqué auparavant avec la définition de Botsman et Rogers (Botsman & Rogers, 2010a). L'économie de la fonctionnalité misant davantage sur le service rendu par l'utilisation d'un bien plutôt que sur la possession du bien en soi. Elle peut alors se définir comme un modèle qui « [...] optimise l'usage ou la fonction des biens et services, se concentre sur la gestion des richesses existantes, sous la forme de biens, de connaissances et de capital naturel. L'objectif économique en est de créer une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible » (Lambrecht, 2016, p. 12). Alors que la prétention première d'entreprises actives sous ce modèle est l'intérêt écologique, les effets sont plus ambigus. L'auteur note que deux facteurs doivent être pris en compte pour mesurer effectivement cet impact : l'effet de substitution – selon lequel si plus de personnes partagent une même voiture, il y a moins de voitures sur les routes et donc moins de

pollution. Cependant, si les nouveaux utilisateurs générés proviennent des transports en commun, l'impact écologique est moins clair – et l'effet rebond – selon lequel l'impact écologique sera négatif si les gains réalisés sur ces plateformes servent à augmenter la consommation générale.

- (2) La deuxième est une récurrente des modèles de partage : la création d'une communauté autour de valeurs qui permettent de recréer un tissu social plus centré sur les intérêts de la communauté et de l'homme. Dans l'optique de l'économie du don, la rétribution pour le service ne doit pas être pécuniaire et se concentre avant tout sur la réciprocité et l'entraide désintéressée. L'auteur note que de nombreuses plateformes se revendiquent de ce modèle alors que dans les faits, il n'en est rien. C'est notamment le cas d'Airbnb sur lequel, et bien que le positionnement initial soit la création de liens sociaux, il est possible d'acheter des options permettant d'éviter de se rencontrer.
- (3) La troisième est souvent introduite comme réformatrice d'un point de vue de l'organisation du travail. L'argument derrière cette présentation est la capacité de l'économie *peer-to-peer* à passer d'un modèle hiérarchisé et vertical à un modèle de production horizontal offrant davantage de liberté aux travailleurs. Il s'agit d'ailleurs là d'un argument défendu également par Botsman (Botsman, 2015b) que cette organisation du travail – libre – permet au travailleur de déterminer lui-même ses horaires, son salaire, son lieu de travail et également de s'orienter vers des activités qu'il affectionne. Lambrecht propose la définition du *peer-to-peer* défendue par la P2P Foundation : « c'est une forme spécifique de dynamique relationnelle, basée sur l'équipotence présumée de ses participants, organisée au travers de la coopération libre d'égaux au regard de la performance de la tâche commune, pour la création d'un bien commun, avec des formes de prise de décisions et d'autonomie qui sont largement distribuées dans tout le réseau.¹³ » (P2P Foundation, 2017)

A ces trois subdivisions de l'économie des plateformes collaboratives, Lambrecht en ajoute une quatrième qui sert en quelque sorte de catégorie résiduelle lorsqu'un modèle économique développé par une entreprise n'entre dans aucune des autres catégories et qu'il nomme « économie (capitaliste) de plateforme et “crowdsourcing” ». Selon ce modèle, les plateformes

¹³ Librement traduit de l'anglais : “It is a specific form of relational dynamic, is based on the assumed equipotency of its participants, organized through the free cooperation of equals in view of the performance of a common task, for the creation of a common good, with forms of decision-making and autonomy that are widely distributed throughout the network”

collaboratives ne sont pas des outils visant à atteindre une sorte d'idéal ou d'améliorations semblables aux « prétentions normatives » précitées, mais servent uniquement un objectif mercantile en permettant le recours au « *crowdsourcing* », soit en sous-traitant la production au public. Ces plateformes ont ainsi pour objectif d'« accorder des marchés » habituellement remplis par les travailleurs des entreprises directement à la foule. L'auteur affirme alors que c'est ce type d'utilisation des plateformes collaboratives qui est à l'origine des tensions entre les entreprises d'un secteur particulier et ces plateformes – notamment Uber et ses conflits avec les sociétés de taxi partout dans le monde.

Tout au long de cette section, nous nous sommes afférés à produire une définition intelligible de l'économie du partage. Cependant nous nous sommes rapidement rendu compte qu'au-delà même de la définition, c'est la terminologie utilisée qui est sujette à controverse. De nombreux auteurs ont alors proposé leur vision du phénomène en en proposant différentes caractéristiques et en se risquant, au passage, à fournir une brève définition. Néanmoins, il en ressort qu'aucune ne remplit parfaitement la fonction communément attendue d'une définition, signe s'il en est que le sujet divise et continue de diviser et qu'un compromis sur la question n'est pas à attendre prochainement. Il est fortement vraisemblable – comme l'avance Lambrecht (2016) – que le simple terme d'« économie du partage » soit trop large que pour couvrir l'ensemble des nouveaux modèles qui ont été développés sous sa houlette. A l'avenir, il sera alors préférable de distinguer les différentes formes qui ont été développées et de les définir indépendamment les unes des autres.

Chapitre 2. Les motivations à prendre part au modèle

De nombreux auteurs se sont également posé la question des motivations des utilisateurs à prendre part à ce type d'économie (Martin & Upham, 2016). C'est ainsi qu'en 2015, le groupe de chercheurs Hamari, Sjöklint et Ukkonen (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015) ont réalisé une cartographie de sites de consommation collaborative – à laquelle ils donnent la définition suivante : « l'activité de type *peer-to-peer* visant à obtenir, donner ou partager l'accès à des biens et services, coordonnée au travers de services en ligne basés sur les communautés¹⁴ » (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015, p. 3) – sur base de 254 sites Internet recensés issus d'un

¹⁴ Librement traduit de l'anglais : “the peer-to-peer-based activity of obtaining, giving, or sharing access to goods and services, coordinated through community-based online services”

annuaire de plateformes et sites de consommation collaborative/économie du partage : collaborativeconsumption.com¹⁵. Sur base de ces informations, ils ont classé chaque site web dans deux premières catégories – ceux qui donnent accès à un bien privé et ceux qui proposent un transfert de propriété d'un bien – puis en plusieurs autres sous-catégories en fonction de l'activité : location, prêt, échange, don, achat d'objets de seconde main (les résultats de l'étude sont disponibles en Annexe 3 et l'étude est détaillée en Annexe 4). Leur vision de la consommation collaborative et de l'économie de partage critique en partie celle de Belk – selon lui, les échanges ne sont pas de nature monétaire – et Botsman – qui privilégie l'accès à des biens privés et ne considère pas le transfert de propriété. De cette étude, ils concluent qu'il existe toujours une large différence entre l'attitude des consommateurs par rapport à un comportement et leur comportement effectif, et que la soutenabilité, bien qu'influençant largement l'attitude du consommateur, affecte très peu sa mise en pratique

Belk détaille les motivations pour partager les biens tangibles et les biens intangibles. Pour ce qui est des intangibles, Belk (Belk, 2007) identifie deux motivations principales. La première est le faux altruisme. Il considère en effet que bien qu'annonçant offrir librement leurs productions de manière digitale, les producteurs en conservent les originaux. C'est ce qu'il appelle « *giving but keeping* » ; les personnes qui prennent part à cette méthode de diffusion tirent profit de la digitalisation pour paraître altruistes alors qu'en réalité ils conservent la propriété de leurs œuvres. Deuxièmement, une motivation principale des acteurs serait liée à leur désir d'appartenance à une communauté, tout comme les aficionados d'une marque partagent les connaissances et les raisons pour lesquelles cette marque en particulier est meilleure que les autres. Parmi les motivations pour partager des biens tangibles, le même auteur (Belk, 2007) avance : (1) la mise en commun de biens de consommation permet d'accroître le choix que nous avons – c'est sur ce principe que se basent les plateformes permettant par exemple de louer des vêtements pour une occasion spéciale (Coucoushop, Tale Me) mais aussi les plateformes de *car-pooling* (Cambio) qui permettent de bénéficier des avantages d'un véhicule sans devoir assumer les coûts inhérents. (2) La seconde motivation est liée à la rétribution : nous proposons de partager nos biens avec d'autres parce que nous savons qu'ils nous seront retournés.

¹⁵ Cette étude a été réalisée en 2015, aujourd'hui le même site présente une liste de 1423 entreprises actives dans la consommation collaborative. (<http://www.collaborativeconsumption.com/directory/>)

Chapitre 3. Lien entre l'économie du partage et les nouvelles technologies

Des auteurs tels que Ghosh (Ghosh, 2005) et Sundararajan (Sundararajan, 2013) se sont intéressés à l'essor du partage et le rôle joué par Internet. Pour Ghosh, ceux qui ont recours à de nombreux services proposés en ligne font partie de cette économie du partage. Il dénombre ainsi plusieurs activités types : les logiciels et codes *open source*, le partage d'informations au travers de chats, blogs, site web, vidéos, etc., la participation au développement de logiciels ou de jeux en ligne, la contribution à des encyclopédies telles que Wikipédia, le partage des fichiers en *peer-to-peer* (P2P), etc. Nombre de ces activités font actuellement partie de nos vies sans pour autant que nous nous en rendions compte. Ces nouveaux comportements sont vus comme le début d'un nouvel altruisme ou *a contrario* comme une nouvelle forme d'égoïsme (Belk, 2007). Les défenseurs de la vision altruiste le voient comme une révolution, semblable à celle qui a frappé la science au XVII^e siècle où les scientifiques se sont rendus compte que la science avancerait plus vite si le savoir était partagé. Cependant, pour ceux qui avancent un comportement plus égoïste, les avancées de l'âge du numérique poussent à davantage de mesures de protection de la propriété intellectuelle basculant alors vers l'autre extrême du continuum de Belk : la « *commoditization* » (Belk, 2007, p. 130) ou banalisation en français qui annihile les attributs spécifiques des produits.

La question du lien qui unit l'économie collaborative avec les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) n'est pas nouvelle et a déjà occupé de nombreux auteurs. Parmi ceux-ci, Nicholas A. John (John, 2013) développa une étude empirique sur la récurrence des deux termes dans la littérature. L'article porte principalement sur une étude faite des articles de journaux qui traitent de la consommation collaborative. L'auteur a recueilli un peu plus de 60 articles et en a fait le tri. Il a étudié la manière dont les articles mettaient en relation la consommation collaborative avec les nouvelles technologies et a opposé dans un premier temps deux théories (John, 2013, p. 6) : la première selon laquelle les nouvelles technologies ont eu un rôle de facilitateur et la deuxième selon laquelle elles ont rendu possible cette consommation.

Les premiers affirment que le partage est au cœur de l'homme bien avant les nouvelles technologies et qu'il est naturel pour les hommes de se rassembler ou de rassembler leur force pour atteindre un bien commun qui serait avantageux pour tous. Ils notent également que la consommation collaborative existait avant les nouvelles technologies mais qu'elle est en quelque sorte redevenue à la mode avec les nouvelles technologies et la crise de 2008. Ils mettent donc en avant que les nouvelles technologies ont permis en quelque sorte de mettre en

lien des personnes qui avaient déjà envie de consommer ensemble et donc uniquement de communautariser des ressources. D'après l'auteur, les médias sociaux et les nouvelles technologies ne sont pas des conditions nécessaires à ces méthodes mais permettent de leur faire atteindre des sommets encore jamais atteints. Il ajoute par la suite que « les technologies de pointe permettent un retour à d'anciens et tribaux comportements » (John, 2013). La principale raison pour laquelle les médias sociaux sont vus de cette manière est qu'ils permettent d'accroître la confiance qu'ont les individus entre eux.

La deuxième école de pensée présentée par l'auteur est celle selon laquelle les nouvelles technologies sont des conducteurs de nouveaux modes de consommation collaborative (les *drivers*). L'argumentaire repose sur le fait que les individus reproduisent les mêmes schémas appliqués en ligne à leur vie hors-ligne. Ces auteurs voient en quelque sorte la consommation collaborative comme étant une extension, dans le monde réel, des interactions mises en place en ligne ; « le partage en ligne donne naissance au partage hors ligne » (John, 2013, p. 11). L'auteur cite par ailleurs Rachel Botsman qui, dans un article du *The New York Times*, explique que les comportements de partage dans la vie de tous les jours observés sur les jeunes issus de la génération Y – ou les Milléniaux – tire ses origines dans leurs habitudes de partager de nombreuses choses en ligne, ce qui serait, d'une certaine manière, devenu une habitude pour eux : « les natifs du digital, ou la génération Y, grandissent avec le partage de fichiers, de jeux vidéo, de connaissances ; c'est comme une seconde nature pour eux¹⁶ » (John, 2013, p. 11).

Cependant John se montre critique à cet égard : de nombreux auteurs pointent que rien ne prouve que le fait d'avoir construit une certaine confiance en ligne renforce le lien de confiance hors ligne. Le fait d'avoir expérimenté un sentiment de communauté en ligne ne crée pas nécessairement une envie d'expérimenter hors ligne. John décrit ainsi la relation de confiance entre le vendeur et l'acheteur (ou entre le prêteur et le loueur) comme étant une conséquence de la transaction et non pas sa cause. Il illustre en mettant en avant que la consommation collaborative permet la rencontre d'un tout autre type de personnes que celles rencontrées en ligne.

Enfin, l'auteur pointe un élément intéressant pouvant expliquer le lien – parfois forcé – entre la consommation collaborative et les nouvelles technologies : il présume en effet l'existence d'un

¹⁶ Librement traduit de l'anglais : « Digital Native, or Generation Y, are growing up sharing-files, video games, knowledge ; it's like second nature to them »

biais lié à un modèle associé à de nombreuses start-ups de l'Internet et à une prédominance du jargon informatique pour caractériser ces transactions. Il met ainsi en avant que la perception de la consommation collaborative, s'intégrant comme un phénomène technologique, aurait un impact sur la manière dont elle serait perçue par le grand public comme étant « jeune et sexy » (John, 2013, p. 16).

Chapitre 4. Les formes d'économie du partage

Comme nous avons eu l'occasion de le voir lors du premier chapitre de cette partie, l'économie du partage est difficilement définissable et peut prendre plusieurs formes différentes. Dans ce chapitre, nous nous affairerons à couvrir les formes d'économie du partage identifiées par différents auteurs (Botsman & Rogers, 2010a; Masset & Luyckx, 2014; Bauwens, 2015; Sundararajan, 2013; Schor, 2016; Demailly & Novel, 2014).

Section 1. Typologie des économies du partage

Botsman et Rogers, en 2010, dans un article pour la Harvard Business Review propose une brève typologie des différentes formes de consommation collaborative (Botsman & Rogers, 2010b) :

- (1) *Product service systems*. Cette première forme est également couramment réduite à l'expression « *as a service* », tel que dans *software-as-a-service*, où les entreprises ne vendent plus directement un logiciel mais y autorise l'accès au travers de souscriptions – Microsoft a notamment lancé une gamme de suite bureautique uniquement disponible en tant que service : Office 365 ; ce type d'offre est rendu possible grâce à l'accès à Internet. Dans le cas de la consommation collaborative, les biens privés peuvent être offerts en tant que services à d'autres utilisateurs. Ce système est dès lors basé sur la volonté des consommateurs à profiter des avantages liés à un bien sans pour autant le posséder.
- (2) *Redistributive markets*. Cette deuxième forme ressemble fortement au marché de la deuxième main. Des biens qui ne sont plus utilisés par la personne qui les a initialement achetés sont remis à la vente au lieu d'être détruits. Ce système poursuit alors une stratégie de maximisation de la valeur d'un bien. Il peut y avoir deux types de compensation : soit les objets sont donnés – c'est-à-dire sans compensation pour la première partie, soit ils sont vendus à un nouvel utilisateur ou bien échangés contre un

autre bien. Botsman commente alors qu'à force, « redistribuer » viendra se joindre aux quatre autres R du commerce durable – « réduire, réutiliser, recycler et réparer » (Botsman & Rogers, 2010b).

(3) *Collaborative lifestyles*. Enfin, cette dernière approche couvre les communautés d'individus formés autour de personnes partageant des mêmes besoins ou des mêmes intérêts et qui partagent ou échangent des biens intangibles tels que le temps, l'argent, l'espace et les compétences. Ces formes de partage surviennent principalement dans de petites communautés de locaux, telles que des quartiers ou des villages. Elles peuvent cependant également prendre place à une plus grande échelle comme les prêts entre particuliers, requérant dès lors une plus grande organisation – notamment grâce à des plateformes.

Section 2. Fonctionnement et caractéristiques

Masset et Luyckx (Masset & Luyckx, 2014) s'intéressent au mode de fonctionnement de l'économie collaborative comme issu de trois éléments clés que sont les logiciels libres (notamment la pensée qui a émané de ces logiciels), Internet (et l'accès de plus en plus répandu aux nouvelles technologies, qui favorisent le développement de ce genre d'initiatives) et d'une envie de changer les choses, de confronter un ordre établi. De là, ils proposent trois caractéristiques des modèles d'économie collaborative : (1) un aplatissement des relations entre les parties prenantes ; (2) la mise en commun d'actifs, tangibles et intangibles, dans le but de maximiser leur utilisation et leur rentabilité et de permettre leur libre accès aux autres personnes qui prennent part au projet ; et (3) le *crowdsourcing*, qui met à profit les connaissances et les outils des membres de la communauté pour atteindre des objectifs communs – on dépasse ici la simple coopération pour utiliser un bien en commun, les individus s'engagent à produire le bien également.

Ce mode de fonctionnement a, dès lors, cinq conséquences majeures sur la société et l'organisation de l'économie (Masset & Luyckx, 2014) : (1) chacun se sent plus impliqué dans la production et la consommation, ce qui entraîne un changement au niveau des rôles et des responsabilités ; (2) il y a un déplacement de la valeur accordée à l'échange, d'une valeur purement financière à une valeur d'usage ou non-financière ; (3) un changement vers moins de propriété privée et plus d'ouverture ; (4) l'application du *crowdsourcing* engendre des « boucles de rétroaction » ce qui renforce les liens qui unissent les parties prenantes ; et (5) la mise en commun des propriétés, comme l'abandon des droits d'auteurs. L'Annexe 5 propose une

infographie sur les « Racines du collaboratif ». Les auteurs notent également que l'ensemble de ces caractéristiques ne se retrouvent pas dans toutes les entreprises actives dans l'économie du partage, les modèles présentés servent à représenter une réalité de terrain qui répond à un impératif commun : « une sortie du capitalisme entrepreneurial et de ses formes de compétitions. » (Masset & Luyckx, 2014, p. 6)

En plus de ces caractéristiques, les mêmes auteurs identifient des « récupérations » d'idées collaboratives qui finalement viennent transformer un modèle qui se veut différent en une simple forme différente de modèles existants. Premièrement au niveau de la gestion horizontale, de *peer-to-peer*, certaines entreprises peuvent tirer profit de la création de valeur par les pairs pour vendre la production. Les exemples sont nombreux d'entreprises qui se revendiquent de l'économie du *peer-to-peer* mais qui ne font que s'approprier le travail issu du *crowdsourcing* pour en tirer un profit financier. Deuxièmement, les initiatives collaboratives visent à s'extirper d'une économie détenue par quelques grandes figures, cependant, afin d'atteindre leur masse critique et assurer leur survie, les plateformes ont besoin de croître ou de se regrouper, allant parfois à l'encontre des idéaux anti-monopolistiques. Troisièmement, la mise en commun de biens peut parfois se retourner contre les personnes qui y participent ou bien être utilisée à des fins qui n'étaient pas prévues initialement. Ainsi, des entreprises comme Uber sortent d'un modèle des communs pour uniquement sous-traiter ses activités ou encore comme le montrent Masset et Luyckx (Masset & Luyckx, 2014, p. 6), « [...] des Indiens ou des Chinois sont parfois payés pour déposer sur le net des commentaires positifs concernant la qualité du service dans les hôtels ».

Section 3. Les quatre quadrants de l'économie des pairs

Michel Bauwens, spécialiste des économies de *peer-to-peer* et co-fondateur de la P2P Foundation – organisation de chercheurs, activistes et citoyens engagés à promouvoir une société basée sur les communs¹⁷ – propose une division du P2P en quatre quadrants déterminés par deux axes qui traduisent deux polarités (Bauwens, 2015, pp. 72-89) : d'une part, un axe centralisé-décentralisé que l'auteur met aussi en relation avec un axe mondial-local, et d'autre part, l'axe profit-bénévole. Le premier axe dépeint l'emprise de l'outil sur la relation entre les pairs. Ainsi, Bauwens fait un lien avec le réseau social Facebook : « Je peux communiquer avec

¹⁷ <https://p2pfoundation.net>

toi via Facebook, mais nous ne disposons d’aucun contrôle sur le design de Facebook, nous ne savons pas où se trouvent les ordinateurs de Facebook, nous ne savons pas ce que deviennent nos données, etc. » (Bauwens, 2015, p. 72) Le deuxième axe, quant à lui, représente les différences de finalités recherchées par les acteurs qui participent au P2P, il oppose alors des entreprises axées sur la création de profit et celles qui cherchent avant tout une finalité sociale. Sur base de ces deux axes, Bauwens propose donc quatre quadrants dans lesquels il est selon lui possible de ranger les initiatives de *peer-to-peer* (voir Annexe 6).

En mettant en relation les polarités centralisé-décentralisé et profit-bénévole, il détermine quatre catégories d’action P2P, les quatre quadrants de l’économie collaborative (Bauwens, 2015, pp. 74-89) :

(1) *Le capitalisme netarchique*¹⁸. Cette forme d’entreprise, à la fois centralisée et avec une finalité financière, est fortement ancrée dans ce que Bauwens appelle l’ « ancienne économie ». Il cite des entreprises comme Facebook, Google, YouTube, etc. qui font appel aux utilisateurs pour créer du contenu qu’ils s’approprient par après pour en tirer profit. Ces sites web ressemblent en extérieur à du P2P mais sont contrôlés par une seule entité, centrale. Prenons l’exemple de YouTube, les utilisateurs produisent et mettent intensément en ligne des vidéos à une cadence telle que des médias traditionnels ne pourraient suivre. Ces vidéos sont par après monétarisées et des encarts publicitaires sont vendus à d’autres entreprises, générant du profit pour YouTube – propriété d’Alphabet Inc., tout comme Google. Bauwens postule alors que les utilisateurs sont prêts à se soumettre à une certaine exploitation dans la mesure où ils sont conscients qu’une telle plateforme coûte de l’argent et qu’en laissant l’administrateur monétariser ses créations, il peut continuer à utiliser librement l’outil. Dans le capitalisme netarchique, « [l]es utilisateurs créent la valeur d’usage, les propriétaires réalisent la valeur d’échange » (Bauwens, 2015, p. 74).

(2) *Capitalisme distributif*. Ce deuxième quadrant est toujours orienté vers la création de profit mais est cette fois décentralisé. Parmi les entreprises qui participent à cette forme de P2P se retrouvent les *marketplaces* comme Airbnb, Uber, eBay, etc. qui proposent

¹⁸ Bauwens donne une définition de ce néologisme “dérivé d’Internet et du suffixe grec –arque; littéralement, les maîtres du réseau”: “hypothèse concernant le développement d’un nouveau segment de la classe capitaliste qui ne dépend plus de la possession de droits de propriété intellectuelle et du contrôle des vecteurs des médias, mais du développement et du contrôle des plateformes participatives telles que YouTube, Facebook, etc.” (Bauwens, 2015, p. 254).

des échanges de services ou de biens entre pairs tout en s'appropriant une part du gâteau. L'auteur fait également un lien avec les formes de prêt entre particuliers, au cours desquels le prêteur et l'emprunteur entrent en contact au travers d'une plateforme et sans passer par un intermédiaire bancaire. Cependant, il tempère cette activité dans la mesure où la motivation première de l'emprunteur est d'obtenir plus facilement un prêt. Bauwens (Bauwens, 2015, pp. 78-84) note également que l'économie du partage s'inscrit en partie dans cette logique, mais distingue les plateformes qui entrent dans le modèle existant de création de valeur monétaire et celles qui visent un idéal social. Dès lors, ce capitalisme distributif permet de distribuer la valeur d'usage entre les pairs tandis que la valeur d'échange variera entre les plateformes et sera distribuée à la fois entre pairs et le propriétaire de la plateforme.

