

Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication  
HEC Liège

# Quelles sont les informations à transmettre à un porteur de projet qui souhaite répliquer un modèle vertueux ?

Auteur : Coline Nizet  
Promoteur : Sybille Mertens  
Maître de stage : Lola Arpigny  
Lecteur : Charlotte Moreau  
Année académique 2020-2021  
Master de spécialisation en économie sociale



Au terme de ce mémoire, nous tenons à adresser nos remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de manière directe ou indirecte, à l'élaboration de celui-ci.

Nous remercions tout d'abord Sybille Mertens, notre promotrice, qui nous a suivie tout au long de la rédaction de celui-ci. Nous la remercions pour sa réactivité, ses conseils et le temps qu'elle a passé à relire notre mémoire et à répondre à nos questions.

Nous exprimons ensuite notre reconnaissance envers notre maître de stage, Lola Arpigny, qui nous a permis de réaliser notre stage au sein du Centre d'Économie sociale, qui nous a encadrée au quotidien dans la réalisation de nos missions et qui a également émis des recommandations relatives à ce mémoire.

Nous tenons également à remercier tous les autres membres du Groupe de travail 2 du projet ESCAP (David Gabriel, Flora Kocovski et Florence Lanzi) avec qui nous avons eu l'occasion de travailler sur la problématique de la réplique des modèles vertueux.

Par ailleurs, nous remercions chaleureusement Charlotte Moreau pour le temps qu'elle aura consacré à la lecture de notre mémoire.

Enfin, nous exprimons notre gratitude envers nos parents et notre entourage, qui nous ont soutenue et motivée tout au long de nos études, et plus particulièrement pendant la rédaction de ce mémoire.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
1.1. CONTEXTE.....	1
1.2. PROBLEMATIQUE.....	2
1.3. OBJECTIF DEFINI .....	3
1.4. MÉTHODOLOGIE .....	4
<b>2. OUTILS DE MODÉLISATION.....</b>	<b>6</b>
2.1. INTRODUCTION .....	6
2.2. OUTILS EXISTANTS .....	6
2.3. OUTIL CHOISI.....	7
2.4. CONCLUSION .....	7
<b>3. SOCIAL ENTERPRISE MODEL CANVAS (SEMC) .....</b>	<b>8</b>
3.1. INTRODUCTION .....	8
3.2. REPRESENTATION SCHEMATIQUE .....	8
3.3. PLUS-VALUE .....	8
3.4. PRESENTATION DES BLOCS ET DES INTERACTIONS.....	9
3.5. CONCLUSION .....	26
<b>4. OUTIL DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS.....</b>	<b>27</b>
4.1. INTRODUCTION .....	27
4.2. INFORMATIONS ESSENTIELLES A TRANSMETTRE .....	27
4.3. OUTIL DE COLLECTE DE DONNEES .....	30
4.4. CONCLUSION .....	30
<b>5. APPLICATIONS.....</b>	<b>31</b>
5.1. INTRODUCTION .....	31
5.2. PRESENTATION DES TESTS EFFECTUES.....	31
5.3. CONSTATS.....	32
5.4. LIMITES .....	33
5.5. CONCLUSION .....	34
<b>6. CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>35</b>
6.1. RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE ET DE L'OBJECTIF DEFINI .....	35
6.2. RAPPEL DE LA METHODOLOGIE ADOPTEE .....	35
6.3. SYNTHÈSE DE CE QUI RESSORT DE LA RECHERCHE .....	35
6.4. QUESTIONS NON TRAITÉES.....	36
6.5. PISTES D'AMÉLIORATION ET DÉVELOPPEMENTS FUTURS .....	36
<b>7. BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>39</b>
<b>9. LISTE DES ANNEXES ET ANNEXES.....</b>	<b>42</b>
<b>10. RESUME.....</b>	<b>- 1 -</b>



# 1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

## 1.1. Contexte

### **Master de spécialisation en Économie sociale**

Dans le cadre du Master de spécialisation en Économie sociale organisé conjointement par l'UCLouvain et l'ULiège, nous avons été amenée à réaliser un stage de 30 jours. Nous avons effectué celui-ci à raison de 2 jours par semaine au sein du Centre d'Économie sociale d'HEC ULiège (CES) où nous avons été impliquée dans le Groupe de travail 2 (GT2) du projet ESCAP.

### **ESCAP**

Malgré le fait qu'elles représentent 1 emploi sur 8 en Belgique et qu'elles répondent à des enjeux d'intérêt général, les organisations d'économie sociale sont encore méconnues du grand public et insuffisamment développées. Afin d'accélérer le développement de l'économie sociale et de soutenir l'innovation sociale, la Région wallonne a dès lors décidé de mettre en place un projet pluriannuel qui a pour ambition de « développer les entreprises sociales par le transfert de connaissances » : ESCAP. (Centre d'Économie Sociale [CES], 2017)

ESCAP est un projet collectif coordonné par le Centre d'Économie Sociale d'HEC ULiège (CES) en partenariat avec W.Alter. Créé en 2020 et financé par la Région wallonne pour une durée de quatre ans, ce projet a pour objectif de « renforcer les liens entre les entreprises sociales et la recherche académique en Wallonie et de contribuer ainsi au développement d'une économie durable, solidaire et souhaitable ». (Centre d'Économie Sociale [CES], 2017)

Dans le cadre du projet, 4 groupes de travail (GT) sont créés chaque année. Concrètement, ceux-ci ont pour but de soutenir les entreprises d'économie sociale dans leurs défis quotidiens et leur développement sur le territoire. Cette année (2020-2021), les groupes de travail s'articulent autour de 4 thématiques : légitimer le modèle, favoriser les modèles vertueux, améliorer les pratiques de GRH et de participation et enfin, renforcer la contribution de l'économie sociale à des enjeux de société. (Centre d'Économie Sociale [CES], 2017)

### **Groupe de travail 2**

Le Groupe de travail 2 est composé, en plus de nous-même, de 5 membres qui ont des connaissances diverses et complémentaires à propos de l'économie sociale :

- Lola Arpigny travaille au Centre d'Économie Sociale d'HEC ULiège (CES) et coordonne le projet ESCAP ;
- David Gabriel enseigne à la Haute École Libre Mosane (HELMo) au sein du Master en ingénierie et actions sociales ;

- Flora Kocovski représente W.Alter, un investisseur public spécialisé qui soutient le développement de l'économie sociale ;
- Florence Lanzi effectue un Doctorat au Centre d'Économie Sociale d'HEC ULiège (CES) sur les circuits courts alimentaires ;
- Sybille Mertens enseigne à HEC ULiège et dirige le Centre d'Économie Sociale d'HEC ULiège (CES).

Ce groupe de travail a par ailleurs pour ambition de favoriser les modèles vertueux : cette thématique est, comme nous allons à présent le voir, directement liée à la croissance et au développement des entreprises sociales, qui constituent la raison d'être du projet ESCAP (qui veut encourager le développement des entreprises sociales par le transfert de connaissances).

## 1.2. Problématique

Il n'est pas rare que des porteurs de projet souhaitant répliquer un modèle sollicitent des entreprises d'économie sociale afin de les interroger. Cependant, de nombreuses organisations n'ont toutefois pas le temps et/ou les ressources pour répondre aux interrogations de ces futurs entrepreneurs. Cela est problématique dans le sens où il y a un enjeu à ce que des réponses puissent être apportées.

Il existe effectivement trois approches ou modalités différentes du changement d'échelle<sup>1</sup> : 1) le développement du projet, 2) l'essaimage ou la pollinisation et 3) la reprise par une politique publique. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons plus spécifiquement sur l'essaimage ou la pollinisation, c'est-à-dire une stratégie de diffusion qui passe par la création de nouveaux porteurs de projets repreneurs et qui n'implique pas de croissance organisationnelle. En d'autres mots, l'essaimage consiste à « faire faire à d'autres ce que l'on fait déjà [sur de nouveaux territoires] ». (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires [CGET], 2017, pp. 8, 9 ; Reichel, 2018, pp. 20, 21)

---

<sup>1</sup> Dans le troisième secteur, quand on parle de croissance, on utilise en général le terme « changement d'échelle », qui « est considéré comme le moyen le plus efficace et efficient de maximiser l'impact social d'une entreprise sociale, sur la base de son modèle opérationnel, afin de satisfaire la demande de produits et/ou services concernés » (Organisation de coopération et de développements économiques [OCDE], 2016, p. 4).

### 1.3. Objectif défini<sup>2</sup>

#### Compréhension plus approfondie de la problématique

Pour préciser l'ambition du Groupe de travail 2 et mieux comprendre la problématique, des entretiens semi-directifs (Voir ANNEXE 1, ANNEXE 2) ont tout d'abord été réalisés à l'aide de trois types de répondants :

- des entreprises sociales vertueuses, c'est-à-dire des modèles qui sont positifs du point de vue de l'impact, de l'intérêt général et de la durabilité et qui ont fait leurs preuves sur le plan économique<sup>3</sup> : Les Petits Producteurs, Carodec et Dynamo Coop ;
- une entreprise qui a répliqué un modèle existant et dont le gérant est donc passé par le processus de réplification : Vin de Herve ;
- une structure de financement, qui conseille régulièrement des porteurs de projet souhaitant créer des entreprises sociales et qui soutient le développement de l'économie sociale : W.Alter.

Concrètement, les entretiens avaient pour objectif 1° d'identifier les informations essentielles à un porteur de projet dans un contexte de création d'entreprises, et plus spécifiquement de réplification d'un modèle existant, 2° de collecter des informations sur des modèles à répliquer (Les Petits Producteurs, Dynamo Coop et Carodec), 3° d'identifier les conditions de répliquabilité de ces modèles et 4° de rassembler des recommandations sur la forme de transmission des données aux porteurs de projets.

Il ressort tout d'abord de ces rencontres que les porteurs de projets s'interrogent principalement sur le fonctionnement des organisations, leurs statuts, les éléments nécessaires à leur réussite et enfin, la méthodologie qui a été employée lors de la création d'entreprise. En pratique, toutes les demandes ne portent cependant pas sur les mêmes aspects et ne requièrent pas le même niveau de détails : les porteurs de projet n'en sont en effet pas au même stade de création et n'ont pas tous pour but de répliquer le modèle à l'identique... Ainsi, pour des porteurs de projet souhaitant simplement s'inspirer d'un modèle, une visite de l'entreprise suffit. Cependant, lorsqu'une personne aspire à répliquer le modèle et est à un stade avancé, un accompagnement plus approfondi est nécessaire.

---

<sup>2</sup> Cette section a été écrite à l'aide de discussions informelles et de documents internes à l'entreprise tels que la synthèse des entretiens de la phase 1 et des procès-verbaux de réunion.

<sup>3</sup> Cette définition nous a été communiquée par Sybille Mertens lors d'un entretien téléphonique. Cependant, le terme « vertueux » n'a pas encore fait l'objet d'une discussion au sein du GT2 pour des raisons de temps, de complexité mais aussi dans le but de garder un périmètre vague afin de n'exclure dans un premier temps aucune entreprise. Le concept n'a donc pas été clairement défini par le groupe de travail à l'heure actuelle mais devrait faire l'objet d'une discussion à moyen terme.

Ensuite, il a également été constaté que tous les modèles vertueux ne présentaient pas les mêmes conditions de répliquabilité : alors que certains répondants insistaient sur l'importance de l'environnement, de l'ancrage local et du réseau, d'autres mettaient plutôt l'accent sur les compétences nécessaires et les financements obtenus. Par ailleurs, il est en outre apparu que tous les projets n'étaient pas répliquables à l'identique.

Enfin, afin de transmettre les informations nécessaires aux porteurs de projet, les personnes interviewées ont proposé plusieurs alternatives : un document exhaustif, un rapport concis, un prospectus, un MOOC payant, un vade-mecum, des visites d'entreprise, une invitation à participer à une Assemblée Générale ou à un Conseil d'Administration, etc.

### **Clarification de l'objectif**

À ce stade, le groupe de travail avait le choix entre deux possibilités en ce qui concerne le contenu et les informations à transmettre à un porteur de projet : communiquer des informations exhaustives et détaillées ou communiquer des informations concises. Sur base des résultats des entretiens, le Groupe de travail 2 a décidé d'opter pour la transmission d'informations détaillées.

Par ailleurs, le Groupe de travail 2 a également choisi que ces informations détaillées seraient liées à un outil de modélisation qui permettrait aux organisations d'économie sociale d'expliquer leur fonctionnement interne. Les données communiquées aideraient dès lors les porteurs de projet à mieux appréhender le modèle qu'ils souhaitent répliquer, mais n'auraient pas pour vocation de sensibiliser aux aspects entrepreneuriaux basiques ou d'expliquer les principes premiers de l'économie sociale.

En outre, le Groupe de travail 2 a décidé d'aborder les conditions de répliquabilité des modèles vertueux ainsi que la forme de transmission (document écrit, vidéo, podcast...) des données aux porteurs de projets ultérieurement : aucune décision n'a donc été prise à ce stade. L'objectif était cependant d'obtenir des informations complètes et facilement accessibles au grand public.

## **1.4. Méthodologie**

Afin d'atteindre l'objectif expliqué précédemment, nous sélectionnerons tout d'abord un outil de modélisation parmi les outils existants. Comme expliqué ci-dessus, cet outil nous permettra de représenter de manière schématique et complète le fonctionnement interne des organisations d'économie sociale.

Ensuite, un chapitre plus théorique sera réalisé à propos du Social Enterprise Model Canvas (SEMC), à savoir l'outil de modélisation que nous aurons sélectionné pour modéliser les modèles vertueux. Dans cette partie, nous aborderons la plus-value du SEMC, nous présenterons les cases qui le constituent et nous mettrons en avant les relations entre ces cases.

Après cela, nous réaliserons un outil de transmission d'informations. Toutes les informations essentielles à transmettre aux porteurs de projet seront reprises dans cet outil : la carte d'identité, le SEMC, les mécanismes importants, ce qui a évolué et ce qui est nécessaire à la création, l'objectif ultime, les facteurs de réussite, les défis et les erreurs commises et enfin, quelques informations supplémentaires. De plus, afin de remplir l'outil de transmission d'informations, nous avons également réalisé un outil de collecte de données : c'est également dans cette section que nous aborderons brièvement ce deuxième outil.

Finalement, nous finirons par aborder les applications. Pour créer l'outil de transmission d'informations ainsi que l'outil de collecte de données, un processus « d'essais et d'erreurs » a en effet été utilisé et des tests ont donc été effectués. Dans cette dernière partie, nous présenterons les tests que nous avons faits, les constats qui ont émergé de ceux-ci et enfin, les limites qui subsistent.

## 2. OUTILS DE MODÉLISATION

### 2.1. Introduction

Dans cette deuxième section, nous présenterons en premier lieu des outils qui permettent de modéliser des entreprises. Après cela, nous sélectionnerons celui que nous jugerons le plus adapté afin de collecter les données nécessaires à la réplique des modèles vertueux.

### 2.2. Outils existants

De nombreux outils permettent de représenter les entreprises sociales de manière schématique et synthétique. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment (Voir ANNEXE 3) :

- la pyramide à quatre étages, qui est utilisée pour étudier la stratégie qu'une organisation sociale met en place afin de réaliser sa mission grâce à un volet social et un volet économique et qui aborde les enjeux de société, les besoins, les cibles, les procédés critiques, les sources de revenus et de rentabilité potentielles et enfin, les activités (Boving, 2015, pp. 23, 24) ;
- le « magic triangle », qui reprend les composantes principales du fonctionnement interne d'une entreprise ainsi que les interactions entre celles-ci et qui aborde quatre dimensions : le qui (les clients), le quoi (la proposition de valeur), le comment (la chaîne de valeur) et la valeur (les revenus) (Csik, Frankenberger et Gassmann, s.d., pp. 1, 2) ;
- le Business Model Canvas (et ses adaptations : Coopcity Canvas, BMC for change...), qui décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur grâce à neuf blocs interreliés : les segments de clients, la proposition de valeur, les canaux, les relations avec les clients, les flux de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure de coûts (Osterwalder et Pigneur, 2010, pp. 14, 16, 17) ;
- les « Value Networks », qui schématisent l'écosystème des acteurs grâce auxquels les entreprises fonctionnent et qui se concentrent sur les échanges (de biens et/ou de services, d'argent, d'informations, de visibilité, de données, etc.) entre l'entreprise et ses parties prenantes ainsi que sur la création de valeur de chaque partie prenante (Beha, 2015, p. 6) ;
- la chaîne de valeur de l'impact, qui démontre que l'impact est la conséquence d'un enchaînement de relations de cause à effet et qui représente un processus parmi lequel on retrouve les ressources, les activités, les réalisations, les résultats et les impacts (Avisé, Impact social, de quoi parle-t-on ?, 2021).

### 2.3. Outil choisi

Comme expliqué précédemment (cf. supra p. 4), le Groupe de travail 2 a choisi de transmettre des informations complètes et accessibles à tous. Pour ce faire, nous avons dès lors besoin d'un outil de modélisation qui montre une vision complète et articulée du fonctionnement interne des entreprises, mais qui est également simple d'utilisation et facilement compréhensible.

Dans l'ensemble, tous les outils cités précédemment sont simples d'utilisation. Cependant, dans le cadre de la réplique de modèles vertueux, nous avons choisi d'utiliser une version adaptée du Business Model Canvas. Le BMC est en effet l'outil de modélisation le plus complet puisque c'est celui qui aborde le plus d'aspects différents (segments de clients, canaux, revenus, activités...). Par ailleurs, le Business Model Canvas est connu par un grand nombre d'entrepreneurs, ce qui le rend également plus accessible.

Néanmoins, le BMC a été construit pour modéliser les entreprises dites « capitalistes » et ne reflète donc pas la complexité des entreprises sociales. Afin de pallier ce problème, nous avons donc décidé d'avoir recours au Social Enterprise Model Canvas, une nouvelle version du Business Model Canvas qui correspond plus aux entreprises d'économie sociale et qui a récemment été développé par le Centre d'Économie Sociale.

### 2.4. Conclusion

Pour conclure, nous utiliserons le Social Enterprise Model Canvas afin de modéliser les modèles vertueux. Cet outil, qui est facile à utiliser, nous permettra en effet de représenter de manière schématique et complète le fonctionnement interne des organisations d'économie sociale, tout en mettant en évidence les liens qu'il y a entre les différentes cases.

