

Les modèles d'affaires collectifs en économie circulaire : Typologie et enseignements

Martine Vézina, HEC Montréal

Marie-France Bellemarre, TIESS

Emmanuel Raufflet, HEC Montréal

Cette étude vise à explorer empiriquement les potentialités et défis d'une économie circulaire portée par le modèle de l'entreprise collective d'économie sociale (ECÉS) comme véhicule phare de l'économie sociale. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le construit de modèle d'affaire qui permet de reconnaître l'articulation entre un ensemble de caractéristiques dans une logique de cohérence d'ensemble et de reproductibilité. Cette étude exploratoire s'inscrit dans une recherche partenariale visant à identifier les modèles d'entreprises collectives potentiellement porteurs de circularité et à accompagner les acteurs en vue d'une mise à l'échelle et d'une diffusion. Cette recherche est la première à proposer une étude empirique, les travaux sur le sujet se limitant jusqu'ici à rapprocher les principes de fonctionnement de l'économie sociale et de l'économie circulaire. Une typologie en huit modèles d'affaires d'ECÉS en économie circulaire est proposée. Nous concluons l'étude en faisant état de constats et d'enjeux s'agissant de la place et du rôle de même que du développement et du déploiement des entreprises d'économie sociales dans une économie circulaire. Nous croyons que cette étude contribue à une meilleure compréhension de la façon dont les ECÉS peuvent contribuer à l'accélération de la transition socio-économique par leur participation au déploiement de boucles d'économie circulaire.

Économie circulaire et économie sociale : Des convergences de principes

L'économie circulaire est un nouveau modèle économique qui vise à découpler la croissance économique de l'épuisement des ressources naturelles et des impacts sur l'environnement par deux principaux mécanismes. Le premier consiste à repenser les modes de production-consommation pour consommer moins de ressources et protéger les écosystèmes qui les génèrent. Le second vise à optimiser l'utilisation des ressources qui circulent déjà dans nos sociétés, sous formes de produits et de composantes. L'économie circulaire se définit comme : « Un système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités. » (Pôle québécois de concertation sur l'économie circulaire)

La définition québécoise de l'économie circulaire identifie douze stratégies que les organisations et territoires peuvent sélectionner et adapter en fonction de leur contexte et du type de ressources qu'ils utilisent. De façon générale, afin de minimiser les impacts environnementaux, on privilégie d'abord les stratégies qui visent à réduire la quantité de

ressources vierges consommées. Les stratégies à « boucles courtes » qui visent à intensifier l'usage des produits et celles qui cherchent à allonger la durée de vie des produits sont ensuite prioriser. Finalement, certaines stratégies visent à donner une nouvelle vie aux ressources.

Quelques contributions tentent de mettre en correspondance les principes portés par l'économie sociale et l'économie circulaire. Il y aurait une rencontre entre la vision alternative de l'économie que propose l'économie sociale et ses modes de fonctionnement qui en découlent (propriété des bénéficiaires ou utilisateurs, gouvernance démocratique, redistribution interdite ou limitée des surplus financiers au prorata des opérations effectués par les membres, impartageabilité du patrimoine accumulé en cas de dissolution) d'une part, et les modèles de production, de distribution et de consommation alternatifs que propose l'économie circulaire en vue de réutiliser les ressources et de participer à la régénération du capital naturel. Tout comme celle-ci, l'économie sociale et les entreprises collectives qui s'en revendiquent poursuit un projet qui est d'abord sociétal. Ce projet est celui d'une transformation des pratiques des entreprises et des citoyens permettant d'assurer l'intégrité de la planète à tous les citoyens et pour les générations futures. De plus, l'ancrage territorial de l'EC se traduit par le fait qu'elle est non délocalisable et qu'elle aspire à la pérennité tout en prenant en compte des externalités négatives.