- (3) *La résilience locale*. Ce troisième quadrant s'axe avant tout sur la mise en commun des biens, la décentralisation et la communauté. Cette catégorie prend le contre-pied de l'économie classique et est essentiellement issue de mouvements citoyens, conscients du changement auquel ils vont devoir faire face dans un proche avenir, qui s'unissent autour d'initiatives locales pour « [...] rendre leur façon de vivre, d'habiter et de travailler plus durable et plus sociale afin d'accélérer la transition vers un monde durable » (Bauwens, 2015, p. 85). L'auteur cite entre autres les programmes d'agriculture urbaine, de monnaies locales ou encore de Villes en Transitions pour illustrer ce concept. Bien qu'ils les considèrent comme des mouvements essentiels pour reformer un tissu social, ils ne doivent pas perdre de vue que certains problèmes tels que le réchauffement climatique ne peuvent être résolus uniquement localement et qu'une collaboration mondiale est essentielle. Dans cette optique, la valeur d'usage est diffusée dans toute la communauté et la valeur d'échange est distribuée parmi les pairs.
- (4) *Les communs au niveau mondial*. Enfin le dernier quadrant est le plus important selon Bauwens car il signifie un aboutissement, la fin de la transition vers une économie de *peer-to-peer*. Il revendique une approche à la fois locale et mondiale. Il pense en effet que certains aspects tels que la science, la connaissance, la culture, etc. doivent être partagés à l'échelle mondiale mais que la production doit être relocalisée. Ce qu'il résume en « tout ce qui est "lourd" doit être local, tout ce qui est "léger" doit être global ! » (Bauwens, 2015, p. 86). Parmi les exemples récurrents, on peut citer Wikipédia, qui tend, globalement, à répandre la connaissance et les idées, mais qui est basé sur un partage de connaissance de la part de pairs. Dans cette optique, il pense également que les initiatives doivent revenir en partie aux entrepreneurs sociaux pour

lesquels la fin en soi n'est pas l'argent mais que celui-ci contribue à résoudre les problèmes sociaux. Ainsi, cette mise en commun au niveau mondial permettra de fonder une société sur la valeur d'usage et que la valeur d'échange ne servira qu'à atteindre ce but.

Section 4. Une distinction sur base des acteurs

Il est également intéressant de distinguer les types d'économie du partage en fonction des acteurs de l'échange. Ainsi, Schor (Schor, 2016) distingue les modèles sur base à la fois de leur orientation de marché – tel Bauwens et sa distinction « orienté profit » ou « orienté société » – et sur la structure de leur marché – qui est à l'origine de l'échange, qui est l'offreur et qui est le demandeur (voir Figure 3). Ce deuxième point permet la distinction entre les modèles qui émanent des entreprises directement – modèle classique de B2C, *Business-to-Consumer* – et ceux qui trouvent leurs origines dans les échanges directs entre consommateurs – modèle de P2P. Ainsi, selon la forme prise, les enjeux et échanges seront différents : les modèles de type B2C orientés profit ressemblent davantage à des services de location simples tels que Zipcar ou Cambio qui mettent à disposition un *pool* de voiture à partager entre ses membres – bien que le moteur même du modèle soit le partage de voitures entre pairs, ces voitures ne sont la propriété d'aucun d'entre eux, elles appartiennent à l'entreprise qui les met à leur disposition. De mêmes entreprises orientées profit mais qui se concentrent uniquement sur les échanges entre particuliers peuvent proposer des services de transports de particuliers sans posséder aucun véhicule. C'est le cas, par exemple, d'entreprises de *car-sharing* entre particuliers comme Drivy qui permettent au particulier de louer leur voiture à d'autres particuliers par l'intermédiaire d'une plateforme qui prend une commission. Ce type de modèle prend alors uniquement la forme d'une économie de plateformes (Zhu & Furr, 2016).

		Type of Provider	
		Peer to Peer	Business to Peer
Platform Orientation	Non-Profit	Food Swaps, Time Banks	Makerspaces
	For-Profit	Relay Rides, Airbnb	Zipcar

Figure 3. Orientation et structure de marché (Schor, 2016, p. 11)

Chapitre 5. Débat sur l'économie du partage

Dans ce dernier chapitre, nous nous concentrerons sur les critiques émises à l'encontre de l'économie du partage, que d'aucuns qualifieraient de néo-libéralisme ou néo-capitalisme, accuseraient de créer une nouvelle classe sociale défavorisée ou encore reprocheraient de dérèglementer l'économie.

Section 1. Une nouvelle forme de capitalisme et d'ultralibéralisme

La première des critiques est la thèse avancée par le philosophe français Luc Ferry (Ferry, 2016) dans son ouvrage « La Révolution Transhumaniste » : le retour en force du capitalisme et du néo-libéralisme. Pour démontrer que les modèles collaboratifs permettent à terme l'émergence de quasi-monopole et par la force des choses d'une situation de capitalisme élevée, il se base sur les travaux de Jeremy Rifkin (Rifkin, 2014) selon lequel « la digitalisation du monde conduira infailliblement vers le coût marginal zéro et, avec lui, vers la fin du profit, les investissements initiaux étant moins grands dans la troisième révolution industrielle que dans les deux premières » (Ferry, 2016, p. 192). Toujours dans ce raisonnement, l'auteur maintient que la proposition de Rifkin (Rifkin, 2014) ne tient que dans un modèle initialement extrêmement concurrentiel – concurrence pure et parfaite entraînant une tarification au coût marginal. Cependant, Ferry affirme que ce cas de figure est l'exception et que dans la pratique des entreprises comme Uber, Airbnb ou BlaBlaCar sont parvenues à installer d'importantes barrières à l'entrée et de créer une situation de quasi-monopole sur leur marché, empêchant la tarification au coût marginal et permettant de générer d'importants profits. Pour illustrer ses propos, l'auteur reprend un article de l'économiste Charles-Antoine Schwerer dans La Tribune (Schwerer, 2015) : « [...] cette économie [...] du partage accentue encore la profitabilité du capital : un particulier utilise sa propriété personnelle [...] pour fournir un service payant à un autre particulier [...]. Quand le prix du trajet BlaBlaCar baissait auparavant avec le remplissage de la voiture, il est maintenant fixé par passager. Le revenu augmente avec le nombre de voyageurs : adieu la logique initiale du partage des frais, bienvenue dans le profit. ».

Luc Ferry (Ferry, 2016) continue son ouvrage en analysant plusieurs propositions – affirmations – des théoriciens de l'économie collaborative et en démontrant le non-sens. En plus de la proposition de Rifkin (Rifkin, 2014) sur la fin du capitalisme, il analyse également la thèse selon laquelle les nouvelles générations – générations X et Y – seraient plus enclines à partager ; l'hypothèse de la fin du travail ou encore celle de la fin de la croissance. Nous nous intéressons

particulièrement à la deuxième, celle de la fin du travail. C'est en effet une question de recherche pour de nombreux auteurs qui voyaient en la digitalisation et l'ubérisation la fin du travail employé, subordonné, et la montée en puissance du travailleur indépendant. Dans cette deuxième thèse, Ferry reprend une idée selon laquelle la digitalisation et l'ubérisation vont détruire l'emploi. Il commence par distinguer les deux : la digitalisation dans le monde du travail est la substitution d'une tâche manuelle répétitive à faible valeur ajoutée par, potentiellement, un ordinateur, c'est l'automatisation. L'ubérisation, quant à elle, est ce que nous avons jusqu'à présent appelé l'économie du partage, ou pour reprendre la typologie de Bauwens (Bauwens, 2015, pp. 78-85), le « capitalisme distributif » – on dénote ici un manque de nuance de la part de l'auteur qui ne considère que cette vision parmi l'ensemble de l'économie du partage qui en comporte pourtant plusieurs, il reprend ainsi, à défaut, le terme « ubérisation » pour définir ce modèle alors que celui-ci ne dépeint que les pratiques d'Uber, pourtant décriées par de nombreux théoriciens de l'économie du partage.

Dès lors, l'automatisation, avance l'auteur, ne concerne que les tâches répétitives en elles-mêmes et pas l'emploi. Il propose un parallèle avec le travail de secrétaire qui continue d'exister et d'être utile bien que nombreuses de ses tâches aient été automatisées. Avec une augmentation des automatisations des tâches simples et répétitives, les métiers devront s'adapter aux nouveaux besoins et les individus se montrer flexibles. Or, nombreux sont ceux qui, frappés par l'automatisation d'une partie de leur travail, ne parviennent pas à profiter de la création de nouveaux emplois. En guise d'exemple, Ferry propose un parallèle avec les librairies en France : la progression d'Amazon obligera petit à petit les libraires à fermer leurs portes – comme ce fut le cas pour les disquaires sous la pression des services en ligne – cependant, les nouveaux emplois créés par Amazon pour faire face à sa croissance ne sont pas les mêmes que ceux occupés précédemment par les libraires. Cette thèse s'oppose une fois de plus à celle défendue par Rifkin (Rifkin, 2014) selon laquelle « L'automatisation, la robotique et l'intelligence artificielle éliminent le travail humain aussi rapidement que les services, chez les cols blancs, que dans l'industrie et la logistique. » D'où les propositions d'économistes selon lesquels les entreprises, sur base de modèles tels qu'Uber ou Airbnb, dégageront du profit sans proposer de travail salarié. Les tâches internes sont effectuées par des ordinateurs – mise en relation offre-demande, gestion des réputations, etc. – alors que les tâches externes sont sous-traitées à des particuliers (*crowdsourcing*). De nombreuses études de cabinet de conseil ont été

publiées sur l'automatisation de l'emploi. Parmi elles, une étude de Roland Berger¹⁹ annonce une perte de 3 millions d'emplois en France d'ici à 2025. Cependant ce chiffre reflète le nombre d'emplois actuels qui seront automatisés mais ne prend pas en compte le nombre d'emplois qui seront créés suite à cette automatisation. C'est là que réside la thèse de Ferry sur la question, certes des emplois avec une faible valeur ajoutée seront supprimés mais en contrepartie de nouveaux emplois seront créés. Par conséquent, tout ce que l'Etat a à faire, c'est de garantir que les formations soient en adéquation avec les futures demandes d'emploi. Cela semble bien simple en théorie, cependant de nombreuses questions subsistent. Celles-ci sont en partie traitées par Guy Standing (Standing, 2011) dans son livre « The Precariat ».

Section 2. La formation d'une nouvelle classe sociale

Dans son essai, l'économiste britannique dépeint l'émergence d'une nouvelle classe sociale qu'il nomme le « précariat ». Cette classe sociale « en devenir » se situe entre, d'une part, ce que Standing (Standing, 2011) appelle les salariés (*the salariat*), les indépendants (*the proficians*) et la classe ouvrière et, d'autre part, les prolétaires (*the proletariat*). C'est ainsi un regroupement de personnes, avec les caractéristiques de classes sociales, qui ne se situe à la fois pas dans les relations naturelles avec le capital ou l'Etat – la terminologie utilisée est celle de Max Weber – mais ne bénéficie pas du statut reconnu aux prolétaires, qui eux, font l'objet depuis de nombreuses années de politiques visant à en réduire le groupe. Une définition précise du terme est difficilement trouvable tant le précariat se situe dans le gouffre qui sépare le prolétariat des autres classes. Il revêt différentes terminologies, comme c'est le cas en Italie où il fait référence à des travailleurs à faibles salaires et emplois précaires ; ou comme au Japon où il est utilisé pour désigner les « travailleurs pauvres » (Standing, 2011, p. 9). Cependant, ces définitions ne sont pas suffisantes d'après Standing qui lui préfère une définition par la négation : le précariat regroupe alors les travailleurs qui ne bénéficient pas des sept formes de sécurité au travail : (1) *labour market security* – opportunités d'obtenir un revenu adéquat, garanti par le gouvernement ; (2) *employment security* – protections légales au travail, couvertes par le droit du travail (discriminations à l'embauche, licenciements abusifs, etc.) ; (3) *job security* – opportunité de garder son travail et de voir sa carrière évoluer ; (4) *work security* – protection contre les éventuels problèmes au travail, également couverte par le droit du travail (maladies, accidents du travail, heures de travail, etc.) ; (5) *skill reproduction security* –

¹⁹ Citée par le Journal du Dimanche (Journal du Dimanche, 2014).

opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et de les mettre en pratique ; (6) *income security* – assurance d'une rémunération adéquate et stable, de la sécurité sociale, etc. ; et (7) *representation security* – garantie de pouvoir s'exprimer collectivement sous forme de syndicats et d'exercer un droit de grève.

Il est aisé de faire des liens entre l'émergence de cette nouvelle classe sociale – dont le sociologue français Robert Castel propose la définition succincte suivante : « un infra-salariat qui se développe en deçà de la société salariale et qui ne permet plus d'assurer l'indépendance économique et sociale des travailleurs. » (Castel, 2011, p. 21) – et la nouvelle organisation du travail présentée par Ferry (Ferry, 2016, pp. 203-214) précédemment. En effet, l'automatisation crée un déplacement de l'offre de travail par les entreprises « automatisées » : les emplois traditionnels, pour lesquels une main d'œuvre importante était nécessaire – et disponible, ont été automatisés, mettant en difficulté bon nombre des personnes spécialisées en la matière. Du fait de cette automatisation, de nouveaux emplois sont créés, cependant les travailleurs rendus sans emploi par l'automatisation ne possèdent pas les compétences nécessaires pour remplir les nouvelles fonctions ou sont surqualifiés pour celles-ci (ce que Standing nomme le « *status discord*²⁰ » (Standing, 2011, p. 10)). Il en va de même pour l'ubérisation décrite par Ferry : d'une part l'automatisation remplacera une part importante des emplois dans le fonctionnement de cette économie et d'autre part le recours aux pairs en tant que fournisseurs de service indépendants pour l'entreprise rendra leur situation plus précaire. Ce dérèglement des lois et règles sociales fait également l'objet des études de Tom Slee (Slee, 2015), fervent critique de l'économie du partage.

Section 3. L'âge de la dérèglementation

Cette dérèglementation qui s'opère dans des secteurs auparavant fortement réglementés est un problème majeur selon Slee. Il cite l'exemple d'Uber qui concurrence directement les sociétés de taxi, extrêmement réglementées, en offrant un service dont des particuliers sans expérience en tant que chauffeurs prennent la place de professionnels. Les questions relatives aux responsabilités et aux assurances se posent également dans des situations où un actif à destination initiale privée est utilisé pour des activités commerciales. Bien qu'ayant un statut

²⁰ "People with relatively high level of formal education, who have to accept jobs that have a status or income beneath what they believe accord with their qualifications, are likely to suffer from status frustration" (Standing, 2011, p. 10).

fortement similaire à des employés, les conducteurs Uber sont considérés comme des « contracteurs indépendants », ce qui d'une part les oblige à assurer toutes les responsabilités normalement assumées par l'entreprise et, d'autre part, ne leur donne droit à aucun avantage ni aucune sécurité liée au salariat. Par ailleurs, Slee fustige l'hypocrisie des start-ups devenues géantes telles Uber et Airbnb qui continuent à promouvoir leurs modèles collaboratifs alors qu'il est évident qu'elles ne le sont plus. Un autre point relevé par Slee est l'inefficacité du système de notation (*rating*). Alors que ce dernier doit jouer un rôle de régulateur et trier les meilleurs contracteurs des moins bons, il se révèle que dans la pratique, les utilisateurs sont réticents à donner de mauvaises notations, ce qui ne permet pas au filtre de se mettre en place. Slee défend alors que ce rôle de régulateur doit être joué par une « surveillance autoritaire » sur base d'un contrôle strict de l'entreprise.

Les critiques sont, bien entendu, nombreuses et il ne saurait en être autrement. Cependant, comme nous venons de le voir, elles se concentrent principalement sur le caractère faussement collaboratif de ce genre de modèle et de leur hypocrisie en affirmant renverser un ordre établi, un changement de pouvoir entre, d'une part, les superpuissances et, d'autre part, les initiatives par le peuple pour le peuple. Le deuxième type de critique généralement trouvé est l'organisation du travail, ou plutôt la dérèglementation et l'ultra-libéralisme du travail engendré par des modèles basés sur les services fournis par des particuliers et non plus des entreprises qui emploient des salariés. Il paraît difficile de contredire ces auteurs tant leurs démonstrations sont éloquentes, cependant il ne faut pas se tromper en réduisant l'économie du partage à ces quelques licornes²¹ de la Silicon Valley qui, à leurs débuts peut-être, entraient dans cette perspective collaborative mais qui dorénavant ne partagent avec le collaboratif qu'une histoire commune. Ces entreprises ne sont donc pas à confondre avec celles dont l'essence même réside dans le partage – à la fois tangible et intangible – entre particuliers. L'économie du partage est plus grande, plus vaste et plus pertinente que ce qu'en montrent Uber et Airbnb et, à ce titre, mériterait une terminologie plus adaptée et plus claire. Elle est encore jeune et balbutiante, les recherches futures permettront d'en cerner davantage des sensibilités mais il nous paraît clair à présent qu'une distinction est importante entre les « véritables » modèles collaboratifs et ceux qui ont recours au peuple pour perpétuer un modèle économique classique et peu innovant.

²¹ Start-ups du numérique avec une valeur de marché dépassant le milliard de dollars (Griffith & Primack, 2015).

PARTIE II. LA QUESTION DE LA SOUTENABILITE

“We can learn at least as much about sustainability by turning our eyes away from numbers and noticing the soil washing down the streams, the clear-cuts where forests once stood, the changing climate, the smell of city air, the places on earth too contaminated to live in or too desperate to be safe in, and the hectic emptiness of our lives. Some day we may have numbers to measure these blatant signals of unsustainability. In the meantime, we can admit that we already know”

–Donella Meadows

En date du 31 mai 2017, 195 pays membres (en ce compris l’Union Européenne) de l’Organisation des Nations Unies (ONU) ont signé l’Accord de Paris sur le Climat au terme de la Conférence de Paris sur le Climat (COP21), marquant la première et plus grande prise de position globale pour réagir activement au changement climatique²² (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2017). Outre l’objectif général de réduire le réchauffement climatique en dessous de 2°C d’ici à 2100, les états s’engagent également sur trois terrains : la réduction des gaz à effet de serre ; la préservation des forêts et l’établissement d’un « marché du carbone » (Pouchard, 2015).

Cette partie s’intéresse à la question du développement durable comme centrale dans notre société actuelle. Nous commencerons par nous intéresser à l’émergence du concept et son importance dans les discussions internationales. Nous nous attacherons, par après, à couvrir les principaux modèles de représentations de la durabilité – proposant une amélioration et un affinement continu du concept, signe que le sujet est plus que jamais d’actualité. Enfin, nous présenterons une application au monde de l’entreprise, une marche à suivre pour toute entreprise prête à faire face à ses responsabilités pour le XXI^e siècle.

Chapitre 1. Émergence du concept

Les premières références au développement durable – *sustainable development* – remontent au début des années 1970 et notamment avec le retentissant Rapport Meadows commandé par le

²² Seuls deux pays n’ont pas signé l’accord négocié lors de la COP21 : le Nicaragua et la Syrie. Cependant, le 1 juin 2017, le président des États-Unis d’Amérique, Donald Trump, a annoncé son intention de retirer son pays de l’accord (Le Monde, 2017).

Club de Rome : *The Limits to Growth* (Meadows & Club of Rome, 1972). Ce dernier pose les bases sur lesquelles se développeront par après les théories relatives au développement durable. Rédigé par une équipe de chercheurs du MIT, il part d'une interrogation plutôt simple : comment espérer une croissance infinie dans un monde fini ? Au fil de leur recherche, les auteurs démontrent les limites des modèles actuels et l'inattention apportée à l'écosystème sans lequel le modèle n'aurait pu se développer. Bien qu'imparfait et aujourd'hui dépassé, ce rapport reste une référence dans la réflexion de l'impact humain global sur son écosystème et dans la recherche sur la durabilité.

Section 1. Plusieurs tentatives de définition

En 1987 est publié *Our Common Future* – ou le Rapport Brundtland – (World Commission on Environment and Development, 1987), commandé par l'Organisation des Nations Unies (ONU) par l'intermédiaire de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, qui sera le premier à donner une définition généraliste et généralement acceptée du développement durable et intégrera le concept à l'agenda mondial. La définition qu'il en donne est la suivante : le développement durable est « le développement qui rencontre les besoins du monde actuel sans compromettre la possibilité des générations futures à rencontrer leurs besoins²³ ». Cette définition succincte a le mérite d'inclure deux notions essentielles : les besoins de l'homme et la limitation imposée par la nature (International Institute for Sustainable Development, 2017). Par ailleurs, la nomenclature utilisée, bien que confondant la croissance durable (un oxymore selon l'auteur) et le développement durable (une possibilité), permet à la fois de satisfaire les environnementalistes (*sustainable*) et les hommes d'affaires (*development*) (Orr, 2011, pp. 66; 93-94).

Les objectifs de la soutenabilité décrits dans le Rapport Brundtland (World Commission on Environment and Development, 1987) sont multiples : (1) réanimer la croissance économique mais sous une nouvelle forme plus équitable ; (2) rencontrer les besoins essentiels en matière de travail, énergie, nourriture, hygiène, eau ; (3) assurer un niveau de population soutenable ; (4) conserver et valoriser nos ressources naturelles ; (5) réorienter les risques technologiques et managériaux ; et (6) unir les considérations écologiques et économiques lors de la prise de décision. Une des conclusions de cette même commission souligne qu'une des conséquences

²³ Librement traduit de l'anglais : « development that meets the needs of the present world without compromising the ability of the future generations to meet their own needs ».

majeures de l'accroissement de la population impliquera une augmentation de 5 à 7 fois la production industrielle nécessaire pour apporter logement, nourriture, vêtement et transport.

Cette définition de la soutenabilité fut souvent reprise notamment car elle permet d'intégrer une vision temporelle dans l'enjeu que représente le développement durable. Cependant, elle se montre trop vague dans la mise en pratique de ces bonnes intentions. Herman Daly (Daly, 1991), économiste à la Banque Mondiale, en donne une définition plus précise en 1991 : « une société durable doit rencontrer trois conditions : son taux d'utilisation de ressources renouvelables ne doit pas dépasser leur taux de régénération ; son taux d'utilisation d'énergies non-renouvelables ne doit pas dépasser le taux auquel des alternatives renouvelables sont développées ; et son taux d'émissions polluantes ne doit pas excéder les capacités d'assimilation de l'environnement.²⁴ »

Section 2. Un intérêt croissant

Le développement durable est devenu un enjeu majeur de la coopération internationale, notamment au travers des différentes conférences organisées par l'Organisation des Nations Unies (ONU) depuis 1972. Intervenant à la même période que la sortie du manifeste pour l'environnement du Club de Rome, la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement Humain (CNUEH) représenta une avancée majeure dans la prise de conscience internationale de l'enjeu climatique (United Nations, 1972). Ces rencontres ont été l'occasion de rédiger plusieurs objectifs communs pour les années à venir, tels que les « Agenda 21 », « Objectifs du Millénaire pour le Développement » ou encore les nouveaux « Objectifs de Développement Durable (SDGs) » couvrant la période 2016-2030. Ces nouvelles mesures visent l'ensemble des axes du développement durable : « éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous » soient la société, l'environnement et l'économie (United Nations, 2016).