### 3. SOCIAL ENTERPRISE MODEL CANVAS (SEMC)

#### 3.1. Introduction

Dans cette partie, nous présenterons l’outil que nous avons choisi afin de modéliser les modèles vertueux, à savoir le Social Enterprise Model Canvas. Pour ce faire, nous exhiberons tout d’abord la représentation schématique du SEMC. Ensuite, nous aborderons la plus-value du SEMC par rapport au BMC d’Osterwalder et Pigneur. Après cela, nous expliquerons chaque case en détail, nous montrerons en quoi ces blocs sont constitutifs du modèle, pourquoi ils sont importants et nous mettrons en avant les liens entre les cases.

#### 3.2. Représentation schématique

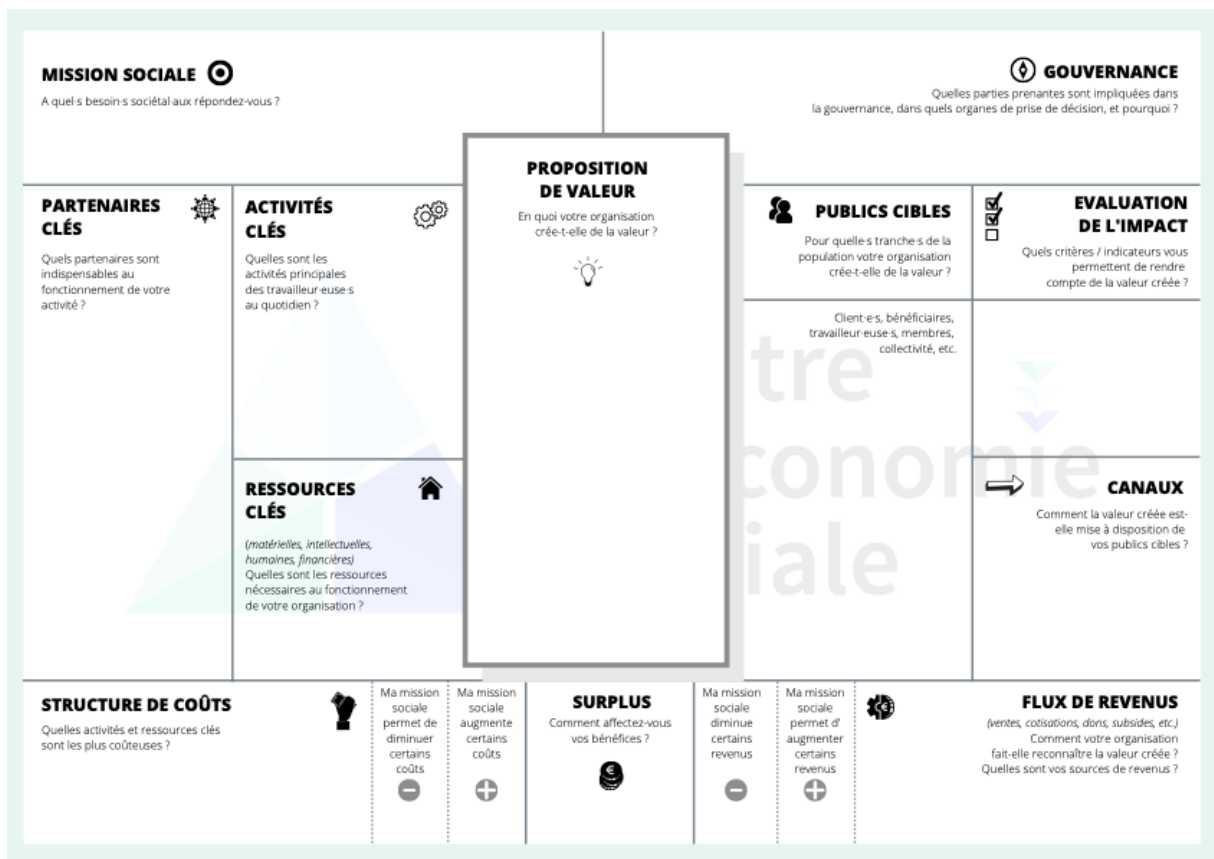


Figure 1 : Social Enterprise Model Canvas (Centre d’Economie Sociale [CES], 2021)

#### 3.3. Plus-value

Comme expliqué précédemment (cf. supra p. 6), le BMC comporte neuf blocs : les segments de clients, la proposition de valeur, les canaux, les relations avec les clients, les flux de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure de coûts. Afin d’adapter le BMC aux entreprises sociales, certains ajustements ont été réalisés. Ainsi, quatre nouvelles

cases ont été ajoutées : la mission sociale, la gouvernance, l'évaluation de l'impact et le surplus. En outre, le bloc « relations avec les clients » a été ôté et le bloc « segments de clients » a été remplacé par « publics cibles ».

Le SEMC, qui est composé de douze cases, reflète dès lors mieux la complexité des entreprises sociales, qui affectent notamment différemment le surplus et qui ont une gouvernance plus représentative de l'ensemble de leurs parties prenantes. Nous analyserons cela plus en détail dans la suite de ce chapitre.

### 3.4. Présentation des blocs et des interactions

#### Mission sociale

Dans le troisième secteur (i.e. l'économie sociale), la déclaration de la mission fait généralement référence aux bénéficiaires, aux produits et/ou services offerts ainsi qu'aux valeurs fondamentales de l'organisation. Concrètement, la déclaration de la mission permet donc de délimiter les activités, de motiver à la fois le personnel et les donateurs, mais aussi d'aider au processus d'évaluation de l'organisation. (Oster, 1995, p. 22)

Selon Oster (1995, p. 18), les organisations sociales ont des avantages spécifiques, qui influencent la définition de leur mission et qui impliquent qu'elles sont plus aptes à survivre sur certains marchés tels que les marchés de la santé, de l'éducation, des services sociaux et de la culture.

- *Échecs du marché et avantages vis-à-vis des sociétés capitalistes*

Les entreprises sociales ont tout d'abord un atout quand il est difficile pour l'acheteur de juger la qualité du produit et/ou du service à cause de sa nature (ex. : les services de la santé) ou parce qu'il y a un tiers payant, c'est-à-dire lorsque l'acheteur diffère du bénéficiaire (ex. : les dons à des orphelinats). La qualité étant difficile à juger à cause d'une asymétrie d'information, les acheteurs pourraient en effet faire face à des comportements opportunistes de la part des entreprises, qui commercialiseraient des produits de mauvaise qualité... Dans ce contexte, la réputation et la confiance sont primordiales et les entreprises sociales ont un avantage par rapport aux entreprises capitalistes : celles-ci n'ont en effet pas pour ambition de redistribuer leurs profits et n'ont donc pas de raison d'adopter un comportement opportuniste. (Oster, 1995, pp. 18, 19)

En plus de cela, les organisations sociales ont également un avantage à l'égard des entreprises capitalistes de par leur gouvernance. Effectivement, les consommateurs peuvent aussi s'assurer que le produit et/ou le service qu'ils se procurent est de bonne qualité en ayant un contrôle direct sur l'organisation. Encore une fois, les entreprises d'économie sociale ont un avantage, car celles-ci impliquent souvent leurs parties prenantes au sein de leurs organes de gestion. (Oster, 1995, p. 19)

- *Échecs de l'État et avantages vis-à-vis des entreprises publiques*

Ensuite, les organisations sociales ont un avantage compétitif comparativement aux entreprises publiques en ce qui concerne la production de biens quasi collectifs, c'est-à-dire les biens et/ou services « pour lesquels on refuse d'exclure certaines personnes de leur consommation via un système de prix » (ex. : l'éducation). En effet, lorsque l'État produit un bien et/ou service, celui-ci se base sur les préférences de l'électeur médian pour déterminer la qualité ainsi que la quantité de celui-ci et laisse donc des électeurs insatisfaits. En produisant en complément de l'État des biens et/ou services qui répondent aux besoins spécifiques des électeurs ayant des préférences différentes de celles de l'électeur médian, les entreprises sociales répondent donc à la demande insatisfaite. (Mertens, 2010, p. 110 ; Oster, 1995, p. 19)

Par ailleurs, les organisations sociales ont d'autres atouts par rapport aux entreprises publiques qui expliquent que, dans certains cas, l'État leur délègue la production : celles-ci ont en effet également des coûts de production moins élevés, elles peuvent mobiliser plus facilement d'autres sources de revenus (tels que les dons ou les ventes), elles peuvent prester toutes sortes de services (ex. : biens et/ou services liés à la religion) et enfin, elles ne sont pas tenues d'offrir des biens et/ou services universels. (Mertens, 2010, pp. 114-117 ; Oster, 1995, pp. 19, 20)

- *Organisation d'un contre-pouvoir de marché*

Lorsque les conditions de la concurrence pure et parfaite ne sont pas satisfaites, l'allocation des ressources par le marché n'est pas optimale. C'est notamment le cas lorsqu'un acteur (i.e. un monopole) a un pouvoir de marché important et qu'il l'utilise au détriment des agents économiques avec lesquels il réalise des transactions en leur imposant des prix trop élevés, des quantités trop faibles ou des qualités médiocres : c'est ce qu'on appelle un « abus de position dominante ». Dans ce cas, les entreprises sociales (particulièrement les coopératives) peuvent constituer des lieux de création de contre-pouvoirs en s'opposant à ce monopole (en créant une coopérative pour avoir plus de poids et rééquilibrer les rapports) ou en le remplaçant. (Defourny et Nyssens, 2017, p. 124 ; Mertens, 2010, pp. 125, 126)

- *Idéologies et préférences des travailleurs*

Les entreprises sociales ont souvent des origines idéologiques (ex. : les Scouts), qu'elles soient religieuses ou laïques, et cela les aide à attirer des travailleurs sensibles aux principes premiers de l'économie sociale et prêts à renoncer à des salaires élevés (Oster, 1995, p. 20)

Brièvement, comprendre la mission sociale d'une entreprise est essentiel puisque c'est ce qui justifie l'existence de celle-ci. De plus, la mission est influencée par les avantages spécifiques des organisations d'économie sociale et a des conséquences de nombreux autres blocs du Social Enterprise Model Canvas tels que les bénéficiaires, les activités, le surplus, la gouvernance, l'évaluation de l'impact et la proposition de valeur.

## Bénéficiaires

*Remarque préalable : dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé de nous écarter du SEMC et de renommer la case « Publics cibles » « Bénéficiaires ». Dans le cadre du SEMC, le terme « publics cibles » avait en effet été choisi parce que celui-ci est plus facilement compréhensible par le grand public et parce qu'il y a une controverse sémantique à propos du mot « bénéficiaires ». Cependant, d'un point de vue théorique, le vocable « bénéficiaires » nous a semblé plus adapté parce que c'est ce terme qui est utilisé dans la théorie de Dennis Young (que nous avons mobilisée à plusieurs reprises), mais aussi parce que cela nous permet plus facilement de faire des liens avec les autres cases du SEMC.*

Les bénéficiaires sont les segments<sup>4</sup> de personnes pour qui l'entreprise crée de la valeur et sur qui elle a un effet positif. Généralement, les entreprises sociales ont des bénéficiaires assez variés : les consommateurs, les travailleurs, les producteurs, les citoyens, les pouvoirs publics, etc. Cela s'explique notamment par le fait qu'elles génèrent plusieurs catégories d'effets, qui se produisent rarement indépendamment les uns des autres, et qu'elles impactent donc plusieurs types de bénéficiaires. (Young, 2007, pp. 345-348)

D'après Young, il existe ainsi 4 catégories générales d'effets (Young, 2007, pp. 345-348) :

- les effets privés sont des effets qui profitent aux consommateurs directs du bien ou du service et pour lesquels ceux-ci sont prêts à payer (ex. : une personne qui assiste à un concert)<sup>5</sup> ;
- les effets collectifs sont des effets qui sont ressentis par un sous-groupe identifiable et ciblé de la société et qui sont reconnus par des donateurs prêts à aider ce sous-groupe (ex. : les sans-abri, les personnes âgées, etc.) ;
- les effets publics sont des effets qui impactent la société dans son ensemble et qui sont généralement soutenus par les pouvoirs publics (ex. : la lutte contre le réchauffement climatique et l'amélioration de la cohésion sociale) ;
- les effets commerciaux sont des effets qui bénéficient aux organisations ou aux groupes qui fournissent des ressources aux entreprises sociales (ex. : les producteurs, les fournisseurs et les travailleurs).

---

<sup>4</sup> Un segment est un groupe homogène d'individus qui partagent des caractéristiques similaires (Kotler, Keller et Manceau, 2015, pp. 277, 278)

<sup>5</sup> Malgré le fait que les consommateurs soient prêts à payer, les effets privés ne donnent pas toujours lieu à un paiement : c'est notamment le cas pour les biens quasi collectifs, c'est-à-dire les biens et/ou services « pour lesquels on refuse d'exclure certaines personnes de leur consommation via un système de prix » pour des raisons d'équité (lorsque le bien et/ou service concerne un besoin fondamental – ex. : l'éducation), d'efficacité (lorsque ça coûterait plus cher d'exclure des individus – ex. : faire payer un droit d'entrée pour un parc naturel) ou techniques (lorsqu'il est difficile d'exclure des personnes – ex. : l'armée). (Mertens, 2010, pp. 110, 111)

En quelques mots, les effets privés et commerciaux sont donc des effets ressentis par des parties individuelles dans des transactions de marché alors que les effets collectifs et publics sont des effets dont jouissent des groupes plus larges de personnes et qui ne sont pas pris en compte dans des transactions de marché. Par ailleurs, la ligne de démarcation entre les effets collectifs et les effets publics est assez floue : ainsi, certains effets publics ne sont reconnus que par un sous-groupe de la population et sont dès lors considérés comme des effets collectifs (Young, 2007, p. 345)

Bien qu'elles génèrent plusieurs catégories d'effets, les entreprises sociales ne peuvent cependant pas répondre aux attentes et besoins de tous leurs bénéficiaires. C'est pour cette raison qu'elles doivent décider à quels bénéficiaires elles s'adressent et quels bénéficiaires elles vont ignorer. Ce choix est d'ailleurs important puisque c'est sur base des besoins spécifiques de ces bénéficiaires que l'organisation prendra toutes ses décisions, qui auront pour objectif ultime de maximiser la satisfaction des bénéficiaires et de répondre aux mieux à leurs besoins. (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 20 ; Kotler, Keller et Manceau, 2015, pp. 277, 278)

En résumé, de par la réalisation de leur mission, les entreprises sociales ont des effets positifs sur divers segments de personnes (morales ou physiques), ce qui implique qu'elles s'adressent à des bénéficiaires plus variés que les entreprises capitalistes. L'identification des bénéficiaires est d'ailleurs primordiale parce que cela impacte tout le reste du Social Enterprise Model Canvas (proposition de valeur, canaux, évaluation de l'impact, revenus, gouvernance...).

## **Proposition de valeur**

D'après Osterwalder et Pigneur (2010, pp. 22, 23), la proposition de valeur décrit l'ensemble des produits, services et pratiques qui créent de la valeur (quantitative ou qualitative) pour un bénéficiaire spécifique. En d'autres mots, la proposition de valeur explique pourquoi un bénéficiaire choisit une entreprise plutôt qu'une autre.

Dans la pratique, construire une proposition de valeur se fait en deux étapes. Il s'agit en effet dans un premier temps de mieux comprendre le bénéficiaire. Pour ce faire, l'entreprise doit construire le profil de celui-ci, qui est composé de trois éléments et que nous allons illustrer grâce au cas d'une coopérative alimentaire active dans les circuits courts (Osterwalder, Pigneur, Bernarda et Smith, 2014, p. 8 ; Pigneur, 2014) :

- les « jobs à faire » représentent ce que le bénéficiaire doit faire, ce qu'il veut accomplir et/ou ce dont il a besoin (ex. pour un client : manger des produits locaux – ex. pour un coopérateur : investir dans une entreprise à finalité sociale) ;
- les « souffrances » symbolisent les problèmes, les risques ou les craintes auxquels le bénéficiaire fait face (ex. pour un client : prix élevé des produits locaux – ex. pour un coopérateur : travail bénévole à raison de 3 heures par mois) ;

- les « gains » expriment les espoirs et désirs qu'a le bénéficiaire (ex. pour un client : accès à des produits locaux et biologiques – ex. pour un coopérateur : rendement financier).

Une fois que le profil du bénéficiaire est construit, il faut dans un second temps créer la proposition de valeur. Cela se fait en symétrie des trois composantes identifiées dans le profil du bénéficiaire (Osterwalder, Pigneur, Bernarda et Smith, 2014, p. 9 ; Pigneur, 2014) :

- les « produits, services et pratiques<sup>6</sup> » se trouvent en miroir des jobs à faire et décrivent les caractéristiques des produits et/ou services que l'entreprise propose (ex. pour un client : produits alimentaires locaux issus de circuits courts – ex. pour un coopérateur : parts sociales) ;
- les « antidouleurs » réduisent ou éliminent les souffrances (ex. pour un client : mise en place de ristournes pour les coopérateurs bénévoles – ex. pour un coopérateur : création d'une part « sympathisants » n'impliquant pas de travail bénévole) ;
- les « créateurs de gains » adressent les espoirs et désirs (ex. pour un client : création d'une gamme de produits locaux et biologiques – ex. pour un coopérateur : distribution de dividendes).

Brièvement, la proposition de valeur a donc pour objectif de réduire les souffrances, d'augmenter les gains et d'adresser les jobs à faire des bénéficiaires. En outre, la proposition de valeur étant spécifique à chaque segment de bénéficiaires, il y aura autant de propositions de valeur que de segments de bénéficiaires.

Par ailleurs, comme cela a été expliqué précédemment (cf. supra p.11), les entreprises sociales s'adressent généralement à des bénéficiaires plus variés que les entreprises capitalistes. Celles-ci ne ciblent et ne créent donc pas de la valeur que pour leurs consommateurs (ex. : accès à des produits de qualité), mais également notamment pour leurs travailleurs (ex. : bonnes conditions de travail) ainsi que leurs producteurs et fournisseurs (ex. : meilleures conditions commerciales).

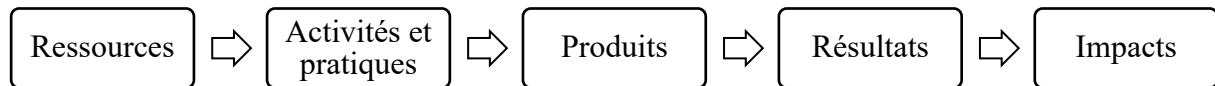
Pour conclure, la proposition de valeur est au centre du Social Enterprise Model Canvas : c'est en effet par son biais que l'entreprise explique en quoi elle crée de la valeur pour ses bénéficiaires et ce qui la diffère de ses concurrents. Elle est en outre étroitement liée aux bénéficiaires puisque c'est sur base de la compréhension de leur profil et de leurs besoins que l'entreprise sociale crée ses différentes propositions de valeur.