Autant l'économie circulaire est portée par un discours sur l'innovation technique, voire technologique, autant l'économie sociale (Bouchard, 2010) porte le projet d'une innovation sociale à caractère transformatrice. Même si certaines réflexions tentent de mettre en dialogue ces deux perspectives de l'innovation à première vue irréconciliables, il n'en demeure pas moins qu'elles semblent condamnées à se déployer de façon autonome. Pourtant, l'économie circulaire reposerait sur une transformation dans les modes de production des entreprises, les modes de consommation des individus, voire les modes de pensée de la société. Un projet d'économie circulaire devrait donc être pensé comme un processus de construction collective de solutions dans lequel sont engagés et mobilisés les acteurs économiques, de la société civile, territoriaux, syndicaux et publics, intéressés et interpellés par cette transformation (AVISE). La présence d'entreprises collectives d'économie sociale, comme organisation d'utilité sociale et publique, constituerait un maillon voire même une condition à la réalisation d'une boucle d'économie circulaire. (Vézina, 2016)

S'intéresser à l'économie sociale dans le contexte de systèmes d'économie circulaire s'est soulever la question des modèles de gouvernance dans la transition socio-écologique. L'entreprise collective d'économie sociale (ECÉS) vise en effet un rendement social plus qu'économique ce qui la prédispose à prendre en charge des activités non profitables, du moins à court terme. L'éducation et la sensibilisation mais également des activités de recherche et de développement ou même de production pour lesquels les marchés sont encore inexistantes seraient plus naturellement prises en charge

par l'ECÉS dans un contexte de nouveauté comme une initiative d'économie circulaire (Vézina, 2016). Le modèle de gouvernance ouvert, partenarial et flexible de l'ECÉS permet la rencontre entre les intérêts des citoyens, des entreprises et des organismes publics. Il pourrait s'avérer un levier important dans la recherche de solutions nouvelles à des enjeux complexes, multi objectifs et multiniveaux comme ceux auxquels s'attaquent les initiatives d'économie circulaire. L'implantation d'un système circulaire peut apporter son lot d'incertitudes ou même d'inquiétudes, se butant à une résistance de la part de certains groupes qu'il s'agisse de citoyens, de consommateurs, de travailleurs ou de syndicats ou d'organismes de la société civile par exemple. L'ECÉS peut constituer un espace de prise de pouvoir partagé (Bouchard, 2010) et transparent pour mettre en lien, négocier, arbitrer et même co-construire des solutions entre des parties prenantes dont les intérêts ne sont pas toujours convergents du moins à court terme. Sous cet angle, l'ECÉS a le potentiel de faire émerger des solutions plus acceptables pour les communautés. De plus, enracinée sur son territoire ou dans sa communauté et caractérisée par un mode de fonctionnement participatif, l'ECÉS pourrait être appelée à jouer un rôle de facilitateur dans l'implantation des initiatives d'économie circulaire puisque celles-ci se déploient elles-mêmes le plus souvent à l'échelle locale. De plus, l'ECÉS n'est pas animée par le retour sur investissement et l'accroissement de la valeur de l'entreprise. Elle est donc généralement plus patiente et connue pour sa résilience dans des périodes critiques de changement. (Lévesque, 2006, Lethielleux et al., 2021). Cette résilience de l'ECÉS repose en partie sur son intégration dans un eco-système de support formé d'acteurs partageant les mêmes valeurs et susceptibles de contribuer à la recherche de solutions inédites face à des enjeux eux-mêmes inédits et complexes.

En somme, la finalité sociale ainsi que les modes de fonctionnement de l'ECÉS peuvent l'amener à jouer des rôles à la fois centraux et uniques dans des stratégies de circularité. Pour autant, les travaux empiriques se saisissant de cette problématique sont encore inexistantes. Cette étude cherche donc à combler ce vide en proposant une étude empirique portant sur les modèles d'affaires de circularité des ECÉS.

Méthodologie

Dans cette étude nous nous appuyons sur le construit de modèles d'affaires. Celui-ci permet de proposer une représentation systémique et synthétique de l'origine de la valeur ajoutée, économique, sociale et écologique, créée par les entreprises (d'économie sociale) ainsi que son partage entre les différentes parties prenantes. La perspective d'ensemble et systémique que permet l'approche par le modèle d'affaires tire sa pertinence dans le contexte d'une étude exploratoire sur un objet (économie circulaire et économie sociale) encore peu étudié, ni du point de vue théorique ni du point de vue empirique. (Ludeke-Freund, 2018) Le modèle d'affaire se définit autour d'un ensemble de caractéristiques cohérentes se regroupant autour de la proposition de valeur (produits et services, générateurs de revenus), des processus internes (gouvernance) et externes (partenariats), de la structure de coûts et des canaux d'alimentation en ressources et de distribution des

produits/services. L'approche par les modèles d'affaires permet enfin d'éclairer les spécificités sectorielles, voire même territoriales. (Ludeke-Freund, 2018)