La transition vers un modèle soutenable présente cependant un certain nombre de challenges qu'il faudra surmonter. Les quatre challenges identifiés par Orr sont (Orr, 2011) :

- (1) Il y a un besoin croissant pour des modèles, des métaphores et des mesures plus adaptées pour décrire l'humain dans sa relation avec son écosystème, « nous avons besoin d'un

²⁴ Librement traduit de l'anglais : « a sustainable society needs to meet three conditions : its rate of use of renewable resources should not exceed their rates of regeneration ; its rate of use of non-renewable resources should not exceed the rate at which sustainable renewable substitutes are developed ; and its rate of pollution emission should not exceed the assimilation capacity of the environment ».

compas qui définit le vrai nord pour une civilisation dotée de moyens mais qui manque de direction²⁵ ».

- (2) Il y a un besoin de davantage de créativité dans notre vision de la citoyenneté et de la gouvernance. Cette transition nouvelle nécessite en effet des mesures qui ne peuvent être prises que lorsque chacun de nous s'investit et que le gouvernement agit de manière éthique.
- (3) Il y a un besoin de former et d'informer le public sur l'importance de cette transition. Ce n'est qu'avec un public averti et une éducation qui inclut une vision du futur qu'il sera possible de modifier notre comportement.
- (4) Il y a un besoin de trouver des manières de résoudre des problèmes qui ne relèvent pas uniquement de la logique pure. Les problèmes humains sont en effet plus complexes et nécessitent un ensemble de disciplines pour les résoudre.

En plus de ces challenges et dans le but de rendre possible cette transition vers un modèle de développement durable au sein des entreprises, il est nécessaire d'opérer plusieurs changements majeurs identifiés par Elkington (Elkington, 1999). Ces changements que l'auteur nomme « révolutions » sont au nombre de sept et se concentrent chacun sur un aspect essentiel d'un monde des affaires plus responsable (voir Table 1) : (1) le marché ; (2) les valeurs ; (3) la transparence ; (4) les cycles de vie des produits ; (5) les partenariats ; (6) le temps ; et (7) la gouvernance d'entreprise. Le marché nécessite ainsi un recentrage sur des mécanismes de marché au lieu des mesures classiques de contrôle afin d'accroître les performances environnementales. Les valeurs doivent, elles, se radoucir et s'adapter à un monde qui change perpétuellement. La transparence doit également s'installer dans les entreprises qui étaient auparavant habituées à conserver le plus grand secret sur leurs pratiques. La modification des cycles de vie des produits implique que les entreprises se reconcentrent sur la chaîne de valeur et passent d'une approche productive à une approche fonctionnelle. Les partenariats de l'entreprise évoluent également pour transformer les actionnaires (*shareholders*) en parties prenantes (*stakeholders*) permettant par la même occasion d'inclure des acteurs sociaux et environnementaux. La notion de temps doit par ailleurs être revue pour transformer notre vision à court terme du temps (*wide*) en une vision sur le long terme (*long*) – selon l'auteur il s'agit là de la plus grande révolution à opérer dans la mesure où nous tendons à appliquer l'opposé et à

²⁵ Librement traduit de l'anglais : « We need a compass that de defines the true north for a civilization long on means and short on direction ».

valoriser une vision à court terme. Enfin, la gouvernance d'entreprise évolue vers une forme plus inclusive et accroît le rôle du dirigeant dans cette transformation vers davantage de soutenabilité.

REVOLUTION	FOCUS	OLD PARADIGM → NEW PARADIGM
1	Markets	Compliance → Competition
2	Values	Hard → Soft
3	Transparency	Closed → Open
4	Life-cycle Technology	Product → Function
5	Partnerships	Subversion → Symbiosis
6	Time	Wider → Longer
7	Corporate Governance	Exclusive → Inclusive

Table 1. Les sept révolutions du développement durable (adapté de Elkington, 1999)

Chapitre 2. Apports théoriques sur la soutenabilité

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux différents modèles qui ont été développés au fil du temps pour comprendre les interactions entre les éléments constitutifs de la soutenabilité. Dans un premier temps, nous présenterons les principaux modèles de durabilité (*three-legged stool*, *overlapping circles*, *nested-dependencies*) ainsi que de plus récents modèles développés dans une approche holistique. Nous accorderons également de l'importance aux critiques formulées à l'encontre de ces modèles. Dans un deuxième temps, nous présenterons une technique de comptabilité prenant en compte les éléments constitutifs de la soutenabilité (*triple bottom line*).

Comme le disent très justement Dawe et Ryan (Dawe & Ryan, 2003), nous avons recours à des modèles pour décrire une situation donnée, comme métaphore nous permettant de décrire une situation nouvelle qui, jusqu'alors, ne nous était pas compréhensible. Ils agissent comme vecteur dans notre recherche de solution et entrent dans notre manière d'appréhender le problème. Tout cela est correct dans la mesure où le modèle est pensé de manière scientifique et logique, cependant, lorsque celui-ci entre dans la pensée commune sans passer raisonnablement l'épreuve de la critique scientifique, il se révèle néfaste à notre compréhension de la problématique et à sa résolution. C'est pour ces raisons que nous attacherons, ici, de l'importance à la vérité scientifique des modèles que nous présenterons, en gardant un esprit critique et scientifique, tout en permettant de rendre intelligible d'abstrais concepts.

Section 1. Typologie des modèles de soutenabilité

Les chercheurs Todorov et Marinova (Todorov & Marinova, 2009) ont développé une typologie des modèles de soutenabilité qui reprend cinq catégories : (1) les modèles de représentation visuelle ; (2) les modèles quantitatifs ; (3) les modèles physiques ; (4) les modèles conceptuels ; et (5) les modèles de standardisation. Dans leur compréhension des modèles existants, les auteurs se basent sur les recherches de Boulanger et Bréchet (Boulanger & Bréchet, 2005). Ces derniers établissent une matrice reliant les problèmes de soutenabilité aux réponses méthodologiques appliquées pour les analyser. Ils conçoivent ainsi une liste de cinq critères méthodologiques liés aux problèmes analysés : (1) les interactions entre l'homme et son environnement nécessitent une approche interdisciplinaire ; (2) les incertitudes inhérentes à la recherche nécessitent d'être gérées efficacement ; (3) les externalités temporelles nécessitent un traitement sur le long terme ; (4) les externalités spatiales requièrent une mise en perspective de l'environnement local et global ; et (5) les externalités sociales induisent la participation des parties prenantes.

En suivant la typologie développée (Todorov & Marinova, 2009) et selon les critères méthodologiques avancés par Boulanger et Bréchet (Boulanger & Bréchet, 2005, p. 339), les modèles de représentation visuelle – tels que les modèles basés sur des diagrammes de Venn (voir Figure 5) – garantissent une approche interdisciplinaire (notamment en prenant en compte les axes économique, social et environnemental) mais ne parviennent pas à répondre aux autres besoins méthodologiques. Les modèles quantitatifs ont, quant à eux, été largement utilisés en économie « classique » particulièrement pour leur capacité à intégrer un contrôle des incertitudes et une intégration sur le long terme, cependant ils peinent à acquérir une vision globale des différents éléments afférents à la soutenabilité, à mettre en perspective les aspects locaux et globaux d'un point de vue spatial, et enfin ne prennent pas en compte l'ensemble des parties prenantes. Les auteurs mettent ainsi en avant que ce type de modèle tend à rester dans le domaine d'étude dans lequel il a initialement été utilisé – et ne permettent donc pas d'étudier l'impact conjoint des trois axes de la soutenabilité. Les modèles physiques sont, par nature, cantonnés à un aspect spécifique, particulièrement écologique, avec une vision majoritairement locale et peinent à exprimer un espace temporel étendu.

Les modèles conceptuels, quant à eux, tendent à s'éloigner d'études strictement numériques pour étendre leur recherche à des idées et des concepts centraux dans la soutenabilité. Dans cette optique, ils favorisent une approche totale en intégrant les différents axes tout en

considérant un espace spatio-temporel élevé et en faisant participer le plus de parties prenantes possibles à la discussion. Tout cela en dépit d'une diminution des incertitudes et en favorisant des solutions globales éprouvant des difficultés à se concrétiser localement. Enfin, le dernier type de modèle présenté par Todorov et Marinova (Todorov & Marinova, 2009) est le modèle de standardisation. Ce type de modèle – qui prend souvent la forme d'indicateurs – tend à créer une ligne directrice permettant de rendre intelligible et facilement compréhensible un nombre important d'informations. Ils permettent ainsi, au travers d'une valeur unique, de représenter les phénomènes complexes qui régissent les relations entre l'économie, la société et l'environnement. En rendant facilement compréhensible une information à la base plus complexe, ils permettent d'évaluer aisément les performances des décisions mises en place, du système, de politiques, etc. (Bell & Morse, 1999) Ils tendent cependant à ne représenter qu'une vision d'une situation à un moment spécifique sans pour autant parvenir à l'insérer dans une perspective temporelle étendue.

Les auteurs terminent en annonçant la difficulté que représente la modélisation de la soutenabilité. Ces modèles paraissent en effet inadaptés à la recherche sur le sujet dans la mesure où ils ne parviennent pas à capturer la sévérité et la transversalité de la problématique. Il s'agit donc pour eux d'être en mesure d'utiliser l'ensemble de ces modèles à différents degrés tout en se concentrant davantage sur la manière dont l'information est traitée plutôt que sur les résultats finaux.

Section 2. Différents modèles de soutenabilité

Cette section propose un développement de quatre modèles utilisés pour représenter et étudier le développement durable. Ils sont classés par ordre d'évolution successif, chacun représentant une évolution par rapport au modèle précédent.

1. *Three-legged stool* – les trois piliers indépendants

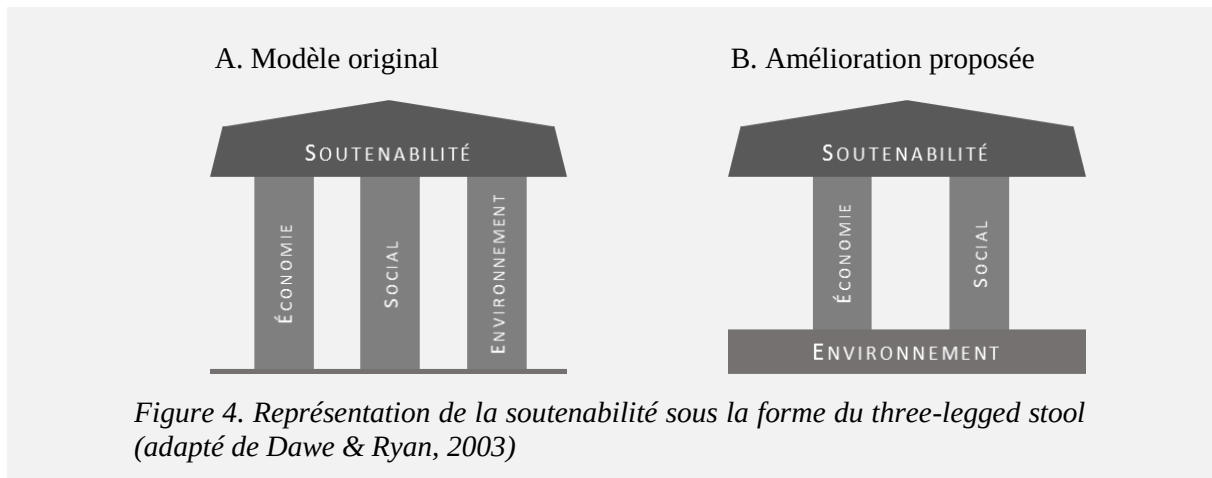
Un des premiers modèles à avoir été largement utilisé pour représenter la soutenabilité est celui du *three-legged stool*. Ce modèle représente la soutenabilité comme étant la résultante d'un équilibre entre l'économie, le social et l'environnement. Le modèle reprend l'image du tabouret doté de trois pieds dont chacun représente un axe (voir Figure 4a). La faiblesse – voire la disparition – d'un des pieds entraînerait à terme la chute du tabouret, et donc dans ce cas, le manque de soutenabilité. Il part ici du principe que chaque axe est indépendant et participe à la soutenabilité, tout en insistant sur la présence des trois axes. Cette représentation met également

en avant la nécessité pour tout acteur d'entretenir l'ensemble du système sous peine de le voir périliter (Cosbey, 2009). En d'autres termes, toute politique économique qui ne respecterait pas les acquis sur lesquels elle se base ne peut perdurer et toute initiative environnementale qui ignore les nécessités sociales et économiques sera mise à mal. Les exemples suivants pourraient ainsi être pris pour présenter ce modèle : une scierie qui n'entretient pas une politique de renouvellement de la forêt est vouée à terme à fermer ses portes ; des politiques gouvernementales de protection de l'environnement qui ne prennent pas en compte les répercussions sur les populations ne sont pas viables.

Ce modèle, bien que permettant une compréhension aisée de la soutenabilité – en mettant en relation ses trois piliers – fait face à de nombreuses critiques quant à sa manière de représenter les relations existantes entre lesdits piliers. Une recherche sur le biais apporté par ce modèle (Dawe & Ryan, 2003) montre ainsi qu'il perpétue une vision erronée de la réalité selon laquelle l'environnement est d'une certaine manière différent et partie non-intégrante de l'humanité et de son économie. Cette vision bien que fautive est cependant propagée par un grand nombre de médias, de gouvernements – autant locaux que régionaux ou nationaux, d'entreprises ou d'organisations internationales. Les principaux reproches développés par les auteurs portent sur (1) l'égalité d'importance accordée à chaque pilier : la soutenabilité étant le fruit d'un équilibre entre l'économie, la société et l'environnement ; et (2) la position de l'environnement comme égale à l'économie ou la société. Certes, les auteurs notent que ce modèle montre une progression des mentalités dans la perception de l'environnement comme une composante de notre écosystème – au sens large : notre vie – ce qui représente une évolution par rapport aux visions passées qui excluaient l'environnement de l'équation. Cependant, en continuant à placer la société et l'économie comme n'étant pas partie intégrante de l'environnement, le modèle perpétue une vision qui consiste à dire que les actions humaines ne s'intègrent pas dans l'écosystème dans lequel l'homme évolue.

Toujours selon Dawes et Ryan (Dawe & Ryan, 2003), une manière plus juste serait de représenter l'environnement comme fondement même du modèle (voir Figure 4b) Néanmoins, ils font un constat inquiétant de notre relation à l'environnement en rappelant que l'homme ne serait rien sans les services apportés par l'écosystème dans lequel il vit. Nous avons ainsi trop longtemps valorisé l'économie et l'activité humaine aux dépens de l'environnement alors que celui-ci est indispensable à leur bon développement. Ils terminent en posant la question de la capacité de l'homme à vivre « dans les limites imposées par notre biosphère » et y répondent en affirmant que c'est impossible en se référant à ce modèle qui « continue à nous placer en

dehors de ces limites. Et bien que nous soyons capables de penser en dehors de ces limites, nous ne pouvons pas vivre en dehors. » (Dawe & Ryan, 2003, p. 1459)



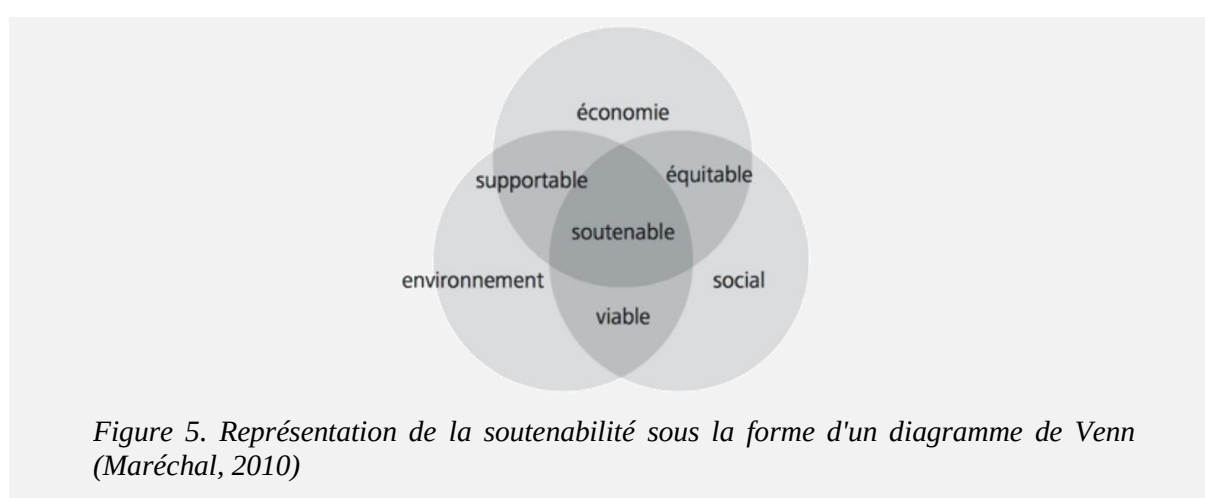
2. *Overlapping circles* – les trois piliers connectés

Le deuxième modèle que nous analyserons est la représentation des mêmes piliers de la soutenabilité – économie, société et environnement – mais cette fois sous forme de diagramme de Venn. C’est une des représentations les plus connues de la soutenabilité car elle permet, notamment, d’inclure une notion de connectivité entre les piliers (Moir & Carter, 2012). Ils ne sont plus, à l’instar du modèle précédent, indépendants les uns des autres mais se mêlent de plusieurs manières différentes pour former ensemble la soutenabilité. La taille de chaque sphère, tout comme l’importance de leur interaction permet de représenter le degré d’interaction perçu entre chaque composante. Cela permet ainsi de comprendre, d’une part, qu’une action conjointe des trois piliers permet de garantir une soutenabilité et, d’autre, part que des interactions annexes se produisent. On peut dès lors considérer le modèle comme étant itératif dans la mesure où, après avoir atteint une étape, l’inclusion d’un pilier supplémentaire permet d’arriver à la soutenabilité. La vision classique du diagramme inclut quatre interactions (Maréchal, 2010) (voir Figure 5) :

- (1) L’interaction entre les piliers économique et environnemental est *supportable*.
- (2) L’interaction entre les piliers environnemental et social est *viable*.
- (3) L’interaction entre les piliers social et économique est *équitable*.
- (4) L’interaction entre les piliers économique, social et environnemental est *soutenable*.

Toujours d’après Maréchal (Maréchal, 2010, pp. 143-144), cette représentation encourage une vision faible de la soutenabilité dans la mesure où il sous-entend que les piliers peuvent exister individuellement et qu’une intégration de l’environnement n’est pas indispensable. Cette

critique est confirmée par Moir et Carter (Moir & Carter, 2012, p. 1481) selon lesquels le design fondamental du diagramme de Venn conduit à une interprétation ignorant les « relations intrinsèques existant entre chaque dimension ». Par ailleurs, ils remarquent que le modèle entre en contradiction avec la réalité matérielle selon laquelle il ne peut y avoir une substitution infinie de capital humain et physique par du capital naturel. Le modèle tombe ainsi dans un « piège épistémologique » en échouant à représenter « les différents éléments, l'ensemble et, plus important, les interactions entre les éléments et l'ensemble ²⁶ ». Il est également question de l'interprétation faite des régions communes, en effet, les régions pour lesquelles il n'y a pas d'interactions peuvent être perçues fautivement comme n'entrant pas dans l'équation de soutenabilité.



En plus des principales critiques explicitées ci-avant, Moir et Carter (Moir & Carter, 2012, p. 1481) ajoutent qu'il y a une tendance parmi les utilisateurs de ce modèle à majorer l'importance accordée au pilier environnemental dans leur analyse, que les auteurs attribuent à la facilité relative de la récolte de données liées à l'environnement. Ceci au dépend de « réalité politique » qui nécessite également la prise en considération de la société et de l'économie. Enfin, ils pointent également du doigt la division trop abrupte qui est faite entre les trois piliers, qui, selon eux, entraîne des réactions centrées principalement sur le deux piliers environnemental et économique sans prendre en considérations les enjeux sociaux de la soutenabilité.

De nombreuses autres études ont été réalisées sur la soutenabilité en tenant d'améliorer le diagramme de Venn, notamment celle de Kohler (Kohler, 1999) qui propose de remplacer le

²⁶ Librement traduit de l'anglais : "the parts, the whole and, most important, the interaction between the parts and the whole".

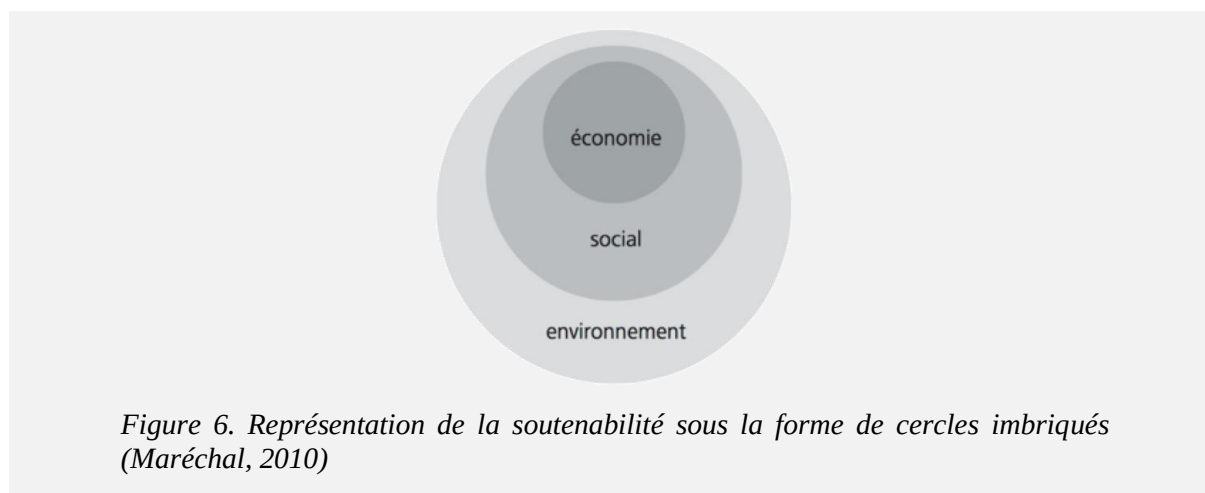
pilier sociétal par un pilier culturel ou Meadowcroft (Meadowcroft, 2000) qui lui propose d'un adjoindre un quatrième pilier institutionnel. Cependant ces ajouts et modifications, bien qu'apportant plus de consistance au modèle, ne permettent pas de répondre aux problèmes fondamentaux liés à cette représentation.

3. *Nested dependencies* – les trois piliers emboîtés

Le troisième modèle que nous étudierons est une évolution du modèle précédent dans la mesure où il reprend le principe des trois piliers de la soutenabilité et leurs interactions. La principale différence découle de la hiérarchisation des piliers. En effet, dans cette représentation, les piliers découlent les uns des autres suivant un ordre de grandeur : l'environnement – le plus grand – englobe la société qui est elle-même le terreau de développement de l'économie (voir Figure 6). Cette distinction est importante car elle ne permet plus de mettre de côté l'un des piliers à l'avantage des autres. Il induit qu'une prise en considération uniquement de l'économie ne peut se faire sans comprendre la société dans laquelle elle se développe, tout comme la société ne se comprend que comme dépendante d'un environnement. Cette modification change sensiblement la perception que nous avons de l'environnement : il ne peut plus être mis à la marge des réflexions socio-économiques et doit être à la base de toute initiative de développement. Ce modèle représente une vision forte de la soutenabilité : « Étant donné l'entropie et la finitude de planète, le capital naturel ne pourra jamais être complètement remplacé par du capital humain ou économique. [...] Le capital créé par l'homme (économique et humain) est complémentaire et dépend du système naturel étant donné qu'il en est inévitablement dérivé » (Maréchal, 2010, p. 141).