---

<sup>6</sup> Dans l'outil développé par Osterwalder, Pigneur, Bernarda et Smith, les pratiques ne sont pas abordées : on ne parle que des produits et services. Cependant, afin d'adapter cette théorie aux entreprises sociales, nous avons rajouté les pratiques au cadre théorique : celles-ci peuvent en effet elles-mêmes constituer une proposition de valeur.

## Évaluation de l'impact social

Selon le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS), cité par l'Avise (2021), l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes (internes et externes) ainsi que sur la société en général. L'impact social peut donc être schématisé de la manière suivante :



*Figure 2 : Chaîne de valeur de l'impact adaptée*

Concrètement, les impacts sont la conséquence d'une série de relations de cause à effet entre différents éléments. En effet, afin de réaliser leur mission, les entreprises sociales mobilisent des ressources financières et humaines : cela leur permet de réaliser des actions concrètes (des activités) selon des manières de faire spécifiques (des pratiques). Ces activités et pratiques donnent ensuite lieu à des produits, c'est-à-dire des résultats tangibles. Ces produits provoquent en outre des changements (des résultats) qui ont quant à eux des impacts, c'est-à-dire des changements à long terme. (Hehenberger, Harling et Scholten, 2015, p. 19 ; Avise, La Fonda et le Labo de l'économie sociale et solidaire, 2019, p. 10)

En d'autres mots, évaluer l'impact social permet en quelque sorte de mesurer la performance des organisations d'économie sociale. Les organisations sociales n'ayant pas pour objectif de réaliser du profit, il ne s'agit cependant pas d'évaluer leur performance financière. Lorsqu'on parle d'impact social, on fait en effet plutôt référence à quatre enjeux extrafinanciers : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact net. (Mortier, 2014, pp. 2-5 ; Stievenart et Pache, 2014, p. 83)

En outre, en fonction de ce qu'elle souhaite évaluer, l'entreprise devra utiliser des méthodes différentes, qui peuvent d'ailleurs être qualitatives ou quantitatives. Il est ainsi préconisé d'utiliser une méthode d'explication du changement pour l'évaluation de la pertinence, une méthode par indicateurs pour l'évaluation de l'efficacité, une méthode de monétarisation pour l'évaluation de l'efficience et enfin, une méthode avec groupe de comparaison pour l'évaluation de l'impact net. (Mortier, 2014, pp. 4, 5)

En quelques mots, l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences des activités et des pratiques d'une entreprise d'économie sociale et fait référence à quatre enjeux majeurs : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact net. L'évaluation de l'impact social peut en outre prendre différentes formes, selon ce que l'entreprise souhaite évaluer. Enfin, l'évaluation de l'impact social est liée à d'autres cases du Social Enterprise Model Canvas telles que les ressources, les activités, la proposition de valeur et la mission sociale.

## Canaux

D'après Osterwalder et Pigneur (2010, p. 26), « les canaux décrivent comment une entreprise atteint et communique avec ses [bénéficiaires] afin de leur délivrer une proposition de valeur ». En d'autres mots, les canaux sont l'interface entre les bénéficiaires et l'entreprise : ils jouent donc un rôle important dans l'expérience de ceux-ci.

Brièvement, les canaux remplissent 5 fonctions : 1° ils sensibilisent les bénéficiaires, 2° ils aident les bénéficiaires à évaluer la proposition de valeur, 3° ils permettent aux clients d'acheter les biens et/ou services, 4° ils livrent une proposition de valeur aux bénéficiaires et 5° ils fournissent un support après-vente aux clients. Chaque canal peut d'ailleurs couvrir une ou plusieurs de ces fonctions et être possédé par l'entreprise ou par un de ses partenaires. (Osterwalder et Pigneur, 2010, pp. 26, 27)

Il existe par ailleurs diverses sortes de canaux, qui sont mobilisés de manière spécifique par les entreprises sociales :

- *Canaux de communication*

Les canaux de communication permettent à l'entreprise de communiquer avec ses bénéficiaires et peuvent être divisés en deux grandes catégories : les canaux personnels et les canaux impersonnels. Alors que les canaux personnels incluent tous les moyens permettant un contact individualisé et direct avec un bénéficiaire (ex. : rencontre en face à face, appel téléphonique...), les canaux impersonnels concernent quant à eux tous les outils qui permettent à l'entreprise de communiquer avec ses bénéficiaires sans contact personnalisé (ex. : les réseaux sociaux, l'emailing...). (Kotler, Keller et Manceau, 2015, pp. 638, 639)

Dans les entreprises sociales, les canaux de communication sont principalement utilisés afin d'accroître la sensibilisation, d'atteindre les bénéficiaires et de fidéliser les donateurs. Dans ce cadre-là, les 5 canaux les plus efficaces sont le site internet, les réseaux sociaux, les emails, les événements, les relations publiques et le crowdfunding. De plus, les partenaires (tels que les fédérations d'entreprises et les entreprises ayant la même mission) de l'organisation sociale peuvent également jouer un rôle important dans la communication de l'entreprise puisque ceux-ci peuvent agir en tant que relais. (Buckler, 2020)

- *Canaux de prospection*

Les canaux de prospection sont des canaux qu'une entreprise utilise afin d'atteindre de nouveaux bénéficiaires. Il existe 7 canaux de prospection, qui peuvent être utilisés conjointement ou de manière dissociée : le terrain via par exemple les salons professionnels ou les visites directes, le téléphone, les réseaux sociaux, l'emailing, le site internet, la prescription et les apporteurs d'affaires et enfin, la recommandation client. (Hebert, 2020 ; Yhuel, 2020)

Au sein des organisations sociales, la prospection est utilisée à des fins plus variées que dans les entreprises capitalistes. Celles-ci peuvent notamment faire de la prospection pour atteindre de nouveaux membres ou coopérateurs, de nouveaux clients, de nouveaux donateurs, de nouveaux employés ou de nouveaux producteurs. Les partenaires de la firme ont ici aussi un rôle important à jouer puisque ceux-ci peuvent mettre en relations divers acteurs : les C.P.A.S. constituent ainsi un bon canal de prospection pour les entreprises d'insertion à la recherche de travailleurs éloignés du marché du travail.

- *Canaux de distribution*

Les canaux de distribution ont pour objectif de mettre les produits et/ou services à disposition des consommateurs et/ou utilisateurs. Afin de délivrer sa proposition de valeur aux bénéficiaires, une entreprise peut être aidée de différents acteurs / partenaires : grossistes, semi-grossistes, détaillants, compagnies de transport, distributeurs, etc. Par ailleurs, tout circuit de distribution est caractérisé par sa longueur, c'est-à-dire par le nombre d'acteurs qui sont impliqués dans la distribution des produits et/ou services. (Kotler, Keller et Manceau, 2015, pp. 552-560)

Dans les entreprises d'économie sociale, les canaux de distribution peuvent être directement impactés par la mission sociale : ainsi, dans une coopérative alimentaire active dans les circuits courts, peu d'acteurs seront impliqués dans la distribution des produits et/ou services. En outre, les partenaires de l'organisation ont ici à nouveau un rôle crucial : l'ASBL Made in BW a par exemple pour mission de faire connaître les produits locaux et de participer au développement des circuits courts grâce à une plateforme logistique, à laquelle beaucoup de producteurs et de coopératives du Brabant Wallon ont recours.

En conclusion, les canaux permettent à une entreprise de délivrer une proposition de valeur à ses bénéficiaires, et ce potentiellement grâce à d'autres acteurs (que l'entreprise pourrait d'ailleurs considérer comme ses partenaires). Il existe par ailleurs diverses sortes de canaux (canaux de communication, de prospection et de distribution), qui sont potentiellement impactés par la mission sociale de l'organisation et qui peuvent remplir une ou plusieurs fonctions : sensibilisation, évaluation, achat, livraison, service après-vente.

### **Activités clés**

Les activités clés sont nécessaires pour créer et offrir une proposition de valeur, atteindre les bénéficiaires et gagner des revenus. En d'autres mots, les activités clés sont donc les actions les plus importantes qu'une entreprise doit entreprendre pour que son modèle fonctionne. (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 36)

En outre, il existe trois catégories d'activités clés (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 37) :

- les activités de production concernent la conception, la fabrication et la livraison d'un produit dans des quantités substantielles ou d'une qualité supérieure (ce sont des activités qu'on retrouve typiquement dans les usines ou chez les producteurs locaux) ;
- les activités de résolution de problème concernent la recherche de solution aux problèmes ou besoins individuels des bénéficiaires (ce sont des activités fréquentes au sein des cabinets de conseil et des hôpitaux) ;
- les activités de plateforme ou de réseau concernent le management et la promotion d'une plateforme ainsi que la prestation de service (ces activités concernent notamment les plateformes qui mettent en relation des particuliers).

Dans une entreprise d'économie sociale, les activités peuvent poursuivre deux objectifs : avoir un impact social et/ou un impact économique. Dès lors, celles-ci peuvent être classées selon leur impact :

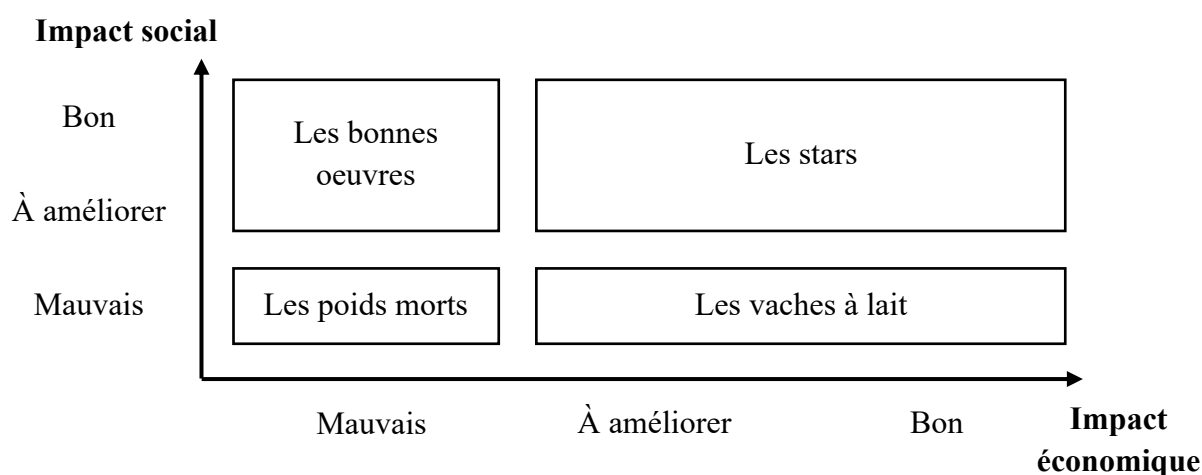


Figure 3 : Matrice BCG adaptée (Boving, 2015, p. 50)

Les “bonnes œuvres” sont des activités qui ont des impacts sociaux positifs (bons ou à améliorer), mais qui ont un mauvais positionnement économique et qui ne sont dès lors pas rentables pour l'entreprise. Afin de financer les “bonnes œuvres”, l'entreprise peut notamment avoir recours à des “stars”, c'est-à-dire des activités qui ont un niveau d'impact (social et économique) qu'on peut qualifier de “bon” ou “à améliorer”. Cependant, l'organisation peut également financer les “bonnes œuvres” grâce à des “vaches à lait” qui, au contraire des “bonnes œuvres”, ne satisfont pas la demande sociale mais génèrent des revenus. Enfin, il y a également les “poids morts”, c'est-à-dire les activités qui ont à la fois un mauvais impact social et économique. (Boving, 2015, p. 51)

Par ailleurs, pour développer et améliorer l'efficacité de leurs activités de production, de résolution et de plateforme ou de réseau, les entreprises sociales doivent mettre en place divers procédés internes parmi lesquels on retrouve notamment (Boving, 2015, pp. 33, 34):

- les procédés de conception, qui regroupent les tâches nécessaires au développement des activités ;
- les procédés de coordination, qui sont essentiels à la planification et au suivi de la production ;
- les procédés d'achat, qui concernent le choix des fournisseurs et des matières premières ainsi que leur stockage ;
- les procédés de soutien, qui sont liés à la gestion administrative et financière des activités ainsi que la gestion et la formation des ressources humaines ;
- etc.

Brièvement, les activités, dont l'efficacité dépend des procédés, sont donc essentielles au bon fonctionnement des organisations sociales et c'est pour cela qu'il est primordial de les appréhender correctement. Les activités sont par ailleurs liées à la proposition de valeur, aux bénéficiaires, aux revenus et à l'évaluation de l'impact social.

## **Ressources clés**

Les ressources clés incluent l'ensemble des actifs nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Concrètement, ces ressources permettent à une organisation de réaliser des activités et donc de créer et d'offrir une proposition de valeur, d'atteindre les bénéficiaires ainsi que de générer des revenus. (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 34)

Il existe quatre catégories de ressources, qui peuvent être détenues ou louées par l'entreprise, mais aussi acquises auprès de partenaires clés (Osterwalder et Pigneur, 2010, pp. 34, 35) :

- les ressources physiques comprennent les actifs physiques tels que les bâtiments, les véhicules, les machines, le matériel électronique, etc. ;
- les ressources intellectuelles englobent les ressources intangibles comme les marques, les connaissances, les brevets, les droits d'auteurs, les bases de données clients, etc. ;
- les ressources humaines rassemblent la main d'œuvre que l'entreprise emploie : les salariés, les ouvriers, les indépendants, les étudiants, etc. ;
- les ressources financières comportent quant à elles la trésorerie disponible ainsi que les actifs financiers et les garanties financières : capitaux propres, réserves, subsides, etc.

Ce qui est particulier aux entreprises sociales, c'est que celles-ci arrivent à mobiliser des ressources spécifiques grâce à leurs bénéficiaires. En effet, de par leurs effets privés, collectifs, publics et commerciaux (cf. supra p. 11), les organisations sociales réussissent notamment à attirer des bénévoles (ressources humaines), à obtenir des subsides et des dons financiers (ressources financières) et à mobiliser des aides en nature telles que des bâtiments ou des camionnettes (ressources physiques). Toutes ces ressources leur permettent d'ailleurs de réaliser des économies de dépenses et donc d'avoir des coûts moins élevés. (Young, 2007, pp. 345-351)

En résumé, les entreprises sociales ont besoin de ressources physiques, intellectuelles, humaines et financières afin de réaliser des activités, d'atteindre les bénéficiaires et de générer des revenus et donc d'offrir une proposition de valeur. Les organisations peuvent détenir ces ressources ou les louer, mais aussi les acquérir grâce à leurs partenaires ou leurs bénéficiaires ce qui leur permet même, dans certains cas, d'avoir des coûts moins élevés.

## **Partenaires clés**

Les partenaires clés sont des parties prenantes (pouvoirs publics, fournisseurs, bénéficiaires, donateurs, travailleurs, bénévoles...) qui aident l'entreprise à réaliser sa mission. Généralement, les partenariats permettent aux organisations d'optimiser leur modèle, de réduire le risque ou d'acquérir des ressources. Par ailleurs, ceux-ci peuvent être divisés en quatre catégories : 1° les alliances stratégiques entre deux entreprises qui ne sont pas en compétition, 2° des partenariats stratégiques entre deux organisations qui sont en compétition, 3° des joint-ventures et 4° des relations acheteur-fournisseur (Osterwalder et Pigneur, 2010, pp. 38, 39)

Les entreprises sociales cherchent régulièrement à établir des partenariats et des collaborations avec d'autres organisations. Celles-ci peuvent ainsi entretenir des relations étroites avec divers partenaires tels que des sociétés à but lucratif, des organisations sociales ainsi que des donateurs et des bénévoles particuliers. Grâce à ces partenariats, les sociétés d'économie sociale bénéficient de plusieurs ressources : dons financiers, échanges d'informations, utilisations d'installations, bénévolat, dons en nature, etc. (Young, 2007, pp. 348, 349)

Par ailleurs, bien que ces relations soient dans la plupart des cas de nature philanthropique, les organisations sociales doivent cependant tout de même offrir quelque chose de valeur à leurs partenaires en échange de leur support. Comme expliqué précédemment, les entreprises sociales peuvent d'ailleurs générer des effets commerciaux (cf. supra p.11). Dans certains cas, la collaboration avec un partenaire est même au cœur de la mission de l'entreprise, si bien que celui-ci est considéré comme un bénéficiaire. (Young, 2007, pp. 348, 349)

En outre, les régimes corporatistes<sup>7</sup> comme la Belgique sont caractérisés par une tradition de collaboration entre les pouvoirs publics et les associations dans la fourniture de services sociaux : cela s'explique par le fait que l'État est incapable de fournir des biens et/ou services répondant à des demandes différenciées, ce qui l'amène à déléguer aux associations une partie de leurs prestations. Dans ces pays où les associations répondent à la demande insatisfaite en produisant en complément de l'État (cf. supra p.10), il y a un partenariat fort entre le secteur associatif et les pouvoirs publics, qui encadrent les associations et financent leur production. Les associations sont d'ailleurs "quasi publiques" puisque celles-ci sont intégrées dans le système de l'État-providence et produisent principalement des services sociaux d'intérêt général, et ce grâce aux subventions publiques. (Defourny et Nyssens, 2017, pp. 138-306)

En quelques mots, les partenaires clés sont des parties prenantes qui aident l'entreprise à réaliser sa mission et qui lui apportent des ressources clés, et ce souvent de manière philanthropique. Ceux-ci bénéficient cependant également de l'existence de l'organisation sociale puisque celle-ci génère aussi des effets commerciaux. Par ailleurs, il arrive que le partenaire soit tellement important pour la société sociale que celle-ci le considère comme un bénéficiaire. Enfin, dans les régimes corporatistes, il y a souvent un partenariat fort entre les entreprises d'économie sociale et les pouvoirs publics. La case « partenaires clés » est donc liée à plusieurs autres cases du SEMC, parmi lesquelles on retrouve notamment la mission sociale, les ressources clés et les bénéficiaires.