Cette étude s'inscrit dans une recherche partenariale orchestré par deux organismes de transfert, respectivement en économie sociale (TIESS Territoires innovants en économie sociale et solidaire) et en économie circulaire (Institut EDDEC Environnement, développement durable et économie circulaire). Des comités de pilotage et de suivi ont été formés afin de superviser les travaux. Ces comités regroupent des universitaires, des praticiens d'organismes et de réseaux et ce, dans les deux champs d'analyse qui font l'objet de cette étude, soit l'économie sociale l'économie circulaire.

Des entrevues (une heure et demie en moyenne) ont été réalisées auprès de 25 directeurs/coordonnateurs évoluant dans autant d'entreprises collectives d'économie sociale (ECÉS) de taille, d'âge, de secteur d'activités, de finalités, de stratégies de circularité et de milieu géographique (urbain et rural) très divers. Ces organisations ont été sélectionnées par le comité de suivi du projet à partir d'une banque d'une centaine d'initiative, constituée dans le cadre d'un appel à tous à travers les réseaux de l'organisme du TIESS (TIESS.ca). Elles ont également été choisie pour leur potentiel de mise à l'échelle et d'impact. Les thèmes couverts dans les entrevues étaient ceux des stratégies de circularité¹, des activités, de la clientèle visée, de la mission, des sources de revenus et des principaux postes de coûts, des partenaires mobilisés, de la gouvernance et des retombées environnementales aussi économiques et sociales. Les autres thèmes couverts étaient ceux de la viabilité économique, de l'ancrage dans le milieu par la mobilisation des forces vives et des expertises locales et de la gestion démocratique et participative. Les entrevues visaient également à identifier les enjeux relatifs à la mise en place de stratégies d'économie circulaire pour d'économie sociale.

L'analyse des données recueillies et le développement de la typologie des modèles d'affaires a été faite dans un aller-retour entre chercheurs, praticiens et conseillers en transfert. La typologie qui suit est donc le fruit de cette mise en dialogue entre connaissances pratiques et académiques d'une part, et expertises en économie sociale et économie circulaire d'autre part.

Vers une typologie des ECÉS circulaires

L'analyse a permis de développer une typologie de huit modèles d'affaires d'entreprises collectives d'économie sociale (ECÉS) mobilisant une ou plusieurs stratégies de circularité. Dans les paragraphes qui suivent, nous décrivons chacun de ces modèles sous l'angle de la stratégie de circularité mise de l'avant ainsi que des enjeux soulevés.

Le modèle de l'écodesigner s'inscrit, comme son nom l'indique, dans une stratégie d'écoconception. L'écodesigner développe, produit et met en marché un produit repensé à partir de matières récupérées et ce, en opérant une boutique physique. Les EC opérant

¹ Le modèle des stratégies de circularité de mis de l'avant par la plateforme Québec Circulaire a été retenu dans cette étude. Voir la typologie sur le site : quebeccirculaire.org/static/strategies-de-circularite.html

sous ce modèle d'économie circulaire évoluent dans des domaines tels que les objets en tissus d'utilisation courante. Les enjeux actuels relevés par les écodesigns ont trait au choix du produit et à sa mise en marché. La viabilité financière du fait du coût de traitement de la matière est également un enjeu considérant la concurrence possible avec des produits neufs. Les écodesigns soulignent l'importance et le défi d'aller au-delà d'une échelle de production artisanale alors que les intrants sont souvent diversifiés et non-homogènes exigeant un traitement artisanal. Le mode de mise en marché à privilégier demeure une question en suspens alors que la plus-value de l'opération d'une boutique physique reste à démontrer.

