

DOSSIER

Modèles d'affaires innovants pour une économie circulaire : leçons tirées des coopératives et PME au Québec

Edwin Francisco Ferrer-Romero^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2012>

RÉSUMÉ. Cette étude explore l'intégration des principes d'économie circulaire dans les modèles d'affaires des coopératives et PME québécoises en identifiant les leviers et barrières à l'adoption. À travers une analyse qualitative de cas organisationnels, la recherche révèle que la transition circulaire implique une innovation profonde des modèles d'affaires, notamment par l'adaptation de la proposition de valeur, de la chaîne de valeur et des mécanismes de revenus. L'ancrage territorial et l'acceptabilité sociale émergent comme des facteurs clés de succès, renforçant le rôle des coopératives grâce à leur gouvernance démocratique et leur mission sociale. La recherche propose un cadre d'analyse adapté au contexte québécois et des recommandations pour accélérer la transition vers une économie circulaire territorialisée.

Mots clés : Économie circulaire, coopératives, PME, Québec, modèles d'affaires, acceptabilité sociale, symbiose industrielle, territorialisation, durabilité

ABSTRACT. This study examines the integration of circular economy principles into business models of Quebec cooperatives and SMEs, identifying adoption drivers and barriers. Through a qualitative analysis of organizational case studies, the research reveals that circular transition involves deep business model innovation, particularly through adaptation of value proposition, value chain, and revenue mechanisms. Territorial anchoring and social acceptance emerge as critical success factors, reinforcing the role of cooperatives due to their democratic governance and social mission. The study provides a framework adapted to the Quebec context and recommendations to accelerate the shift toward a territorialized circular economy.

Key words: Circular economy, cooperatives, SMEs, Quebec, business models, social acceptability, industrial symbiosis, territorialization, sustainability

Introduction

Face aux impératifs climatiques, la transition vers une économie circulaire s'impose comme un nouveau paradigme de durabilité (Geissdoerfer et collab., 2017), proposant une rupture avec le modèle linéaire traditionnel (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Cette transition systémique repose sur une redéfinition des modes de production et de consommation (Kirchherr et collab., 2017), ce qui implique une innovation profonde des modèles d'affaires (Gassmann et collab., 2014).

^a MBA, doctorat en transformation numérique et innovation, Université d'Ottawa

Au Québec, le tissu économique est largement dominé par les petites et moyennes entreprises (PME) (Statistique Canada, 2023), qui, malgré leur flexibilité, font face à des défis pour intégrer des pratiques circulaires (Moreno et collab., 2016). Parallèlement, la province se distingue par un mouvement coopératif particulièrement dynamique (CQCM, 2023), dont la gouvernance démocratique et la finalité sociale offrent un potentiel unique pour la transition écologique (Cornforth, 2004 ; CRISES, 2019).

L'opérationnalisation de l'économie circulaire exige un ancrage local fort, un concept connu sous le nom de territorialisation (Tapia et collab., 2021). Cette notion ne se limite pas aux symbioses industrielles : elle englobe des collaborations de proximité et un appui des parties prenantes locales (Esposito et collab., 2018). Cependant, peu d'études ont analysé les stratégies concrètes d'intégration de l'économie circulaire par les coopératives et par les PME dans leur contexte territorial spécifique (Ziegler et collab., 2023), alors que ces dernières rencontrent des barrières financières et organisationnelles importantes (Niang et collab., 2023). Il apparaît donc nécessaire d'analyser comment ces organisations adaptent leur modèle d'affaires pour surmonter ces obstacles et pour tirer parti des facteurs territoriaux et sociaux.

Cette étude vise donc à explorer les stratégies d'intégration de l'économie circulaire par les coopératives et PME québécoises, à identifier les leviers et barrières à leur adoption, et à analyser l'influence des facteurs territoriaux et sociaux. Pour ce faire, une analyse documentaire qualitative de 16 cas a été menée (Thomas, 2006). Cette recherche contribue à la littérature en proposant un cadre d'analyse adapté au contexte québécois et offre des recommandations pour les gestionnaires et les décideurs publics.

1. Panorama des PME et du mouvement coopératif au Québec

Le tissu économique québécois est dominé par les PME. En décembre 2023, près de 957 000 entreprises actives étaient recensées, majoritairement (plus de 50 %) de très petite taille (1-4 employés) (ISQ, 2024). Ces organisations, bien que flexibles, disposent souvent de ressources limitées pour engager des transformations circulaires (Moreno et collab., 2016).

Parallèlement, le Québec se distingue par un secteur coopératif dynamique et bien implanté, caractérisé par une gouvernance démocratique et par une finalité à la fois économique et sociale. Les coopératives québécoises génèrent près de 53 G\$ de revenus annuels et emploient plus de 100 000 personnes, tout en affichant un taux d'innovation supérieur à celui des PME privées (Ziegler et collab., 2023). Cette forte capacité d'innovation collective crée un terreau prometteur pour l'adoption de l'économie circulaire, même si le fonctionnement interne des coopératives, fondé sur la prise de décision par les membres, peut ralentir le déploiement de nouvelles pratiques (Peredo et Chrisman, 2006).

L'article s'organise de la façon suivante : la section 2 introduit le cadre théorique et propose une revue de la littérature sur l'économie circulaire et sur les modèles d'affaires; la section 3 précise la problématique et les objectifs de recherche; la section 4 décrit la méthodologie employée; la section 5 présente les résultats issus de l'analyse des cas étudiés, incluant les facteurs territoriaux et sociaux susceptibles d'influencer l'adoption de l'économie circulaire; et la section 6 formule des recommandations opérationnelles. Enfin, la conclusion synthétise les principales contributions de l'étude et ouvre sur des perspectives pour des recherches futures.

2. Cadre théorique et revue de littérature

2.1 Fondements de l'économie circulaire

L'économie circulaire se définit comme un système économique régénératif visant à minimiser l'entrée de ressources ainsi que la production de déchets, d'émissions et de pertes d'énergie en ralentissant, en fermant et en réduisant les boucles de flux de matières et d'énergie (Geissdoerfer et collab., 2017). Cette approche propose une rupture avec le modèle linéaire traditionnel « extraire-produire-consommer-jeter » en favorisant des stratégies de conception durable, de maintenance, de réparation, de réutilisation, de reconditionnement et de recyclage.

Geissdoerfer et ses collègues (2017) distinguent l'économie circulaire de la durabilité, soulignant que la première se concentre sur la circularité des flux matériels, tandis que la seconde englobe des objectifs plus larges, incluant l'équité sociale et la viabilité économique. Kirchherr et ses collègues (2017) recensent plus de 100 définitions de l'économie circulaire et insistent sur l'importance de l'échelle (micro, méso, macro) et de la dimension systémique pour atteindre les objectifs de développement durable.