## **Flux de revenus**

Les flux de revenus représentent les liquidités qu'une entreprise génère et qui lui permettent de financer ses opérations courantes ainsi que ses besoins en capitaux et donc de réaliser sa mission. (Young, 2007, p. 339 ; Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 30)

Comme cela a été expliqué précédemment, de par la réalisation de leur mission, leurs activités et les biens et/ou services qu'elles proposent, les entreprises sociales génèrent plusieurs catégories d'effets (cf. supra p.11). Cela implique qu'elles produisent de la valeur pour différents bénéficiaires et qu'elles sont donc capables de mobiliser plusieurs sources de revenus. En effet, selon la Benefit Theory de Young, « le financement des opérations (...) doit correspondre à la nature des effets conférés aux bénéficiaires ». (Young, 2007, pp. 339, 340)

Ainsi, chacune des quatre catégories générales d'effets implique différentes sources de revenus potentiels (Young, 2007, pp. 346-351) :

- les effets privés peuvent donner lieu au paiement d'un prix de vente ou de cotisations pour les consommateurs ;

---

<sup>7</sup> Un régime corporatiste (Allemagne, Pays-Bas, Autriche, France et Belgique) est un régime où "l'État-providence est très développé et repose sur un système de sécurité sociale "bismarckien", c'est-à-dire assurantiel, s'appuyant sur une solidarité à base professionnelle gérée par les partenaires sociaux" (Defourny et Nyssens, 2017, p. 304)

- les effets collectifs peuvent mener à des dons (en argent ou en capitaux qui génèrent des revenus d'investissement) de donateurs ou de partenaires, mais aussi parfois à des soutiens financiers accordés par les pouvoirs publics ;
- les effets publics peuvent entraîner un soutien financier (sous la forme de subsides, d'appels à projets et/ou de ventes) de la part des pouvoirs publics et, dans certains cas, à des dons en argent de donateurs ou de partenaires ;
- les effets commerciaux peuvent engendrer des dons financiers de donateurs ou de partenaires, qui apprécient quant à eux cependant recevoir quelque chose en échange de leur générosité tel que des avantages commerciaux, de la reconnaissance, une formation, de la visibilité, des recommandations vis-à-vis de la clientèle...

Dans la pratique, plusieurs de ces revenus potentiels peuvent être mobilisés : ainsi, une organisation pourrait par exemple recevoir à la fois des revenus provenant de consommateurs, de donateurs et de pouvoirs publics. Cependant, afin de les mobiliser, il sera nécessaire que les bénéficiaires reconnaissent les effets que l'entreprise a sur eux<sup>8</sup>. (Young, 2007, pp. 345, 351)

Comme nous venons de le voir, il y a un lien important entre les flux de revenus et les bénéficiaires. Cependant, les revenus sont également impactés par la mission de l'organisation. Ainsi, il existe trois situations dans lesquelles les entreprises d'économie sociale se privent de revenus (potentiellement) plus importants (Moreau et Mortier, 2017, pp. 17) :

- lorsqu'elles vendent leurs produits et/ou services à des prix plus élevés parce que ceux-ci sont de plus grande qualité (ce qui exclut les clients qui cherchent des produits et/ou services à bas prix ou les personnes qui ont moins de moyens financiers) ;
- quand elles choisissent de ne pas passer par certains canaux de distribution parce que ceux-ci ne sont pas adaptés à leurs produits ou parce qu'ils ne correspondent pas à leurs valeurs ;
- dans les cas où elles rendent les biens et/ou services plus accessibles (voire gratuits) afin de n'exclure personne pour des raisons éthiques, d'efficacité ou techniques (cf. supra p. 11).

Brièvement, appréhender correctement les flux de revenus est primordial puisque c'est grâce à ceux-ci que l'organisation est pérenne et qu'elle peut donc réaliser sa mission. Les entreprises sociales jouissent de sources de revenus variées, ce qui s'explique par le fait qu'elles génèrent plusieurs catégories d'effets et créent donc de la valeur pour diverses parties prenantes. De plus, les revenus sont également impactés par la mission de l'organisation, qui peut impacter ceux-ci de manière positive (les augmenter) ou négative (les diminuer). Les flux de revenus sont

---

<sup>8</sup> Comme cela a été expliqué précédemment (cf. supra p.12), les entreprises sociales ne peuvent pas répondre aux attentes et besoins de tous leurs bénéficiaires et doivent donc décider à quels bénéficiaires elles s'adressent et quels bénéficiaires elles vont ignorer. Ici, on ne fait cependant pas de distinction entre les bénéficiaires ciblés et les bénéficiaires ignorés : ce qui est important, c'est que l'effet soit reconnu par le bénéficiaire, même si l'entreprise ne s'adresse pas à celui-ci.

donc liés à plusieurs autres cases du Social Enterprise Model Canvas tels que la structure de coûts, les ressources clés, la mission sociale, les bénéficiaires et la proposition de valeur.

## **Structure de coûts**

La structure de coûts décrit l'ensemble des coûts générés lors de l'exploitation du modèle d'entreprise. Générer des revenus, créer et délivrer de la valeur engendre effectivement des coûts, qui peuvent être calculés après avoir défini les ressources clés, les activités clés et les partenaires clés. (Osterwalder et Pigneur, 2010, pp. 40, 41)

Par ailleurs, les coûts peuvent être divisés en deux catégories : les coûts fixes et les coûts variables. Alors que les coûts fixes représentent l'ensemble des dépenses que l'entreprise doit effectuer quelles que soient les quantités produites, les coûts variables concernent quant à eux les dépenses qui varient en fonction des quantités de biens et/ou services produits. (Capul et Garnier, 2015, p. 641)

En outre, dans les entreprises d'économie sociale, on observe deux tendances : dans certains cas, la réalisation de la mission sociale permet aux organisations d'avoir des coûts moins élevés alors que dans d'autres cas, ceux-ci seront au contraire plus élevés.

- *Coûts moins élevés (ressources implicites)*

Il n'est pas rare que des parties prenantes (bénévoles, travailleurs, financeurs, partenaires...) renoncent à des avantages ou intérêts au bénéfice des entreprises d'économie sociale : c'est ce qu'on appelle les ressources implicites. Grâce à cela, les organisations font des économies de dépense et leurs coûts sont donc moins élevés. (Moreau et Mortier, 2017, pp. 33)

Dans les faits, les entreprises sociales bénéficient de 5 ressources implicites différentes (Mertens, 2010, pp. 163, 164 ; Moreau et Mortier, 2017, pp. 33-35) :

1) les bénévoles, malgré le fait qu'ils mobilisent leur compétence, savoir-faire et expertise en faveur de l'organisation, renoncent à une rémunération et donnent donc gratuitement de leur temps sans attendre un retour financier ;

2) les entreprises sociales tentent généralement de limiter l'écart salarial : dès lors, certains travailleurs (principalement ceux qui exercent des postes à hautes responsabilités) renoncent à un salaire plus élevé ;

3) dans les organisations d'économie sociale, le rendement financier est relativement faible (voire nul) : les financeurs renoncent en conséquence à une éventuelle plus-value plus élevée ou à des dividendes ;

4) certains partenaires renoncent quant à eux à réaliser des marges sur la vente de biens et/ou services produits par des entreprises partenaires.

5) les entreprises sociales jouissent d'une (para-)fiscalité avantageuse parce qu'elles sont exonérées des cotisations sociales, les dons qui leur sont faits sont fiscalement déductibles, elles sont soumises à l'impôt des personnes morales et bénéficient donc de réductions d'impôt et enfin, elles sont partiellement ou totalement exemptées de la TVA.

- *Coûts plus élevés (affectation implicite du surplus)*

Inversement à ce que nous venons d'analyser, il arrive également que les organisations d'économie sociale prennent en charge des coûts supplémentaires, ce qui implique un surplus inférieur : c'est ce qu'on appelle l'affectation implicite du surplus<sup>9</sup>. (Moreau et Mortier, 2017, p. 15)

Concrètement, diverses pratiques mènent à des coûts supplémentaires (Moreau et Mortier, 2017, pp. 16-18) :

1) une politique RH qui implique la réinsertion socioprofessionnelle de travailleurs et donc des formations, un cadre et un environnement de travail agréable, de meilleures conditions de travail, un suivi des travailleurs plus développé, etc. ;

2) une politique d'achat qui consiste à acheter des produits de qualité, à répondre à des critères éthiques (ex.: juste rémunération des producteurs ou paiement en avance des marchandises) et à correspondre à la mission sociale de l'organisation ;

3) un développement d'activités annexes (telles que des formations, de la sensibilisation ou du lobby), qui sont coûteuses et pas forcément rentables, mais qui renforcent l'impact des organisations d'économie sociale sur leurs bénéficiaires ;

4) une dimension participative, qui a pour objectif d'impliquer de multiples parties prenantes mais qui prend du temps et nécessite le développement d'outils spécifiques tels que des groupes de travail, des formations, etc.

Enfin, ce qui est également spécifique aux organisations sociales, c'est que celles-ci sont caractérisées par l'importance des coûts salariaux: ainsi, la masse salariale représente en moyenne<sup>10</sup> plus de la moitié (60%) des coûts de production supportés par les associations. Cela s'explique par le fait que les associations investissent peu et ont donc peu de coûts liés aux amortissements, par le fait que leur production est en général plus intensive en main-d'oeuvre, mais aussi parce que les activités des associations nécessitent moins d'achats intermédiaires. (Mertens, 2010, p. 153 ; Marée, Gijssels, Loose, Rijpens et Franchois, 2008, pp. 15-18)

---

<sup>9</sup> L'affectation implicite du surplus concerne également les ressources non exigées par l'entreprise sociale (les revenus dont elle se prive). Ce point a cependant été discuté précédemment (cf. supra p.21) et ne sera donc plus abordé au sein de cette section.

<sup>10</sup> La structure des coûts diffère cependant selon le domaine d'activité puisque la part des salaires dans les coûts varie de 44,2% dans la culture à 75,9% dans l'action sociale. (Marée, Gijssels, Loose, Rijpens et Franchois, 2008, pp. 15-18)

En résumé, le fonctionnement d'une organisation d'économie sociale engendre des coûts de par la génération des revenus ainsi que la création et la livraison de la proposition de valeur. Ces coûts sont liés aux ressources clés, aux activités clés et aux partenaires clés et sont par ailleurs également impactés par la mission sociale, la gouvernance et le surplus.

## Surplus

Le surplus, c'est les bénéfices qu'une entreprise peut affecter, c'est-à-dire ses revenus, déduction faite de l'ensemble de ses coûts. (Capul et Garnier, 2015, pp. 415-417)

Dans le troisième secteur, les entreprises n'ont pas pour objectif de satisfaire leurs actionnaires en leur offrant un rendement. Il existe dès lors des pratiques et règles spécifiques en ce qui concerne l'affectation du surplus (Moreau et Mortier, 2017, pp. 12-15) :

- la redistribution du surplus aux apporteurs de capitaux dépend de la forme juridique de l'organisation : elle est ainsi interdite dans les ASBL et limitée à un taux de rendement annuel de 6% dans les CSA et les coopératives agréées par le CNC ;
- la ristourne coopérative peut être pratiquée par les coopératives : cela leur permet de valoriser les relations avec leurs bénéficiaires ou partenaires en redistribuant le surplus en fonction des transactions réalisées (dans ce cas, les coopératives ne rémunèrent pas les parts, mais par exemple les achats des consommateurs, le travail des salariés, les ventes des fournisseurs) ;
- des mises en réserve peuvent être effectuées par les entreprises sociales afin de renforcer leurs fonds propres, de réaliser de futurs investissements ou de développer leurs activités ;
- des dons peuvent être faits à des organisations sociales ou des projets sociaux que l'entreprise d'économie sociale souhaite soutenir ;
- les parts de capital doivent être revendues à leur valeur nominale de sorte qu'aucune plus-value ne soit réalisée en cas de revente (cela est lié verrouillage des actifs<sup>11</sup>) ;
- l'actif restant est affecté à d'autres organisations d'économie sociale ou projet sociaux en cas de dissolution de l'entreprise (cela est également lié au verrouillage des actifs).

Pour conclure, le surplus dépend des flux de revenus ainsi que de la structure de coûts de la société. Par ailleurs, les entreprises d'économie sociale peuvent affecter celui-ci de diverses manières et peuvent notamment l'attribuer à leurs membres, apporteurs de capitaux, clients ou partenaires. Le choix de l'affectation dépend donc principalement de la mission sociale et des bénéficiaires.

---

<sup>11</sup> Le verrouillage des actifs (asset lock) "empêche que les actifs accumulés par la coopérative ne soient utilisés à des fins d'enrichissement personnel" (Defourny et Nyssens, 2017, p. 235).

## Gouvernance

La gouvernance est un « ensemble de principes, pratiques et mécanismes qui régissent les modalités de coordination, d'interaction et de répartition des pouvoirs entre les acteurs d'une entreprise [ainsi que] les relations entre l'entreprise et son environnement plus ou moins proche (...) ». Dans la plupart des cas, les organisations d'économie sociale s'inscrivent par ailleurs dans la tradition de l'économie sociale et solidaire, qui est marquée par une volonté de démocratie économique, que nous allons à présent étudier de manière plus détaillée. (Defourny et Nyssens, 2017, p. 252 ; Moreau, 2020)

Dans les organisations sociales, l'attribution de la qualité de membre dépend fréquemment de si l'entreprise a une finalité d'intérêt mutuel<sup>12</sup> ou d'intérêt général<sup>13</sup> (et non de l'apport en capital). Ainsi, les organisations d'intérêt mutuel attribuent souvent la qualité de membres aux destinataires du surplus financier (c'est-à-dire les membres de l'entreprise) alors que les organisations d'intérêt général l'octroient à des personnes (physiques ou morales) qui soutiennent le projet (soit diverses parties prenantes)<sup>14</sup>. (Moreau et Mortier, 2017, pp. 20, 21)

Concernant les organes de gestion, on retrouve fréquemment une Assemblée Générale ainsi qu'un Conseil d'Administration. En fonction de l'attribution de la qualité de membre, ceux-ci sont composés de manière variable : travailleurs, consommateurs, financeurs, fondateurs, experts techniques, etc. (tous les Administrateurs sont toutefois désignés par l'AG). En outre, il arrive souvent que d'autres organes de participation ou de prises de décisions existent au sein des organisations du troisième secteur : ceux-ci ont alors pour objectif de répondre aux besoins réels des organisations sociales. Enfin, le pouvoir effectif des organes de prise de décision varie fortement d'une entreprise à l'autre. (Moreau et Mortier, 2017, pp. 21, 22)

Pour ce qui est du mode de gestion démocratique et du pouvoir votal, il existe diverses pratiques (Moreau et Mortier, 2017, pp. 22-26) :

- une limitation du pouvoir de décision, qui n'est pas proportionnel et lié à l'apport en capital et qui peut aller jusqu'au principe "1 personne = 1 voix" ;
- différents processus concrétisant le mode de gestion démocratique, tels que les procédures de vote, la limitation des mandats des administrateurs, etc. ;

---

<sup>12</sup> Une entreprise qui a une finalité d'intérêt mutuel cherche avant tout l'intérêt de ses membres (c'est souvent le cas des coopératives). (Moreau et Mortier, 2017, p. 21)

<sup>13</sup> Une entreprise qui a une finalité d'intérêt général cherche à impacter diverses parties prenantes (les ASBL ont d'ordinaire une finalité d'intérêt général). (Moreau et Mortier, 2017, p. 21)

<sup>14</sup> Il est cependant important de préciser qu'il s'agit ici de règles générales : il arrive dès lors que les organes de gestion des entreprises à finalité d'intérêt général ne soient composés que des travailleurs (membres) de celle-ci, même si sa finalité est d'ordre général. (Moreau et Mortier, 2017, p. 21)

- une participation des travailleurs aux prises de décision, qui peut prendre plusieurs formes (autogestion ou intégrations de certains travailleurs) ;
- une diversité de parties prenantes impliquées dans les prises de décision, que ça soit dans les organes officiels ou dans des groupes de travail ;
- etc.

En résumé, la gouvernance est essentielle parce qu'elle régit les relations internes et externes de l'entreprise. C'est d'ailleurs en son sein que toutes les décisions en matière de flux de revenus, de structure de coûts et de surplus sont prises. En outre, les organisations sociales mettent souvent en place des démocraties économiques afin de refléter leurs valeurs.

### **3.5. Conclusion**

Pour conclure, le Social Enterprise Model Canvas est composé de 12 cases interreliées entre elles : mission sociale, bénéficiaires (publics cibles), proposition de valeur, évaluation de l'impact social, canaux, activités clés, ressources clés, partenaires clés, flux de revenus, structure de coûts, surplus et gouvernance. Ce canevas, qui a spécialement été conçu pour les entreprises d'économie sociale, permet donc de réaliser une représentation schématique et complète du fonctionnement des organisations. Par ailleurs, c'est également un outil qui met en avant les nombreuses relations qui existent entre les cases et qui insiste sur le fait que chaque bloc est constitutif du modèle.

## 4. OUTIL DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS

### 4.1. Introduction

Comme expliqué précédemment (cf. supra p. 4), nous avons choisi d'utiliser un outil de modélisation afin de schématiser le fonctionnement des organisations d'économie sociale : le Social Enterprise Model Canvas. Cependant, ne transmettre qu'une représentation schématique et synthétique de l'entreprise ne nous a pas semblé suffisant : nous avons dès lors décidé de créer un outil de transmission d'informations, dans lequel on retrouve des données diverses et variées sur les modèles vertueux. Dans cette section, nous présenterons les informations essentielles que nous souhaitons communiquer aux futurs entrepreneurs. En plus de cela, nous aborderons également l'outil de collecte de données, que nous avons créé afin de remplir l'outil de transmission d'informations.

### 4.2. Informations essentielles à transmettre

#### Carte d'identité

<b>NOM DE L'ENTREPRISE</b>	
<b>NUMERO D'ENTREPRISE</b>	
<b>ADRESSE DU SIEGE SOCIAL</b>	
<b>LOCALISATION DES ACTIVITES</b>	
<b>ANNEE DE CREATION</b>	
<b>STATUT JURIDIQUE</b>	
<b>SECTEUR D'ACTIVITE</b>	
<b>B2B / B2C</b>	

<b>EVOLUTION DU CHIFFRES D'AFFAIRES</b>			
<b>EVOLUTION DES BENEFICES</b>			
<b>EVOLUTION DES EQUIVALENTS TEMPS-PLEIN</b>			

Figure 4 : Carte d'identité

Dans un premier temps, une carte d'identité de l'entreprise sera utilisée. Cela permettra à l'organisation d'exposer brièvement les informations principales la concernant ainsi qu'une évolution de données chiffrées (cette évolution peut se faire sur 3 ans ou plus, l'objectif étant de laisser le choix aux gérants des entreprises afin que ça soit le plus cohérent possible avec l'évolution du secteur).

## **Social Enterprise Model Canvas (SEMC)**

Dans un second temps, un Social Enterprise Model Canvas (SEMC) (cf. supra p.8) sera établi. Celui-ci aidera les porteurs de projet à mieux appréhender le fonctionnement interne du modèle qu'ils souhaitent répliquer et se voudra le plus complet possible. Afin de le rendre plus visible et plus compréhensible, une description (sous forme de texte) semble par ailleurs nécessaire.