Le second modèle observé est celui des mutualisateurs. Leur activité consiste à coordonner et offrir le soutien opérationnel afin de permettre le partage de produits ou d'équipements entre de nombreux usagers et ce, dans le but de maximiser leur utilisation au sein d'une communauté. Ce modèle s'appuie sur une stratégie de circularité relevant de l'économie collaborative et concerne en outre le partage de moyens de transport, d'équipements ou autres objets d'usage courant. Les mutualisateurs soulignent une certaine fragilité financière suivant la filière, la taille de la communauté et le rythme des locations. Du côté des coûts, ce sont les frais d'entretien, de réparation et de remplacement si l'entreprise est propriétaire qui semblent parfois difficiles à maîtriser. Lorsque le fonctionnement repose sur le bénévolat, la mobilisation de ceux-ci peut s'avérer un défi tant pour la continuité que la qualité de la prestation.

Le commerçant de seconde main opère un ou plusieurs magasins de produits usagers tels les vêtements, les meubles, les livres, les électroménagers, les articles de maison et les jouets notamment. Comme pour d'autres modèles d'affaires d'ECÉS en économie circulaire, la viabilité et l'autonomie financière constituent des défis. La stratégie de circularité de don et de revente implique une importante activité de tri. De plus, à la difficulté de l'établissement des prix de vente des articles s'ajoutent les importants efforts de commercialisation qui doivent être consentis afin d'assurer une expérience client permettant de rejoindre une clientèle diversifiée. D'autant que le commerçant de seconde main peut être perçu comme un écocentre alors qu'il traite souvent des quantités importantes de matières non-utilisables en plus de générer des coûts de logistique non négligeables. Un autre défi est celui de la conciliation de la mission de réinsertion en emploi de publics marginalisés qui est à l'origine de la fondation de plusieurs ECÉS sur ce modèle d'affaires.

Le modèle du logisticien permet d'offrir un service de gestion de matières résiduelles dans une filière via la coordination d'une stratégie de réutilisation entre donneurs et receveurs. Ils mettent à disposition des matières ou des produits de seconde main (usagés ou non) par la revente et le don. On les retrouve en outre dans les secteurs de l'alimentation, des matériaux de construction et des décors de théâtre ou de plateau de cinéma. Le volume traité et les frais d'opération sont au cœur du potentiel de viabilité financière d'un tel modèle d'affaires. À l'instar du commerçant de seconde main, la détermination des prix de revente des matériaux usagers est un enjeu. Les principaux

coûts ont trait aux frais d'entreposage des matières dans des espaces loués ou achetés, le financement d'une acquisition dans ce domaine n'allant pas de soi. Dans certaines filières, la question de rémunération du personnel peut être moins acceptable puisque la matière est acquise sous forme de don. Le développement du modèle du logisticien pose la question des liens à établir avec les différents acteurs oeuvrant en écologie industrielle. S'agissant d'un modèle fortement ancré localement en raison de la logistique physique des matières mais dont le volume constitue par ailleurs un facteur important de viabilité économique, l'identification de milieux géographiques et de filières propices de même que la structuration d'une telle filière à une échelle suprarégionale constituent autant de questionnements.

Dans le modèle du réparateur, l'ECÉS offre, comme son nom l'indique, un service d'entretien et de réparation et ce, dans des secteurs très divers tels les vélos, les vêtements et l'informatique. Ce modèle offre d'ailleurs de grandes potentialités dans des secteurs tels les meubles, les électroménagers, l'électronique et les bijoux et accessoires de mode. Bien que viable financièrement, les ECÉS qui mobilisent ce type de stratégie génèrent de très faibles marges de rentabilité notamment en raison de la difficulté à faire accepter par les clients une tarification conséquente. Le modèle du réparateur repose parfois sur la maîtrise d'expertises techniques. Or, une main d'oeuvre qualifiée pour travailler en réparation manque actuellement sur un marché actuellement très compétitif. Le déploiement du modèle du réparateur sur davantage de filières se bute donc à cette réalité de la disponibilité de la main d'oeuvre et questionne la façon d'attirer celle-ci sur les métiers de la réparation. Les axes de questionnement portent tout autant sur les conditions de travail (sécurité d'emploi et conditions salariales), que sur la formation avec à la base de possibles partenariats avec des institutions de formation publiques et privées.