Les concepts clés incluent la symbiose industrielle (collaboration entre entreprises pour valoriser les flux de matières), la territorialisation (ancrage des pratiques dans les dynamiques locales) et l'acceptabilité sociale (engagement des parties prenantes autour des projets circulaires) (Chertow, 2007).

2.2 Modèles d'affaires des coopératives

Le modèle coopératif repose sur la propriété collective et sur le contrôle démocratique par les membres. Une coopérative est un regroupement de personnes ou de sociétés qui décident ensemble de satisfaire certains de leurs besoins communs en exploitant une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. Contrairement aux entreprises traditionnelles qui versent leurs profits aux actionnaires, les coopératives redistribuent leurs bénéfices à leurs membres selon leur participation, suivant le principe fondamental « un membre, une voix ».

Les coopératives se caractérisent par trois éléments clés : la propriété collective, où les membres sont à la fois propriétaires et utilisateurs des services et produits de la coopérative ; la gouvernance démocratique, garantissant une gestion participative où chaque membre prend part activement aux décisions ; et la gestion des excédents, redistribués ou réinvestis en fonction des besoins des membres.

Il existe cinq types principaux de coopératives au Québec :

1. Les *coopératives de consommateurs*, qui permettent aux membres d'acheter des biens et services à prix avantageux, soutenant souvent les produits locaux et redistribuant les bénéfices aux membres en fonction de leurs achats;
2. Les *coopératives de producteurs*, qui réunissent des producteurs pour partager des ressources et infrastructures, réduisant ainsi les coûts et améliorant leur efficacité ;
3. Les *coopératives de travail*, qui permettent aux employés d'être aussi propriétaires et de participer à la gestion de l'entreprise, créant ainsi des emplois stables et équitables ;
4. Les *coopératives de solidarité*, qui réunissent divers groupes (consommateurs, travailleurs, organisations locales) pour répondre à des besoins sociaux et environnementaux spécifiques ;
5. Les *coopératives financières*, qui offrent des services bancaires et financiers à des conditions avantageuses pour leurs membres, avec une participation démocratique à la prise de décision.

Le modèle coopératif allie deux structures : la structure associative, qui implique que des personnes se regroupent pour exploiter ensemble une entreprise dont la mission est axée sur la réponse à leurs besoins économiques, sociaux et culturels; et la structure d'entreprise, qui constitue une réponse aux besoins des membres. Cette dualité structurelle exprime les doubles réalités d'association et d'entreprise, de propriétaire et d'utilisateur, de collectif et d'individuel, de social et d'économique.

La recherche sur les coopératives montre que ces organisations adoptent une approche éthique et durable des affaires en considérant non seulement les impacts économiques de leurs activités, mais aussi sociaux, culturels et environnementaux. Cette approche à triple bilan positionne les coopératives à l'avant-garde de la nouvelle économie.

2.3 Coopératives et PME québécoises

Au Québec, les coopératives occupent une place importante dans le tissu économique, aux côtés des PME. Selon Bouchard et Rousselière (2020), le mouvement coopératif et mutualiste québécois comprend près de 2 900 coopératives et mutuelles, 7 millions de membres et clients, 472,6 G\$ d'actifs représentant 14 % du PIB du Québec, 55 G\$ en revenus et 135 000 emplois. Ces entreprises collectives sont présentes dans de nombreux secteurs d'activité économique, incluant les services financiers et assurances, l'agroalimentaire, la forêt et l'énergie, l'habitation, les services à la personne, le commerce de détail et les services de proximité.

Selon Bouchard et Rousselière (2020), les données comparatives entre coopératives et PME révèlent plusieurs différences significatives. Les coopératives bénéficient d'un taux d'acceptation de financement par emprunt supérieur à celui des PME traditionnelles (95,7 % contre 90,8 %). Elles sont également plus enclines à innover et à adopter des technologies de pointe (39 % contre 28 %). Cependant, les coopératives privilégient souvent un rayonnement local, alors que les PME visent davantage l'expansion hors province ou à l'international (Crick et Crick, 2023).

Selon Birchall (2018), en matière de survie organisationnelle, les coopératives québécoises démontrent une résilience remarquable. Selon l'étude la plus récente, 63,9 % des coopératives survivent après 5 ans, comparativement à 35 % des entreprises privées québécoises. Après 10 ans, 44,4 % des coopératives opèrent toujours, contre 19,5 % des entreprises québécoises. Cette supériorité du taux de survie s'explique par les objectifs d'affaires intrinsèquement différents : les coopératives ne recherchent pas la maximisation de la rentabilité comme but principal, mais sont constituées avant tout pour satisfaire les besoins de leurs membres.

Les coopératives québécoises se distinguent également par leur capacité d'adaptation et par leur stabilité lors des crises. Quatre coopératives du réseau de Sollio Groupe Coopératif se sont classées parmi les 300 PME les plus pérennes du Québec en 2020. Le modèle coopératif fait ses preuves puisque les valeurs d'entraide, de partage et de respect constituent des atouts majeurs dans les temps difficiles (Común, 2022).

La recherche montre que les coopératives québécoises bénéficient d'un écosystème d'accompagnement spécialisé, coordonné notamment par la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), qui offre du soutien technique aux entrepreneurs coopératifs (Girard, 2008). Ce soutien se traduit par un effet de levier généré par l'Entente de partenariat atteignant 9,6 \$ générés en chiffre d'affaires par les coopératives touchées par dollar investi (CQCM, 2024), (Bérubé, 2025).

Les coopératives québécoises jouent également un rôle significatif dans l'intégration des nouvelles populations, notamment les immigrants. L'expérience des coopératives d'habitation révèle que ces organisations, par leurs valeurs d'égalité, d'équité, de solidarité et de démocratie, constituent une solution

prometteuse pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants (Fischler et al., 2017). Cette approche inclusive s'inscrit dans une perspective plus large d'intégration socioprofessionnelle qui reconnaît l'importance des trajectoires individuelles et de l'agentivité des personnes immigrantes (Dioh, 2020).