## **Mécanismes importants**

Une fois que le Social Enterprise Model Canvas (SEMC) aura été réalisé, les mécanismes importants pourront être identifiés. Par « mécanismes », nous entendons deux choses :

- des liens particuliers entre des cases du Social Enterprise Model Canvas (SEMC),
- des positionnements spécifiques à l'intérieur des cases par rapport à d'autres modèles.

Dans les faits, il s'agirait d'identifier environ 5 mécanismes. Ceux-ci résumeraient ce qui est spécifique à l'organisation et ce qui la distingue des autres entreprises du même secteur, qu'elles soient sociales ou capitalistes.

## **Ce qui a évolué et ce qui est nécessaire à la création**

Le Social Enterprise Model Canvas (SEMC) est une représentation schématique du fonctionnement de l'organisation à un moment précis : il ne reflète donc pas l'évolution de l'entreprise et ne met pas en évidence ce qui est nécessaire à la création de celle-ci. C'est également le cas des mécanismes importants, qui n'évoluent quant à eux pas dans le temps puisqu'ils sont constitutifs du modèle (sauf s'il y a un gros changement au sein de l'organisation) et qui ne mettent pas non plus en évidence ce qui est nécessaire à la création.

Cela est assez problématique. En effet, les porteurs de projets ont besoin de savoir comment l'entreprise fonctionne lorsqu'elle en est à un stade de développement ou de maturité, mais ils ont également besoin d'avoir des informations sur la création et sur la l'évolution de l'organisation... Quelles cases ont évolué dans le temps ? Est-ce que l'entreprise effectue plus d'activités que lors de sa création ? A-t-elle reçu un subside au démarrage ou après quelques années ? Quelles étaient les ressources nécessaires au début ? A-t-elle toujours travaillé avec les mêmes partenaires ?

Depuis leur création, certaines entreprises ont beaucoup changé : ce qui est inspirant dans ces modèles, c'est ce qu'ils font aujourd'hui (ce qu'ils faisaient il y a 25 ans n'intéresse plus les porteurs de projet étant donné que le marché et l'environnement ont évolué). Cependant, il faut tout de même attirer l'attention des futurs entrepreneurs sur le fait qu'ils n'arriveront pas à ce résultat (i.e. ce qui est indiqué dans le Social Enterprise Model Canvas) immédiatement. Dès lors, une section qui portera sur ce qui a évolué et ce qui est nécessaire à la création sera ajoutée aux informations à transmettre aux porteurs de projet.

## **Objectif ultime**

Comme nous venons de l'expliquer, le Social Enterprise Model Canvas (SEMC) et les mécanismes ne mettent pas en évidence ce qui est nécessaire à la création et ce qui a évolué. Dans la même optique, ceux-ci ne permettent pas non plus de comprendre l'objectif ultime de l'organisation, l'idéaltype qu'elle souhaite atteindre. Cela est cependant important à comprendre, car il y a souvent une différence entre ce que l'entreprise d'économie sociale aimerait faire et ce qu'elle fait. Par ailleurs, cela impacte également le modèle actuel : ainsi, une organisation qui veut développer de nouvelles activités a tendance à mettre ses profits en réserve parce que cela lui permet d'augmenter ses fonds propres et donc d'investir dans de nouvelles machines, de nouveaux bâtiments, etc.

## **Facteurs de réussite**

Un autre élément important à cerner concerne les facteurs de réussite : qu'est-ce qui permet à l'entreprise d'être vertueuse ? Y a-t-il des choses qui conditionnent son succès ? Comprendre les facteurs de réussite est primordial dans le cadre d'une réplique : une mauvaise appréhension de ceux-ci pourrait en effet mettre en péril le projet. Parmi les facteurs de réussite, on retrouve par exemple les compétences variées et complémentaires au sein du Conseil d'Administration, les compétences en gestion, l'ancrage local, le réseau, etc.

## **Défis et erreurs commises**

L'organisation a-t-elle posé des choix qu'elle regrette ? Si elle recommençait tout à zéro, ferait-elle exactement la même chose ? Éprouve-t-elle des difficultés à atteindre certains de ses objectifs ? Aborder les défis et les erreurs qui ont été commises est également essentiel puisque cela permettrait aux porteurs de projet de cerner les difficultés auxquelles ils pourraient faire face et de ne pas commettre les mêmes erreurs que les modèles qu'ils répliquent.

## **Informations supplémentaires**

Dans un dernier temps, l'organisation d'économie sociale pourrait aussi communiquer quelques informations supplémentaires telles que des données de contact, la liste des documents (comptes annuels, statuts, business plan...) qu'elle accepte de transmettre, les liens qu'elle souhaite garder avec les entreprises qui la répliquent, les expérimentations possibles (visite d'entreprise, stage, participation à l'AG ou au CA...), etc.

### 4.3. Outil de collecte de données

Afin de compléter l’outil de transmission d’informations, nous avons par ailleurs réalisé un outil de collecte de données (Voir ANNEXE 4). Celui-ci comporte environ 100 questions et est divisé en 15 thématiques liées aux 12 cases du SEMC et aux autres informations essentielles telles que l’objectif ultime, les facteurs de réussite, les défis, etc. L’objectif de cet outil de collecte de données n’est cependant pas de répondre à toutes les questions, mais d’utiliser le document comme une « boîte à outils » ou comme une « check-list » et d’indiquer dans l’outil de transmission d’informations les données les plus pertinentes. Enfin, des pistes de réponse ont été ajoutées aux questions : celles-ci constituent des exemples de réponses possibles et ont pour vocation d’orienter les personnes dans l’utilisation de l’outil de transmission d’informations (tout en leur laissant le choix d’indiquer une autre réponse).

### 4.4. Conclusion

En résumé, de nombreuses informations sont essentielles dans le cadre d’une réplique de modèle vertueux : une carte d’identité, un Social Enterprise Model Canvas, les mécanismes importants, ce qui a évolué et ce qui est nécessaire à la création, l’objectif ultime que l’organisation souhaite atteindre, les facteurs de réussite ainsi que les défis et les erreurs et enfin, quelques informations supplémentaires. Ces informations, parce qu’elles sont diverses et complémentaires, permettent aux porteurs de projet de comprendre les tenants et les aboutissants de l’organisation qu’ils souhaitent répliquer. Ces informations, récoltées grâce à l’outil de collecte de données, permettent par ailleurs de transmettre des informations détaillées, ce qui correspond à l’objectif fixé par le groupe de travail (cf. supra p. 4).

## 5. APPLICATIONS

### 5.1. Introduction

Afin d'améliorer l'outil de collecte de données ainsi que l'outil de transmission d'informations, nous avons utilisé un processus « d'essais et d'erreurs » : nous avons en effet réalisé une première version de chaque outil, que nous avons ensuite testée et améliorée à plusieurs reprises. Dans cette section, nous expliquerons en quoi consistent les tests que nous avons effectués, nous présenterons les constats qui ont émergé de ceux-ci et enfin, nous aborderons les limites qui ont été identifiées.

### 5.2. Présentation des tests effectués

#### **Test de l'outil de collecte de données**

En ce qui concerne l'outil de collecte de données, des tests ont été réalisés sur les organisations Vin de Liège (Voir ANNEXE 5) et Macavrac (Voir ANNEXE 6) : Vin de Liège a été choisie parce que nous avons des informations à leur propos grâce à la base de données SECOIA<sup>15</sup> alors que Macavrac a été choisie parce qu'un des membres du groupe de travail (Florence Lanzi) est un membre fondateur de la coopérative. En outre, en plus de ces deux tests, tous les membres du Groupe de travail 2 ont lu l'outil de collecte de données et ont fait part de leurs recommandations et interrogations afin de l'améliorer.

#### **Test de l'outil de transmission d'informations**

Pour ce qui est l'outil de transmission d'informations, nous avons dans un premier temps fait un test sur la coopérative Macavrac (Voir ANNEXE 7), que nous avons choisie pour des raisons d'efficacité : cela nous permettait en effet de réutiliser les informations collectées précédemment par Florence Lanzi dans le cadre du test de l'outil de collecte de données.

Ensuite, un deuxième test a été effectué à l'aide des étudiants du cours « Entreprises sociales et business models durables » d'HEC ULiège. Avec Sybille Mertens (qui fait également partie du Groupe de travail 2), nous leur avons en effet attribué une mission (Voir ANNEXE 8), dans laquelle nous leur demandions de faire des études de cas sur 6 coopératives (La Ressourcerie du Pays de Liège, Habitat Invesdre, Les Tournières, Damnet, Ethiquable et Alterez-vous). À la fin de cette mission, les étudiants nous ont exposé leurs résultats lors de présentations orales, auxquelles les membres du Groupe de travail 2 ainsi que les représentants des coopératives ont participé. Nous avons par ailleurs sélectionné ces coopératives parce que nous avons des

---

<sup>15</sup> SECOIA est un projet qui vise à étudier les pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale et qui analyse les impacts que celles-ci génèrent (Moreau et Mortier, 2017).

informations à leur sujet grâce à la base de données du projet SECOIA et/ou grâce à W.Alter, qui nous a transféré leurs dossiers respectifs.

### **5.3. Constats**

#### **Utilisation de l'outil de collecte de données**

Lors des présentations des étudiants, il est apparu que certains d'entre eux avaient lu l'outil de collecte de données avant de compléter le SEMC alors que d'autres l'avaient au contraire consulté après avoir rempli le SEMC. L'outil de collecte de données peut donc être utilisé afin de mieux comprendre le type d'information attendu (en amont du SEMC) et/ou pour vérifier que rien n'a été oublié (en aval du SEMC).

#### **Confidentialité**

Tous les gérants et/ou fondateurs ne partagent pas la même opinion en ce qui concerne la confidentialité des informations : alors qu'une grande majorité d'entre eux acceptent que les informations concernant leur entreprise soient accessibles au grand public, certains préféreraient que l'accès soit limité. Ce constat est primordial parce que la confidentialité des informations a un impact sur le mode de transmission des informations : ainsi, réaliser une vidéo pour un site internet accessible à tous ne serait pas pertinent dans le cas où l'entreprise souhaite que ses informations ne soient pas disponibles pour le grand public.

#### **Vision multivoque de l'entreprise**

Il n'existe pas de vision univoque de l'entreprise : si on demande à deux personnes (internes ou externes à l'entreprise) de modéliser le fonctionnement de cette même organisation, les résultats obtenus seront probablement similaires, mais pas identiques. Ces différentes visions sont toutefois complémentaires et permettent dès lors d'enrichir le modèle. Impliquer plusieurs personnes dans la collecte de données et dans la réalisation de l'outil de transmission d'informations est donc pertinent puisque cela aurait une réelle plus-value en termes d'informations.

Idéalement, il faudrait dès lors qu'au moins une personne interne et une personne externe à l'organisation soient incluses dans la réalisation de l'outil de transmission d'informations. Concrètement, l'idée serait de faire un processus aller-retour divisé en plusieurs étapes :

1. la personne externe à l'entreprise recueille des informations sur celle-ci et commence à compléter l'outil de transmission d'informations sur base des données qu'elle a ;
2. lors d'un entretien semi-directif, la personne externe présente les résultats de ses recherches et interroge la personne interne à l'entreprise afin de compléter et de confronter l'outil de transmission d'informations ;

3. la personne externe à l'entreprise complète et améliore l'outil de transmission d'informations sur base des recommandations et des informations communiquées par la personne interne lors de l'entretien ;
4. la personne externe présente à nouveau les résultats obtenus à la personne interne à l'entreprise afin de les confronter et/ou de les compléter ;
5. etc.

### **Plus-value des entretiens**

Lors des tests effectués sur l'outil de transmission d'informations, le processus aller-retour que nous avons expliqué ci-dessus a été utilisé : des informations ont en effet été collectées par des personnes externes aux entreprises, qui ont ensuite présenté leurs résultats à des personnes internes à l'entreprise afin de les confronter et de creuser certains aspects. Concrètement, il ressort que les informations les plus enrichissantes ressortent de ces entretiens : ceux-ci nous paraissent donc nécessaires.

### **Mécanismes**

Afin de constituer les mécanismes importants, de nombreuses cases du Social Enterprise Model Canvas sont utilisées : cela prouve que celles-ci sont en interaction les unes avec les autres et que ce sont ces liens qui constituent un modèle. Par ailleurs, dans l'ensemble, bien que certains blocs (tels que la mission sociale, la proposition de valeur et les bénéficiaires) soient plus abordés que d'autres, toutes les cases sont mobilisées : encore une fois, cela est positif dans le sens où cela démontre que tous les éléments du SEMC sont importants.

Par ailleurs, les gérants des entreprises d'économie sociale font souvent allusion à d'autres modèles lorsqu'il s'agit de parler du positionnement de leur entreprise. Malgré cela, il semble nécessaire que la personne externe ait une bonne connaissance du troisième secteur afin d'aborder les positionnements spécifiques de l'organisation par rapport à d'autres modèles (cf. supra p.28).

## **5.4. Limites**

### **Risques de duplication sans personnalisation et adaptation**

En transmettant des informations détaillées, il y a un risque de duplication. Cependant, comme nous l'avons brièvement expliqué précédemment (cf. supra p.4), tous les modèles ne sont pas répliquables à l'identique. Lors d'un essaimage, il est dès lors essentiel que le porteur de projet personnalise et adapte son projet pour diverses raisons : le territoire et l'ancrage local sont différents, certains financements pourraient ne pas être obtenus, les partenariats pourraient ne pas être répliquables, etc.

## **Intervention d'un acteur externe nécessaire**

En outre, l'intervention d'un acteur externe semble nécessaire, et ce pour plusieurs raisons :

- il n'existe pas de vision univoque de l'entreprise, il est donc préférable d'impliquer plusieurs personnes dans la réalisation de l'outil de transmission d'informations (cf. supra p. 32) ;
- de nombreuses organisations n'ont pas le temps et/ou les ressources pour répondre aux interrogations de ces futurs entrepreneurs (cf. supra p. 2), il est donc probable que celles-ci n'aient pas non plus le temps de réaliser l'outil de transmission d'informations ;
- cela permettrait par ailleurs de centraliser la récolte d'informations ainsi que la réalisation de l'outil de transmission d'informations et donc de positionner plus facilement les modèles les uns par rapport aux autres ;
- bien que ce sujet n'ait pas été abordé dans le cadre de ce mémoire, un acteur externe pourrait également jouer un rôle important dans la diffusion des modèles.

## **Manque d'informations techniques**

Comme cela a été expliqué dans l'introduction (cf. supra p.4), le Groupe de travail 2 a décidé de baser les informations à transmettre sur un outil de modélisation qui permettrait aux organisations d'économie sociale d'expliquer leur fonctionnement interne. Les informations concernent donc de nombreux aspects de gestion, mais aucune information technique n'est communiquée. Dans certains cas, cela pourrait cependant s'avérer utile : ainsi, pour une organisation sociale qui gère un habitat collectif, les caractéristiques architecturales et techniques des biens sont primordiales et le partage de celles-ci pourrait être d'une très grande aide aux porteurs de projet. Ces données pourraient évidemment être incluses dans la section « Informations supplémentaires » de l'outil de transmission d'informations (cf. supra p. 29), mais cela nécessiterait des recherches supplémentaires au cas où l'entreprise ne posséderait pas de document résumant ce type d'informations. Cette limite dépasse cependant le rôle du Groupe de travail 2, qui est moins outillé pour répondre à cette problématique.

## **5.5. Conclusion**

Le processus « d'essais et d'erreurs » constitue une réelle plus-value : celui-ci nous a en effet permis de capter de nombreuses informations essentielles concernant l'utilisation des outils de collecte de données et de transmission d'informations. Grâce à cela, nous avons pu faire de nombreux constats et identifier quelques limites qui ne sont pas insurmontables et auxquelles des solutions peuvent être apportées.

## **6. CONCLUSION GÉNÉRALE**

### **6.1. Rappel de la problématique et de l'objectif défini**

La réplication des modèles vertueux constitue un réel enjeu pour le développement de l'économie sociale sur le territoire wallon : la croissance des organisations sociales passe en effet notamment par l'essaimage. Actuellement, répliquer des modèles vertueux est cependant difficile puisque de nombreuses organisations n'ont pas le temps et/ou les ressources pour répondre aux interrogations des porteurs de projet.

Afin de répondre à la problématique de la réplication des modèles vertueux, le Groupe de travail 2 du projet ESCAP avait pour ambition de créer un outil de transmission d'informations qui reprendrait des données détaillées et exhaustives. Cet outil devait par ailleurs être lié à un outil de modélisation qui permettrait aux porteurs de projet d'appréhender le fonctionnement interne des organisations vertueuses.

### **6.2. Rappel de la méthodologie adoptée**

Pour satisfaire cet objectif, nous avons tout d'abord sélectionné un outil de modélisation (le Social Enterprise Model Canvas), que nous avons ensuite présenté en détail. Après cela, nous avons réalisé un outil de transmission d'informations, qui comporte les informations essentielles à transmettre aux porteurs de projet et qui peut être rempli à l'aide d'un outil de collecte d'informations, que nous avons également créé. Enfin, nous avons fini par présenter les constats et les limites qui ont émergé à la suite de tests que nous avons effectués sur les deux outils (i.e. l'outil de transmission d'informations et l'outil de collecte d'informations).

### **6.3. Synthèse de ce qui ressort de la recherche**

Il ressort de ce mémoire que le Social Enterprise Model Canvas appréhende de nombreux aspects et permet donc de synthétiser le fonctionnement interne d'une entreprise vertueuse. Celui-ci peut cependant être enrichi d'autres données : les mécanismes importants, ce qui a évolué et ce qui est nécessaire à la création, l'objectif ultime, les facteurs de réussite, les défis et les erreurs commises et enfin, quelques informations supplémentaires (données de contacts, documents accessibles, expérimentations possibles...). Ces informations donnent effectivement une réelle plus-value à l'outil de transmission d'informations pour diverses raisons : elles mettent en avant ce qui constitue le modèle, elles rajoutent une dimension temporelle, elles soulignent les éléments qui favorisent le succès ainsi que les éléments plus négatifs et enfin, elles permettent aux porteurs de projet d'accéder facilement à d'autres sources d'informations complémentaires.

## 6.4. Questions non traitées

Ce mémoire ne portait que sur les informations à transmettre aux porteurs de projet. Le contenu a donc été abordé, mais d'autres aspects importants tels que la forme du support, la méthode et le contexte de diffusion, les acteurs de la réplication et la pérennisation des outils n'ont pas été discutés. Le Groupe de travail 2 sera cependant probablement renouvelé l'année prochaine, ce qui lui permettra de se pencher sur ces aspects.