Dans cette optique (Moir & Carter, 2012, p. 1482), l'économie est le fruit des relations entre les acteurs de la société et n'est possible que dans un environnement prospère. L'économie n'est donc plus située au même niveau que la société mais comme dépendante de celle-ci. Cette représentation induit également que l'environnement peut subsister sans société et que la société peut subsister sans économie. Cependant, et bien qu'il représente une avancée dans notre compréhension de la soutenabilité, il ne permet pas d'intégrer la multitude d'environnements, sociétés et économies qui existent, sur une échelle spatio-temporelle étendue (Hopwood, Mellor, & O'Brien, 2005). Il ne permet donc de rendre compte que d'un système précis sans tenir compte des interactions avec d'autres systèmes. Par ailleurs, la notion d'économie confond toute activité humaine – aussi bien positive que négative pour l'environnement. Enfin, la délimitation des trois piliers ne permet pas une compréhension holistique des relations qui existent entre eux. D'après Lozano (Lozano, 2008), ce type de représentation qui s'attache à

catégoriser les composantes de notre écosystème continue à fautivement représenter les dépendances qui existent entre elles, tout en ne considérant pas une composante institutionnelle indispensable.



4. L'équilibre sur deux niveaux – les trois piliers dans le temps

Ce dernier modèle est une vision plus abstraite mais plus globale de la soutenabilité. Développé par Lozano (Lozano, 2008), il vise à intégrer plusieurs divisions que l'auteur avait jugées manquantes dans les précédentes représentations. Son modèle géométrique a pour objectif d'intégrer les composantes temporelles et spatiales en plus des trois notions classiques économie-société-environnement desquelles il propose une amélioration. Son modèle se présente en deux phases : (1) l'intégration des trois piliers de la soutenabilité dans une globalité spatiale et (2) la prise en considération du temps dans la réflexion.

La première étape du modèle – *First Tier Sustainability Equilibrium (FTSE)* – prend pour point de départ un diagramme de Venn ou les cercles concentriques décrits ci-avant. Sur cette base l'auteur tient à lisser les différences qui sont induites par ces modèles pour montrer davantage d'interdépendance et d'intégration entre ses composantes. Cette technique implique donc « l'égalisation et l'intégration progressive des trois axes de la soutenabilité » (Moir & Carter, 2012, p. 1483). La juxtaposition de l'ensemble des systèmes de soutenabilité prend la forme d'un cercle rotatif continu (voir Figure 7a) permettant une représentation spatiale accrue.

La deuxième étape du modèle – *Two Tiered Sustainability Equilibrium (TTSE)* – reprend pour base la première étape avec un souhait de lui ajouter une dimension temporelle de manière à adresser des enjeux transgénérationnels (voir Figure 7b). La représentation graphique de cette problématique n'est pas une chose aisée et requiert de représenter le temps comme un cylindre, somme de tous les systèmes précédents et futurs. La combinaison des deux étapes permet ainsi

une représentation spatio-temporelle de la soutenabilité sous forme de tore. « Les problèmes de soutenabilité se trouvent ainsi à l'intérieur du tore et sont en mouvement perpétuels, en corrélation avec les autres problématiques, tout en continuant sa rotation sur ... deux axes »²⁷ (Lozano, 2008) (Figure 7c).

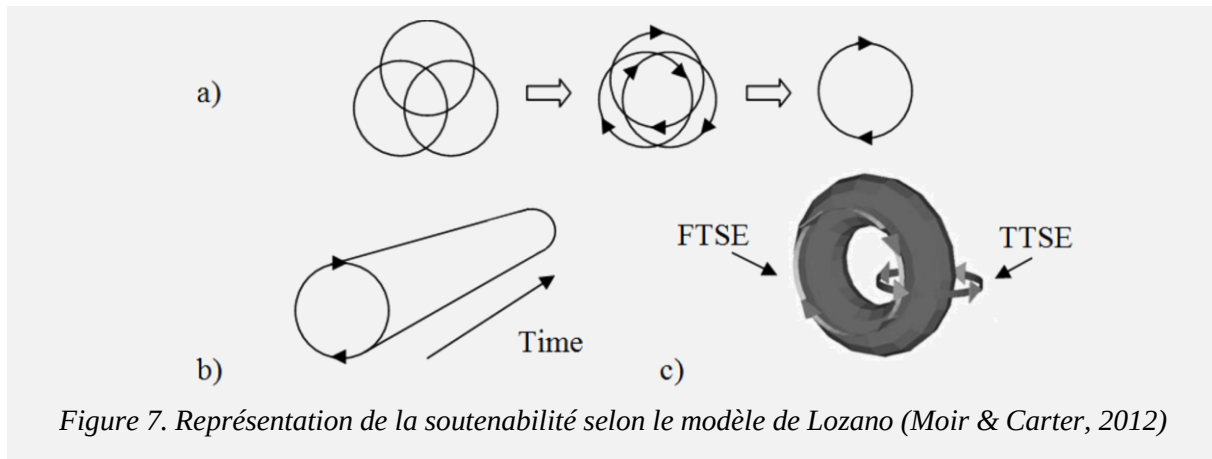


Figure 7. Représentation de la soutenabilité selon le modèle de Lozano (Moir & Carter, 2012)

Ce modèle, bien que permettant d'intégrer la composante spatio-temporelle dans l'équation, ne permet pas de comprendre l'impact institutionnel sur la soutenabilité. Une seconde critique qui pourrait être formulée se réfère à son manque d'intelligibilité. Le modèle cherche en effet à apporter un maximum de connaissance – ce qu'il ne parvient pas à faire en n'incorporant pas de composante gouvernementale (Moir & Carter, 2012, p. 1484) – mais ne tient pas compte d'une fonction importante d'un modèle qui est de transmettre une information facilement compréhensible.

Par la succincte analyse de quatre modèles forts ayant étudié la soutenabilité, nous pouvons aisément en déduire qu'il n'existe pas de modèle abouti et universellement accepté pour en représenter la complexité de ses composantes et de ses interactions. C'est probablement là que se trouvent à la fois une problématique et un enjeu fondamental de l'étude de la soutenabilité : la complexité de ses relations ne permet pas de définir un modèle facilement intelligible et holistique. Il est donc demandé aux chercheurs d'opérer un tri dans les composantes à étudier et de choisir un modèle qui, en dépit d'une représentation globale du problème, propose une approche cohérente de la soutenabilité.

²⁷ Librement traduit de l'anglais : "sustainability issues lie inside the torus and are in perennial movement inter-relating with other issues, continuously rotating in ... two axes".

La Table 2 propose une typologie des modèles présentés précédemment.

	Économie	Société	Environnement	Gouvernance	Pers. temporelle	Pers. spatiale	Interaction	Hierarchie	Holistique
Three-legged stool	✓	✓	✓						
Overlapping circles	✓	✓	✓				✓		
Nested dependencies	✓	✓	✓					✓	
Modèle de Lozano	✓	✓	✓		✓	✓			✓

Table 2. Comparatif des modèles de soutenabilité présentés (adapté de Dawe & Ryan, 2003; Maréchal, 2010; Moir & Carter, 2012; Lozano, 2008)

Section 3. Le concept de *Triple Bottom Line*

Après avoir passé en revue les différents modèles développés au fil du temps pour expliquer la soutenabilité, nous nous intéressons ici au concept développé par John Elkington (Elkington, 1999) : la *Triple Bottom Line*. Par ses recherches, il propose une adaptation des modèles de durabilité à l'entreprise. Celle-ci ne doit donc plus simplement s'intéresser uniquement à son pied de bilan mais également à son impact social et environnemental. Il induit dès lors la création pour l'entreprise d'un *reporting* triple considérant l'entreprise dans son écosystème et non plus seule. Cela implique donc que pour évaluer correctement – et sous un angle de soutenabilité – une activité économique, il faut à la fois prendre en compte le profit généré, les personnes affectées par cette activité et son impact sur l'environnement. Les entreprises sont alors comparées sur base de ces trois « *bottom lines* » et non plus uniquement sur base des profits qu'elles génèrent : une première entreprise qui génère un profit important mais qui en contrepartie rend un environnement invivable (d'un point de vue social ou environnemental) sera évaluée négativement comparée à une deuxième entreprise qui génère moins de profit mais qui prend soin de son écosystème (Neumann, 2013).

Plusieurs définitions auront été données à la *Triple Bottom Line* au fil du temps. Une des définitions principales communément acceptées émane de Andrew Savitz qui, en 2006, la définit comme « capturant l'essence de la soutenabilité en mesurant l'impact des activités d'une organisation sur le monde [...] comprenant sa rentabilité et sa valeur pour les actionnaires

ainsi que son capital social, humain et environnemental. »²⁸ (Savitz, 2006) Dans la pratique, la Triple Bottom Line est une technique de tenue des comptes qui incorpore des éléments à la fois internes à l'entreprise – rapports générés en interne, valeur de l'entreprise, etc. soit les informations traditionnellement présentées dans le *reporting* financier – et externe. Il est en effet important de prendre en considération les éléments que l'entreprise ne contrôle pas en interne mais qui sont impactés par son activité, c'est-à-dire son impact sur la société et son environnement. La première problématique rencontrée lors de l'inclusion de ces dernières informations est la difficulté à mesurer les impacts réels de l'entreprise sur son écosystème (Slaper & Hall, 2011). Certains impacts peuvent être évidents et aisément mesurables sur le court terme – taux de chômage, pollution de l'air, etc. – alors que d'autres peuvent prendre de nombreuses années pour se développer ou se produire en conjugaison avec d'autres activités industrielles ce qui rendrait l'imputation à l'entreprise étudiée beaucoup plus compliquée. On comprend donc aisément que la difficulté réside dans la manière dont les entreprises peuvent évaluer leur *Triple Bottom Line*.

1. Une mesure difficile

Economiquement, le profit se mesurera en unités monétaires ; socialement, le taux de chômage se mesurera en pourcentage de population – quid alors de la mesure de la satisfaction au travail ; environnementalement, la pollution peut se mesurer en taux de CO₂ dans l'atmosphère ou encore en pourcentage de produits recyclés. En bref, les éléments entrant dans l'évaluation de la *Triple Bottom Line* sont multiples, interdépendants et difficilement identifiables, ensuite, leurs unités de mesures ne sont pas identiques, ce qui cause des problèmes de calcul. Il peut en effet être difficile d'assembler les trois axes qui présentent des unités de mesures différentes (Hindle, 2008). Plusieurs écoles se disputent les solutions à ces problématiques et différentes techniques ont été développées (Slaper & Hall, 2011) :

La première consiste à monétiser l'ensemble des éléments y compris les composantes sociale et environnementale. Cette première technique permettrait de régler le problème des unités de mesures multiples mais pose d'autres problèmes au niveau éthique et fonctionnel : elle induirait d'accorder une valeur monétaire au bien-être des individus, à des espèces en danger ou à l'avenir de notre planète.

²⁸ Librement traduit de l'anglais : “captures the essence of sustainability by measuring the impact of an organization's activities on the world ... including both its profitability and shareholder values and its social, human and environmental capital.”

La deuxième technique propose de calculer la *Triple Bottom Line* non plus comme une valeur monétaire mais comme un indice. Cela permettrait de lisser les différences d'unités de mesure et de ne pas accorder arbitrairement une valeur monétaire à un élément qui n'en a intrinsèquement pas. De plus, l'indice permet la comparaison avec d'autres entreprises dans la mesure où les méthodes de comptabilisation sont les mêmes. Cependant cela nécessite de donner un poids à chaque composante de l'indice, induisant dès lors un niveau de subjectivité. Il faudra en effet déterminer l'importance des critères économiques, sociaux et environnementaux les uns par rapport aux autres, comme le précise particulièrement Slaper et Hall (Slaper & Hall, 2011), qui sera en mesure de déterminer le poids de chaque composante, tout comme le poids des sous-composantes qui la constituent.

Enfin, la troisième option serait de conserver chaque composante comme indicateur propre. Il ne faudrait dès lors plus les agréger pour former un indicateur intelligible mais les utiliser indépendamment les uns des autres. La surface de forêt totale de notre planète (en hectares) serait, par exemple, un indicateur et les améliorations en matière de soutenabilité seraient évaluées en fonction de l'accroissement de la surface. Cependant, cette technique entraîne la création exponentielle d'indicateurs de soutenabilité ce qui, d'une part, compliquerait la compréhension et l'évaluation générale de l'impact d'une entreprise, et d'autre part, perdrait l'intérêt principal de la recherche sur la *Triple Bottom Line* : l'approche holistique de l'impact de l'activité économique d'une entreprise sur le monde qui l'entoure.

L'approche généralement privilégiée par les chercheurs est celle de l'indice qui permet d'inclure l'ensemble des mesures de soutenabilité tout en ne tenant pas compte de leurs unités de mesure. Ceci dit, demeure la difficulté liée à l'identification des mesures les plus pertinentes de la soutenabilité. Une liste n'étant pas universellement acceptée, le choix des mesures reste à la discrétion des acteurs qui, en fonction de leur position, chercheront des indicateurs plus adaptés à leurs besoins. Ainsi, Slaper et Hall (Slaper & Hall, 2011) identifient trois critères sur lesquels repose le choix des mesures incluses dans l'indice : (1) le niveau de l'entité (entreprise, ONG, gouvernements, etc.) ; (2) le type de projet ; et (3) les frontières géographiques. Les mêmes auteurs proposent une liste de mesures communément admises au niveau économique, social et environnemental (voir Annexe 7). D'un point de vue économique, les variables sélectionnées doivent correspondre à des informations relatives au profit de l'entreprise et à ses flux monétaires. Pour l'aspect social, les variables délivrent des informations concernant la structure de la société et ses interactions. Enfin, à l'aspect environnemental correspondent des variables rendant compte des ressources naturelles et de leur préservation.

Bien qu'il soit généralement reconnu que les trois piliers fondamentaux entrant dans la mesure de cette *Triple Bottom Line* soient l'économie, la société et l'environnement, il existe d'autres facteurs qui peuvent être pris en compte. Certains auteurs incluent également le développement communautaire, l'entrepreneuriat et l'éducation – c'est le cas de Sher & Sher (Sher & Sher, 1994) – alors que d'autres y incluent la mobilisation des parties prenantes, l'activisme ou encore l'intégrité de la communauté (Painter-Morland, 2006). Dans l'absolu, nous pouvons facilement remarquer qu'il n'existe pas de consensus sur les critères devant apparaître dans la mesure de la soutenabilité et que celles-ci dépendront de l'industrie étudiée et de la place qu'elle occupe dans la communauté, aussi bien aujourd'hui qu'à l'avenir (Jackson, Boswell, & Davis, 2011). Ces mêmes auteurs ajoutent qu'étant donné que le rapport sert d'outil de communication avec l'ensemble des parties prenantes, les informations qu'il contient doivent être régulièrement mises à jour. L'engagement pris par l'entreprise d'évaluer son impact global induit également que certaines conclusions puissent être négatives, elle devra alors y faire face et trouver des solutions pour améliorer ce résultat.

2. Avantages et inconvénients de la méthode

Jackson, Boswell et Davis (Jackson, Boswell, & Davis, 2011) ont analysé le concept de *Triple Bottom Line* sur base des avantages et des inconvénients de cette méthode. Parmi les avantages, le premier correspond à la troisième des sept révolutions du soutienabilité de Elkington : la transparence (voir Table 1). En effet, présenter l'ensemble des impacts de l'entreprise sur son écosystème – à la fois positifs et négatifs – répond à une demande pour davantage de transparence de la part du grand public. Il est également important pour l'entreprise de prendre conscience qu'elle ne peut plus agir totalement dans l'ombre dans un monde entré dans l'*Information Age*²⁹ (Elkington, 1999). Deuxièmement, cela montre que l'entreprise dépasse ce qui est habituellement attendu d'elle en matière de comptabilité. Troisièmement, appliquer des méthodes de *reporting* plus strictes envoie un signal positif aux parties prenantes en montrant que l'entreprise, loin de ne pas mesurer son impact sur l'écosystème, s'inscrit dans une démarche proactive en faveur de l'économie mondiale, la société et les ressources naturelles. Quatrièmement, inclure les parties prenantes internes et externes au processus de *reporting* global peut avoir un impact positif sur leurs visions personnelles de la soutenabilité. Évoluer

²⁹ “the modern age regarded as a time in which information has become a commodity that is quickly and widely disseminated and easily available especially through the use of computer technology”, in Merriam-Webster retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Information%20Age> on June 23 2017.

dans un environnement favorisant la prise de conscience de l'activité humaine ne peut qu'être bénéfique, d'une part, pour le développement personnel des individus et, d'autre part, pour les actions individuelles en faveur de l'environnement ou de la société. Par ailleurs, cette nouvelle cohésion créée par l'entreprise autour d'un objectif commun réduit les risques liés à une exposition négative de l'entreprise. Enfin, les entreprises ont implicitement une responsabilité à tenir un registre des ressources qu'elles utilisent dans leurs activités, « rapporter sur la soutenabilité d'une entreprise donne un *benchmark* pour l'avenir³⁰ » (Jackson, Boswell, & Davis, 2011).

Toutefois, le concept de *Triple Bottom Line* présente également quelques désavantages. Les mêmes auteurs annoncent ainsi qu'une résistance pourrait se développer du côté des entreprises, ce qu'ils appellent la « peur de l'inconnu ». Ils l'expliquent par le sentiment présent dans certaines entreprises que finalement le recours à ce type de *reporting* ne changera pas la manière de fonctionner de l'entreprise et donc qu'au final cet ensemble de mesures ne permettra pas de modifier considérablement la conception du social et de l'environnemental dans les décisions des entreprises. *A contrario*, certaines entreprises ont peur de voir leur monde se changer radicalement et d'ainsi perdre le contrôle qu'elles gardaient sur l'information divulguée. Deuxièmement, il y a le risque que le *reporting* triple serve un effet d'annonce et de communication de l'entreprise et ne se transforme pas en actions concrètes : ce sont les effets « *greenwashing* »³¹ et « *social washing* ». Les auteurs expliquent que ce phénomène se produit lorsque « les entreprises ont permis que le *reporting* soit influencé par l'autorité suprême de l'entreprise³² » (Jackson, Boswell, & Davis, 2011). Toujours selon eux, pour que la *Triple Bottom Line* soit efficace, il faut détruire et reconstruire l'environnement de travail tel qu'il est actuellement, de manière à ce qu'il soit adapté à ce nouveau mode de concevoir la responsabilité de l'entreprise. Vient alors la troisième difficulté, les entreprises sont, par nature, réticentes à changer leur structure de fonctionnement qui leur a jusqu'à présent réussi, ce que Don Sull a appelé l'« Intertie Active » (Sull, 2003). Le concept est longuement discuté dans le livre mais parfaitement résumé par Buisson et Silberzahn : « L'entreprise est mobilisée dans une négation

³⁰ Librement traduit de l'anglais : « Reporting on a company's sustainability gives a benchmark for the future »

³¹ Les premières références au *greenwashing* remontent à 1986 lorsque l'essayiste environnemental Jay Westerveld explique ce qu'il perçoit comme la véritable intention des hôteliers sur le réemploi des serviettes : alors que la pratique est présentée comme principalement un acte de responsabilité environnementale, il en résulte principalement une réduction des coûts pour l'hôtel et donc une augmentation de son profit (Sheehan, 2014).

³² Librement traduit de l'anglais : « [...] companies have allowed appropriate reporting to be influenced by corporate supremacy »

des ruptures, et lorsque l'innovation radicale finit par envahir son marché traditionnel, c'est l'incompréhension et le début d'une période assez difficile, telle que celle vécue par Kodak. » (Buisson & Silberzahn, 2005) Quatrièmement, la rédaction de ce rapport nécessite un investissement en temps et en personnel pour récolter les informations nécessaires, augmentant ainsi la complexité des opérations de l'entreprise. D'une part, cela demandera beaucoup de ressources pour analyser la position de l'entreprise vis-à-vis des attentes des parties prenantes et, d'autre part, une fois ces décalages identifiés, l'entreprise sera contrainte d'investir à nouveau pour y remédier. Dès lors, un travail plus important sera demandé aux travailleurs de l'entreprise qui pourraient se retrouver en situation de stress entraînant alors un accroissement de l'absentéisme, une diminution de la satisfaction au travail rendant *in fine* la situation pire qu'elle ne l'était (Jackson, Boswell, & Davis, 2011). Enfin, en annonçant son intention d'intégrer davantage de facteurs inhérents à son activité dans son *reporting*, elle fait face aux détracteurs qui, inéluctablement, trouveront des éléments manquants. L'opinion populaire sera prompte à critiquer les manquements avant de remarquer les avancées, ou autrement formulé, « *slow to praise and quick to criticize* » (Mish & Scammon, 2010).

3. Plusieurs initiatives internationales

Afin d'aider les entreprises à installer, dans le système de *reporting*, une vision globale de ses impacts sur l'environnement, la société mais également la corruption et la bonne gouvernance, de nombreuses initiatives ont été mises en place au niveau international. Parmi elles, on compte les directives de l'OCDE, le Pacte Mondial des Nations Unies, l'Organisation Internationale de Normalisation (ou ISO, qui définit depuis 2010 une norme ISO 26000 (Organisation Internationale de Normalisation, 2017) relative à la responsabilité sociétale des entreprises – l'Annexe 8 présente une vue d'ensemble de la norme), l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) – une coalition d'investisseurs, entreprises, organisations de standardisation, comptables, organisations non gouvernementales et régulateurs dont l'objectif est d'établir un *reporting* et une pensée intégrée comme étant la norme pour les entreprises (International Integrated Reporting Council, 2017) – ou encore la *Global Reporting Initiative* (GRI). Cette dernière initiative, lancée en 1997 par une initiative conjointe de la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) et de Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), a pour objectif d'apporter les outils nécessaires aux entreprises pour communiquer efficacement à l'ensemble de leurs parties prenantes concernant leur contribution au développement durable. L'objectif étant alors d'accroître la qualité et l'utilité des rapports de soutenabilité (Delai & Takahashi, 2011). L'Annexe 9 présente les valeurs annoncées de la

GRI et la procédure classique à suivre. Parmi les standards sur lesquels se reposent la GRI sont inclus (GRI, 2017) :

- (1) *Multi-stakeholder input* : l'objectif est d'inclure un maximum de parties prenantes dans le processus de *reporting* de l'entreprise, selon une approche de « recherche de consensus » entre les « entreprises, la société civile, les travailleurs, la comptabilité, les investisseurs, les chercheurs, les gouvernements, et ceux qui pratiquent le *reporting* soutenable ».
- (2) *A record of use and endorsement* : de nombreuses entreprises ont déjà adopté cette méthode de *reporting* (sur les 250 plus grosses entreprises mondiales, 92% rendent compte de leurs performances en termes de soutenabilité et 74% d'entre elles ont recours aux rapports GRI).
- (3) *Governmental references and activities* : en plus des entreprises, de nombreux gouvernements et organisations internationales ont recours aux standards GRI pour guider l'établissement de réglementation sur le développement durable. La GRI sert alors de cadre générale pour guider vers davantage de soutenabilité.
- (4) *Independance* : l'un des principes de base de l'organisation est son indépendance vis-à-vis de gouvernements ou organisations internationales. Elle se veut proche des objectifs de développement durable (SDGs) développés par l'ONU tout en étant une instance séparée financée à la fois autant par des gouvernements que des entreprises, des fondations, des organisations partenaires et des supporters.
- (5) *Shared Development Costs* : un intérêt certain présenté par la GRI est le partage des coûts de développement individuel entre toutes les instances. Indépendamment, chacun aurait dû en interne développer un modèle semblable.