2.4 Innovation de modèles d'affaires et « triangle magique »

Le « triangle magique » de Gassmann et ses collègues (2014) structure l'innovation de modèles d'affaires autour de quatre dimensions interconnectées : la proposition de valeur (qui?), l'offre de valeur (quoi?), la chaîne de valeur (comment?) et le mécanisme de profit (pourquoi?). Ce cadre trouve une application particulièrement pertinente dans le contexte de l'économie circulaire :

- *Proposition de valeur circulaire* : Les entreprises développent des offres de produits-services (*product-as-a-service*), passant de la vente de produits à la fourniture de solutions fonctionnelles;
- *Offre de valeur circulaire* : Les entreprises conçoivent des solutions innovantes, telles que des produits-services ou des modèles de location, qui remplacent la simple vente de biens par la fourniture de fonctionnalités durables et réutilisables.
- *Chaîne de valeur repensée* : La chaîne de valeur circulaire nécessite une reconfiguration complète des processus pour intégrer des cycles de maintenance, de réparation, de reconditionnement et de recyclage;
- *Mécanisme de profit adapté* : Le mécanisme de profit évolue vers des modèles de revenus récurrents et partagés, alignés sur les principes de circularité.

Modèles d'affaires circulaires identifiés

L'analyse des entreprises québécoises révèle plusieurs types de modèles d'affaires circulaires :

- *Resource recovery* : valorisation des sous-produits et déchets (ex. : Fromagerie Boivin, Still Good, Coop Agri-Énergie Warwick);
- *Pay-per-use/Specialist* : vente de services plutôt que de produits (ex. : Piscines et Spas Poséidon, Ecotime Solutions);
- *Infrastructure sharing* : mutualisation d'infrastructures et de compétences (ex. : Méduse, Centrale agricole);
- *Orchestrator* : coordination d'écosystèmes circulaires (ex. : PME MTL, CDRQ, Coop Carbone).

2.5 Articulation avec les boucles biologiques et techniques

Selon la Ellen MacArthur Foundation (2013), l'économie circulaire s'articule autour de deux types de boucles complémentaires :

- *Boucles techniques* : Elles concernent les matériaux non biodégradables (métaux, plastiques) à maintenir dans le système par la réparation, par le reconditionnement et par le recyclage. Des coopératives et PME québécoises illustrent cette approche, créant des synergies entre secteurs;
- *Boucles biologiques* : Elles portent sur les matières organiques valorisées par compostage ou par biodégradation, puis réintégrées dans des cycles naturels. Par exemple, démontrer cette approche par la production de biogaz par la biométhanisation agricole, où le digestat est réutilisé comme fertilisant, bouclant le cycle.

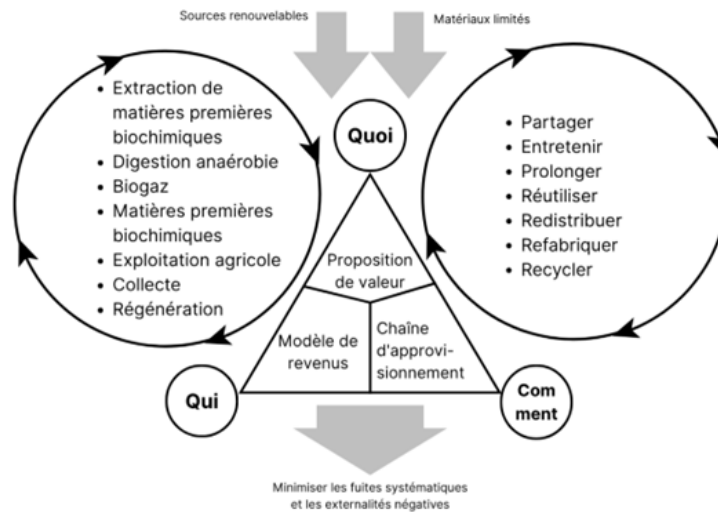


Figure 1 – Modèle d'affaires circulaire : fusion du triangle magique (Gassmann et collab., 2014) et des boucles de l'économie circulaire (Ellen MacArthur Foundation, 2013)

Le diagramme de la figure 1 fusionne la logique d'innovation du triangle magique (Gassmann et collab., 2014) avec les boucles de l'économie circulaire (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Au centre, le triangle met en évidence trois axes indissociables : Quoi (la proposition de valeur adressée à la clientèle), Qui (le modèle de revenus) et Comment (la chaîne d'approvisionnement). Ces trois axes garantissent la cohérence du modèle d'affaires (Gassmann et collab., 2014).

- Autour de ce noyau, le *cycle technique* illustre comment les produits et matériaux circulent au sein de l'entreprise et de son écosystème. Par étapes (partager, entretenir, prolonger, réutiliser, redistribuer, refabriquer et recycler), les actifs conservent leur utilité maximale avant de revenir à la case « Quoi ». Cette boucle optimise la valeur extraite des ressources et réduit les besoins en nouveaux matériaux limités (Ellen MacArthur Foundation, 2013);
- En miroir, le *cycle biologique* montre le parcours des ressources d'origine vivante. Extraction de matières premières biochimiques, digestion anaérobie, biogaz, exploitation agricole, collecte et régénération forment un cycle fermé qui alimente la chaîne d'approvisionnement (« Comment ») en sources renouvelables. Cette approche garantit la restauration continue de la biosphère et inscrit l'activité dans un régime durable (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

Dans son ensemble, le modèle vise à minimiser les fuites systémiques et les externalités négatives. En conjuguant l'innovation stratégique du triangle magique et des boucles techniques et biologiques, l'organisation construit un modèle d'affaires à la fois résilient, rentable et respectueux des ressources planétaires.

2.6 Application aux coopératives et PME québécoises

Les coopératives québécoises présentent des caractéristiques structurelles favorables à l'adoption de l'économie circulaire. Leur gouvernance démocratique facilite l'acceptabilité sociale des innovations circulaires et favorise l'engagement des membres dans les projets de transition (Cornforth, 2004). La mutualisation des ressources, principe fondamental du modèle coopératif, s'aligne naturellement avec les stratégies circulaires (Mazzarol et collab., 2018).

Les PME québécoises démontrent une capacité d'innovation remarquable dans l'économie circulaire, comme en témoignent les plus de 2 000 entreprises ayant reçu de l'aide pour l'adoption de pratiques durables via Synergie Montréal et le Réseau PME MTL (PME MTL, 2023). Leur flexibilité organisationnelle leur permet d'expérimenter des innovations collaboratives et de développer des partenariats inter-organisationnels pour surmonter les contraintes de ressources. (Schröder et collab., 2019)

Cependant, plusieurs obstacles persistent : contraintes financières (investissements initiaux élevés), manque de compétences techniques, difficultés d'intégration dans les chaînes d'approvisionnement existantes et complexité réglementaire (Ghisellini et collab., 2016).