## 6.5. Pistes d'amélioration et développements futurs

En plus d'aborder les questions non traitées, le Groupe de travail 2 pourrait aussi approfondir le travail réalisé jusqu'à présent. Pour ce faire, diverses démarches pourraient être entreprises.

### **Effectuer des tests supplémentaires**

Il pourrait tout d'abord être intéressant de tester l'outil de transmission d'informations ainsi que l'outil de collecte d'informations sur des ASBL. Jusqu'à présent, tous les tests ont en effet été effectués sur des coopératives. Or, ces outils visent toutes les entreprises d'économie sociale, y compris les ASBL. Dans la même optique, il serait également pertinent de tester les outils sur des modèles non vertueux afin de vérifier que les informations récoltées et synthétisées permettent bien de déceler les failles des modèles.

### **Définir « modèles vertueux »**

En outre, comme expliqué dans l'introduction (cf. supra p.3), le concept « modèles vertueux » n'a pas été défini par le groupe de travail. Définir des critères de répliquabilité est cependant nécessaire afin de sélectionner les modèles qui peuvent être répliqués. Dans le cadre de son mémoire sur la croissance des coopératives et l'essaimage, Maurine Reichel (2018, pp. 41, 42) a ainsi défini 10 critères de sélection, qui pourraient être repris par le Groupe de travail 2 : le stade du cycle de vie, le contexte territorial, le contexte socio-économique, le modèle économique, le besoin social auquel répond l'entreprise, l'aide potentielle de l'entreprise sociale actuelle à la nouvelle organisation, la qualité et la structure du financement, la tendance des revenus, les résultats financiers et enfin, la liquidité.

### **Déterminer les acteurs de la réplication**

Nous avons constaté que l'intervention d'un acteur externe était nécessaire, et ce pour diverses raisons (cf. supra p. 34). Le Groupe de travail 2 pourrait dès lors déterminer qui interviendrait dans le processus de réplication : selon nous, il serait pertinent d'impliquer des acteurs tels que des agences-conseils (Step Entreprendre, Crédal, Febecoop, SAW-B, Syneco et Propage-s), des incubateurs (Coopcity, Creo, Venture Lab, etc.) et W.Alter. Ces différents acteurs pourraient travailler ensemble afin de détecter des projets répliquables, de réaliser l'outil de transmission d'informations et de diffuser les modèles.

## **Aborder la diffusion**

Un autre aspect qui pourrait être approfondi concerne la méthode de diffusion. Lors des tests, il est apparu que certaines entreprises préféreraient que les informations les concernant ne soient pas accessibles au grand public (cf. supra p. 32). Le mode de diffusion doit donc permettre à la fois de laisser un libre accès à certaines informations et de restreindre l'accès à d'autres informations.

Selon nous, la base de données en ligne est la méthode de diffusion la plus adéquate. Ce type de plateforme permet en effet d'instaurer différents filtres (accès privé, accès restreint, accès ouvert...) et de créer facilement des espaces membres, ce qui aiderait au suivi et à la régulation des accès. En outre, des espaces « FAQ » peuvent facilement être inclus sur les plateformes en ligne : de tels espaces permettent d'enrichir les informations transmises et de les rassembler en un seul et même endroit. Enfin, des liens vers d'autres documents (tels que des business plans, des comptes annuels, etc.) peuvent également être inclus dans ces bases de données.

## **Définir la forme du support**

La forme du support est directement impactée par la méthode de diffusion. Bien sûr, un support audiovisuel serait plus attrayant. Cependant, cela nous semble compliqué à mettre en œuvre puisque cela demande un budget assez conséquent, d'autant plus qu'il faudrait réaliser des vidéos pour chaque modélisation de modèle vertueux.

Les informations pourraient dès lors être synthétisées dans un document d'environ 15 pages qui reprendrait l'ensemble des éléments de l'outil de transmission d'informations (cf. supra pp. 27-29) et qui serait disponible sur la base de données en ligne.

## **Modéliser des modèles vertueux**

Afin d'appliquer les outils que nous avons créés et d'enrichir la base de données en ligne, le Groupe de travail 2 pourrait modéliser quelques modèles vertueux. Concrètement, l'idée serait de choisir des secteurs d'activité et de modéliser 3 entreprises par secteur d'activité : cela permettrait de mettre en lien les modélisations d'entreprises vertueuses et donc de comparer les modèles entre eux. Il ne s'agirait donc pas ici de faire émerger des modèles types par secteur d'activités (ex. : un modèle unique et général sur les circuits courts), mais bien de diffuser des modèles spécifiques par secteur d'activités (ex. : Bees coop, Macavrac et Les Petits Producteurs) : cela nous permettrait d'évoquer la diversité des modèles dans un même secteur.

## **Élaborer un guide d'utilisation**

Il pourrait également être pertinent d'élaborer un guide d'utilisation des outils et d'y aborder le contexte d'émergence de l'outil, des explications plus théoriques à propos du Social Enterprise Model Canvas, une méthode d'interview dynamique, des conseils sur l'utilisation et l'analyse des données, etc.

## **Faire la promotion de la répliation**

Enfin, une dernière recommandation concerne la sensibilisation à la répliation : dans le cadre de ce mémoire, nous avons créé un outil qui permet de répliquer facilement un modèle. Cependant, promouvoir l'essaimage nous semble nécessaire parce que de nombreuses personnes ne savent pas que ce type de pratique existe. L'idée serait dès lors de promouvoir la répliation comme un volet de l'entrepreneuriat et donc de susciter l'intérêt pour l'essaimage. Cette campagne de promotion qui pourrait d'ailleurs être réalisée en partenariat avec W.Alter, qui a également un intérêt dans la croissance des entreprises d'économie sociale.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

Avisé. (2021). *Impact social, de quoi parle-t-on ?* Consulté le 10 avril 2021 sur Avisé: <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-de-quoi-parle-t-on>

Avisé, La Fonda et le Labo de l'économie sociale et solidaire. (Septembre 2019). *ESS & Création de valeur*. Consulté le 4 juin 2021 sur Avisé: [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20191007/synthese\\_creation\\_de\\_valeur\\_-\\_26092019.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20191007/synthese_creation_de_valeur_-_26092019.pdf)

Beha, F. (2015). *Business Model Innovation: the Role of Different Types of Visualizations*. Consulté le 1 mai 2021 sur ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/295074615\\_Business\\_Model\\_Innovation\\_the\\_Role\\_of\\_Different\\_Types\\_of\\_Visualizations](https://www.researchgate.net/publication/295074615_Business_Model_Innovation_the_Role_of_Different_Types_of_Visualizations)

Boving, M. (2015). *Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales*. Liège: Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-Ulg.

Buckler, L. (2020). *5 Most Effective Nonprofit Communication Channels*. Consulté le 2 mai 2021 sur FundRazr: <https://fundrazr.com/posts/5-most-effective-nonprofit-communication-channels>

Capul, J.-Y. et Garnier, O. (2015). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Paris: Hatier.

Centre d'Économie Sociale [CES]. (2017). *es.cap : cap vers une économie souhaitable*. Consulté le 5 avril 2021 sur Centre d'Économie Sociale (CES): <http://www.ces.uliege.be/es-cap/>

Centre d'Économie Sociale [CES]. (2021). *Social Enterprise Model Canvas*.

Commissariat Général à l'Égalité des Territoires [CGET]. (Novembre 2017). *Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants. Analyse des rôles de l'acteur public*. Consulté le 8 mai 2021 sur Agrégative Consulting: [https://agregative.com/wp-content/uploads/2018/03/etude-innovation-sociale-cget-2017\\_0.pdf](https://agregative.com/wp-content/uploads/2018/03/etude-innovation-sociale-cget-2017_0.pdf)

Csik, M., Frankenberger, K. et Gassmann, O. (s.d.). *The St. Gallen Business Model Navigator*. Consulté le 5 avril 2021 sur Geniusworks: <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf>

Defourny, J. et Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire*. Louvain-la-Neuve: De Boeck.

Hebert, L. (18 juin 2020). *Identifiez vos canaux de prospection*. Consulté le 16 avril 2021 sur OpenClassrooms: <https://openclassrooms.com/fr/courses/6380896-pilotez-une-prospection-commerciale-efficace/6512981-identifiez-vos-canaux-de-prospection>

Hehenberger, L., Harling, A.-M. et Scholten, P. (2015). *Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*. Consulté le 10 avril 2021 sur Avise: [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa\\_guide-mesure-impact\\_201506.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa_guide-mesure-impact_201506.pdf)

Kotler, P., Keller, K. et Manceau, D. (2015). *Marketing management* (éd. 15e édition). Montreuil: Pearson France.

Marée, M., Gijssels, C., Loose, M., Rijpens, J. et Franchois, E. (2008). *Les associations en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative du secteur*. Consulté le 6 mai 2021 sur Orbi ULiège: [https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/10165/1/PUB\\_1796\\_LesAssociationsEnBelgique\\_2008.pdf](https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/10165/1/PUB_1796_LesAssociationsEnBelgique_2008.pdf)

Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edipro.

Moreau, C. (2020). Notes du cours "Management en économie sociale (Financement, Gouvernance et GRH)" (ULiège). Liège.

Moreau, C. et Mortier, Q. (2017). *Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés*.

Mortier, Q. (2014). *Evaluation de l'impact social: de quelques clarifications et craintes*. Consulté le 10 avril 2021 sur SAW-B: [https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1406evaluation\\_impact\\_social\\_web.pdf](https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1406evaluation_impact_social_web.pdf)

Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]. (2016). *Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales*. Consulté le 8 mai 2021 sur Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]: <https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-FR.pdf>

Oster, S. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. New York: Oxford University Press.

Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. et Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Pigneur, Y. (2014). *Yves Pigneur présente Value proposition canvas*. Consulté le 9 avril 2021 sur Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=BFK\\_WMkshL8](https://www.youtube.com/watch?v=BFK_WMkshL8)

Reichel, M. (2018). *Etude de l'accompagnement à la croissance des coopératives en Wallonie. Quel positionnement pour la SOWECSOM ?* (Mémoire de Master). ULiège, Liège.

Stievenart, E. et Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale* (331), pp. 76-92.

Strategyzer. (2020). *The Value Proposition Canvas*. Consulté le 9 avril 2021 sur Strategyzer: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Yhuel, R. (4 mai 2020). *Les 7 canaux de prospection pour trouver de nouveaux clients et développer votre activité*. Consulté le 16 avril 2021 sur Finanpole: <https://www.finanpole.fr/canaux-de-prospection/>

Young, D. (2007). *Financing nonprofits*. Lanham: AltaMira Press.

## 9. LISTE DES ANNEXES ET ANNEXES

ANNEXE 1: GUIDE DES ENTRETIENS DE LA PHASE 1 .....	1
ANNEXE 2: SYNTHÈSE DES ENTRETIENS DE LA PHASE 1 .....	6
ANNEXE 3: OUTILS DE MODELISATION EXISTANTS .....	20
ANNEXE 4: OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES .....	24
ANNEXE 5: TEST DE L'OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES – VIN DE LIEGE .....	36
ANNEXE 6: TEST DE L'OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES – MACAVRAC .....	47
ANNEXE 7: TEST DE L'OUTIL DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS - MACAVRAC .....	57
ANNEXE 8: TEST DE L'OUTIL DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS - CONSIGNES COMMUNIQUÉES AUX ETUDIANTS .....	82

## Annexe 1: Guide des entretiens de la phase 1

Emilie Pitchot

Es.cap - GT2 : Favoriser les modèles vertueux

### Guide d'entretien phase 1

Novembre 2020

#### Objectifs du guide

- Identifier les informations nécessaires à un porteur de projet dans un contexte d'entrepreneuriat, et plus particulièrement de réplique d'un modèle existant
- Dans le cas des structures à modéliser (LPP, Dynamo, Carodec) → collecter ces informations
- Identifier les conditions de répliquabilité de ces modèles
- Collecter des conseils sur la forme de transmission des données aux porteurs de projet

#### 3 guides pour 3 types de répondants identifiés :

- Entreprises sociales interrogées sur leur modèle
  - o Les Petits Producteurs
  - o Carodec
  - o Dynamo Coop
- Porteurs et porteuses de projet qui tentent de répliquer un modèle existant
  - o Vin de Herve
  - o Projet namurois (basé au Hang'Art) qui s'inspire de Dynamo Coop
- Structure d'accompagnement
  - o W.Alter

MISE EN CONTEXTE	
Présentation du projet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Projet es.cap<ul style="list-style-type: none"><li>o Co-construction et transfert recherche et terrain</li><li>o Approche collective et participative</li><li>o Livrable annuels en soutien aux entreprises sociales</li></ul></li><li>- GT2 « Favoriser les modèles vertueux »<ul style="list-style-type: none"><li>o 1 an (→ septembre 2021)</li><li>o Marc Moura, Marek Hudon, Sybille Mertens, Florence Lanzi, Flora Kocovski, Charles-Antoine Kervyn, David Gabriel, Lola Arpigny</li><li>o Modélisations « open-source » d'entreprises inspirantes</li><li>o Soutien aux porteurs de projets</li></ul></li><li>- Objectifs de l'entretien<ul style="list-style-type: none"><li>o Identifier les informations nécessaires à la réplique d'un modèle existant</li><li>o Dans le cas des structures à modéliser (LPP, Dynamo, Carodec) → collecter ces informations</li></ul></li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifier les conditions de répliquabilité de ces modèles</li> <li>○ Collecter des conseils sur la forme de transmission des données</li> </ul>
Accord pour enregistrement audio dans le but de traiter les données ?	
Présentation du · de la répondant·e	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nom et prénom</li> <li>- Fonction</li> <li>- (Ancienneté au sein de l'entreprise + rôle à la création)</li> <li>- Parcours</li> </ul>

ENTREPRISES SOCIALES	
Demandes des porteurs de projet (forme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous déjà été interrogé par des porteurs de projets souhaitant répliquer votre modèle d'entreprise ?</li> <li>- Par qui ? À quelle stade d'avancement du projet ces porteurs ont-ils pris contact ? À quelle fréquence ? Ces projets ont-ils aboutis ?</li> <li>- Avez-vous mis à disposition des documents internes ? Si oui, lesquels ?</li> </ul>
Demandes des porteurs de projet (fond)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles questions posent habituellement les porteurs de projet ? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Premières questions ?</li> <li>○ Questions d'approfondissement ?</li> </ul> </li> <li>- Selon vous, quelles sont les informations essentielles à transmettre dans un contexte de réplification ?</li> </ul>
Informations sur le modèle	<p><i>Synthétiser les questions évoquées à l'étape précédente et demander des éléments de réponses.</i></p> <p><i>Pour creuser :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carte d'identité : Ou sont vos implantations, combien êtes-vous, sous quelle forme juridique, quand avez-vous démarré, dans quelle phase du cycle de vie de l'entreprise êtes-vous actuellement ?</li> <li>- À qui s'adresse votre activité ? Quels sont vos publics cibles ?</li> <li>- À quels besoins répond votre entreprise ?</li> <li>- Que proposez-vous à ces publics ? Quelle est votre proposition de valeur ? Quelle est votre mission sociétale ?</li> <li>- À quoi ressemble une journée type dans votre entreprise ? Quelles sont vos activités au quotidien ?</li> <li>- Quelles sont les ressources indispensables au bon fonctionnement de votre entreprise ? (immobilier, matériel, savoir-faire, connaissances, diplôme / licence / accès profession, ...)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment travaillez-vous avec les parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, travailleurs, bénéficiaires, autres) ? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pour vous faire connaître, améliorer votre image</li> <li>o Pour les intéresser à l'entreprise / les rendre ambassadeurs / en faire des membres / les fidéliser</li> <li>o Pour les impliquer dans la gestion de l'entreprise</li> </ul> </li> <li>- Au niveau de votre structure financière : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Quelles sont vos principales sources de revenus ?</li> <li>o Renoncer vous à certaines sources de revenus pour mener à bien votre mission ?</li> <li>o Quels sont vos principaux coûts ?</li> <li>o Votre mission sociétale implique-t-elle des coûts supplémentaires ? Lesquels ?</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Si vous disposez de documents de présentation de votre modèle (BMC, business plan,...), du fonctionnement interne de l'entreprise (rapport de gestion/d'activité, politique GRH, achat,...), seriez-vous d'accord de nous les transmettre ?</i></p>
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au lancement de votre entreprise, quelle était votre activité ? Qu'est-ce qui était différent ? Par quoi avez-vous commencé ?</li> <li>- Quel était votre objectif ? Avez-vous conservé cet objectif ?</li> <li>- Comment voyez-vous votre structure dans 5 ans ?</li> <li>- Quels sont les défis les plus importants que vous rencontrez ?</li> <li>- Quels sont les principaux facteurs de votre succès ?</li> </ul>
Critères de répliquabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les éléments principaux qui ont rendu l'émergence de votre entreprise possible ? (réseau, financement, compétences, opportunité immobilière,...)</li> <li>- Quel poids a eu l'environnement sur l'émergence du projet ? L'environnement était-il favorable ? (politique, économique, culturel,...)</li> </ul>
Recommandations de transmission	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si vous deviez systématiser cette diffusion d'informations pour que votre modèle puisse être répliqué : comment auriez-vous envie de le faire ?</li> <li>- Comment ces informations devraient-elles être accessibles ? (Structures d'accompagnement ? Votre site web ? Une personne ressource en interne de votre entreprise ? Autres ?) Sous quelle forme ? (Rapport, vidéo, fiches techniques, FAQ, ...)</li> </ul>

#### PORTEUR.EUSE.S DE PROJET

Le projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est votre projet d'entreprise ?</li> <li>- De quel projet s'inspire-t-il ?</li> <li>- Quand avez-vous commencé ? À quel stade de développement du projet en êtes-vous ?</li> </ul>
-----------	--