Le récupérateur offre quant à lui un service de récupération de la matière à travers des activités de cueillette, de tri, de démantèlement, de traitement et de conditionnement. Certains d'entre eux ont également une activité de commercialisation des matières récupérées. Les matières récupérées vont du métal au plastique en passant par le papier/carton, les matelas, le bois, etc. La viabilité économique de ce modèle d'affaire peut être fragile puisque ses revenus sont liés entre autres aux conditions des appels d'offre publics ainsi qu'à la variation du prix et de la qualité des matières. De plus, les opérations sont en très grande partie effectuées manuellement. L'attractivité et la rétention de la main d'oeuvre dans ce type d'activité est également un défi. S'ajoute à cela le fait qu'actuellement, le prix de la matière vierge est souvent inférieur à celui de la matière récupérée rendant problématique le développement de débouchés pour cette dernière. Les partenariats qu'ont plusieurs réparateurs avec des municipalités constituent un atout majeur permettant de partager le risque. Les réparateurs pourraient établir davantage de synergies avec les écocentres et les centres de tri en autant que l'EC soit à même de démontrer des atouts.

Le transformateur offre un service de sous-traitance industrielle en conditionnement et transformation de matières. Il dispose généralement d'équipements industriels permettant

de fabriquer des lots (quantités) relativement petits. La viabilité financière est fortement liée au fait qu'il poursuit à la fois une mission d'insertion et qu'il bénéficie de ce fait de subventions salariales. Bien que les matières transformées ne soient pas nécessairement récupérées, ou lorsqu'elles le sont, ont un faible impact écologique, il n'y aurait rien qui l'empêcherait. L'attraction et la rétention de la main d'œuvre, même en insertion professionnelle, pose un défi. Ceci se traduit par un profil de personnel en insertion présentant des problématiques plus graves et par la nécessité d'offrir un encadrement plus serré. La négociation des contrats avec de plus grands acteurs économiques et publics posent également un enjeu en particulier du statut de sous-traitant pour plusieurs EC. Le modèle de transformateur offre des potentialités intéressantes notamment de manufacturier en intégrant les fonctions de conception, de vente et de distribution.

Le hub artisan offre l'accès à des espaces et des équipements de prototypage et de transformation de la matière (bois, métal, textile, plastique, etc.) par la vente de temps d'utilisation et par des formations et des conseils. Le déploiement futur de ce modèle repose sur deux grands défis. Le premier est celui de développer un modèle économique viable. Pour ce faire, le hub artisan est appelé à mieux articuler les diverses formes de « valeurs » qu'il peut apporter à la communauté. Le second défi est relié au fait que le hub artisan n'est pas directement associé à l'économie circulaire. Il reste donc encore à intégrer dans le discours et dans la pratique des approches d'économie circulaire, de développer des pratiques environnementales plus affirmées et de se questionner à savoir de quelles natures pourraient être les retombées environnementales et à quelle hauteur. Enfin, ce modèle reposant majoritairement sur le bénévolat, son potentiel de viabilité financière pourrait être incertain.

Enseignements et recherches futures

Bien qu'exploratoire, cette étude sur les modèles d'affaires d'entreprises collectives d'économie sociale en économie circulaire permet de formuler certains constats.

L'étude met en évidence la variété de secteurs (culture, construction, vêtement, bois, agriculture et alimentation, commerce de détail, informatique, transport, énergie, etc.), de taille, de stratégies de circularité (éco conception, entretien et réparation, don et revente, reconditionnement, valorisation, économie de fonctionnalité, écologie industrielle, recyclage et compostage, etc.) et de positions occupées par les ECÉS sur la chaîne de valeur de systèmes de circularité (activités de support, approvisionnement, production et, transformation, commercialisation, etc.).

Les modèles d'affaires d'ECÉS montrent une approche de la mise en œuvre des stratégies d'économie circulaire selon des principes et règles de fonctionnement qui leurs sont caractéristiques : missions multiples, gouvernance collective, variété des sources de financement, main d'œuvre hybride, partenariats pluriels, processus de production peu intensif en capital, etc.