3. Problématique et objectifs de recherche

Malgré le potentiel démontré de l'économie circulaire, son adoption par les coopératives et PME québécoises reste inégale. Les études montrent que les coûts initiaux, le manque de compétences spécialisées et l'accès limité à l'expertise technique constituent des freins majeurs (Niang et collab., 2023). Par ailleurs, l'ancrage local des initiatives circulaires – leur territorialisation – demande une coordination et une acceptation sociale sans lesquelles les projets peinent à perdurer (Tuboalabo et collab., 2024). Or, peu d'études se sont penchées sur les modalités concrètes d'intégration de l'économie circulaire à l'échelle de ces petites organisations et de leur territoire immédiat (Rohn et Kubler, 2023). Nous posons donc les questions de recherche suivantes : *Comment les coopératives et PME du Québec intègrent-elles les principes de l'économie circulaire dans leur modèle d'affaires? Quels facteurs territoriaux et sociaux influencent cette adoption?*

Cette étude poursuit trois objectifs principaux :

- Explorer les stratégies d'intégration des principes de l'économie circulaire dans les modèles d'affaires des coopératives et PME québécoises (Lüdeke-Freund et collab., 2019);
- Identifier les principaux leviers et barrières à l'adoption de ces modèles (Popa et collab., 2025);
- Analyser l'influence des facteurs territoriaux et sociaux sur la transition vers une économie circulaire territorialisée (Bote Alonso et Montalbán Pozas, 2024).

4. Méthodologie

4.1 Approche de recherche

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons adopté une approche qualitative exploratoire (Maxwell, 2012), qui est particulièrement appropriée pour analyser en profondeur des phénomènes complexes et émergents comme l'intégration de l'économie circulaire (Thomas, 2006).

Notre étude repose sur une analyse documentaire de cas multiples (Bowen, 2009), une méthode rigoureuse pour étudier des phénomènes contemporains dans leur contexte réel (Scott, 1990). Les données ont été collectées à partir de sources secondaires accessibles publiquement afin de garantir la fiabilité du processus (Heaton, 2004).

L'approche inductive est particulièrement appropriée pour explorer des phénomènes émergents comme l'intégration de l'économie circulaire dans les modèles d'affaires organisationnels (Gioia et collab., 2013). De cette façon, l'approche inductive générale de Thomas (2006) repose d'abord sur une préparation minutieuse des données, sur un formatage uniforme et sur des sauvegardes pour faciliter le codage, puis sur une lecture immersive permettant de relever thèmes et passages clés. Ensuite, un

codage ouvert identifie des unités de sens étiquetées in vivo, tout en autorisant chevauchements et non-codage selon la pertinence. Les catégories sont alors affinées par fusion et hiérarchisation, puis réduites en quelques thèmes centraux synthétisant les résultats. Chaque thème est relié aux données brutes pour assurer la traçabilité, puis la fiabilité est vérifiée par codage intercodeurs et par validation auprès des parties prenantes. Enfin, les résultats sont présentés dans un rapport structuré autour des thèmes principaux, enrichis de définitions claires et de citations illustratives (Thomas, 2006).

Un échantillon raisonné de 21 organisations, dont 7 coopératives, 4 PME et 10 parties prenantes (agences, associations, municipalités, industries), a été constitué selon des critères ciblés (secteur d'activité, localisation géographique au Québec, degré de maturité des initiatives circulaires) pour assurer une représentation diversifiée des acteurs de l'économie circulaire (Altheide et collab., 2008). Afin de préserver la confidentialité, chaque structure a été anonymisée par un alias générique accompagné d'un identifiant alphanumérique. Les données proviennent de multiples sources documentaires fiables (rapports annuels, communications officielles, sites web, publications institutionnelles) (Dalglish et collab., 2020) et d'entretiens semi-directifs validés par les participants.

4.2 Collecte de données

La collecte de données combine une revue documentaire de rapports institutionnels et de communications officielles (rapports annuels, publications gouvernementales) avec l'analyse de cas d'organisations variées, incluant des coopératives et PME issues de secteurs comme l'agroalimentaire, le manufacturier et les services (Van der Maren, 1997). Cette approche par triangulation des sources renforce la validité et la fiabilité des données recueillies (Maxwell, 2012).

Les sources primaires incluent les bases de données institutionnelles de la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) et du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). Les sources secondaires comprennent les répertoires d'entreprises publics, les registres gouvernementaux et les documents organisationnels accessibles publiquement. Des données secondaires fiables provenant de sources sectorielles fournissent des informations contextuelles supplémentaires et renforcent la validité des données (Morrow et Smith, 2012).

4.3 Analyse des données

L'analyse thématique, inspirée de Braun et Clarke (2006), est utilisée pour identifier les stratégies, obstacles et solutions. Le processus suit l'approche inductive générale de Thomas (2006) en huit étapes : préparation des données, lecture immersive, codage ouvert, consolidation des catégories, réduction vers un cadre parcimonieux, rattachement aux objectifs, évaluation de la fiabilité et rédaction des résultats (Blais et Martineau, 2006).

L'analyse des données a consisté à coder les transcriptions d'entretiens pour identifier les thèmes clés relatifs à l'évolution des modèles d'affaires, aux leviers et aux obstacles de l'entrepreneuriat durable (Charmaz, 2006; Creswell et Poth, 2016). À l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives, nous avons codé et catégorisé systématiquement les données en thèmes et sous-thèmes, facilitant ainsi l'analyse thématique.

5. Résultats

L'analyse révèle une structure organisée autour de trois thèmes principaux correspondant aux objectifs de recherche : l'adaptation des modèles d'affaires à l'économie circulaire, les leviers et barrières à l'adoption, et les facteurs territoriaux et sociaux influençant l'intégration (voir tableau 1). Elle révèle aussi la structure des codes émergents identifiés à partir du cadre théorique :

Thème	Code	Libellé du code	Description
1. Adaptation des modèles d'affaires à l'économie circulaire	ADAP-PROP	Proposition de valeur circulaire	Conception et offre de produits/services modulaires, réparables et 100 % recyclables, intégrant la circularité dès la R-D
	ADAP-CHAIN	Chaîne de valeur circulaire	Réorganisation des processus, partenariats et logistique pour boucler les flux de matières (boucle fermée, mutualisation)
	ADAP-REV	Modèle de revenus circulaire	Passage d'un modèle de vente unique à des revenus récurrents (location, abonnement, paiement à l'usage) alignés sur l'économie circulaire
	ADAP-SEG	Segment de clientèle circulaire	Identification et ciblage des segments de clientèle prêts à adopter des offres circulaires (ex. : économie de la fonctionnalité)
2. Leviers et barrières à l'adoption de l'économie circulaire	LEVI-INC	Incitatifs financiers	Subventions, crédits d'impôt, prêts bonifiés ou autres aides économiques facilitant la transition circulaire
	LEVI-COMP	Compétences internes	Présence ou acquisition de savoir-faire, formation et expertise nécessaires à la mise en place de pratiques circulaires
	BARR-COUT	Coûts initiaux	Investissements ou dépenses de démarrage jugés trop élevés par rapport aux ressources disponibles
	BARR-ORG	Contraintes organisationnelles	Freins liés à la structure interne, aux processus décisionnels ou aux ressources humaines (manque de temps, rigidité hiérarchique, etc.)
	BARR-REG	Obstacles réglementaires	Normes ou exigences légales perçues comme restrictives pour certaines initiatives circulaires
3. Facteurs territoriaux et sociaux	TERR-INFRA	Infrastructures locales	Disponibilité ou absence d'installations (centres de valorisation, points de collecte, réseaux de transport) favorisant l'économie circulaire
	TERR-RESEAU	Réseaux de collaboration	Dynamique des partenariats locaux, coopérations interentreprises et interactions avec les parties prenantes (municipalités, associations)
	SOC-ACCEP	Acceptation sociale	Degré d'adhésion ou de réticence des employés, clients, riverains ou communautés vis-à-vis des initiatives circulaires
	SOC-CULT	Culture organisationnelle et locale	Valeurs, croyances et habitudes partagées au sein de l'organisation ou du territoire qui influencent la transition
	POL-APPUI	Soutien des politiques publiques locales	Programmes municipaux ou régionaux, chartes territoriales et feuilles de route facilitant la transition circulaire