Demandes des porteurs de projet (forme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À quel stade de développement de votre projet avez-vous pris contact avec l'entreprise modèle ?</li> <li>- À quelle fréquence ?</li> </ul>
Demandes des porteurs de projet (fond)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles questions avez-vous posées ? Quelles informations recherchez-vous ?</li> <li>- Quelles informations collectées vous ont été le plus utiles dans le développement de votre projet ?</li> <li>- Avez-vous reçu des documents internes au modèle inspirant ? Quels documents vous ont été utiles ?</li> <li>- Rétrospectivement, quelles informations supplémentaires auriez-vous aimé avoir au démarrage ?</li> <li>- Selon vous, quelles sont les informations essentielles à obtenir dans un contexte de répliation ?</li> <li>- Avez-vous été confronté à des limites ? Quels sont les éléments principaux qui ne peuvent pas être répliqués ?</li> </ul>
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En quoi votre projet est-il différent du modèle initial ? Pourquoi ces différences ?</li> <li>- Quels sont les défis les plus importants que vous rencontrez ?</li> <li>- Quels sont les principaux facteurs de votre succès ?</li> </ul>
Critères de réplabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les éléments principaux qui ont rendu l'émergence de votre entreprise possible ? (réseau, financement, compétences, opportunité immobilière,...) Sont-ils différents de ceux de l'entreprise modèle ?</li> <li>- Votre environnement initial était-il similaire que celui de l'entreprise modèle à l'émergence du projet ? (politique, économique, culturel,...) Avez-vous du vous adapter ? Comment ?</li> </ul>
Recommandations de transmission	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si une diffusion « open-source » de modèles inspirants était organisée, comment l'information devrait-elle être transmise ? (Structures d'accompagnement ? Site web de l'entreprise modèle ? Une personne ressource en interne de votre entreprise ? Autres ?) Sous quelle forme ? (Rapport, vidéo, fiches techniques, FAQ, ...)</li> </ul>

#### STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

La structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les missions / activités de votre structure ?</li> <li>- Quels types d'accompagnement proposez-vous ?</li> <li>- Comment se passe un accompagnement ?</li> </ul>
Demandes des porteurs de projet (forme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous déjà accompagné des porteurs de projets souhaitant répliquer un modèle d'entreprise existant ?</li> <li>- Si oui, quels porteurs et quels projets ? Ces projets ont-ils aboutis ?</li> </ul>

<p>Demandes des porteurs de projet (fond)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels besoins spécifiques rencontrent ces porteurs de projet ? Quelles sont leurs demandes ? À quels stades du projet ?</li> <li>- En quoi ces accompagnements sont-ils différents des autres ? Avez-vous un canva d'accompagnement spécifique ? Comment procédez-vous ?</li> <li>- Quelles sont les informations que vous conseillez aux porteurs d'aller chercher chez l'entreprise modèle ?</li> </ul> <p><i>Par exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infos sur le modèle (public cibles, proposition de valeur, mission sociétale, activités principales, ressources, relations avec les parties prenantes, participation et gouvernance, financement)</li> <li>- Infos stratégiques (évolution de la vision, principaux défis, facteurs de succès,)</li> <li>- Critères de répliquabilité (conditions nécessaires à l'émergence du projet, environnement politique, économique, culturel,)</li> <li>- Autres ?</li> </ul>
<p>Stratégie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles difficultés avez-vous constatées dans les projets de répliquabilité ?</li> <li>- Quels sont les facteurs de succès ?</li> </ul>
<p>Critères de répliquabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont selon vous les ingrédients nécessaires à la réussite d'un projet de répliquabilité ?</li> </ul>
<p>Recommandations de transmission</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si une diffusion « open-source » de modèles inspirants était organisée, comment l'information devrait-elle être transmise ? (Structures d'accompagnement ? Site web de l'entreprise modèle ? Une personne ressource en interne de votre entreprise ? Autres ?) Sous quelle forme ? (Rapport, vidéo, fiches techniques, FAQ, ...)</li> </ul>

## Annexe 2: Synthèse des entretiens de la phase 1

# GT2 es.cap

Favoriser les modèles vertueux

Synthèse des entretiens de la phase 1

Emilie Pitchot – janvier 2021

### **MODALITÉS DES ENTRETIENS**

Objectifs :

- Identifier les informations nécessaires à un porteur de projet dans un contexte d'entrepreneuriat, et plus particulièrement de réplique d'un modèle existant
- Dans le cas des structures à modéliser (LPP, Dynamo, Carodec) : commencer à collecter ces informations
- Identifier les conditions de répliquabilité de ces modèles
- Collecter des conseils sur la forme de transmission des données aux porteurs de projets

Trois types de répondants :

- Entreprises sociales interrogées sur leur modèle
  - o Les Petits Producteurs, Batigroupe, Dynamo Coop
- Porteurs et porteuses de projet qui tentent de répliquer un modèle existant
  - o Vin de Herve, Hang'Art
- Structure d'accompagnement
  - o W.Alter

### **ENTREPRISES SOCIALES**

#### ***Dynamo Coop***

##### 1. Intro

Dynamo Coop reçoit régulièrement des demandes de porteurs de projet qui souhaiteraient répliquer leur modèle. Ils sont généralement sollicités pour des questions sur leurs activités, mais il reçoit aussi des questions plus générales sur le modèle coopératif. Cependant, il s'agit plus souvent de porteurs de projet qui sont déjà avancés et qui souhaitent répliquer le même modèle. D'un autre côté, deux demandes sur trois ont simplement pour but de s'inspirer. Dans ce cas, une visite de la société est suffisante. En revanche, pour les personnes qui souhaitent répliquer le modèle, ça requiert plus d'accompagnement. Il n'a jamais fourni de documents internes de l'entreprise car on ne lui en a jamais fait la demande. Dans tous les cas, Dynamo a

la volonté d'essaimer son modèle et ils aimeraient pouvoir à l'avenir réorienter les porteurs de projet vers leurs Alter Ego.

La vision à moyen terme de Dynamo Coop est principalement axée sur le besoin en ETP pour la gestion quotidienne de l'entreprise. En effet, Marc Moura est le seul à s'occuper de toute la coordination de Dynamo (GRH, comptabilité, ...) et cela peut être considéré comme un risque pour l'avenir. Il faudrait donc un ETP en plus. Ensuite, Dynamo Coop a pour objectif de mettre en place un meilleur système d'identification de nouveaux projets. Etant donné qu'il s'agit d'une coopérative de consommateurs et de producteurs, il pourrait y avoir une possibilité de mieux systématiser la mise en contact entre ces deux types d'acteurs. Enfin, les projets dont s'occupe Dynamo ont été trouvés via leur réseau. Ils souhaiteraient changer ça à l'avenir et attirer des personnes externes à leur réseau. En effet, au moment de commencer leur projet, ils savaient déjà qu'il y avait une demande existante étant donné qu'il y avait des porteurs de projet parmi les fondateurs (Kultura et Atelier Dony). C'est ce qui leur a permis de se lancer.

## 2. Points à approfondir

Selon Marc Moura, il faudrait plutôt se focaliser sur la diffusion de la méthodologie employée au commencement pour lancer son modèle plutôt que sur ses caractéristiques. Il lui semblerait donc utile d'aller plus en profondeur dans ce sens. Il faudrait analyser le processus de mise en place de Dynamo et voir comment ils atteignent des résultats aujourd'hui.

Ensuite, il faudrait selon lui modéliser plusieurs entreprises sociales actives dans l'immobilier dans l'optique où les porteurs de projet pourraient ainsi puiser des idées de plusieurs modèles existants dans ce secteur. Chaque structure a en effet ses spécificités.

## **LPP**

### 1. Intro

Les Petits Producteurs ont approximativement quatre à cinq demandes de porteurs de projet par an. Ceux-ci sont généralement dans un stade d'avant-crédation et manquent la plupart du temps de crédibilité car les porteurs de projet n'ont pas de compétences dans le domaine agricole ou commercial. Il faudrait donc mettre l'accent sur ce point comme étant un élément essentiel avant de se lancer dans un modèle du même type que Les Petits Producteurs. Il y a un projet qui a abouti du côté de Malmedy. Le porteur de projet était fils d'agriculteurs et est venu travailler quelques jours chez LPP pour voir dans quoi il mettait les pieds. Pascal Hennen souhaiterait qu'on puisse systématiser ce type d'accompagnement bien spécifique car lui n'a

pas forcément le temps. Il est prêt à donner des documents internes tels que les statuts et est disposé à faire travailler des éventuels porteurs de projet en magasin pour les aider à se lancer.

A l'avenir, l'environnement sera de plus en plus concurrentiel, mais il devrait y avoir aussi une plus grande offre agricole qui respecte le cahier des charges de l'agriculture biologique. En ce qui concerne LPP, ils ont décidé de ne pas sortir de la Province de Liège. Pour évoluer dans cet environnement concurrentiel, il faudra une gestion plus professionnelle en identifiant notamment les emplacements pour un nouveau magasin avec une analyse fine du territoire. En effet, l'esprit coopératif et le côté nouveauté a fonctionné au début car il y avait peu de concurrence, mais on pourra moins compter là-dessus à l'avenir.

Dans le moyen terme, LPP a pour objectif d'augmenter son offre tout en associant ce développement à une croissance de la production qui respecte leur cahier des charges. Pour se faire, ils ont l'ambition d'investir dans de nouvelles filières et d'investir dans des parcelles et du matériel qu'ils prêteraient à des maraîchers à un taux 0. Ces producteurs travailleraient aussi avec eux en magasin pour un revenu supplémentaire. Ils ont déjà commencé cette pratique avec Creafarm.

## 2. Points à approfondir

Pascal Hennen a mis l'accent sur l'importance d'avoir une communication appropriée avec les agriculteurs. Il serait peut-être intéressant d'identifier les éléments clés et outils à respecter pour avoir cette bonne communication.

### ***Batigroupe***

#### 1. Intro

Batigroupe a la volonté de changer d'échelle via la réplique, mais n'a cependant jamais vraiment été approché par des porteurs de projet souhaitant répliquer leur modèle. Selon Charles-Antoine Kervyn, il n'y a pas vraiment de recette à donner. Son modèle est toujours en évolution donc il faut surtout faire preuve d'agilité. Dans l'optique où des porteurs de projet voulaient répliquer le même modèle, ils devraient prendre contact le plus tôt possible et il serait nécessaire qu'ils travaillent dans la société quelques jours pour avoir une bonne vision du fonctionnement. En revanche, ils sont souvent interpellés sur leur politique salariale basée sur une tension très faible. La grande question est de savoir comment attirer des talents avec un salaire plus faible que chez les autres concurrents. L'environnement concurrentiel fortement compétitif est d'ailleurs plus spécifique à Batigroupe. L'aspect éthique est un désavantage comparatif pour eux car les concurrents fonctionnent beaucoup au noir. En revanche, l'aspect

coopérative est favorable à leur compétitivité car leurs travailleurs sont plus investis et dès lors plus efficaces, ce qui entraîne une meilleure rentabilité.

Les objectifs de Batigroupe à l'avenir sont multiples. Tout d'abord au niveau juridique, ils souhaiteraient intégrer leur finalité sociale à leurs statuts. En effet, les premiers fondateurs n'avaient pas voulu le préciser car ils ne voulaient pas être rattachés à l'image de l'économie sociale. Aujourd'hui, il existe de nombreux mécanismes d'aide dont ils pourraient bénéficier s'ils sont reconnus comme appartenant à l'économie sociale. Au niveau opérationnel, ils voudraient élargir l'offre de Batigroupe en proposant à des entrepreneurs divers services tel qu'administratif, informatique et autres pour leur faire gagner du temps. Avec Elico, ils aimeraient développer une mutualisation de chantiers, d'outils et des réseaux.

## 2. Points à approfondir

Charles-Antoine Kervyn a emis l'envie d'avoir un retour des académiques sur l'enjeux de la politique salariale dans l'économie sociale et voir comment on peut attirer des talents malgré une tension salariale faible.

	Dynamo Coop	LPP	Batigroupe
<b>Demandes des porteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Points d'intérêts</i> : activité de Dynamo (parfois juste pour l'aspect coopératif)</li> <li>○ <i>Problèmes</i> : Dans certains cas, projets pas assez mûrs, pas une vision commune dans le groupe → Dynamo contribue à réalimenter le débat avant de donner des conseils opérationnels)</li> <li>○ <i>Informations à transmettre</i> : Sur la <b>méthodo</b> plutôt que sur les caractéristiques du modèles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Points d'intérêts</i> : activité LPP</li> <li>○ <i>Problèmes</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trop individualistes</li> <li>- Pas prêts à travailler dans le projet</li> <li>- Trop de temps passé sur l'étude de l'offre existante</li> <li>- Pas assez militant</li> <li>- Manque de compétence agricoles ou commerciales</li> </ul> </li> <li>○ <i>Informations à transmettre</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Info sur le modèle coopératif (aspects juridiques) + personne de contact</li> <li>- Info sur la manière de travailler des agriculteurs (stage chez les producteurs)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Points d'intérêts</i> : politique salariale</li> <li>○ <i>Problèmes</i> : /</li> <li>○ <i>Informations à transmettre</i> : Les porteurs de projet devraient venir le plus tôt possible et assister à des CA/AG/Comités de direction pour voir comment la gestion se passe. Ils devraient aussi passer l'une ou l'autre journée dans l'entreprise (important de voir le fonctionnement au niveau décisionnel et opérationnel)</li> </ul>
<b>Stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Défis</i> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financement des infrastructures</li> <li>2. Financement des emplois : difficulté d'identifier la source de revenu sur laquelle intégrer ces coûts (car charge d'exploitation plutôt qu'investissement), les parts des coopérateurs vont plutôt dans des investissements.</li> <li>3. Décalage au niveau des besoins en ETP, difficulté d'identifier la charge de travail préalable (décalage temporel entre 2 projets)</li> <li>4. Communication avec les parties prenantes</li> <li>5. Maintenance bâtiments</li> </ol> </li> <li>○ <i>Vision MT</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation ETP pour la gestion-coordination</li> <li>- Opportunité : Possibilité de renforcer la communication entre coopérateurs acheteurs et coopérateurs artisans</li> </ul> </li> <li>○ <i>Facteurs de succès</i> : Offre-sur-mesure → d'abords, identification occupants, ensuite élaboration de l'offre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Défis</i> : Créer climat de confiance</li> <li>○ <i>Vision MT</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter l'offre en rachetant des terres agricoles.</li> <li>- Investissement dans des nouvelles filières : Ils veulent aussi plus investir dans du matériel avec les parts des coopérateurs pour aider les producteurs → prêt à taux 0</li> </ul> </li> <li>○ <i>Facteurs de succès</i> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esprit coopératif</li> <li>2. Militantisme</li> <li>3. Entouré de personnes qui connaissent le système coopératif → Ceinture alimentaire</li> <li>4. Passé agricole</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Défis</i> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financement : Difficile de rester en autofinancement si on veut assurer la pérennité de l'emploi. Nécessaire d'investir dans des actifs qui assurent une stabilité financière (immobilier dans le cas de Batigroupe)</li> <li>2. Environnement concurrentiel</li> </ol> </li> <li>○ <i>Vision MT</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Batigroupe: Offre de services génériques pour les entrepreneurs (informatique, GRH, gestion des salaires, assurances, formation, etc...)</li> <li>- Elico : Créer offre de mutualisation de chantiers, outils et réseaux.</li> </ul> </li> <li>→ Volonté de changer d'échelle sans passer par un système de franchise</li> <li>○ <i>Facteurs de succès</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohérence entre la vision et les actions → Vision traduite dans la mobilité, politique salariale, politique de formation, recrutement, évolution dans l'entreprise, ...)</li> </ul> </li> </ul>

<p><b>Critères de réplabilité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Environnement</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement Wallons : Dispositif brasero et dispositif Région Wallonne</li> <li>- Liège : Tissus d'individus engagés</li> </ul> </li> <li>○ <i>Éléments clés</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancrage local (mais pas indispensable)</li> <li>- Réseau → Ils avaient déjà 2 demandes avant création, le besoin était existant (Ces porteurs partagent ensuite leur réseau)<sup>16</sup></li> </ul> </li> <li>○ <i>Spécificités du modèle</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas répliable à l'identique, mais on pourrait répliquer ailleurs l'essence du modèle.</li> </ul> </li> <li>○ <i>Influences / accompagnement</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- W.Alter: Financement de départ nécessaire.</li> <li>- Agence-conseil Propage : pour les aspects juridiques</li> <li>- Région Wallonne : Soutien de financement à l'emploi (pour Emploi de Mr Moura)</li> </ul> </li> <li>○ <i>Compétences nécessaires</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse financière, budget</li> <li>- Capacité à créer climat de confiance</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Environnement</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Etude de marché seront nécessaires à l'avenir car l'environnement risque de devenir fort concurrentiel.</li> <li>→ Il faut ancrage local (des personnes de la région qui travaillent dans les magasins)</li> <li>→ Momentum créé par la ceinture alimentaire (terreau liégeois favorable)</li> </ul> </li> <li>○ <i>Éléments clés</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration de la filière d'approvisionnement</li> </ul> </li> <li>○ <i>Spécificités du modèle</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ils n'ont pas eu de financements particuliers à part 7000€ de la ville de Liège pour réhabilitation du bâtiment.</li> </ul> </li> <li>○ <i>Influence/accompagnement</i> : Ceinture alimentaire <ul style="list-style-type: none"> <li>Coopérative ardente (financement + collaboration sur certains projets)</li> </ul> </li> <li>○ <i>Compétences nécessaires</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricoles</li> <li>- Commerciales</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Environnement</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancrage local fort: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ils sont connus à Bruxelles (plusieurs prix gagnés)</li> <li>→ Volonté de participer au développement de la ville</li> </ul> </li> <li>- Aides à l'économie circulaire plus forte à Bruxelles</li> <li>- Important d'étudier l'environnement commerciale avant de se lancer</li> </ul> </li> <li>○ <i>Éléments clés</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jamais eu de financement particulier (certains subsides à l'investissement comme toutes autres entreprises)</li> </ul> </li> <li>○ <i>Spécificités du modèle</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Leadership des managers → Cette compétence spécifique est nécessaire et plus compliquée à répliquer.</li> </ul> </li> <li>○ <i>Influence/accompagnement</i></li> <li>○ <i>Compétences nécessaires</i></li> </ul>
<p><b>Recommandations transmission</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gros documents avec chapitres</li> <li>- Garder une personne de contact interne à la société-mère en charge d'accompagner porteur</li> <li>- Cumulation des canaux de transmission (site web W.ALTER, site web Dynamo etc,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MOOC payant (ça a une valeur, si on a la motivation de se lancer dans un projet entrepreneurial, on peut payer ça. En plus, moins cher que de passer par une agence-conseil.)</li> <li>- support web + personne de contact.</li> <li>- Incubateur, expérience de terrain avant le lancement pour voir si on est en bonne voie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vade Maecum</li> <li>- Journées dans l'entreprise</li> <li>- Participation à des réunions du comité de direction (si c'est l'aspect coopératif qui interpelle)</li> </ul>

<sup>16</sup> Dynamo souhaiterait changer cet aspect là à l'avenir. Ils souhaiteraient pouvoir toucher un public qui n'est pas forcément inclus dans leur réseau au préalable

## **PORTEURS DE PROJET**

### *Vin de Herve*

#### 1. Intro

Michel Schoonbroodt, fondateur de Vin de Herve, est directement parti dans l'idée de recréer l'équivalent de Vin de Liège, mais à Herve. Etant donné qu'il connaissait l'administrateur délégué, il l'a directement contacté afin d'obtenir des informations sur le modèle. Il avait besoin d'un partage de connaissance concernant l'aspect coopératif, mais aussi sur des aspects techniques propres au secteur viticole. Monsieur Schoonbroodt affirme que cela lui a permis de démarrer beaucoup plus tôt. Ils ont notamment pu leur prendre leurs quatre cépages blancs. Il a rencontré le Conseil d'Administration et est allé visiter le domaine et les ateliers de production. Vin de Liège requiert cependant une garantie de réussite pour pas faire peser une quelconque responsabilité en cas d'échec. Ensuite, il ne s'est jamais inquiété du financement pour se lancer dans ce secteur étant donné que lors d'un appel de fond de Vin de Liège pour 800 000€, ils ont finalement réussi à rassembler 1 million. La forme coopérative permet selon lui d'obtenir du financement plus facilement et ce projet ne serait d'ailleurs pas possible sans les 600 coopérateurs car c'est trop coûteux de créer un domaine viticole. La forme coopérative amène aussi de la stabilité au projet car la succession se fera intrinsèquement dans les statuts. Ils restent liés avec Vin de Liège car il y a des représentants qui siègent aux CA de part et d'autre et ils continuent de partager leurs connaissances. Il est important pour lui de démontrer que la culture du vin bio en Belgique est faisable et rentable. Il souhaiterait que d'autres coopératives de ce type se mettent en place ailleurs. Ce serait avantageux pour eux aussi tant que le projet est un succès. Pour se développer, Vin de Herve a d'une part réuni 850 000€ de capital grâce à 600 coopérateurs, mais il a aussi pu bénéficier de la garantie de l'EaSI qui est une couverture de risque de la commission européenne pour inciter les banques à investir dans des projets qui répondent à certaines conditions. Il est donc aussi passé par l'endettement au début via des banques tels que Triodos ou Credal.