Tout au long de cette deuxième partie, nous avons brièvement passé en revue l'émergence de la question de la durabilité auprès des acteurs importants du développement. Les initiatives de développement durable émanent généralement d'organisations internationales (telles que l'ONU ou l'OCDE) ou de groupes de réflexions sur base d'un constat simple : la croissance purement économique sans considération aucune de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise n'est tout simplement pas soutenable à long terme. Ce constat a mené à de nombreuses recherches sur la question du développement durable dont la première, le rapport Meadows – *The Limits to Growth* (Meadows & Club of Rome, 1972), marqua un changement important aussi bien dans la communauté internationale que scientifique.

De nombreux modèles et représentations ont par la suite été développés pour rendre intelligible le concept de développement durable. La plupart d'entre eux partent d'un postulat de triple interdépendance de l'économie, de la société et de l'environnement – bien qu'un consensus général en la matière n'existe pas encore. Les modèles, itératifs et imparfaits, ont le mérite de faire comprendre la logique et la complexité des interactions qui unissent les trois axes principaux. D'autres initiatives ont proposé des applications plus concrètes de ces principes pour les entreprises et organisations. Nous avons étudié ici la *Triple Bottom Line* de Elkington (Elkington, 1999) comme concept agrégeant les modèles développés précédemment. Ce concept a fait l'objet de développement pratique par des organisations comme la *Global Reporting Initiative* qui prévoit un *reporting* pluriel et sorti de sa visière uniquement économique. Une application particulière du modèle de *Triple Bottom Line* sous forme d'index par Azevedo et Barros (Azevedo & Barros, 2017) est détaillée dans l'Annexe 10.

PARTIE III. MÉTHODOLOGIE

Les précédents chapitres se sont concentrés sur deux axes essentiels du renouvellement de notre économie : la montée en puissance des économies de type collaboratif et l'importance accrue accordée au développement durable. Dans notre première partie, nous avons identifié la difficulté à produire une définition universelle de l'économie collaborative et le flou régnant autour de cette appellation. Nous avons également identifié les différentes formes d'économie du partage et le lien inéluctable entre ces nouvelles organisations de l'économie et les technologies de l'information et de la communication. Dans notre deuxième partie, nous avons passé en revue les modèles utilisés pour représenter la soutenabilité – dont aucun n'est unanimement accepté – et avons développé un modèle particulier permettant aux entreprises de se positionner sur leur développement durable : la *Triple Bottom Line*.

Chapitre 1. Identification de la problématique étudiée

Le passage en revue de ces deux axes de notre économie soulève de nombreuses questions et, parmi elles, nous nous intéresserons particulièrement à la problématique suivante : « Nous remarquons une convergence des communications et des perceptions des modèles collaboratifs comme étant responsables socialement, or plusieurs entreprises (telles qu'Uber) ont manqué de congruence entre le positionnement annoncé et les faits ». De cette problématique, nous avons identifié deux questions de recherche particulières :

- (1) Dans quelle mesure les entreprises du modèle collaboratif participent-elles au développement durable, vu sous trois axes complémentaires : l'économie, la société et l'environnement ?
- (2) Les enjeux internes de l'entreprise se retrouvent-ils dans les enjeux du développement durable ?

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous attacherons à apporter des éléments de réponse à la première question. La deuxième faisant l'objet d'un autre type de recherche. De cette question de recherche découlent des sous-questions de recherche :

- (1) Le modèle stratégique poursuivi par les entreprises collaboratives s'inscrit-il dans une logique de développement durable ?
- (2) Les entreprises collaboratives participent-elles à l'amélioration des conditions économiques des participants, tout en conservant une position économique soutenable ?

- (3) Les entreprises collaboratives participent-elles au renforcement d'une cohésion sociale verticale (entre producteurs et consommateurs) et horizontale (entre participants) ?
- (4) Les entreprises collaboratives participent-elles à un développement environnemental soutenable ?

Chapitre 2. Méthodologie utilisée

Etant donné le manque apparent de contenu scientifique sur l'articulation entre les modèles collaboratifs et le développement durable, nous procéderons à une analyse exploratoire par le biais d'une étude de cas. Notre choix s'est porté sur la plateforme d'économie locale « La Ruche qui dit Oui ! ». Ce choix se justifie par plusieurs éléments : d'une part, l'entreprise se présente comme basée sur le modèle collaboratif dans la mesure où elle ne sert pas d'intermédiaire entre les producteurs et les clients mais agit bien comme une plateforme permettant leur rencontre, d'autre part, l'entreprise défend ouvertement un positionnement orienté vers le développement durable. Cette entreprise rentre dès lors dans le cadre de notre étude et permet de tester les différentes hypothèses proposées ci-avant. Un rendez-vous a alors été pris avec la porte-parole du réseau pour la Wallonie et responsable de trois Ruches (Seneffe, Soignies et Hennuyère) Régine Meulenysen. Une première interview a été organisée afin de recueillir des informations préliminaires concernant l'organisation des Ruches et le positionnement de l'entreprise (la transcription de l'interview est disponible en Annexe 13). Des échanges par téléphone, par email ou en face-à-face s'en sont suivis afin de valider la collaboration et d'échanger sur l'avancée et la validité de l'étude.

L'étude de cas sera divisée en quatre chapitres. Le premier se focalisera sur la présentation de l'entreprise étudiée, en précisant notamment les valeurs défendues – centrées autour d'un développement durable – ainsi que certaines données financières permettant d'avoir un aperçu de la santé financière du modèle. Les informations permettant l'écriture de ce chapitre se trouvent principalement sur le site Internet de l'entreprise (www.laruchequiditoui.be), un dossier de presse édité en février 2017, une vidéo à usage interne distribuée aux responsables des Ruches locales et sur base des témoignages et emails de Mme Meulenysen. Le deuxième chapitre se concentre sur le modèle d'affaire développé par l'entreprise, notamment d'un point de vue stratégique. Ce chapitre commence par une analyse des facteurs macroéconomiques externes (PESTEL – Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légale). La réalisation de cette analyse est rendue possible par les échanges avec Mme Meulenysen et les informations du secteur. Le prise en compte de cette analyse, mêlée aux

informations internes récoltées lors de la première partie, permet l'établissement d'une matrice SWOT (*Strengths* – forces, *Weaknesses* – Faiblesses, *Opportunities* – Opportunités, *Threats* – Menaces) qui propose une représentation conceptuelle des facteurs internes et externes influençant l'entreprise, qu'ils soient positifs ou négatifs. Le troisième chapitre a pour objectif de mettre la Ruche en relation avec les enjeux du développement durable. Elle se compose de deux analyses : la première sur la création de valeur partagée et le positionnement de la Ruche sur cinq axes de développement durable et la deuxième sur la convergence des motivations autour de valeurs communes. Ces analyses sont rendues possible par les réponses de participants des trois Ruches étudiées à un questionnaire. Enfin, le dernier chapitre s'intéresse aux critiques formulées à l'encontre du modèle et de ses limites.

Le premier axe d'analyse du troisième chapitre se concentre sur la possibilité pour l'entreprise de créer de la valeur ajoutée partagée avec l'ensemble des participants. Cette analyse se base sur le concept de *Creating Shared Value* (CSV) proposé par Michael Porter et Mark Kramer (Porter & Kramer, 2006; 2011) qui proposent un lien entre la stratégie développée par une entreprise et sa responsabilité sociétale. Ce modèle repose sur le constat que la compétitivité des entreprises et le développement des communautés qui les entourent sont intimement liés. En parallèle, nous proposerons une représentation sous forme de radar des perceptions des membres sur cinq axes du développement durable : (1) le développement économique des producteurs, (2) le développement économique des clients, (3) le développement social des producteurs, (4) le développement social des clients, et (5) le développement environnemental. Les informations seront recueillies notamment grâce à un formulaire distribué en ligne et en papier aux membres des trois ruches dont Mme Meulenyser est responsable. Le deuxième axe d'analyse se concentre sur les valeurs partagées par les membres des Ruches. Le cadre théorique de cette étude est basé sur les travaux du psychologue israélien Shalom H. Schwartz sur les 10 valeurs universelles. Une étude semblable avait été menée par Martin et Upham en 2016 sur une plateforme de partage gratuite (Martin & Upham, 2016). Les données seront récoltées au moyen du même formulaire et l'objectif est de produire un radar pour chacune des Ruches et dont chacune des branches représente une valeur, de comparer ces trois radars et d'en déterminer une tendance au niveau des valeurs partagées entre les membres.

La méthode de récolte de données primaires est double : elle se compose de données récoltées lors d'entretiens semi-directifs et d'un formulaire distribué en ligne et présenté en version papier aux membres des Ruches. Il se compose, premièrement, de questions courtes spécifiques aux producteurs et aux abeilles (dénomination utilisée pour nommer les clients) ainsi que d'un

classement de leurs préoccupations premières en matière de développement durable. La deuxième partie du questionnaire propose une série d'affirmations auxquelles il est demandé au répondant d'attribuer une préférence sur une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Il est, par après, demandé de situer différents canaux de distribution sur deux continuums : Global-Local et Centralisé-Décentralisé afin de recueillir les perceptions des membres quant aux positionnements des différents canaux. Par la suite, nous utilisons la même échelle de Likert pour déterminer les valeurs partagées par les membres des Ruches. Enfin, les questions socio-démographiques permettent de rassembler des statistiques pertinentes quant aux profils des membres. Le questionnaire est disponible en Annexe 12. Les questions sont faites de manière à répondre aux sous-questions de recherche formulées (celles présentées précédemment auxquelles s'ajoutent la sous-question de la convergence des profils des membres et celle d'un positionnement de la Ruche comme Local et Décentralisé). Le tableau reprenant les questions et les hypothèses auxquelles elles répondent se trouve en Annexe 11.

PARTIE IV. ÉTUDE DE CAS

*Manger mieux,
Manger juste*³³

La dernière partie de ce mémoire se concentrera sur une étude de cas d’une entreprise active dans l’économie collaborative et qui défend des valeurs de développement durable : « La Ruche qui dit Oui ! ». Cette dernière s’inscrit également dans une démarche d’économie locale, de soutien aux producteurs locaux, de consommation saine et de création de communauté. Cette partie s’attellera ainsi à analyser cette entreprise d’un point de vue du développement durable. Dans un premier temps, nous introduirons l’entreprise étudiée : mise en contexte, histoire, chiffres clés, valeurs promues, etc. Dans un deuxième temps, nous analyserons plus en détail le modèle proposé par l’entreprise. La première partie de notre analyse se concentrera essentiellement sur la stratégie poursuivie par l’entreprise. La deuxième évaluera la participation de la Ruche au développement durable au travers de la création de valeur partagée. Elle prendra appui sur des informations recueillies auprès des membres de plusieurs Ruches avec pour objectif d’évaluer la position de celle-ci sur un quintuple axe découlant de notre analyse précédente de la soutenabilité. En plus de la position, les valeurs défendues par les membres seront recueillies afin de déterminer un profil-type du participant. Enfin, nous proposerons une analyse critique du modèle en en déterminant les limites.

Chapitre 1. Présentation de « La Ruche qui dit Oui ! »

Dans le premier chapitre de cette étude de cas, nous présenterons ce qui se cache derrière cette étonnante appellation. La Ruche qui dit Oui ! (LRQDO) est tout d’abord l’appellation commerciale d’une entreprise française, Equanum (La Ruche qui dit Oui !, 2017a, pp. 3; 22-23), créée en 2010 par trois associés : Guilhem Chéron, Marc-David Choukroun et Mounir Mahjoubi. Après plusieurs mois de développement, la première Ruche ouvre ses portes à proximité de Toulouse. L’objectif poursuivi par les fondateurs est de favoriser une production et une consommation locale, en circuits courts, pour promouvoir une alimentation saine et une juste rémunération des producteurs locaux, qu’ils soient agriculteurs ou artisans. Pour ce faire, LRQDO met à disposition une plateforme en ligne, particulière à chaque Ruche et sur laquelle

³³ Slogan de La Ruche qui dit Oui !

les producteurs participants peuvent mettre en ligne leurs produits avec les quantités et le prix qu'ils fixent eux-mêmes. Les consommateurs peuvent réserver sur cette même plateforme, payer en ligne, et récupérer une fois par semaine le temps d'une collecte où les deux parties peuvent se rencontrer et échanger directement.

Les créateurs sont partis d'un constat simple et pourtant détonnant : en 1945, dix millions d'agriculteurs étaient reconnus en France ; 70 ans après, ils sont moins d'un million. Outre cette importante diminution, ils notent également que parmi les fermes qui subsistent, leur taille est significativement accrue du fait de la concentration, l'industrialisation et la déshumanisation de l'agriculture. Ainsi, d'après les fondateurs, la France – et en ce sens, les pays développés et fortement industrialisés, sont « passé[s] d'une agriculture de subsistance à une agriculture liée à une industrie agro-alimentaire cassante et exigeante. » (La Ruche qui dit Oui !, 2017b). Plus loin, ils mettent en avant le caractère collaboratif d'une Ruche. En effet, la plateforme met en relation, sous forme de communauté, des producteurs locaux et des consommateurs qui comprennent les réalités de terrain de l'agriculture et qui leur insufflent une vision neuve et innovante. Au travers de ces rencontres régulières et de ces retours perpétuels, les producteurs peuvent laisser davantage aller leur imagination et se diversifier pour sortir d'un schéma classique imposé depuis longtemps par les circuits classiques. Les Ruches évoluent alors dans cette communauté nouvellement créée, c'est elle qui choisit, évalue, récompense ou réprimande en fonction de ses valeurs.

Le deuxième axe met en avant l'importance des circuits courts. Cette notion a pris de nombreuses formes variant d'un pays à l'autre. En France, elle est définie comme « [...] un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte, à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire. » (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2009) La définition belge en est sensiblement proche : « Le circuit court est un mode de commercialisation de produits agricoles et horticoles, qu'ils soient bruts ou transformés, dans lequel au maximum un intermédiaire intervient entre le producteur et le consommateur. » (Direction Générale Opérationnelle de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et de l'Environnement (DGO3), 2017) Afin de le cerner au mieux et d'en créer des règles de fonctionnement, trois aspects essentiels ont été définis (La Ruche qui dit Oui !, 2017c) : (1) les producteurs doivent se trouver dans un rayon de 250 km autour de la Ruche ; (2) ce sont eux qui fixent les prix de leurs produits ; et (3) LRQDO n'est pas un intermédiaire de vente mais un prestataire de service permettant une exposition, une commercialisation et un paiement sécurisé. C'est ainsi qu'à

l'échelle de toutes les Ruches, la distance moyenne qui sépare un producteur du consommateur est de l'ordre de 43 km, à titre de comparaison, les ingrédients d'un yaourt de grande distribution parcourent plus de 9000 km avant de finalement être prêt à la consommation (La Ruche qui dit Oui !, 2017a).

L'initiative a été créée sur les convictions de ses fondateurs de « soutenir l'agriculture et l'artisanat local » tout en créant des communautés « autour de l'alimentation [pour donner][...] aux citoyens les moyens de produire, distribuer et consommer de façon plus juste et plus durable ». Une de leurs missions principales est alors d' « accompagner la transition écologique en localisant les productions » rendu possible en « favoris[ant] les échanges d'idées et de savoirs autour du monde agricole et de l'alimentation. » (La Ruche qui dit Oui !, 2017a, p. 20) Les fondateurs citent alors cinq valeurs clés qui forment leur idéologie :

- (1) *Transition*. La plateforme aide les producteurs et les consommateurs, citoyens, qui sont prêts à opérer une transition dans leur manière de concevoir la société, l'économie et l'environnement et procéder à un changement de modèle de production et de consommation.
- (2) *Coopération*. Cette dernière est considérée comme indispensable à la transition espérée d'un point de vue social et économique. C'est ainsi que sous forme de communautés, les participants partagent « leurs questionnements, construisent la confiance et donnent de l'autonomie à ceux qui agissent sur le terrain. » (La Ruche qui dit Oui !, 2017a, p. 21)
- (3) *Transparence*. En proposant un modèle différent de la distribution classique, dans lequel le producteur décide de ses quantités et de son juste prix, la plateforme crée de la coopération et du lien social. Par ailleurs, l'entreprise apporte un soin particulier à travailler en transparence, loin de l'obscurantisme qui règne dans le secteur.
- (4) *Entrepreneuriat*. Et particulièrement, l'entrepreneuriat durable qui met à un même niveau les enjeux sociaux et environnementaux avec les enjeux économiques. Cette dernière ne doit plus uniquement servir à rémunérer quelques-uns mais à servir de tremplin aux développements et aux progrès sociaux et environnementaux.
- (5) *Créativité*. Conscients de l'importance de l'enjeu, les fondateurs misent sur des idées et solutions nouvelles. Face à celles qui ont causé les problèmes existants, il est nécessaire de faire preuve de créativité pour réinventer un pan entier de l'humanité. C'est ainsi, selon eux, « un levier de réussite du circuit court alimentaire. C'est le cœur de la mission de La Ruche Qui dit Oui ! » (La Ruche qui dit Oui !, 2017a, p. 21)

Plus concrètement, LRQDO est un réseau décentralisé de petites Ruches locales gérées chacune par un responsable qui se charge des opérations courantes telles que la recherche de producteurs, la prospection, les animations, les collectes, etc. Chaque Ruche est ainsi indépendante et libre de gérer ses activités dans la mesure où celles-ci entrent dans la charte de LRQDO. L'organisation centrale, la Ruche-Mama, met à disposition une plateforme sur laquelle les parties se retrouvent pour communiquer, découvrir de nouveaux produits, poser des questions et faire leurs achats. Chaque semaine, les producteurs mettent à jour leurs marchandises disponibles, avec quantités et prix, et les consommateurs peuvent tranquillement remplir leur panier. La plateforme n'impose pas de nombre de commandes minimales ni de minimum d'achat par commande. À la fin de leur shopping, les consommateurs procèdent à la confirmation de leur commande et au paiement. Celui-ci se fait directement en ligne, au travers de Mangopay, service de paiements en ligne dédié aux *marketplaces* de l'économie collaborative (Mangopay, 2017). Le paiement direct en ligne a été préféré car il permettait de garantir au producteur que les produits qu'il réservait à un consommateur seront bien emportés le jour de la collecte. De plus, l'argent est, dans les trois jours, reversé au producteur et celui-ci ne doit pas s'en préoccuper lors des rencontres avec les consommateurs. LRQDO facture alors ses services sur base du montant hors taxes perçu par le producteur, ces frais de service correspondent à 16,7% du chiffre d'affaire (La Ruche qui dit Oui !, 2017a, p. 5) qu'il a pu réaliser au travers de la plateforme. Ce montant est alors réparti équitablement entre la Ruche-Mama (8,35%) et le responsable de la Ruche (8,35%).

LRQDO en quelques chiffres, c'est, en 2016, 1050 Ruches réparties dans 6 pays dont plus des trois-quarts en France (800) et le reste répartis entre la Belgique, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie. Dans ce millier de Ruches s'activent 13 000 producteurs fournissant des produits à environ 180 000 consommateurs actifs, pour un panier moyen de 50€. Parmi les responsables des Ruches, ils sont 99% à affirmer mener une mission d'intérêt général en ouvrant leur Ruche, et 71% ne se seraient pas lancés dans ce type de projet sans la présence d'une infrastructure telle que celle-ci. (La Ruche qui dit Oui !, 2017a)

En 2017, LRQDO ne dégagait toujours pas de profit (La Ruche qui dit Oui !, 2017d) – rien d'alarmant jusqu'à présent comparé à d'autres jeunes entreprises numériques ; les premières années étant destinées à l'investissement dans le développement de la plateforme et du réseau. Cependant, il est important de noter que le chiffre d'affaire au début de l'année 2017 avait

diminué par rapport à la même période en 2016, entre -11% et -20%. On note de manière générale une réduction du volume de vente, qui, selon les modèles actuels, devrait se poursuivre de la même manière. Parmi les raisons évoquées par les dirigeants, le développement croissant de services concurrents représente un enjeu majeur pour LRQDO. A cela s'ajoute la diminution du nombre de nouveaux clients par rapport à la période précédente (-27%) et dès lors la diminution du nombre de clients actifs (-9%).

Chapitre 2. Un business plan d'économie sociale

Le deuxième chapitre de cette partie est consacré à une étude plus approfondie du *business plan* de LRQDO. Pour ce faire, nous aurons recours à des modèles d'analyse. Dans un premier temps, nous analyserons le concept de LRQDO au travers du spectre PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légal). Sur base des informations que nous aurons recueillies, nous proposerons une application de la matrice SWOT qui permettra d'identifier les forces (Strength), faiblesses (Weakness), opportunités (Opportunities) et menaces (Threats) du modèle de gestion de LRQDO.

Section 1. Analyse de l'environnement macroéconomique

La première étape consiste donc en l'identification et l'analyse de six facteurs macroéconomiques externes qui influenceront positivement ou négativement l'activité (La Ruche qui dit Oui !, 2017d; Meulenyser, 2017) :

- (1) *Politique*. Cette première partie se concentre sur les facteurs politiques qui ont une influence positive ou négative sur le développement du modèle LRQDO. Il est évident que ce type d'initiative, d'économie sociale, entre d'une certaine manière en compétition avec les initiatives publiques qui sont en place. Dans le cas de LRQDO, il est possible d'identifier plusieurs facteurs en lien avec la politique. Parmi les facteurs positifs, on peut compter sur la volonté intrinsèque du politique de contribuer – ou en tout cas de ne pas l'empêcher – au développement des producteurs locaux. C'est une manière de relancer une économie qui a souffert d'une industrialisation trop importante ou d'une globalisation rapide, tout en conservant un taux d'emploi stable, une occupation saine des sols et une tradition propre à une certaine identité culturelle et historique. Il est dès lors certain que d'un point de vue local et national, ce type d'initiative bénéficie d'un appui du secteur public et des politiques, d'autant plus que

les investissements privés visant à reconstruire une production locale peuvent, si pas se substituer, compléter les subsides et aides de l'Etat. Des producteurs locaux en bonne santé entraînent moins de dépenses publiques, que ce soit au niveau des subsides, allocations, charges sociales, etc.

Un second facteur – dont l'impact peut être à la fois positif et négatif – est à trouver, spécifiquement pour les producteurs agricoles, dans la Politique Agricole Commune (PAC) au niveau de l'Union Européenne (UE). Étant donné que l'UE tend progressivement à diminuer ses subventions aux agriculteurs locaux (Commission Européenne, 2013), ceux-ci, pour subsister, devront mettre en place de nouvelles méthodes qui se substitueront à la logique de quantité adoptée jusqu'à maintenant. Cependant, la fin de ces mêmes aides pourrait avoir une conséquence catastrophique si les agriculteurs concernés dépendent encore fortement d'elles pour maintenir leur activité. Il faudra également garantir que l'agriculteur pourra écouler l'entièreté de sa production au travers de réseaux locaux.

Enfin, l'Etat peut s'impliquer activement dans l'établissement d'une économie relocalisée pour les produits fabriqués à une échelle nationale. Cependant, cette dernière approche est à tempérer, étant donné, d'une part, qu'il ne peut y avoir de restriction à l'importation de produits à l'intérieur de l'UE et, d'autre part, que les outils permettant de limiter l'entrée de produits étrangers dans l'UE sont dans les mains de cette même UE (quotas, droits de douane, etc.). De plus, il ne serait pas souhaitable de voir la Belgique se fermer à l'import de produits étrangers. Toutefois, l'Etat peut investir dans l'éducation ou la sensibilisation de la population à la consommation locale.