Tableau 1 – Structure des codes émergents

Nos résultats sont classés selon les vocables suivants (voir tableau 2) :

- *Code* : désigne l'étiquette normalisée servant de repère rapide pour chaque idée ou observation ;
- *Citation littérale* : restitue fidèlement les propos des acteurs ou extraits documentaires qui illustrent le code ;
- *Alias* : précise la nature et le type d'organisation ayant émis la citation (multinationale, PME, OBNL, agence gouvernementale, etc.) pour situer le contexte empirique ;
- *Synthèse* : reformule en quelques mots l'apport principal de la citation à la compréhension du phénomène étudié ;
- *Auteur-année* : référence la source bibliographique dont provient la donnée ;
- *Catégorie* : classe chaque code au sein d'un concept plus large (modèles d'affaires circulaires, coûts logistiques, acceptabilité sociale, etc.), facilitant ainsi l'articulation des résultats avec les cadres théoriques de l'économie circulaire.

Code	Citation littéraire	Alias	Synthese	Auteur-année	Categorie
ADAP-PROP	« proposer des produits qu'ils soient qui ont une durée de vie qui soit longue qu'ils soient réparable et qu'ils soient recyclables en fin de vie »	Organisation Partie Prenante – Multinationale / Industrie manufacturière	Modèle mixte finance circulaire / réduction carbone.	Yin et al. (2023)	Modèles d'affaires circulaires
ADAP-CHAIN	« on est en circuit court : on travaille aussi avec des matières qui étaient destinées à l'enfouissement »	PME – Agro-alimentaire circulaire (PME)	Contraintes organisationnelles de distribution.	Deltour, Le Gall & Lethiais (2020)	Chaîne de valeur repensée
ADAP-REV	« avec les années, OPEQ a évolué : nous sommes passés de la récupération d'ordinateurs à celle de portables, tablettes et téléphones cellulaires »	Organisation Partie Prenante – Récupération & réemploi (OBNL)	Formation circulaire prolongeant l'usage des vélos.	Vézina, Bellemare & Rauffet (2020)	Pay-per-Use
ADAP-SEG	« on a des clients qui vont prendre nos ingrédients pour produire de la boulangerie »	PME – Agro-alimentaire circulaire (PME)	Acceptation sociale réussie.	Bowen (2009)	Acceptabilité sociale
LEVI-INC	« nous avons supporté financièrement des projets exemplaires d'économie circulaire »	Organisation Partie Prenante – Agence gouvernementale	Besoin de nouvelles mesures incitatives.	Esposito et al. (2018)	Incitatifs
LEVI-COMP	« on offre des stages de formation à des jeunes qui ont des cours techniques en informatique »	Organisation Partie Prenante – Récupération & réemploi (OBNL)	Compétences clés accélérant l'innovation circulaire.	Gassmann, Frankenberger & Csik (2012)	Triangle magique – compétences
BARR-COUT	« les coûts initiaux sont souvent perçus comme un frein majeur à l'adoption » (à extraire précisément)	PME – Agro-alimentaire (PME)	Frein économique à l'expansion.	Kaufmann & Tschoeke (2021)*	Coûts logistiques
BARR-ORG	« un manque de temps et une rigidité hiérarchique ralentissent considérablement nos démarches » (à extraire précisément)	Coopérative financière	Conditions restrictives des programmes.	CIRANO (2021)	Critères d'éligibilité
BARR-REG	« les normes et exigences légales sont parfois trop restrictives pour boucler la boucle circulaire » (à extraire précisément)	Organisation Partie Prenante – Agence gouvernementale	Obstacles réglementaires.	Bourdin & Torre (2020)	Complexité réglementaire
TERR-INFRA	« il nous manque des centres de valorisation à l'échelle locale pour boucler les flux » (à extraire précisément)	Incubateur / ONG	Manque d'infrastructures de collecte.	RECYC-QUÉBEC (2023)	Infrastructure territoriale
TERR-RESEAU	« créer des synergies entre entreprises du territoire permet de valoriser mutuellement nos extrants »	Incubateur / ONG	Partenariats coopératifs forts.	Camargo Benavides & Ehrenhard (2021)	Réseaux coopératifs
SOC-ACCEP	« l'adhésion des riverains est essentielle pour déployer des solutions circulaires » (à extraire précisément)	Coop – Coopérative de solidarité (OBNL)	Acceptation sociale réussie.	Bowen (2009)	Acceptabilité sociale
SOC-CULT	« nous réfléchissons toujours à nos activités pour maximiser la durée de vie des intrants et extrants »	Incubateur / ONG	Culture organisationnelle soutenant l'innovation sociale.	Poirier & Ziegler (2023)	Acceptabilité sociale
POL-APPUI	« il y a du soutien financier public-privé adapté à vos besoins »	Organisation Partie Prenante – Agence gouvernementale	Rôle crucial des aides publiques.	CIRANO (2021)	Soutien institutionnel

Tableau 2 – Codification et synthèse thématique des résultats

5.1 Adaptation des modèles d'affaires à l'économie circulaire

Proposition de valeur circulaire (ADAP-PROP)

Les PME québécoises développent des offres axées sur la fonctionnalité et sur la durabilité, plutôt que sur la simple vente de produits. Ecotime Solutions illustre cette transformation en proposant des systèmes Oasis de récupération des eaux pluviales par le biais de contrats de service et d'abonnement.