L'approche par les modèles d'affaires révèle des défis tout autant stratégiques qu'opérationnels. La viabilité économique de ces modèles pour l'EC est souvent fragile,

confirmant que son action a tendance à se déployer dans des secteurs ou sur des activités à fort impact environnemental mais à faible potentiel lucratif à tout le moins à court ou moyen terme. En ce sens, répondant à une demande sociale plus qu'à une demande de marché, la dimension entrepreneuriale et innovante de l'ECÉS porterait en outre sur le développement de marchés et la création de nouveaux débouchés. Dans la foulée, la taille et le pouvoir de marché (en amont ou en aval), apparaissent des conditions clés du succès pour certaines ECÉS. La nécessité de se distinguer auprès des clientèles ou des parties prenantes telles les municipalités semble en effet devoir passer par le traitement de volumes plus importants. Pour autant, certains modèles d'affaires mettent en évidence le déficit de légitimité de l'ECÉS auprès de certains partenaires potentiels lorsqu'il est question de prendre en charge des activités plus intensives en capital. La moins forte présence d'ECÉS sur le modèle du transformateur en atteste en partie. La fixation des prix pour des produits/matériaux de seconde main pour lesquels il n'existe pas de marché, et en particulier lorsqu'il s'agit de dons revendus, demeure un enjeu important tant au regard des revenus que de la légitimité considérant la non finalité lucrative de l'ECÉS.

Les difficultés à attirer une main d'œuvre qualifiée (ex : réparateurs) que semblent rencontrer certains modèles d'ECÉS en économie circulaire pourrait s'expliquer par une technologisation et une automatisation de certaines filières, et avec elle une perte de compétences de métier. Le besoin que rencontre les ECÉS de réinvestir des métiers et compétences quasi-disparus pourraient être un indice d'une évolution technico-économique n'ayant pas toujours su maximiser l'utilisation des ressources et de la matière. Il apparaît ainsi que les ECÉS trouvent une place dans ces filières en développant des modèles de collaboration intersectoriels innovants en vue de réinvestir ces métiers centraux, bien qu'en disparition, pour la mise en œuvre de la circularité dans certaines filières.

Il apparaît que les questions d'échelle s'imposent rapidement à la plupart des modèles. Ce changement d'échelle semble se faire en interne mais également par des partenariats et souvent dans une dynamique de diversification des activités sur un territoire. L'économie circulaire impliquant de la transformation ou de l'échange de matière (vs des services), les investissements (plateformes, équipements de production et logistique, etc) ou même l'accès aux intrants constituent des enjeux importants pouvant expliquer cette quasi-injonction.

Il n'en demeure pas moins que l'analyse sous l'angle de la viabilité met en évidence une fragilité économique de certains modèles d'affaires. Les stratégies déployées par l'ECÉS pour assurer sa viabilité sont diverses. La combinaison de plusieurs types de stratégies de circularité au sein d'une même initiative semble s'inscrire dans une recherche de viabilité économique. Qu'elle se fasse de façon organique par une diversification d'activités ou par le truchement d'ententes de coopération entre plusieurs entreprises, cette complémentarité des modèles d'affaires permettrait également de générer davantage de retombées pour l'environnement, pour la société et pour les organisations impliquées. Ce constat fait écho aux travaux (Vézina et al., 2016) qui mettent en évidence la forte

propension des entreprises collectives à diversifier leurs activités dans une perspective de pérennisation économique mais également comme conséquence de leur ancrage territorial.

Quelques constats plus généraux s'imposent également. Cette étude met en relief une imbrication entre les retombées sociales, les effets environnementaux et la viabilité économique recherchés. Les modèles d'affaires d'ECÉS en économie circulaire semblent en effet se caractériser par un renforcement mutuel de la finalité sociale et de la mission écologique et cela, en support à la viabilité économique du modèle. La finalité sociale prend diverses formes dans les modèles de circularité : insertion en emplois de personnes éloignées du marché du travail, sensibilisation, éducation du public et création de liens sociaux au sein d'une communauté, développement de compétences et l'empowerment de citoyens, revitalisation d'un territoire, accès économique à des produits pour des personnes moins bien nanties ou pour des milieux géographiques moins bien desservis, santé et conditions de travail, etc.