- (2) *Economique*. Dans ce deuxième point sont étudiés les facteurs économiques influençant LRQDO. L'économie collaborative, P2P, sous forme de plateforme a été largement appliquée à de nombreux secteurs (voir le point d.) et se prête également à l'agroalimentaire et au local. Ce type de plateforme ainsi que son orientation sociale favorisant une nourriture saine et une économie juste entrent dans une tendance à recourir à un mode de consommation alternatif (tendance également soutenue par des films tels que le documentaire *Demain* sorti en 2015 (Dion & Laurent, 2015)). Cependant, le succès de ce type d'initiative dépendra de la propension des consommateurs à allouer un budget potentiellement plus important aux dépenses alimentaires. Or, le pouvoir d'achat des Belges a baissé de 0,94% en 2016 selon l'ETUI (Le Vif, 2017).

Un deuxième facteur économique qui peut influencer positivement le développement économique de LRQDO est la possibilité de mobiliser son réseau et de collaborer avec des acteurs externes en vue de développer les activités au-delà de l'aspect « circuit court ». Il est en effet possible de créer de synergies avec d'autres mouvements citoyens, décentralisés, de manière à tirer au mieux profit des communautés créées.

- (3) *Sociologique*. Les facteurs sociologiques qui influencent le développement du modèle de LRQDO sont nombreux mais gravitent principalement autour de deux éléments principaux : le changement de mentalité et d'habitude de la part des consommateurs et la résistance au changement qui en est induite. Dans la première catégorie – qui influence positivement le modèle LRQDO – se classe l'envie de manger mieux. C'est une tendance qui évolue depuis quelques années déjà et qui consiste à recentrer son alimentation sur des produits sains, non-industrialisés, de saison. En 2007, Oxford University Press a nommé le mot « locavore » comme mot de l'année. Le terme a été inventé par Jessica Prentice (Poulot, 2012) qui prône une alimentation relocalisée et fut repris par Michael Pollan dans son livre *Le Dilemme de l'omnivore : l'histoire naturelle de quatre repas* (Pollan, 2006). Par cette démarche, les consommateurs veulent soutenir une économie locale face à une mondialisation qui, d'une part, a apporté beaucoup d'innovation et de développement, mais qui, d'autre part, a dérégulé une certaine organisation de la société. L'économie locale contribue alors à un certain retour aux valeurs initiales. De plus, et c'est là un élément essentiel du caractère collaboratif de LRQDO, les consommateurs se constituent en réseaux autour de valeurs partagées et avec un objectif commun. Ce besoin d'appartenance à une communauté a particulièrement été mis en exergue par Facebook au cours de la dernière décennie.

La deuxième catégorie – influençant négativement le modèle – comprend les habitudes des consommateurs et notamment les facilités procurées par les canaux de distribution classiques. En effet, le consommateur retrouve, sur une plage horaire étendue, à plusieurs endroits, une large gamme de produits auxquels il s'est habitué. Passer à un modèle se concentrant sur les produits de saison, produits localement sous différentes contraintes et notamment les contraintes météorologiques, demande de changer profondément les habitudes de consommation. Il demande de revoir les pratiques et menus pour intégrer ces différentes contraintes.

- (4) *Technologique*. Les avancées technologiques ont eu un effet non négligeable sur le développement de modèles de type « plateformes » ou *peer-to-peer*. Comme nous

l'avons vu précédemment avec le livre de Michel Bauwens et la P2P Foundation, ces pratiques, qui existent pourtant depuis de nombreuses années, se sont étendues à différentes sphères de l'économie. La première partie de ce mémoire couvre les différents modèles d'économie collaborative et montre leurs profonds enracinements avec les nouvelles technologies. C'est un facteur positif dans la mesure où il s'agit d'une pratique répandue et largement appliquée à laquelle les utilisateurs font de plus en plus confiance. Cependant, la démultiplication de ces plateformes peut avoir un effet négatif sur LRQDO. Il est en effet facile de créer la confusion (volontairement ou involontairement) dans l'esprit des consommateurs qui peinent à identifier une entreprise particulière parmi une grande quantité d'entreprises semblables. Il est aussi aisé pour un concurrent de créer une plateforme semblable offrant le même genre de service et profitant d'une acceptation et une notoriété qu'il a été difficile de créer pour l'originale. Néanmoins, LRQDO bénéficie d'un réseau suffisamment établi que pour se targuer d'une position dominante dans le secteur et bénéficie dès lors d'un avantage du premier entrant.

- (5) *Ecologique*. Le type de modèle poursuivi par LRQDO – de circuit court – est, en plus de favoriser une économie locale, intimement lié au développement durable et à la protection de l'environnement. LRQDO, en proposant de relocaliser une partie de l'activité économique, participe à limiter les effets néfastes de ces mêmes activités sur l'environnement. En limitant significativement le transport entre le lieu de production et le lieu de consommation, LRQDO permet une réduction importante des polluants, autant atmosphériques que sonores ou visuels. Ainsi, les fruits et légumes importés par avion ou bateau nécessitent 10 à 20 fois plus de pétrole pour assurer leur acheminement comparé à un fruit produit localement. De même, et comme nous l'avons cité précédemment, les divers ingrédients d'un yaourt parcourent plus de 9000 km avant d'être consommés (La Ruche qui dit Oui !, 2017a). Par ailleurs, l'agriculture se prête particulièrement bien aux mesures de développement durable et de circuits courts.
- (6) *Légal*. Ce dernier point est fortement lié au facteur politique. De nouvelles législations ont été mises en place et d'autres le seront certainement à l'avenir pour apporter un cadre juridique à ces plateformes d'économie du *peer-to-peer*. Lors de leur développement, nombreuses sont celles qui ont profité d'un vide juridique pour installer des pratiques à la limite du légal qui ont, par après, fait l'objet de contestations plus ou moins importantes (notamment les oppositions entre les chauffeurs de taxi et les chauffeurs Uber en France (Jacqué, 2015)). En Belgique, après une absence de cadre

légal, le gouvernement a adopté une loi sur les plateformes d'économie collaborative – la Loi de Croo, du nom du Ministre de la Coopération au développement, de l'Agenda numérique, des Télécom et de la Poste Alexander de Croo – (Charlot, 2017) visant à prélever une taxe de 10% des revenus générés dans le cadre de l'économie du partage avec une limite de revenus fixée à 5100€ et dont le but est de limiter la concurrence déloyale ressentie par les opérateurs classiques. Cependant, les contours de cette loi sont encore flous et LRQDO n'entre actuellement pas dans son champ d'application.

Section 2. Évaluation des forces/faiblesses et opportunités/menaces

Sur base des éléments de réponse identifiés ci-avant, nous pouvons procéder à l'élaboration d'une matrice SWOT (voir Annexe 14). Celle-ci permet de modéliser les facteurs à la fois positifs ou négatifs et externes ou internes. Elle permet de situer l'entreprise en fonction des facteurs dans lesquels elle possède un avantage – ou un retard – mais également des facteurs dans lesquels elle doit investir ou sur lesquels elle doit rester attentive.

Parmi les forces du modèle, nous pouvons compter sur un réseau local fort et soudé, autant d'un point de vue des producteurs, des consommateurs, que de la relation entre les deux. En plus de ce réseau local, LRQDO dispose également d'un réseau global de Ruches dans plusieurs pays qui permet de renforcer les synergies et de créer de la confiance dans le modèle. Ces deux réseaux sont des éléments indispensables d'une économie de *peer-to-peer* et LRQDO peut se targuer d'avoir deux réseaux – local et global – forts. De plus, le modèle s'inscrit dans une nouvelle manière de consommation caractérisée par une défiance envers les multinationales et un recentrage des priorités sur les produits essentiels, de qualité et sains en privilégiant une consommation locale. Enfin, d'un point de vue opérationnel, LRQDO, agissant en tant que plateforme et non pas en tant qu'intermédiaire, ne doit pas faire face aux frais inhérents au fonctionnement des magasins de distribution (stockage, transport, surface commerciale, aménagement, frais de personnel, etc.). Le support opérationnel est géré depuis la Ruche-Mama et celle-ci fournit aux responsables de Ruches de nombreux outils de gestion, de communication, de relations clients, etc.

Cependant, le modèle présente certaines faiblesses qu'il serait judicieux de garder à l'œil. Il est possible de distinguer deux types de faiblesses : celles liées au modèle de gestion et celles liées au positionnement. Parmi les premières, nous pouvons identifier les problèmes de reconnaissance et de communication envers le grand public et un système de rémunération qui,

bien qu'entièrement transparent, peut paraître injustifié (notamment la part revenant à la Ruche-Mama qui, pourtant, a une faible implication dans le développement des Ruches locales). Quant aux faiblesses liées au positionnement, nous remarquons une dépendance aux externalités telles que le climat, les vacances annuelles des producteurs, etc. qui entravent un approvisionnement régulier des produits et peut compromettre la livraison d'une vente déjà réalisée. De plus, les consommateurs font face à des dépenses plus élevées que dans les circuits de distribution classiques tout en ayant un choix plus limité de produit. Il peut s'agir là d'une faiblesse en comparaison aux circuits classiques de distribution mais également d'un choix assumé lié au positionnement local. D'autres contraintes viennent s'ajouter, telles que l'obligation de commander les produits deux jours à l'avance, le déplacement des consommateurs dans les Ruches à un moment bien précis, etc.

En ce qui concerne les facteurs externes, nous observons plusieurs opportunités que LRQDO peut saisir pour développer son modèle. Elles sont de plusieurs ordres : publique, sociologique, technologique, et économique. Premièrement, les différentes aides publiques mises en place par les gouvernements pour promouvoir le commerce local et la collaboration entre les citoyens. Ces aides peuvent être de type financières ou liées aux formations et sensibilisations à une relocalisation de la consommation (saine et locale) et à l'agriculture. De plus, l'évolution attendue de la PAC peut présenter une opportunité (comme une menace) pour le développement de la plateforme en recentrant la distribution des productions locales vers les consommateurs locaux. Deuxièmement, LRQDO profite d'un rejet global des systèmes en place et d'une certaine méfiance face à la globalisation et les produits agricoles industriels (OGM, pesticides, etc.). Troisièmement, le modèle tire profit des avancées technologiques et d'un taux de pénétration croissant des ordinateurs personnels, smartphones et de l'accès à Internet. Ces technologies continueront à se développer et il est important que LRQDO continue à maximiser leur utilisation. Enfin, grâce à un réseau local développé, il est possible de mettre en place des synergies avec d'autres services, qu'ils soient collaboratifs (services proposés par d'autres plateformes en compléments de ceux de LRQDO), privés (promotion d'autres entreprises privées, qui, par nature, ne peuvent pas participer à une plateforme de producteurs locaux mais qui entrent tout de même dans l'optique d'une économie locale) et institutionnels (initiatives conjointes avec le secteur public, relation avec des centres culturels, etc.).

Finalement, le modèle doit faire face à plusieurs menaces. Parmi celles-ci, nous pouvons identifier un certain flou juridique régnant autour des plateformes de P2P. De plus, il existe une méfiance persistante d'une partie de la population envers le commerce en ligne et les économies

de plateformes souvent décriées. D'un point de vue technologique, le modèle souffre d'une simplicité qui permettrait à la concurrence de proposer un service similaire. Néanmoins, LRQDO apparaît comme le premier entrant dans ce marché et possède une position confortable globalement. Par ailleurs, et en contre partie de son aspect positif, les diminutions des aides accordées dans le cadre de la PAC pourraient avoir un effet désastreux sur la survie des agriculteurs qui en seraient encore trop dépendants. Enfin, comme nous l'avons vu précédemment, les prix supérieurs et un pouvoir d'achat en baisse peuvent mettre en difficulté la survie économique du modèle.

En conclusion, d'un point de vue interne, LRQDO bénéficie de nombreuses forces principalement liées à ses réseaux et ses faibles coûts de fonctionnement qui permettent de contrebalancer un modèle économique qui propose un choix limité et des prix supérieurs aux circuits de distribution classiques. Du point de vue externe, les opportunités sont nombreuses et présentent sur plusieurs champs différents – nous retiendrons particulièrement la possibilité de synergies accrue entre plusieurs initiatives et une perception sociale positive. Ces opportunités cumulées à certaines adaptations nécessaires semblent suffire à faire face aux menaces technologiques, juridiques et politiques. De manière générale, les dirigeants remarquent (La Ruche qui dit Oui !, 2017d) une baisse des commandes et un déplacement de la clientèle vers d'autres services similaires. Les enjeux principaux auxquels ils devront faire face seront la fidélisation d'une clientèle existante en offrant des services annexes et notamment en se concentrant sur l'expérience client et l'extension à une nouvelle clientèle – notamment par l'introduction de coupons de réduction à destination des nouveaux membres et d'une nouvelle campagne de publicité. En réponse aux contraintes liées à la collecte des commandes (Ruche éloignée, heures d'ouverture réduites, etc.), de nouveaux services seront mis en place prochainement. Ce service aura pour objectif de relocaliser encore davantage de points de distribution.

Chapitre 3. La Ruche face aux défis du développement durable

Ce troisième chapitre se concentre sur l'implication de LRQDO dans le développement durable. Dans une approche quantitative, nous avons décidé de récolter des informations auprès des membres de trois Ruches sous la responsabilité de Mme Meulenyser. Il s'agit des Ruches de Seneffe, Soignies et Hennuyères, toutes trois situées dans le Hainaut en Belgique. Ces trois Ruches comptabilisent 4614 membres inscrits (1579 pour Seneffe, 991 pour Soignies et 2044 pour Hennuyères). Un questionnaire a donc été distribué – en ligne et par écrit – à ces membres

dans la semaine précédant les collectes et lors des collectes. L'objectif de celui-ci était de répondre, d'une part, aux questions et sous-questions énoncées précédemment et, d'autre part, de fournir des informations sur les profils des membres – afin que le formulaire crée également de la valeur ajoutée pour les participants des Ruches. Ce chapitre se distingue dès lors en deux sections : (1) la participation de la Ruche au développement durable par la création de valeur partagée ; et (2) l'identification des valeurs partagées entre les membres de manière à ressortir un profil-type du participant.

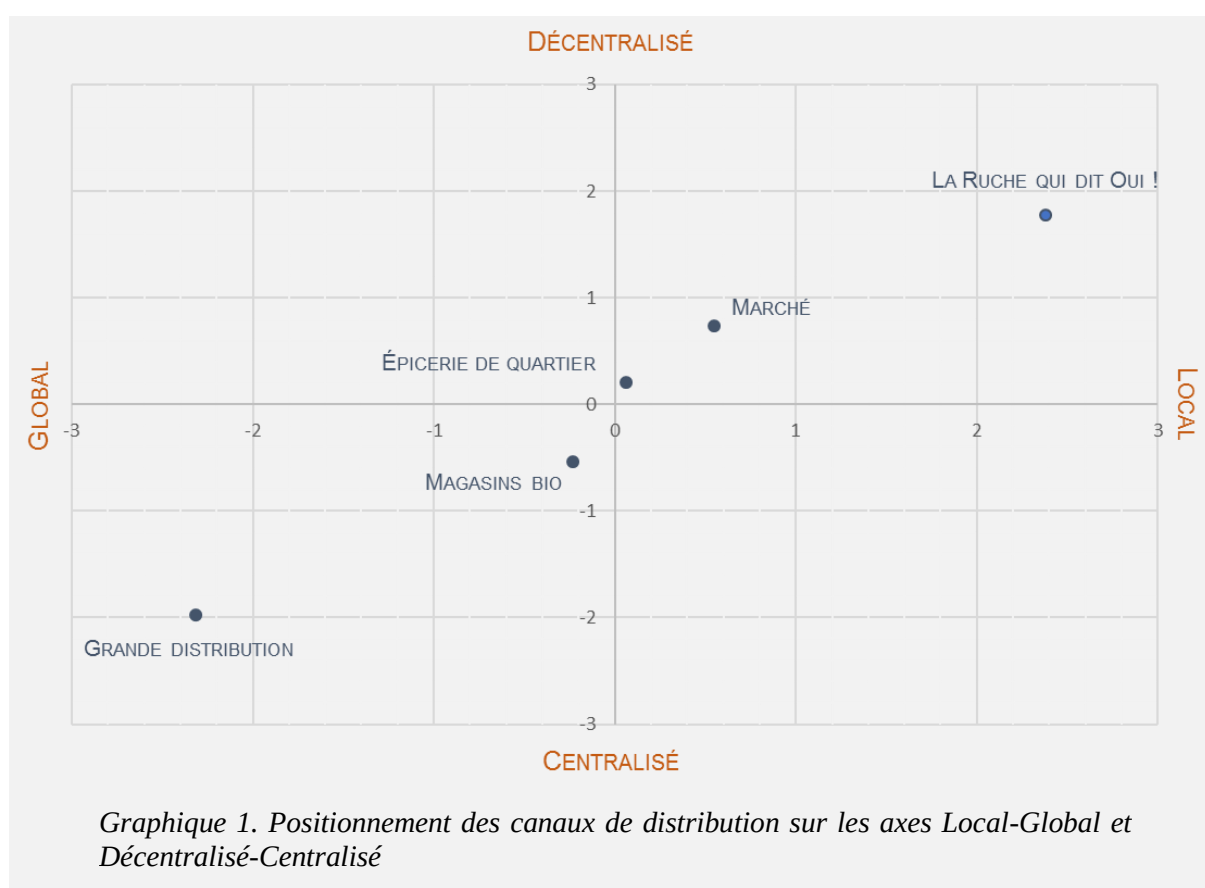
L'enquête a été envoyée aux membres sélectionnés sur deux critères : avoir passé une commande au cours des quatre derniers mois et avoir totalisé au moins trois commandes ; à l'exception de la Ruche de Soignies, qui a ouvert ses portes récemment sous la responsabilité de Mme Meulenyser (dans ce cas, tous les participants ont été contactés). Au total, cela correspond à 429 membres qui ont reçu l'enquête (191 pour la Ruche de Seneffe, 84 pour celle de Soignies et 154 pour Hennuyères). Nous avons récolté 111 réponses pour l'ensemble de ces Ruches.

Section 1. Vers la création de valeur partagée

Dans cette section, nous utiliserons les informations obtenues lors de la distribution du formulaire aux membres afin de proposer, d'une part, une représentation visuelle des principales préoccupations des membres à participer à ces échanges. L'objectif est de présenter cinq préoccupations – économique pour le producteur, économique pour le consommateur, sociale pour le producteur, sociale pour le consommateur et environnementale – sur un graphique en radar dont chacun des axes représente une préoccupation. Les données permettant cette représentation ont été récoltées sous forme d'affirmations auxquelles il était demandé aux répondants de donner une note allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Une échelle en sept points (Likert) a été choisie afin, d'une part, de proposer une réponse neutre et, d'autre part, de conserver deux nuances de réponse en dehors des extrêmes. Pour chacune des Ruches, une moyenne a été calculée pour chaque affirmation et pour chaque préoccupation (à raison de trois affirmations par préoccupation, avec un poids uniformément réparti).

Dans un premier temps, nous nous attacherons à positionner LRQDO sur un double continuum, entre Global-Local et Centralisé-Décentralisé. Ce positionnement reflète la perception des membres des Ruches du concept en comparaison à d'autres canaux de distribution : les épiceries de quartier, les marchés, les magasins de grande distribution et les magasins biologiques. Les

deux axes ont été choisis de manière à représenter deux valeurs défendues par les fondateurs de LRQDO : l'aspect local et décentralisé. Afin de permettre la situation du concept sur ces deux axes, il a été demandé aux membres de situer différents canaux de distribution sur une échelle allant de 1 à 7, dont 1 représente le Global (Centralisé) et 7 représente le Local (Décentralisé), la quatrième valeur représente l'avis neutre. Afin de ne pas apporter de biais de valeur, il a été décidé de ne pas proposer une échelle allant de -3 à 3. L'échelle proposée de 1 à 7 sera toutefois transformée en échelle de -3 à 3 pour permettre une représentation graphique (suivant la table située sur l'Annexe 16). Nous attendons que les membres positionnent La Ruche qui dit Oui ! comme étant fortement globale et décentralisée, tandis que les magasins de grande distribution seront perçus comme globaux et centralisés. Les trois autres canaux devraient se situer de manière générale dans la moitié locale de notre graphique, et distribués le long de l'axe Décentralisé-Centralisé.



Comme nous pouvons le voir sur l'Annexe 17 et le Graphique 1, lorsque nous avons demandé aux membres de situer les cinq canaux de distribution sur le double axe Global-Local et Centralisé-Décentralisé, les positionnements de la Ruche qui dit Oui ! et des magasins de grande distribution ressortent clairement : la première est perçue comme étant fortement locale (l'écart-type est relativement faible pour cette réponse, accordant dès lors à ce positionnement

d'avantage encore de valeur) et décentralisée (l'écart-type est quant à lui plus élevé, attestant d'un plus grand désaccord entre les répondants – le positionnement décentralisé reste cependant manifeste). Les magasins de grande distribution se situent à l'opposé : ils sont positionnés par les membres comme fortement globaux (également avec un écart-type faible) et centralisés (même cas de figure avec un écart-type plus élevé – celui-ci pourrait s'expliquer par un manque de compréhension de la question ou de la différence entre les deux propositions et, dès lors, la présence de valeurs extrêmes opposées aux tendances). Les trois autres canaux de distribution ne montrent pas de tendances particulières. Ils sont considérés par les membres comme étant ni locaux, ni globaux et ni décentralisés, ni centralisés. Il est néanmoins intéressant de noter que les marchés sont évalués comme étant moins locaux que nous n'aurions pu l'imaginer et, qu'*a contrario*, les magasins biologiques sont perçus comme plutôt globaux.

Dans un deuxième temps, nous pouvons établir les préoccupations principales des membres à participer à la Ruche. Nous avons divisé les trois aspects de la soutenabilité présentés dans la partie II en cinq axes : l'aspect économique a été dédoublé pour les producteurs et les consommateurs, tout comme l'aspect social, l'aspect économique a été conservé tel quel. Deux questions du questionnaire avaient pour objectif de déterminer les positions des membres sur ces aspects. La première leur demandait de classer de 1 à 5 les cinq aspects étudiés. Cette question était spécifiquement adaptée aux producteurs et aux abeilles. Afin de la rendre plus facilement compréhensible, des exemples concrets ont été utilisés. Nous avons différencié les résultats pour chaque Ruche et effectué une moyenne générale de l'occurrence des classements et les écart-types. Nous avons dès lors récolté un classement spécifique pour les producteurs et un autre pour les abeilles. Nous nous attendons à un classement légèrement différent, chacun mettant en avant ses préoccupations avant celles des autres. Nous nous attendons également à ce que l'aspect environnemental soit classé dernier. Les détails de cette question sont visibles sur l'Annexe 18a et 18b).