Chaîne de valeur circulaire (ADAP-CHAIN)

Les organisations réorganisent leurs processus internes et leurs partenariats externes pour garantir la réutilisation et la valorisation des flux de matières. Piscines et Spas Poséidon démontre cette approche par son modèle de réusinage, qui prolonge la vie des équipements de piscine.

Modèle de revenus circulaire (ADAP-REV)

Le passage à des mécanismes de revenus récurrents (abonnement, location, paiement à l'usage) s'aligne sur la circularité économique. Still Good exemplifie cette transformation en développant un modèle carbone négatif de lutte contre le gaspillage alimentaire.

Segment de clientèle circulaire (ADAP-SEG)

Les PME et coopératives identifient et ciblent des segments de clientèle particulièrement réceptifs aux solutions circulaires et durables.

5.2 Leviers et barrières à l'adoption de l'économie circulaire

5.2.1 Leviers identifiés

- *Incitatifs financiers (LEVI-INC)* : Le financement public, par le biais de subventions et de crédits d'impôt, constitue un levier essentiel. RECYC-QUÉBEC développe un indice de circularité du Québec et soutient financièrement les projets de valorisation des déchets.
- *Compétences internes (LEVI-COMP)* : La mise en place de formations spécialisées renforce les savoir-faire internes et accélère l'adoption de pratiques durables.

5.2.2 Barrières persistantes

- *Coûts initiaux (BARR-COUT)* : Les investissements de démarrage demeurent un obstacle majeur pour les petites structures.
- *Contraintes organisationnelles (BARR-ORG)* : La rigidité des procédures internes et le manque de personnel formé ralentissent la mise en œuvre.
- *Obstacles réglementaires (BARR-REG)* : Certaines normes sanitaires et environnementales limitent le réemploi de sous-produits organiques.

5.3 Facteurs territoriaux et sociaux influençant l'adoption de l'économie circulaire

5.3.1 Facteurs territoriaux

Infrastructures locales (TERR-INFRA)

L'absence de plateformes de collecte ou de centres de tri à proximité freine l'efficacité des boucles circulaires en région. Cette contrainte est particulièrement marquée dans les territoires ruraux ou éloignés des grands centres urbains.

Réseaux de collaboration (TERR-RESEAU)

Les partenariats entre municipalités et acteurs privés facilitent la mise en place d'écosystèmes circulaires territorialisés. La Ville de Chapais illustre cette dynamique en fournissant de la biomasse pour la production d'électricité locale et en développant des partenariats agricoles-municipaux.

5.3.2 Facteurs sociaux

Acceptation sociale (SOC-ACCEP)

L'adhésion des communautés locales conditionne le succès des projets circulaires. Cette acceptation dépend largement de la communication, de la transparence et de l'engagement des parties prenantes locales dans les processus décisionnels.

Culture organisationnelle et locale (SOC-CULT)

Les habitudes de consommation et de renouvellement, profondément enracinées, doivent évoluer pour soutenir la circularité. La coopérative culturelle Méduse démontre comment une culture organisationnelle collaborative peut favoriser la mutualisation des espaces et équipements.

Soutien des politiques publiques locales (POL-APPUI)

Les programmes régionaux de subvention et de planification verte encouragent l'émergence de synergies industrielles durables. La *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028* du Québec (MELCCFP, 2022) inclut l'accélération du développement de l'économie circulaire comme sous-objectif prioritaire.

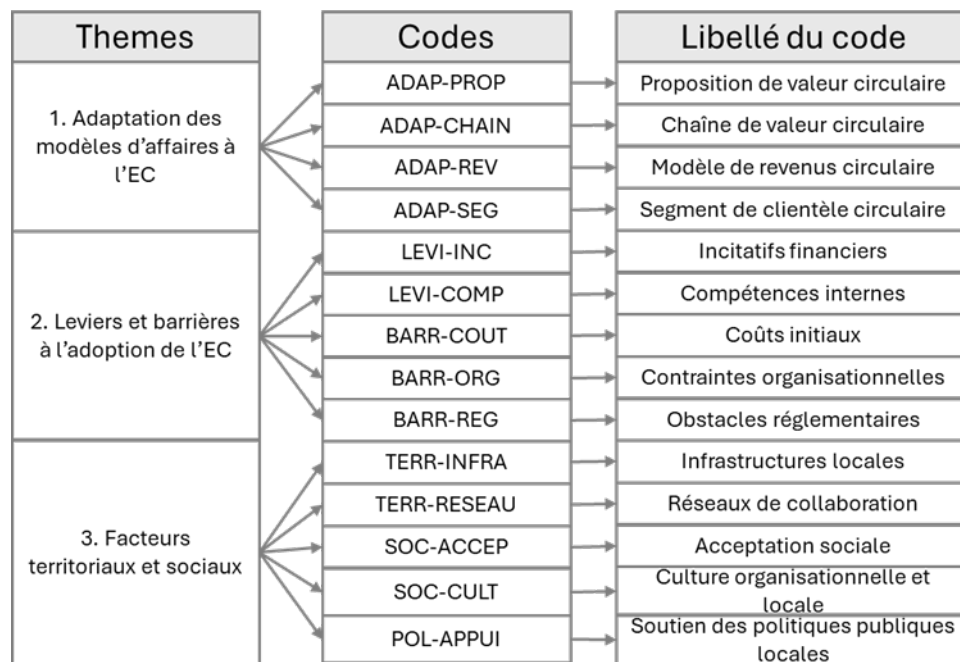


Figure 2 – Schéma de la codification thématique : facteurs territoriaux et sociaux influençant l'adoption de l'économie circulaire

Notre analyse confirme que la gouvernance démocratique des coopératives facilite l'acceptabilité sociale des projets, un résultat qui converge avec les travaux de Cornforth (2004). Le fort engagement des membres, observé dans plusieurs de nos cas, agit comme un puissant moteur de changement (Ziegler et collab., 2023). Cependant, nos résultats nuancent l'idée que les PME sont systématiquement désavantagées par leurs ressources limitées (Moreno et collab., 2016). En effet, nous avons constaté

que leur agilité organisationnelle leur permet de développer des partenariats innovants pour mutualiser les coûts et les infrastructures, un aspect moins exploré dans la littérature (Tuboalabo et collab., 2024).

Ces facteurs territoriaux et sociaux interagissent de manière complexe et influencent directement le succès des initiatives circulaires, nous conduisant ainsi à examiner les implications pratiques et les recommandations pour les différents acteurs.

6. Implications et recommandations

L'analyse des stratégies d'intégration de l'économie circulaire par les coopératives et PME québécoises révèle des implications importantes pour les gestionnaires, les décideurs publics et les organismes de soutien.