Cette étude soulève plusieurs pistes pour des recherches futures. Une piste de recherche porteuse nous apparaît résider dans la compréhension des mécanismes organisationnels par lesquels la finalité sociale de l'ECÉS, selon les axes définis par l'organisation, renforcent sa capacité accroître ses impacts environnementaux. En outre, au-delà des retombées sociales de l'ECÉS sur les bénéficiaires, les communautés ou les territoires, il apparaît pertinent de mieux comprendre si et comment des mécanismes de gestion internes (ex : processus de production, gouvernance, approvisionnement, etc.) spécifiques à l'ECÉS favorisent une optimisation supérieure des ressources. En lien avec les enjeux spécifiques d'échelle (taille, territoire, etc.) et de la viabilité économique soulevés par cette étude, une réflexion autour des nouveaux modèles de gouvernance apparaît nécessaire.

Enfin, la conversation empirique que lance cette étude exploratoire entre l'économie circulaire, d'appétence technico-économique, et l'entreprise collective, issue d'une perspective socio-économique, montre la pertinence d'une approche pluri disciplinaire pour comprendre des enjeux sociétaux complexes tel que la transition- socio-écologique. L'approche par les modèles d'affaires facilite ce dialogue dans son volet économique commun aux deux champs, mais également par la perspective de cohérence d'ensemble qu'elle permet. L'étude contribue également à renforcer la pertinence d'un questionnement sur la gouvernance et les modèles de gouvernance dans une réflexion sur l'économie circulaire comme levier vers une transition socio-écologique juste et inclusive.

RÉFÉRENCES

AVISE, Dossier : Économie circulaire, <https://www.avise.org/dossiers/economie-circulaire>

Bouchard, M. (2010), Introduction. L'innovation sociale en économie sociale dans *L'économie sociale vecteur d'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.1-20. ISBN 978-2-7605-3060-7

Camacho-Otero, J., C. Boks et I.N. Pettersen 2018, Consumption in the circular economy: A literature review, *Sustainability*, vol. 10, no 8, pp 2758-2778

Crétineau, A.-M. (2010), Économie sociale et solidaire et développement durable : Pensée et actions en conjonction, *Marché et organisations*, vol. q, no11, pp31-71

Kirchher, J., D. Reike et M.P. (2017) Hekkert Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions, *Resources, Conservation & Recycling* 127 (2017) 221–232

Lethielleux, L., M. Vézina, A. Artis et J.-P. Girard, «Chicken or Egg : What Articulation Between Organizational and Territorial Resilience in Collective Social Enterprises ?», EURAM, Montréal, juin 2021 (texte de communication soumis)

Lévesque, B. (2006), Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale : quelques éléments de problématique, *Revue Économie et Solidarités*, 37(1), pp. 13-48.

Ludeke-Freund, S. Gold et N. M. P. Bocken (2018) A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns, *Journal of Industrial Ecology*, vol23, no1, pp. 36-60

Ministère de la Transition écologique et solidaire (2020). L'économie sociale et solidaire, levier de la transition écologique, <https://cutt.ly/qriWvRD> (Consulté le 7/01/2020)

Vézina, M. (2016) L'entreprise collective : un véhicule d'innovation sociale, dans Sauvé, S. et al. (eds), *L'économie circulaire. Une transition incontournable*, Les presses de l'université de Montréal, pp.112-116

Vézina, M., M. Ben Selma, D. Rousselière et L. Audebran (2016), Diversification d'activités et performance des coopératives agricoles et agro-alimentaires : Propositions d'un cadre conceptuel, Sommet international des coopératives (ed), *Le pouvoir d'agir des coopératives. Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques*, [https://www.sommetinter.coop/fr/bibliotheque-virtuelle/articles-scientifiques?f\[0\]=field_year%3A673](https://www.sommetinter.coop/fr/bibliotheque-virtuelle/articles-scientifiques?f[0]=field_year%3A673)

Villalba-Eguiluz , U., A. Egia-Olaizola et J.C. Pérez de Mendiguren (2020) Convergences between the Social and Solidarity Economy and Sustainable Development Goals: Case Study in the Basque Country, *Sustainability*, 12, 5435; doi:10.3390/su12135435