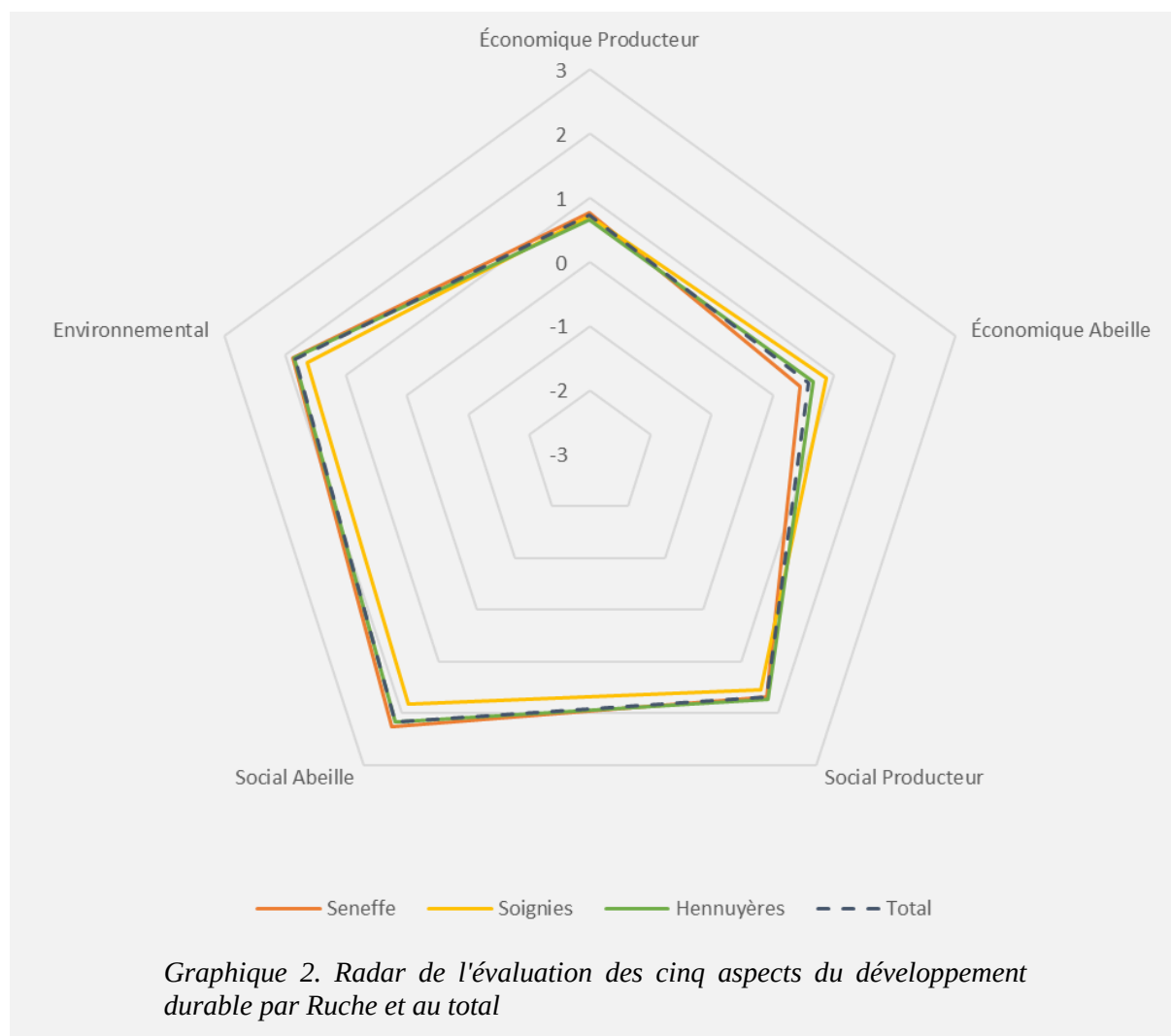
Notre enquête nous permet d'établir des tendances parmi les préoccupations principales des participants. Néanmoins, un classement pertinent n'est pas distinguable, principalement pour les producteurs, étant donné le faible échantillon (10). Nous pouvons toutefois observer le détachement de deux préoccupations principales aux dépens des trois autres : la préoccupation sociale pour les abeilles (leur proposer une alimentation de qualité) et leur préoccupation économique (générer des revenus supplémentaires pour garantir leur activité). Les trois autres se retrouvent dans les mêmes proportions et il n'est pas possible d'en retirer une tendance claire. Quant aux abeilles, un plus grand échantillon (101) permet de déterminer un classement plus

précis, bien qu'il soit confondable compte-tenu de l'écart-type de chaque préoccupation. Un aspect sort particulièrement du lot, il s'agit de l'aspect social pour les abeilles (avoir une alimentation plus saine). Suivent après les préoccupations économiques pour les producteurs et la protection de l'environnement. L'aspect économique pour les abeilles est, quant à lui, classé nettement en dernière position. Afin de proposer un classement réunissant les deux acteurs, nous avons appliqué une moyenne pondérée à la représentation du groupe d'acteurs parmi tous les répondants (visible dans l'Annexe 18c). Etant donné la proportion significative du nombre d'abeilles (91%) par rapport au nombre de producteurs (9%) qui ont répondu à notre enquête, cette pondération n'affecte pas le classement proposé ci-avant.

La deuxième question reprenait quinze affirmations pour lesquelles il était demandé aux répondants – sans distinction entre les producteurs et les abeilles – de donner une appréciation sur une échelle de Likert en sept points allant de « pas du tout d'accord » à « à tout à fait d'accord ». Pour déterminer les affirmations à proposer, nous nous sommes basés sur les cinq axes de notre étude et en avons proposé trois applications. Nous avons également calculé la moyenne des répondants et écart-types pour chaque Ruche et pour les trois Ruches ensemble. Celles-ci sont visibles sur les Annexes 19 à 25. Les réponses obtenues nous permettront de situer sur chaque axe de notre radar le positionnement général de chaque Ruche et celui des trois Ruches réunies. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur l'échelle de Likert proposée et nous avons subdivisé chaque axe en sept en partant de -3 (correspondant au « pas du tout d'accord », le répondant est en totale opposition avec l'affirmation) et 3 (correspondant au « tout à fait d'accord », le répondant soutient tout à fait l'affirmation). Cette transformation est visible sur l'Annexe 15. Les résultats, quant à eux, sont représentés sur le Graphique 2 et sur l'Annexe 26.

L'analyse des résultats obtenus lors de notre enquête nous permet de déterminer une tendance partagée entre les trois Ruches étudiées. Il ressort dès lors que les aspects sociaux (à la fois pour les abeilles que pour les producteurs) et l'aspect environnemental sont plébiscités par les membres au détriment des aspects économiques. Ceux-ci ne prennent cependant pas de valeurs négatives, signifiant donc leur importance pour les membres, sans pour autant qu'ils soient considérés comme primordiaux. Comme nous pouvions nous y attendre préalablement, l'aspect social pour les abeilles prend la tête des préoccupations des membres. Cet aspect inclut la volonté de manger mieux, de se retrouver en communauté, et de l'expérience de consommation. L'aspect environnemental arrive en deuxième position. Il inclut la meilleure allocation des ressources naturelles, la diminution des transports de marchandises et la réduction des déchets.

Vient après l'aspect social pour les producteurs. Ce dernier comprend la pérennisation de l'activité artisanale, la stabilité de leur emploi et la possibilité de rencontrer les producteurs et d'échanger avec eux. Les deux aspects économiques assurent la queue du classement, attestant du certain désintérêt des participants pour la composante économique du modèle de LRQDO.



Ces deux questions nous permettent de confronter les résultats obtenus lors du classement des priorités – nous utiliserons le classement pondéré des producteurs et des abeilles – et ceux qui émanent des quinze affirmations proposées aux répondants. Nous remarquons que les deux questions mettent toutes deux en tête du classement les préoccupations sociales pour les membres. Cependant, et alors que l'aspect économique pour les producteurs était classé second parmi les préoccupations des répondants, il n'arrive qu'en fin de classement lors de cette deuxième question. Il intervertit alors sa place avec l'aspect social pour le producteur. Il ressort dès lors que la deuxième préoccupation des membres concerne tout de même les producteurs. L'aspect environnemental arrive en troisième position dans les deux questions. Enfin, l'aspect

économique pour les abeilles se classe en fin de classement lors des deux questions, signe que les abeilles ne participent pas à l'initiative par volonté d'économie et que leur motivation est à trouver ailleurs.

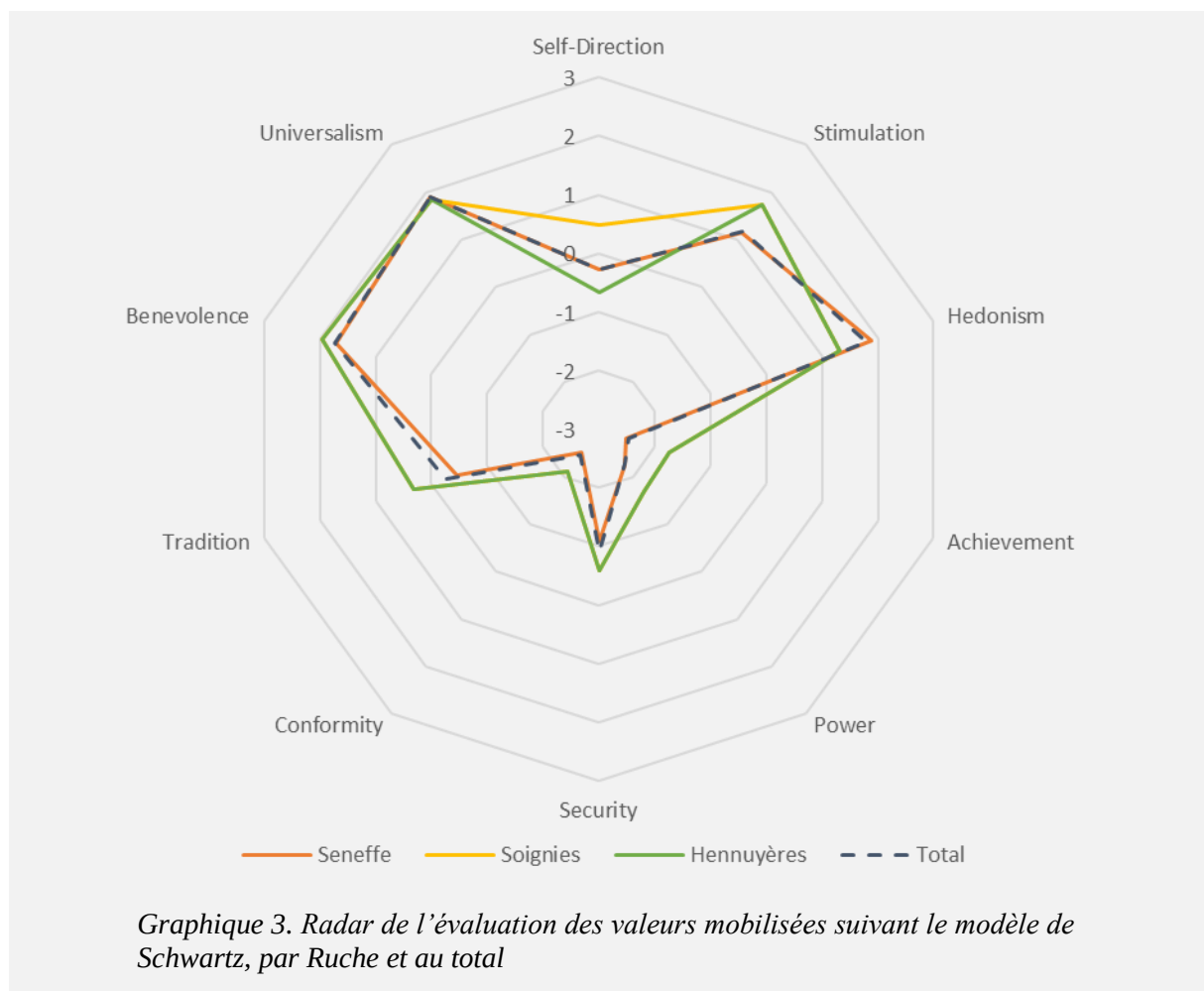
Section 2. Des motivations particulières

Cette deuxième section s'intéressera particulièrement aux motivations qui poussent les membres à prendre part aux échanges de LRQDO et aux valeurs défendues par ces actions et partagées entre tous. Cette section se base en partie sur les travaux de Martin et Upham sur la mobilisation et l'expression de valeurs dans la consommation collaborative (Martin & Upham, 2016). Dans cette étude, les auteurs analysent plus particulièrement le cas de groupes de réutilisation mobilisés au travers de plateformes gratuites (Freecycle et Freegle). Sur base d'informations récoltées grâce à une vaste enquête de terrain, ils appliquent un modèle conceptuel qui évalue la manière dont les valeurs des citoyens sont mobilisées par ce qu'ils nomment des *grassroots innovations*, soit en français des innovations venant de la base citoyenne, basée sur des communautés et servant un objectif de développement durable (Seyfang & Smith, 2007). Ils basent ce modèle sur les travaux de Schwartz sur les valeurs (Schwartz, 1992; Schwartz & Bilsky, 1987; Schwartz, et al., 2012) et Chen sur la théorie de la représentation des valeurs (Chen, Lune, & Queen, 2013).

Martin et Upham proposent donc une analyse des valeurs promulguées et défendues par les participants à ces plateformes de réutilisation gratuites à partir d'une enquête évaluant chacune des 10 valeurs – initiales – identifiées par Schwartz (Schwartz, et al., 2012, pp. 665-668) (Martin & Upham, 2016, p. 206) (voir Annexe 27) : (1) *self-direction* – indépendance de pensée et d'action ; (2) *stimulation* – nouveauté et changement ; (3) *hedonism* – plaisir et gratification personnelle ; (4) *achievement* – succès personnel et reconnaissance ; (5) *power* – statut social et dominance ; (6) *security* – harmonie dans la société, les relations et en soi ; (7) *conformity* – restriction des actions pour rentrer dans les normes sociales ; (8) *tradition* – respect et engagement envers les coutumes ; (9) *benevolence* – conservation et amélioration du bien-être des proches ; (10) *universalism* – appréciation et protection du bien-être de toutes personnes.

Le questionnaire proposé aux participants des trois ruches contenait une question visant à évaluer les valeurs mises particulièrement en avant par les membres. Elle proposait les dix valeurs de base de Schwartz auxquelles les termes scientifiques employés avaient été substitués par des affirmations similaires. L'objectif était de rendre le questionnaire plus facilement

compréhensible par le répondant. L'Annexe 15 reprend l'équivalence des affirmations avec les termes scientifiques de Schwartz. Le répondant était amené à donner une appréciation à chaque valeur sur une échelle de Likert allant de 1 à 7 (cette échelle est choisie pour les mêmes raisons qu'évoquées précédemment). Sur base de ces réponses, nous avons calculé la moyenne et l'écart-type pour chaque Ruche ainsi que pour l'ensemble des Ruches étudiées. À la même manière que lors de la réalisation du radar à la section 4.1, nous avons transformé l'échelle de 1 à 7 en échelle centrée autour de 0. L'objectif étant de représenter au mieux les appréciations des répondants (voir Annexes 28 à 34). De cette analyse, nous nous attendons à déterminer des valeurs communes entre tous les participants et portées principalement sur le plaisir de participer, la responsabilité des membres envers les participants et la société (envers les producteurs pour les abeilles, et inversement) et une volonté de protéger l'environnement.



Les résultats de notre enquête nous permettent de déterminer un éventail de valeurs mises en avant par les membres lors de leurs participations aux Ruches. L'Annexe 35 nous donne une indication des valeurs plébiscitées pour chaque Ruche et pour l'ensemble des répondants. Nous remarquons sur le Graphique 3 quelques divergences notamment au niveau de la valeur *self-*

direction (autonomie) qui est davantage mise en avant par les répondants de la Ruche de Soignies, par opposition aux répondants de la Ruche d'Hennuyères. Ces derniers mettent, par ailleurs, davantage en exergue une volonté de perdurer une certaine tradition et d'appartenir à une communauté. Ils dénotent également par leur désir d'exprimer une certaine reconnaissance sociale au détriment du plaisir retiré. Les résultats restent néanmoins proches pour toutes les Ruches et les différences peuvent s'expliquer par les échantillons de taille plus faible pour la Ruche de Soignies et d'Hennuyères. De manière générale, nous pouvons noter que les valeurs mises en avant sont davantage d'ordre social et communautaire, avec certains penchants pour le plaisir personnel. Suivant la typologie de Schwartz (Schwartz, et al., 2012), le profil des participants s'oriente vers un caractère de dépassement de soi et d'humanisme (*self-transcendence*) et d'ouverture au changement (*openness to change*).

Section 3. Conclusions de l'enquête

La mise au point du questionnaire, la rencontre avec les participants et l'analyse de leurs réponses nous permettent de tirer quelques conclusions concernant la perception des membres quant à l'implication de LRQDO dans le développement durable. Dans un premier temps, nous avons pu déterminer parmi les différents canaux de distribution proposés aux répondants que le modèle de la Ruche est considéré comme fortement local et décentralisé à l'opposé des magasins de grande distribution ; les épiceries de quartier, marchés et magasins biologiques arrivent entre les deux avec des difficultés pour les différencier. Par après, nous sommes parvenus à classer les préoccupations des participants parmi les cinq aspects du développement durable analysés dans cette étude. Bien que des divergences apparaissent entre les deux questions posées aux répondants, il est possible de dire que la préoccupation principale est celle du développement social des abeilles, suivie par une préoccupation pour les producteurs (économique dans la première question et sociale dans la deuxième). Les préoccupations environnementales arrivent dans les deux cas en troisième position du classement réalisé par les membres. Les deux dernières places sont occupées par, soit l'aspect économique, soit l'aspect social pour les producteurs – en fonction de la question – et l'aspect économique pour les abeilles (dernière dans les deux cas). Enfin, nous avons pu déterminer les valeurs mises particulièrement en avant par les membres lors de leurs participations. Parmi celles-ci, nous identifions principalement des valeurs d'ouverture au changement et d'humanisme, tout en pointant un certain respect de la tradition et un sentiment d'appartenance à une communauté.

Chapitre 4. Critiques du modèle et évolutions possibles

Le modèle économique poursuivi par LRQDO n'est bien entendu pas exempt de critiques. Parmi celles-ci, une critique récurrente concerne l'opposition du modèle de la Ruche aux AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne). Pourtant toutes deux orientées vers l'économie locale, les produits de qualité, la suppression d'intermédiaires de distribution, les deux s'opposent sur le fond de leur modèle. L'association Amap Bio Devant, dans un billet publié sur son site Internet (AMAP Bio Devant, 2014), soutenu sur certains points par Lucie De La Héronnière (De La Héronnière, 2016) fustige les pratiques de LRQDO sur quatre axes :

- (1) Ils dénoncent un modèle trompeur pour le consommateur qui pense acheter directement chez le producteur alors qu'il fait face à deux intermédiaires (la Ruche-Mama et le responsable de la Ruche) qui prennent une commission sur les ventes ;
- (2) Ils remettent en question l'éthique des fondateurs qui proposent une activité commerciale dont l'objectif est de générer des profits pour les actionnaires ;
- (3) Les commissions prélevées par l'entreprise centrale (la Ruche-Mama) et les responsables de Ruche sont imputées soit aux consommateurs qui paient près de 20% en plus pour les mêmes produits vendus en AMAP, soit aux producteurs qui doivent réduire leur marge pour proposer des produits aux mêmes prix ;
- (4) La proximité des produits est également critiquée dans la mesure où les matières premières peuvent venir de loin tant que l'artisan qui les transforme se situe dans un rayon de 250 km autour de la Ruche.

Pour ce qui est de la politique de prix, Equanum répond que les producteurs sont libres de fixer leurs prix et que dans l'absolu la commission totale prise par LRQDO reste inférieure aux marges des AMAP et circuits de distribution classiques (de Malet, 2015).

A ces critiques s'ajoutent également celle sur le statut des responsables de Ruches et la tendance à l'ubérisation engendrée par LRQDO³⁴. C'est ainsi que Nicolas Hazard, président du comptoir de l'innovation, écrit pour Le Monde, « Au même titre qu'Uber qui ne paie pas les voitures et ses chauffeurs, La Ruche ne paie ni les locaux ni les responsables des ruches qui tirent leur

³⁴ Nous avons passé en revue différentes critiques du modèle collaboratif dans le premier chapitre de ce mémoire, et notamment les critiques de Luc Ferry qui utilise lui aussi le terme « ubérisation » pour désigner ces changements dans l'organisation du travail inhérent à l'économie collaborative.

rémunération de leur client. Les responsables des ruches locales sont chargés de trouver un lieu d'installation, développer un réseau de clients et pérenniser la relation avec les producteurs. » (Hazard, 2015) Cette affirmation se base sur la situation des responsables de Ruche qui ne sont pas employés par LRQDO mais prennent une commission sur le chiffre de vente des producteurs – au même titre que la Ruche-Mama. La Ruche qui dit Oui est d'ailleurs présentée comme un exemple d'ubérisation par Jean-Christophe Féraud, dans un article de Libération qui met en avant la capitalisation de valeurs universelles (soutien aux agriculteurs, alimentation saine, etc.) pour le seul profit de l'entreprise (Féaux, 2015). A ces dernières critiques, Régine Meulenyser, porte-parole de LRQDO et responsable de trois Ruches en Belgique, répond : « Chaque personne qui pose sa candidature pour être responsable de Ruche est averti du statut, la Ruche-Mama est très claire à ce sujet : ce ne peut être qu'une activité complémentaire, à ce titre, les responsables de Ruches acquièrent un statut d'indépendant complémentaire et sont encouragés à conserver leur activité principale. » De plus, l'organisation tend à se formaliser et se professionnaliser et propose de plus en plus de statuts supérieurs aux responsables de Ruches. « Les responsables de Ruche signent une convention – également signée par chaque producteur – pour s'engager à gérer la Ruche de manière honnête et à respecter des délais si les relations avec un producteur se détériorent, afin de lui garantir un revenu en attendant une alternative » ajoute-t-elle.

Une évolution possible du modèle de LRQDO, et de manière à contrer l'émergence d'initiatives concurrentes, sera de capitaliser son réseau et tirer profit des communautés créées autour des producteurs locaux pour augmenter la valeur perçue par les membres. Il pourrait dès lors être avantageux pour les différentes Ruches locales d'étendre les services proposés lors des collectes, tels que proposer des ateliers culinaires, des conseils nutritionnels, des démonstrations d'autres produits, etc. L'objectif est double : fidéliser une clientèle existante et attirer une nouvelle clientèle attirée par la complémentarité des services. Dans un objectif plus global, une évolution vers une plateforme citoyenne est également envisageable. Cette dernière permettrait d'une part de faciliter la rencontre entre producteurs et consommateurs mais aussi entre ceux-ci et les pouvoirs publics locaux, tout cela participant à l'accroissement de la visibilité et des ventes et à la reconnaissance du modèle.

CONCLUSION

Récemment, l'économie collaborative – ou toutes les autres appellations possibles pour ce modèle économique – est le sujet d'étude de nombreuses recherches. Cependant les études portant sur son lien avec le développement durable restent limitées. L'objectif de ce mémoire était dès lors d'étudier le lien unissant ces deux concepts. En effet, nombreuses sont les entreprises de type collaboratif qui défendent des valeurs de développement durable et affirment s'inscrire dans un changement des pratiques établis depuis bien longtemps dans la plupart des secteurs d'activité. Or, certaines entreprises semblent ne pas appliquer dans les faits ces valeurs, voire pire, agissent en contradiction avec celles-ci³⁵. Afin d'analyser en pratique ces prétentions de développement durable, nous avons choisi d'étudier le cas d'une plateforme favorisant le commerce local « La Ruche qui dit Oui ! ».

Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à passer en revue le phénomène collaboratif. Nous nous sommes rendus compte au début de cet exercice de la difficulté que représentait une proposition de définition holistique de l'économie collaborative tant les auteurs divergeaient dans leurs explications. Certains, tels Stephany (Stephany, 2015) ou Sundararajan (Sundararajan, 2016) se concentrent principalement sur l'aspect entrepreneurial que représente le concept collaboratif tandis que d'autres tels Botsman et Rogers (Botsman & Rogers, 2010a) et Gansky (Gansky, 2010) lui préfèrent un côté relationnel et communautaire. Enfin, le pragmatisme de Lambrecht (Lambrecht, 2016) nous met en évidence un modèle souvent galvaudé et éloigné de son idéal d'origine. L'approfondissement de plusieurs recherches indépendantes nous a également permis de mettre en évidence des motivations propres aux acteurs du collaboratif et les liens forts entre le modèle et les TIC. Par après, nous avons creusé davantage les formes prises par cette économie et nous sommes également rendus à l'évidence qu'elles sont multiples et parfois divergentes. La typologie proposée par Bauwens (Bauwens, 2015) à ce sujet nous permet de comprendre l'évolution souhaitable des modèles de *peer-to-peer* vers une globalisation des savoirs et une relocalisation des productions – idées également défendues dans notre étude de cas. D'autres travaux (Eckhardt & Bardhi, 2015) mettent également en évidence les mauvaises utilisations des terminologies coopératives par certaines entreprises. Thèses également reprises par les critiques du modèle qui y voient trois perversions

³⁵ Nous pensons notamment au cas de l'entreprise américaine Uber qui est régulièrement sous le feu des critiques pour une gestion de ses relations avec ses collaborateurs désastreuse, ou un manque de responsabilité vis-à-vis de sa clientèle (Wong, 2017) (Osborne, 2016).

majeures : une nouvelle forme d’ultralibéralisme, une organisation du travail perturbée laissant à la traîne bon nombre d’individus et une dérégulation générale entraînent une situation d’instabilité dans notre économie (Ferry, 2016; Standing, 2011; Slee, 2015).

Dans un deuxième temps, nous avons passé en revue la problématique de la soutenabilité. Nous avons ainsi identifié une difficulté à définir ce concept, à comprendre les éléments qui entrent dans son champ d’action et à en comprendre ses implications. Ces définitions incomplètes et hésitantes nous permettent tout de même de cerner trois axes principaux du développement durable : l’économie, la société et l’environnement. C’est sur base de cette distinction que nous avons affiné notre recherche sur quatre modèles essentiels à la représentation et à la compréhension du développement durable : le *three-legged stool*, *overlapping circles*, *nested dependencies* et le modèle géométrique de Lozano (Lozano, 2008). Ces trois modèles proposent un affinement continu du concept sans toutefois parvenir à le représenter dans son intégralité. Là réside une difficulté essentielle de l’étude de la soutenabilité : l’absence de compromis sur un modèle universel et dès lors l’obligation de développer des outils adaptés à chaque situation. Parmi ces outils, nous avons étudié particulièrement la *Triple Bottom Line* de Elkington (Elkington, 1999) Ce modèle, applicable à l’entreprise, permet une analyse de l’action de celle-ci sur les trois axes de développement durable. Plusieurs méthodes sont possibles pour sa réalisation, nous avons préféré l’indice agrégé rendant possible la détermination d’un indicateur intelligible sur l’action de l’entreprise sur son développement durable. C’est cet indice qui a été en pratique approfondi par Azevedo et Barros (Azevedo & Barros, 2017) dans leur étude sur le secteur automobile au Royaume-Uni. Ces auteurs se sont basés sur des initiatives globales visant à rendre les entreprises plus transparentes quant à leur impact et notamment la *Global Reporting Initiative*.

La lecture de ces deux thèmes nous a amené à questionner le lien qu’il pourrait y avoir entre, à la fois, une économie basée sur le partage et la collaboration et le développement durable – vu sous une triple dimension économique, sociale et environnementale. Nous avons en effet observé de nombreuses divergences entre des objectifs de développement qui n’étaient pas uniquement économiques avancés par des entreprises du modèle collaboratif mais nous éprouvions des difficultés à identifier clairement la mise en place de ces objectifs dans la pratique. Nous remarquons, de plus, un manque d’applications et de recherches dans la littérature scientifique. Dès lors, et afin de mieux comprendre l’articulation effective de ces deux axes, nous avons opté pour une recherche exploratoire en étudiant plus en profondeur le cas de l’initiative La Ruche qui dit Oui ! (LRQDO). Dans un premier temps, nous avons étudié

le modèle d'entreprise proposé et défendu par LRQDO avec une attention particulière à la stratégie de développement et l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. De cette analyse, nous remarquons principalement que LRQDO bénéficie d'une communauté locale et d'un réseau global de Ruches lui conférant une situation confortable sur le marché des plateformes à vocation locale. L'offre proposée répond à une demande de relocalisation de la consommation et de soutien aux agriculteurs et le réseau global permet un soutien organisationnel et une intégration importante. Par ailleurs, elle bénéficie d'un environnement politique et social favorable lui permettant de croître aisément. Les avancées technologiques représentent des opportunités de croissance, tout comme la possibilité de créer des synergies avec des initiatives locales complémentaires, permettant de capitaliser sur un réseau et une communauté fortement développés. Le modèle souffre cependant de ses faibles barrières à l'entrée, permettant à des concurrents de pénétrer le marché sans grande difficulté. Il est également important de conserver un œil sur l'évolution du cadre juridique. De plus, le modèle est fortement dépendant des producteurs et de leurs conditions de travail. Des marchandises vendues au préalable mais qui ne peuvent être livrées dans les temps entraînent des insatisfactions pour les clients et un désamour pour le modèle.

Par après, et afin de comprendre au mieux les perceptions des membres quant au positionnement durable de l'initiative, nous avons proposé un questionnaire à une sélection de membres de trois Ruches situées dans le Hainaut. Sur base des réponses de 111 participants, nous sommes parvenus à répondre à trois interrogations : le positionnement local et décentralisé de la Ruche, la priorité des préoccupations des participants et les valeurs promues lors des échanges. Premièrement, les réponses nous ont permis de confirmer un positionnement local et décentralisé de l'initiative en opposition aux magasins de grande distribution perçus comme fortement globaux et centralisés. Deuxièmement, sur base de deux questions, nous avons questionné les membres sur leurs priorités et préoccupations principales lors de leur participation, ceci nous permettant d'évaluer la manière dont la Ruche participe aux aspects du développement durable – cinq aspects ont été considérés : économique producteur, économique abeille, social producteur, social abeille et environnemental. Des réponses ressort un classement mettant en avant les préoccupations sociales et l'environnement, particulièrement en avant, et reléguant les aspects économiques en fin de classement. Il ressort particulièrement l'importance d'un aspect social pour les abeilles, expliqué par une volonté de mieux se nourrir et de se créer du lien social. Troisièmement, sur base des valeurs universelles de Schwartz (Schwartz, 1992), nous avons évalué les valeurs mises en avant par les membres lors de leurs participations. De

cette question, il ressort que les membres sont mus par une volonté d'humanisme et de dépassement de soi ainsi qu'une ouverture particulière à la nouveauté et une propension au plaisir. Cette enquête nous permet de dire que, pour ce cas particulier étudié, la Ruche participe favorablement au développement social de ses participants – autant abeilles que producteurs – ainsi qu'à un meilleur développement environnemental. L'amélioration du développement économique des participants n'est pas particulièrement mise en évidence, sans toutefois avoir des implications négatives sur celle-ci.

Nous sommes pleinement conscients des limites de cette étude, tant au niveau théorique que dans l'application pratique. Premièrement, la littérature sur l'économie collaborative, bien que développée ces dernières années, rassemble davantage différents auteurs – ou entrepreneurs – dont l'objectif principal est de défendre le modèle de gestion avant de l'analyser de façon neutre et objective. Les recherches scientifiques sur ce thème restent peu développées et l'affaire de quelques auteurs. Cette particularité s'explique notamment par la nouveauté du concept mais également par sa particularité de vulgarisation. En effet, avant d'être l'objet d'études scientifiques, il est avant tout un phénomène social et médiatique. Cela a pour effet de rendre l'analyse et la compréhension plus difficiles : il n'existe pas de compromis sur l'appellation, ni sur les caractéristiques du modèle ou sur les activités économiques qu'il rassemble. Avec pour conséquence pour nous l'obligation de considérer les différentes étymologies afin de ne pas passer à côté d'informations essentielles. Deuxièmement, d'un point de vue méthodologique, nous sommes également conscients que l'étendue de l'étude ne permet pas une extrapolation valide à l'ensemble des modèles collaboratifs – ni même à l'ensemble des modèles de consommation locale. D'une part, les données récoltées l'ont été uniquement dans trois Ruches et ne sont représentatives que du tissu social fréquentant celles-ci. Cette distinction se remarque particulièrement dans l'ethnocentrisme et la difficulté de mettre en relation les résultats obtenus pour les participants avec les dispositions de la société en général. D'autre part, la collecte d'informations s'est concentrée sur les membres actifs des Ruches, et donc plus sur l'application du modèle économique de LRQDO que sur le modèle en lui-même.

En vue d'améliorer le résultat de cette étude, nous proposons plusieurs pistes, réparties entre la méthode utilisée et l'étendue de la recherche. Premièrement, nous pensons qu'il est possible et pertinent de réaliser une étude statistique multivariée des résultats obtenus. Il serait dès lors possible de proposer un modèle de type économétrique étudiant l'implication des différents critères dans la performance de l'initiative d'un point de vue de la durabilité. Il peut également être pertinent d'étudier le profil-type d'un consommateur sur cette même technique et de

déterminer les facteurs qui influencent le plus la consommation collaborative. Deuxièmement, nous proposons à l'avenir d'étendre le questionnaire à la population globale, sans différence entre les consommateurs des entreprises collaboratives et les autres. L'objectif étant de tirer des tendances générales et de développer un même type de modèle sur les profils des consommateurs et les facteurs influençant leurs propensions à collaborer. Par ailleurs, nous pensons également qu'une étude sur la comparaison de deux applications du modèle collaboratif serait pertinente. En effet, suivant la typologie de Belk (Belk, 2010), nous pouvons classer les modèles collaboratifs en deux catégories principales : les tangibles et les intangibles. A ce titre, il serait intéressant d'appliquer une même analyse aux deux types de modèles et d'observer les convergences et divergences entre leurs mises en place mais également le niveau d'implication de la base de collaborateurs et l'importance du développement durable dans la stratégie poursuivie. Il est également envisageable d'étudier une application du modèle de Azevedo et Barros (Azevedo & Barros, 2017), sur base de l'indice proposé par Slapper et Hall (Slaper & Hall, 2011) et du modèle de la *Triple Bottom Line* de Elkington (Elkington, 1999) aux entreprises collaboratives. Cette approche nécessitera un accès privilégié aux informations internes de l'entreprise. Nous émettons cependant des réserves quant à la disposition des entreprises à divulguer ce genre d'information, étant donné leurs taille et structure actuelles.

BIBLIOGRAPHIE

- AMAP Bio Devant. (2014). *Attention...pourquoi les amap disent NON à la Ruche qui dit oui*. Consulté le 21 Juillet 2017, sur Amapbiodevant.fr: <http://www.amapbiodevant.fr/blog/actualites/reseau/attention-une-amap-na-rien-a-voir-avec-les-principes-de-ruches/>
- Azevedo, S., & Barros, M. (2017). The Application of the Triple Bottom Line Approach to Sustainability Assessment: the Case Study of the UK Automotive Supply Chain. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 10(2), 286-322.
- Bauwens, M. (2015). *Sauver le monde: vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*. Paris: Les Liens qui Libèrent.
- Belk, R. (2007). Why Not Share Rather than Own? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 661, 126-140.
- Belk, R. (2010). Sharing. *The Journal of Consumer Research*, 36(5), 715-734.
- Bell, S., & Morse, S. (1999). *Sustainability Indicators: Measuring the immeasurable?* Londres: Earthscan.
- Benkler, Y. (2004). Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production. *The Yale Law Journal*, 114(2), 273-358.
- Botsman, R. (2015a). *Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't?* Consulté le 6 Juillet 2017, sur FastCompany: <https://www.fastcompany.com/40423720/watch-the-movements-of-every-refugee-on-earth-since-the-year-2000>
- Botsman, R. (2015b). *Can the Sharing Economy Provide Good Jobs?* Consulté le 5 Juillet 2017, sur The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/can-the-sharing-economy-provide-good-jobs-1431288393>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010a). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: HarperCollins Publishers.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010b). Beyond Zipcar: Collaborative Consumption. *Harvard Business Review*.

- Boulanger, P.-M., & Bréchet, T. (2005). Models for policy-making in sustainable development: The state of the art and perspectives for research. *Ecological Economics*, 337-350.
- Buisson, B., & Silberzahn, P. (2005). Innovations de rupture : il n'y a pas de fatalité. *L'Expansion Management Review*(1).
- Castel, R. (2011). Les ambiguïtés de la promotion de l'individu. Dans C. Baudelot, M. Bessone, R. Castel, F. Dubet, A. Hatchuel, P. Rosanvallon, . . . C. Van de Velde, *Refaire société*. Paris: Seuil.
- Charlot, C. (2017). Les coursiers à vélo sont-ils vraiment concernés par la loi De Croo ? *Trends Tendances*.
- Chen, K., Lune, H., & Queen, E. (2013). How values shape and are shaped by nonprofit and voluntary organizations: the current state of the field. *Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 856-885.
- Commission Européenne. (2016). *Un agenda européen pour l'économie collaborative*. Bruxelles.
- Cosbey, A. (2009). *Sustainable China Trade: A conceptual framework*. Winnipeg, Canada: International Institute for Sustainable Development.
- Daly, H. (1991). *Steady State Economics*. Washington, D.C.: Island Press.
- Dawe, N. K., & Ryan, K. L. (2003). The Faulty Three-Legged-Stool Model of Sustainable Development. *Conservation Biology*, 17(5), 1458-1460.
- de Grave, A. (2016). *L'Economie Collaborative, c'est fini*. Consulté le 5 Juillet 2017, sur OuiShare Magazine: <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/02/leconomie-collaborative-cest-fini/>
- De La Héronnière, L. (2016). *Tout sur La Ruche qui dit oui!, ses avantages et ses inconvénients*. Consulté le 21 Juillet 2017, sur L'Express: http://www.lexpress.fr/styles/forme/tout-sur-la-ruche-qui-dit-oui-ses-avantages-ses-inconvenients-la-difference-avec-une-amap_1751837.html
- de Malet, C. (2015). *Pourquoi les Amap n'auront pas la peau de La Ruche qui dit Oui !* Consulté le 21 Juillet 2017, sur Share qui peut ! - Le Figaro - Blog Journaliste:

<http://blog.lefigaro.fr/share-qui-peut/2015/09/amap-et-la-ruche-qui-dit-oui-pour-soutenir-les-petits-paysans-meme-combat.html>

Delai, I., & Takahashi, S. (2011). Sustainability measurement system: a reference model proposal. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 438-471.

Demilly, D., & Novel, A.-S. (2014). *The sharing economy: making it sustainable*, Studies N°03/14. Paris: IDDRI.

Dion, C., & Laurent, M. (Réalisateurs). (2015). *Demain* [Film].

Direction Générale Opérationnelle de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et de l'Environnement (DGO3). (2017). *Département du Développement*. Consulté le 18 Juillet 2017, sur [Environnement.wallonie.be: http://environnement.wallonie.be/administration/dd.htm](http://environnement.wallonie.be/administration/dd.htm)

Eckhardt, G. M., & Bardhi, F. (2015). *The Sharing Economy Isn't About Sharing at All*. Cambridge: Harvard Business Publishing.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach. *American Behavioral Scientist*, 21, 614-624.

Féaux, J.-C. (2015). *L'uberisation en dix leçons*. Consulté le 21 Juillet 2017, sur Libération: http://www.liberation.fr/futurs/2015/06/25/l-uberisation-en-dix-lecons_1337247

Ferry, L. (2016). *La Révolution Transhumaniste*. Paris: Plon.

Gansky, L. (2010). *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*. Londres: Portfolio Penguin.

Ghosh, R. (2005). *Code: Collaborative ownership and the digital economy*. Cambridge: MIT Press.

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown & Company.

GRI. (2017). *GRI Sustainability Reporting Standards*. Récupéré sur <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>

Griffith, E., & Primack, D. (2015). The Age of Unicorns. *Fortune*.

Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015). The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*.

Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243-1348.

Hazard, N. (2015). *La Ruche qui dit Oui, ou la disruption des supermarchés*. Consulté le 21 Juillet 2017, sur Le Monde: http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/11/13/la-ruche-qui-dit-oui-ou-la-disruption-des-supermarches_4809150_1698637.html

Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books Ltd.

Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable Development: Mapping Different Approaches. *Sustainable Development*, 13, 38-52.

International Institute for Sustainable Development. (2017). *Topic: Sustainable Development*. Consulté le 15 Juin 2017, sur www.iisd.org

International Integrated Reporting Council. (2017). *The IIRC*. Consulté le 30 Juillet 2017, sur Integrated Reporting: <https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>

Jackson, A., Boswell, K., & Davis, D. (2011). Sustainability and Triple Bottom Line Reporting – What is it all about? *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3).

Jacqué, P. (2015). Taxis contre Uber : où sont les chiffres. *Le Monde*.

John, N. A. (2013). *Sharing, collaborative consumption and Web 2.0*. London: Media@LSE.

Journal du Dimanche. (2014). *Les robots vont-ils tuer la classe moyenne ?* Consulté le 10 Juillet 2017, sur Le Journal du Dimanche: <http://www.lejdd.fr/Economie/Les-robots-vont-ils-tuer-la-classe-moyenne-696622>

Kohler, N. (1999). The relevance of Green Building Challenge: An observer's perspective. *Building Research and Information*, 27(4-5), 309-320.

La Ruche qui dit Oui ! (2017a). *Qui sommes-nous ?* Paris. Consulté le 18 Juillet 2017, sur La Ruche qui dit Oui !: <https://laruchequiditoui.fr/fr/p/missions-and-values>

- La Ruche qui dit Oui ! (2017b). *La Ruche Qui dit Oui ! soutient l'agriculture locale*. (<https://laruchequiditoui.fr/fr/p/local>, Producteur) Consulté le 18 Juillet 2017, sur La Ruche Qui dit Oui !
- La Ruche qui dit Oui ! (2017c). *Le circuit court & l'ADN de La Ruche qui dit Oui !* Consulté le 18 Juillet 2017, sur La Ruche qui dit Oui !: <https://laruchequiditoui.fr/fr/p/short-distances>
- La Ruche qui dit Oui ! (2017d). Gargouillis - Cap sur la rentrée 2017.
- Lambrecht, M. (2016). L'Economie des Plateformes Collaboratives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2016(26).
- Le Monde. (2017). Climat : Donald Trump annonce le retrait des États-Unis de l'accord de Paris. *Le Monde*.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 1836-1848.
- Luchs, M., Walker Naylor, R., Rose, R. L., Catlin, J. R., Gau, R., Kapitan, S., . . . Weaver, T. (2011). Toward a Sustainable Marketplace: Expanding Options and Benefits for Consumers. *Journal of Research for Consumers*(19).
- Mangopay. (2017). *Discover the Company*. Consulté le 18 Juillet 2017, sur Mangopay - Payment solution for marketplaces: <https://www.mangopay.com/about-us/>
- Maréchal, A. (2010). Economie écologique : principes de base. *Etopia*, 8, 137-148.
- Martin, C. J., & Upham, P. (2016). Grassroots social innovation and the mobilisation of values in collaborative consumption: a conceptual model. *Journal of Cleaner Production*, 134, Part A, 204-213.
- Martin, C. J., & Upham, P. (2016b). Grassroots social innovation and the mobilisation of values in collaborative consumption: a conceptual model. *Journal of Cleaner Production*, 2016b(134), 204-213.
- Masset, D., & Luyckx, E. (2014). L'économie collaborative, une alternative au modèle de la compétition. *Analyses Étopia*.
- Meadowcroft, J. (2000). Sustainable development: A new(ish) idea for a new century? *Political Studies*, 48(2), 370-387.

- Meadows, D. H., & Club of Rome. (1972). *The Limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.
- Meulenyser, R. (2017). Première interview sur le fonctionnement de la Ruche. (C. Decock, Intervieweur)
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. (2009). *Rapport du Groupe de Travail "Circuits Courts de Commercialisation"*.
- Mish, J., & Scammon, D. L. (2010). Principle-Based Stakeholder Marketing: Insights from Private Triple- Bottom-Line Firms. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 12-26.
- Moir, S., & Carter, K. (2012). Diagrammatic Representations of Sustainability : A review and Synthesis. Dans S. D. Smith (Éd.), *Proceedings 28th Annual ARCOM Conference*, 3-5 September 2012, (pp. 1479-1489). Edinburgh.
- Neumann, R. (2013). *The Internet of Products: An Approach to Establishing Total Transparency in Electronic Markets*. Magdeburg, Germany: Springer.
- Organisation Internationale de Normalisation. (2017). *ISO 26000 – Responsabilité sociétale*. Récupéré sur <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- Orr, D. W. (2011). *Two Meanings of Sustainability*. Washington, D.C.: Island Press.
- P2P Foundation. (2017). *Peer to Peer*. Consulté le 5 Juillet 2017, sur P2PF Wiki: http://wiki.p2pfoundation.net/Peer_to_Peer
- Painter-Morland, M. (2006). Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business Ethics: A European Review*, 15(4).
- Pollan, M. (2006). *Le Dilemme de l'omnivore : l'histoire naturelle de quatre repas*. London: Bloomsbury Publishing.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Pouchard, A. (2015). COP21 : à quoi les pays se sont-ils engagés ? *Le Monde*.

- Poulot, M. (2012). Vous avez dit "Locavore" ? De l'invention du locavorisme aux Etats-Unis. *Pour*, 2012/3(N° 215-216), 349-354.
- PricewaterhouseCoopers. (2015). *The Sharing Economy*. Récupéré sur <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>
- Rifkin, J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York: Palgrave Macmillan.
- Savitz, A. W. (2006). *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schor, J. (2016). Debating the Sharing Economy. *Journal of Self-Governance & Management Economics*, 4(3), 7-22.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Schwartz, S., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., . . . Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688.
- Schwerer, C.-A. (2015). *Blablacar et Airbnb : le partage est le nouveau stade du capitalisme*. Consulté le 10 Juillet 2017, sur La Tribune: <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/blablacar-et-airbnb-le-partage-est-le-nouveau-stade-du-capitalisme-514350.html>
- Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584-603.
- Sher, J. P., & Sher, K. R. (1994). Beyond the Conventional Wisdom: Rural Development as if Australia's Rural People Really Mattered. *Journal of research in Rural Education*, 10(1).

- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86(1).
- Slee, T. (2015). *What's Yours is Mine: Against the Sharing Economy*. New York: OR Books.
- Standing, G. (2011). *The Precariat*. London: Bloomsbury Academic.
- Stephany, A. (2015). *The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Sull, D. N. (2003). *evival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Sundararajan, A. (2013). From Zipcar to the Sharing Economy. *Harvard Business Review*(January 2013).
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. Cambridge: MIT Press.
- Todorov, V., & Marinova, D. (2009). Models of Sustainability. *MODSIM 2009 International Congress on Modelling and Simulation*. Cairns, AU: Modelling and Simulation Society of Australia and New Zealand.
- United Nations. (1972). *Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5-16 June 1972*. New York: United Nations Publications.
- United Nations. (2016). *The Sustainable Development Goals Report 2016*. New York: United Nations Publications.
- United Nations Development Program. (2017). *Sustainable Development Goals*. Consulté le 31 Juillet 2017, sur United Nations Development Program: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>
- United Nations Framework Convention on Climate Change. (2017). *The Paris Agreement*. Récupéré sur http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php
- Vif, L. (2017). Pouvoir d'achat: la Belgique s'en tire-t-elle vraiment moins bien que la Roumanie? *Le Vif/ L'Express*.
- Walsh, B. (2011). *10 Ideas That Will Change the World*. Consulté le 10 Juillet 2017, sur Time: http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717,00.html

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to Platforms: Making the Leap. *Harvard Business Review*(April 2016), 72-78.