6.1 Pour les gestionnaires

Pour les dirigeants d'entreprises et gestionnaires, notre étude souligne que la transition circulaire constitue une véritable innovation stratégique qui touche au cœur du modèle d'affaires (Lewandowski, 2016). Deux axes d'action sont recommandés :

- *Renforcer les collaborations territoriales*

Face à des ressources internes limitées, la mutualisation des infrastructures et des compétences avec d'autres acteurs locaux devient une stratégie incontournable pour surmonter les coûts initiaux et le manque d'infrastructures locales (Esposito et collab., 2018). Les coopératives sont particulièrement bien positionnées pour instaurer de telles symbioses industrielles (Cornforth, 2004; Chembessi et collab., 2022). Les entreprises doivent investir dans la formation continue et intégrer l'expertise circulaire au sein de leur gouvernance (Peredo et Chrisman, 2006);

- *Développer une proposition de valeur circulaire*

Les entreprises gagnent à se différencier en proposant des modèles basés sur l'usage plutôt que sur la possession, prolongeant ainsi la durée de vie des produits et créant des revenus récurrents (Lüdeke-Freund et collab., 2019).

6.2 Pour les décideurs publics

Les décideurs publics jouent un rôle crucial d'orchestrateur et de facilitateur de la transition circulaire (Ghisellini et collab., 2016). Les recommandations incluent :

- *Adapter et simplifier les incitatifs financiers*

Développer des mécanismes de financement plus agiles, comme des fonds d'amorçage pour les projets de symbiose industrielle ou des crédits d'impôt ciblés (MELCCFP, 2022);

- *Soutenir le développement d'infrastructures partagées*

Encourager la mise en place de plateformes de mutualisation et de centres de recyclage régionaux (Chembessi et collab., 2022);

- *Clarifier le cadre réglementaire*

Réviser les normes pour faciliter le réemploi sécuritaire des matières, tout en garantissant la protection de l'environnement (Esposito et collab., 2018).

6.3 Pour les organismes de soutien

Les organismes de développement économique local doivent :

- renforcer leur rôle d'animateurs de réseaux;
- offrir de l'accompagnement technique spécialisé; et
- promouvoir l'acceptabilité sociale des projets circulaires (Ertz et collab., 2023).

Conclusion

Cette étude visait à comprendre comment les coopératives et PME québécoises intègrent les principes de l'économie circulaire dans leur modèle d'affaires et quels facteurs territoriaux et sociaux influencent ce processus. L'analyse révèle que la transition vers l'économie circulaire constitue une transformation profonde du modèle d'affaires, articulée autour de la proposition de valeur, de la chaîne de valeur et des mécanismes de revenus (Geissdoerfer et collab., 2017).

Les résultats confirment que les coopératives et PME québécoises sont des acteurs dynamiques de l'innovation circulaire, expérimentant des stratégies variées allant de la valorisation des sous-produits à l'économie de la fonctionnalité (Ziegler et collab., 2023). Le modèle coopératif présente des atouts distinctifs pour la mutualisation des ressources et pour la promotion de l'acceptabilité sociale des projets (Cornforth, 2004).

Cependant, des obstacles significatifs persistent : coûts d'investissement, manque de compétences spécialisées et cadre réglementaire contraignant (Popa et collab., 2025). Notre étude met en lumière un enjeu central : la territorialisation de l'économie circulaire. Le succès des initiatives dépend de leur capacité à s'insérer dans un écosystème local collaboratif, soutenu par des infrastructures adéquates et par des politiques publiques cohérentes (Esposito et collab., 2018).

Cette recherche apporte une triple contribution.

Sur le plan théorique, elle enrichit la littérature en adaptant le cadre d'analyse des modèles d'affaires circulaires (Lewandowski, 2016) aux spécificités du modèle coopératif (Peredo et Chrisman, 2006), soulignant le rôle central de la gouvernance dans la transition.

Sur le plan managérial, nos résultats fournissent un cadre d'action pour les dirigeants en démontrant que le succès de la transition circulaire dépend d'une articulation fine entre la proposition de valeur, la reconfiguration de la chaîne de valeur et l'ancrage territorial (Tapia et collab., 2021).

Enfin, sur le plan politique, l'étude suggère que les politiques publiques doivent aller au-delà des simples incitatifs financiers pour soutenir activement le développement d'infrastructures partagées et la création de réseaux de collaboration (Esposito et collab., 2018) afin d'accélérer une transition juste et durable (Prieto-Sandoval et collab., 2018).

La transition vers une économie circulaire s'avère donc un projet collectif, où la collaboration entre entreprises, citoyens et institutions constitue la véritable clé du succès.

Pistes de recherche

Cette étude ouvre plusieurs pistes de recherche pour approfondir la compréhension de l'intégration de l'économie circulaire au Québec :

- *Études longitudinales* : Suivre l'évolution des modèles d'affaires circulaires sur plusieurs années pour analyser leur résilience aux chocs économiques et pour comprendre les trajectoires d'apprentissage organisationnel (Prieto-Sandoval et collab., 2018);
- *Indicateurs de performance* : Développer des outils de mesure standardisés pour évaluer rigoureusement les impacts environnementaux, économiques et sociaux des modèles circulaires pour les PME (Rohn et Kubler, 2023);
- *Mécanismes de financement innovants* : Étudier le potentiel de la finance solidaire, des obligations vertes communautaires et des fonds d'investissement à impact social pour soutenir les projets circulaires (Esposito et collab., 2018);
- *Dynamiques d'acceptabilité sociale* : Explorer les mécanismes de gouvernance collaborative et de participation citoyenne qui favorisent l'adhésion des communautés locales aux projets circulaires (Tapia et collab., 2021);
- *Articulation ruralité-circularité* : Analyser comparativement les contextes urbains et ruraux pour identifier des stratégies d'adaptation spécifiques aux contraintes territoriales (éloignement, faible densité, manque d'infrastructures) (Chembessi et collab., 2022).

Ces perspectives permettront d'approfondir la compréhension des dynamiques territoriales, tout en guidant la mise en œuvre de politiques publiques plus ciblées et de pratiques entrepreneuriales réellement durables.

RÉFÉRENCES

- Altheide, D. et collab. (2008). Handbook of emergent methods (pp. 127–151). The Guilford Press. <https://doi.org/10.18778/1733-8077.5.2.08>
- Bérubé, J. (2025). Resilience in a time of crisis: A piece of the cultural governance puzzle. Dans *The Routledge Companion to Governance in the Arts World* (pp. 319–336). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003316121>
- Birchall, J. (2018). The survival of the cooperative business model in times of crisis. *Sustainability*, 10(7), 2204. <https://doi.org/10.3390/su10072204>
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. <https://doi.org/10.7202/1085362ar>
- Bote Alonso, I. et Montalbán Pozas, B. (2024). Following the circular economy in European rural municipalities through the Spanish Urban Agenda. *Ecological Economics*, 224, 108263. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108263>
- Bouchard, M. J. et collab. (2015). Social Enterprise in Quebec: Understanding Their “Institutional Footprint.” *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 6(1). <https://doi.org/10.22230/cjnscr.2015v6n1a198>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). (2018). *Les coopératives constituent-elles un levier pour la transition écologique? Le cas de l'adoption de films recyclés par les maraîchers du bassin nantais*. <https://crises.uqam.ca/cahiers/es1801-les-cooperatives-constituent-elles-un-levier-pour-la-transition-ecologique-le-cas-de-ladoption-de-films-recycles-par-les-maraichers-du-bassin-nantais>
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. (2023). *Le mouvement coopératif et mutualiste lance la communauté Coopér.Action Climatique*. CQCM. <https://www.cqcm.qc.carrecq>

- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). (2024). *Mémoire prébudgétaire 2025-2026 présenté au ministère des Finances du Québec*. Ministère des Finances du Québec. https://www.finances.gouv.qc.ca/ministere/outils_services/consultations_publicques/consultations_prebudgetaires/2025-2026/memoires/Conseil_quebecois_cooperation_mutualite.pdf
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE.
- Chembessi, C., Beaurain, C. et Cloutier, G. (2022). Analyzing technical and organizational changes in circular economy (CE) implementation with a TOE framework: Insights from a CE project of Kamouraska (Quebec). *Circular Economy and Sustainability*, 2(3), 915-936. <https://dx.doi.org/10.1007/s43615-021-00140-y>
- Chertow, M. R. (2007). "Uncovering" industrial symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*, 11(1), 11-30. <https://doi.org/10.1162/jiec.2007.1110>
- Común, M. (2022, juin). *Cooperative economy as a triple bottom line value model to sustain the attire of new global dynamics*. 33^e Congrès international du CIRIEC, Valence (Espagne). <https://ciriec.es/valencia2022/wp-content/uploads/COMUN-215.pdf>
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Creswell, J. W. et Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Crick, J. M., et Crick, D. (2023). *International entrepreneurship, inter-firm collaboration and export capability development*. Dans *A Research Agenda for International Entrepreneurship* (p. 143–164). Edward Elgar Publishing.
- Dalglish, S. L. et collab. (2020). Document analysis in health policy research: The READ approach. *Health Policy and Planning*, 35(10), 1424-1431. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>
- Dioh, M.-L. (2020). L'agentivité des immigrants comme vecteur d'intégration socioprofessionnelle au Québec. *Canadian Ethnic Studies*, 52(2), 99-114. <https://doi.org/10.1353/ces.2020.0007>
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: An economic and business rationale for an accelerated transition* (vol. 1). <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/27265af68f11ef30/original/Towards-the-circular-economy-Vol-1.pdf>
- Ertz, M., Raufflet, E. et Tremblay-Racicot, F. (2023). La gestion du changement et la transition vers l'économie circulaire : une perspective territoriale. *Organisations & Territoires*, 32(3), 4-11. <https://doi.org/10.1522/revuecot.v32n3.1673>
- Esposito, M., Tse, T. et Soufani, K. (2018). Introducing a circular economy: New thinking with new managerial and policy implications. *California Management Review*, 60(3), 5-19. <https://doi.org/10.1177/0008125618764691>
- Fischler, R. et collab. (2017). A Place to Stand on Your Own Two Feet: The Role of Community Housing in Immigrant Integration in Montréal, Quebec. *Canadian Journal of Urban Research*, 26(2), 15-32.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. et Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. et Hultink, E. J. (2017). The circular economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Ghisellini, P., Cialani, C. et Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Girard, J.-P. (2008). Les coopératives de solidarité au Québec : entre rupture et continuité. *Économie et Solidarités*, 39(2), 53-74. <https://doi.org/10.7202/044103ar>
- Heaton, J. (2004). *Reworking Qualitative Data*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209878>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2024). *Démographie des entreprises au Québec : édition 2024*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-demographique-quebec-edition-2024.pdf>
- Kirchherr, J., Reike, D. et Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

- Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy: Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43. <https://doi.org/10.3390/su8010043>
- Lüdeke-Freund, F. et collab. (2019). A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61. <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. SAGE.
- Mazzarol, T., Clark, D., Reboud, S. et Mamouni Limnios, E. (2018). Developing a conceptual framework for the co-operative and mutual enterprise business model. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 551-581. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.29>
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP). (2022). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028.pdf>
- Moreno, M., De los Rios, C., Rowe, Z. et Charney, F. (2016). A conceptual framework for circular design. *Sustainability*, 8(9), 937. <http://dx.doi.org/10.3390/su8090937>
- Morrow, S. et Smith, M. (2012). Qualitative research for counseling psychology. Dans N. J. Paludi (dir.), *Handbook of counseling psychology* (pp. 199-218). Springer. <https://doi.org/10.1177/0011000006286990>
- Niang, A. et collab. (2024). The geography of circular economy: Job creation, territorial embeddedness and local public policies. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(12), 2939-2954. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2210749>
- Peredo, A. M. et Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.20208683>
- PME MTL. (2023). *Résultats 2022 et 2023*. <https://new.pmemtl.com/publications>
- Popa, I., Corboș, R.-A., Ștefan, S. C. et Bunea, O.-I. (2025). Circular economy practices, procurement strategies, and organizational competitiveness: Insights from future business professionals. *Systems*, 13(5), 344. <https://doi.org/10.3390/systems13050344>
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C. et Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605-615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>
- Rohn, H. et Kubler, S. (2023). Business model innovation toward sustainability and circularity: A systematic review of innovation types. *Sustainability*, 15(15), 11625. <https://doi.org/10.3390/su151511625>
- Schröder, P., Anantharaman, M., Anggraeni, K. et Foxon, T. J. (dir.). (2019). *The circular economy and the Global South*. Routledge.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications. I
- Statistique Canada. (2023). *Le Quotidien : les coopératives au Canada, 2020*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230331/dq230331d-info-fra.htm>
- Tapia, C., Bianchi, M., Pallasko, G. et Bassi, A. M. (2021). Towards a territorial definition of a circular economy: Exploring the role of territorial factors in closed-loop systems. *European Planning Studies*, 29(8), 1438-1457. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1867511>
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Tuboalabo, A. et collab. (2024). Circular economy integration in traditional business models: Strategies and outcomes. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(6), 1105-1123. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i6.1245>
- Van der Maren, J.-M. (1997). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. De Boeck Université.
- Ziegler, R. et collab. (2023). Circular Economy and Cooperatives-An Exploratory Survey. *Sustainability*, 15(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su15032530>