#### 2. Eléments à creuser :

Michel Schoonbroodt estime que la communication à employer pour trouver des coopérateurs était un défi. Il mentionne le fait d'un marketing qui « parle aux émotions ». Il serait peut-être intéressant d'explorer cet aspect et voir concrètement ce qu'il a mis en place comme outils.

Enfin, il a parlé de l'échec des « Compagnons de la Terre » et conseille d'aller lire le document qui a été rédigé pour récapituler les causes de l'échec.

### ***Hang'ART***

Je n'ai pas pu avoir de réponse de la part d'Hang'Art malgré une relance. Cependant, ils avaient envoyé une liste de question à Dynamo Coop que Marc Moura m'a envoyé.

Questions posées à Dynamo :

1. Votre histoire, quel est l'objectif de votre projet ?
  - Ce qu'il en était au début
  - Comment a-t-il évolué
2. Quel est votre fonctionnement ?
3. Combien êtes-vous de fondateurs ?
4. Quel est l'investissement € de base ?
5. Comment avez-vous fait pour trouver des coopérateurs ?
6. Quelle est la part des coopérateurs ?
7. Rencontrez-vous régulièrement vos coopérateurs ? Et quels sujets abordez-vous lors de ces rencontres ?
8. Est-ce que le fait d'avoir beaucoup de coopérateurs (pour avoir davantage de part/sous) n'est pas compliqué à gérer pour les décisions liées au projet (puisque un homme = une voie)
9. Quelles problématiques avez-vous rencontrées en mettant la coopérative en place ?
  - Humain
  - Bâtiment
  - Structure
10. Quels sont vos bénéfices et après combien de temps ?
11. Comment avez-vous trouvé le lieu ?
12. Pour le bâtiment, avez-vous construit ou rénové ?
13. Comment avez-vous réparti les espaces ? Défini les zones de travail dans le lieu ? + questions techniques : nombre de m<sup>2</sup>, montant des charges, avantages et désavantages du bâtiment... ?

	Vin de Herve
<b>Porteurs de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Stade de développement du projet au moment de la collecte d'info</i> : Avant création → Il connaissait déjà l'administrateur délégué de Vin de Liège et celui-ci avait déjà émis la volonté d'essaimer son modèle.</li> <li>○ <i>Informations recherchées</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances viticoles</li> <li>- Informations sur le modèle coopératif → Statuts, agrément CNC, FSMA, Contact avec Financité, assurances</li> </ul> </li> <li>○ <i>Informations le plus utiles</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Juridiques, FSMA</li> </ul> </li> <li>○ <i>Documents internes reçus</i> : conseils verbaux + documents (par ex statuts) + visite de la société et rencontrer entre les 2 CA.</li> <li>○ <i>Informations supplémentaires</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing opérationnel : storytelling, copywriting, outils de marketing digital (facebook)</li> <li>- Presse : savoir communiquer sur son impact sociétal</li> </ul> </li> <li>○ <i>Spécificités qui ne peuvent pas être répliquées</i> : /</li> </ul>
<b>Stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Différences avec le modèle initial</i> :</li> <li>1. Financement : Difficulté pour le secteur agricole car ils ne font que des pertes les 3 premières années → Besoin d'un bon plan financier pour assurer une trésorerie positive à l'issue des 3 premières années</li> <li>2. Recherche de coopérateurs : Il faut être capable de susciter émotions, faire comprendre aux gens que ça se passe près de chez eux et qu'il n'y a pas d'intérêt privé pour la structure (ce ne sont pas des propriétaires terriens.)</li> <li>○ <i>Facteurs de succès</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presse</li> <li>- Evènements : salon du vin, Rotary, Kiwanis, ...</li> <li>- Ressources au sein des coopérateurs : Création de groupes de travail thématique avec des « coopérateurs actifs ».</li> </ul> </li> </ul>
<b>Critères de répliquabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Éléments favorables à l'émergence</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination : ne pas abandonner au premier obstacle</li> <li>- Collaboration avec d'autres acteurs du secteur</li> <li>- CA avec des compétences variées</li> </ul> </li> <li>○ <i>Environnement semblable à celui de l'entreprise modèle</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ancrage local, mais pas indispensable → Ils ont coopérateurs qui viennent d'ailleurs</li> <li>Aide du Pays de Herve</li> <li>Il y a des opportunités viticoles sur tout le versant Meuse et Sambre</li> </ul> </li> </ul>
<b>Recommandations de transmission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Video de 5 minutes d'introduction</li> <li>- + Un document résumé de quelques pages</li> <li>- + Un gros document avec exemple de statut, des chiffres etc</li> </ul>

## **STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT**

### ***W. Alter***

W.Alter n'a pas vraiment des porteurs de projet qui viennent avec l'idée précise de répliquer un modèle existant. Le seul qu'ils ont déjà eu c'est Vin de Herve. Cependant, parfois il y en a qui ont des idées similaires à des sociétés déjà existantes, mais ils ne les connaissent pas forcément. Le rôle de W.Alter va alors de les mettre en contact avec la société mère. Ils aimeraient d'ailleurs simplifier ce type de démarche. Benedicte Lesuisse estime que c'est le rôle de W.Alter de déterminer le potentiel de répliquabilité et ils pourraient ainsi être impliqués plus tôt dans le stade de création. Pour ce faire, ça pourrait être une bonne idée de collaborer avec les agences conseil pour faciliter la mise en réseau. Les agences conseil sont généralement impliquées en début de processus et pourraient ainsi contacter W.Alter si ils identifient des porteurs de projet qui ont des ambitions de réplification.

	W.Alter
<b>Demandes des porteurs de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Stade du projet</i> : Avant création</li> <li>○ <i>Spécificité de l'accompagnement</i> :</li> <li>➔ Mise en contact avec société-mère, partage de réseau</li> <li>○ <i>Recommandations</i></li> <li>- Personnalisation du projet ➔ Pas de répliation à 100%, le fonctionnement ne pourra pas forcément être exactement le même. <sup>17</sup></li> <li>- Analyse du besoin sur le territoire cible</li> <li>- Se poser les mêmes questions que tout autre porteur de projet et capitaliser sur l'expérience de la société-mère pour y répondre plus vite. ➔ Faire un business plan basé sur le réel.</li> <li>- <b>Réflexion en amont</b></li> </ul>
<b>Stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Difficultés rencontrées dans un projet de répliation</i></li> <li>- Le porteur de projet n'a pas dimensionné le projet à son territoire et ne s'est pas posé les bonnes questions ➔ simple Copier-coller par rapport à la structure existante.</li> <li>- Manque de compétences</li> <li>- Mauvais équilibre entre la réflexion et l'opérationnalisation ➔ Trop long délai avant le passage à l'action.</li> <li>○ <i>Facteurs de succès</i> :</li> <li>- Appropriation du projet</li> <li>- Esprit coopératif ➔ On ne choisit pas la structure coopérative par facilité</li> </ul>
<b>Critères réplabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Eléments nécessaires pour la réussite d'une répliation</i></li> <li>- Compétences variées et complémentaires au sein du CA</li> <li>- Prise de conscience des méthodes de décision ➔ Assister à des CA et AG de la structure existante</li> <li>- Compétences en gestion</li> <li>➔ W.Alter pourrait être impliquer plus tôt dans le stade de création.</li> <li>➔ Collaboration entre agence-conseil et W.Alter pour repérer le potentiel de réplabilité et assurer la mise en réseau</li> </ul>
<b>Recommandations de transmission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MOOC</li> <li>- Accompagnement, personne de contact</li> <li>➔ Il ne faut pas trop de standardisation, pas trop de facilité d'accès. Bonne idée de rendre l'accès à ce type de ressource payant.</li> <li>➔ Chaîne de communication : support sur site web d'agence-conseil car elles peuvent faciliter la mise en contact</li> </ul>

<sup>17</sup> Le porteur de projet peut reprendre une base des statuts mais doit l'adapter à son environnement et donc son propre fonctionnement.

## **Conclusion – Recommandations de transmission**

### 1. Divergences et similarités entre les divers points de vue

L'importance des statuts revient toujours. Mais il faut faire attention à la personnalisation. Si pas de compétences juridiques dans le CA, il faut passer par une agence conseil. La composition du Conseil d'administration est aussi revenue comme un point essentiel dans la réussite du projet. Enfin, tout le monde plaide pour une visite d'entreprise et une invitation à l'une ou l'autre réunion de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration pour avoir une bonne vision du fonctionnement. En outre, le défi du financement revient à chaque fois comme un des plus grands défis. Il faudrait donc peut-être donner des pistes de réponse à cet enjeu dans le support final.

Au niveau des conditions de répliquabilité des modèles, il ressort chaque fois peu de spécificités d'après les personnes interviewés. Leur modèle pourrait être répliqué partout. Peut-être juste un terreau de personnes engagés à Liège au niveau de Dynamo Coop et LPP et pour Batigroupe, il y a plus d'aide à Bruxelles en ce qui concerne l'économie circulaire, mais ce n'est pas ça qui a été déterminant dans le développement du modèle.

### 2. Eléments clés/ informations à transmettre aux porteurs de projet

Lors de la mise en commun des entretiens, on remarque que des éléments avancés en tant qu'essentiels à fournir aux porteurs de projets sont des éléments plus généraux qui pourraient être utiles à n'importe quel entrepreneur. D'autre part, certaines compétences vont être plutôt spécifiques au secteur dans lequel s'inscrit le modèle. Il pourrait donc être intéressant de centraliser toutes les informations nécessaires dans un même document tout en faisant la distinction entre une section avec des généralités et une section avec des outils plus spécifiques à un modèle en particulier. D'autres éléments auront une base générale avec une part laissée à la personnalisation à une activité telle que la structure du CA, les statuts, le business plan etc. Ci-dessous, j'ai centralisé tous les éléments qui sont ressortis lors des interviews comme étant essentiels à un porteur de projet qui voudrait répliquer un modèle existant.

Outils généraux		Aspects spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse financière</li> <li>- outils de gestion (analyse concurrentielle, PESTEL, SWOT, ...)</li> <li>- Outils marketing pour attirer coopérateurs</li> <li>- Outils de communication avec les coopérateurs (+ outils pour les impliquer → GT thématiques)</li> <li>- FSMA</li> <li>- Agrément CNC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspects juridiques → Exemples de statuts + Mise en évidence les zones possibles de personnalisation</li> <li>- Structure de CA type</li> <li>- Structure décisionnelle</li> <li>- Business plan (prendre exemple sur le business plan du modèle à répliquer et prendre en compte les chiffres réels.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences techniques nécessaires pour le type d'activité</li> <li>- Méthodologie employée au moment de la mise en place (feuille de route / ligne du temps)</li> <li>- Récap des problèmes rencontrés et solutions à y amener (Adaptation business plan)</li> <li>+ visite d'entreprise</li> <li>+ Participation à des CA et AG</li> </ul>

### 3. Propositions de support de transmission

Une première idée qui est d'ailleurs revenue dans certains entretiens serait de réaliser un document concis qui présente le support final dans les grandes lignes. Pour ma part, je pense qu'il pourrait être en effet intéressant de produire un prospectus ou une vidéo qui serait facile d'accès et qui résumerait quelques règles de base avant de se lancer.

Pour donner quelques exemples de ce qu'il me semblerait important sur base des interviews :

1. Capacité de personnaliser son projet à son propre fonctionnement (tout n'est pas répliquable)
2. Se lancer avec un vrai esprit coopératif
3. S'entourer de personnes avec des compétences complémentaires et variées
4. Ne pas trop attendre avant de se lancer dans l'opérationnalisation
5. Avoir une bonne compréhension de la structure décisionnelle
6. Cohérence entre la vision et les actions
7. Prendre contact avec le modèle existant

Dans la même optique, une autre idée pour ce document concis serait de faire sous forme d'une liste de bonnes questions à se poser avant de se lancer pour voir si la réplification est justifiée. Cela pourrait aussi être complémentaire aux « règles de base » mentionnées précédemment. Par exemple :

- Est-ce que le projet de réplification répond à un besoin local ?

- Est-ce qu'il y a un réel esprit coopératif (et pas juste une question de facilité d'aller en coopérative) ?

- Est-ce que le CA est composé d'individus avec des compétences complémentaires ? Est-ce qu'une personne a des compétences juridiques et financières ? si non, passer par une agence-conseil.

- Y a-t-il un réel besoin local ?

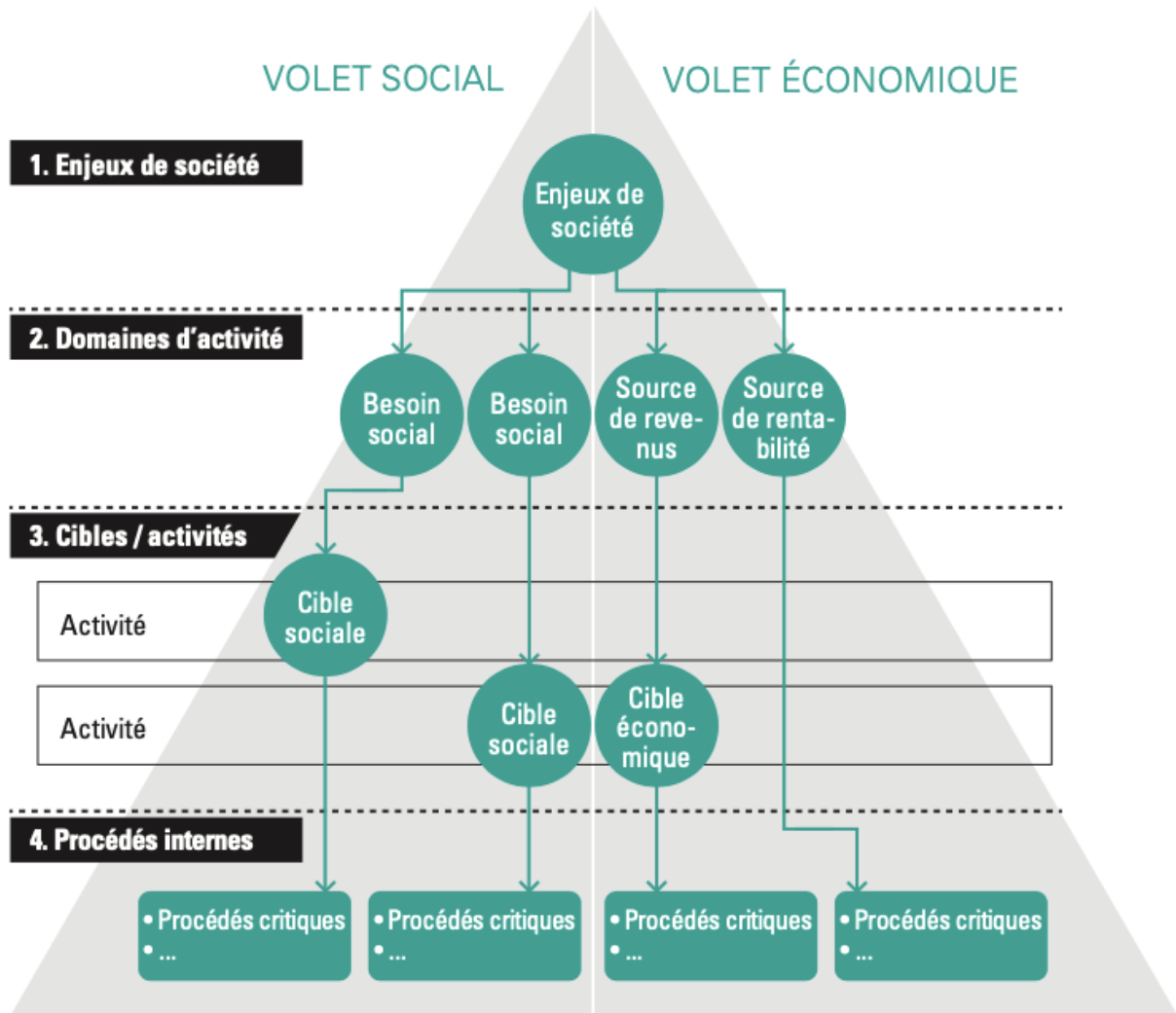
Enfin, l'idée de faire un gros document avec des informations plus détaillées (avec des chiffres, statuts etc.) ou un système de MOOC payant sont les idées qui ressortent le plus parmi les personnes interviewées. Ils plaident pour un support final pas trop facile d'accès.

Ce support devrait être accompagné d'une personne de contact par entreprise sociale à modéliser. De plus, il devrait y avoir une systématisation de la collaboration entre W.Alter et les Agences-conseils pour qu'ils puissent renvoyer les porteurs de projet vers eux afin qu'ils assurent la mise en réseau.

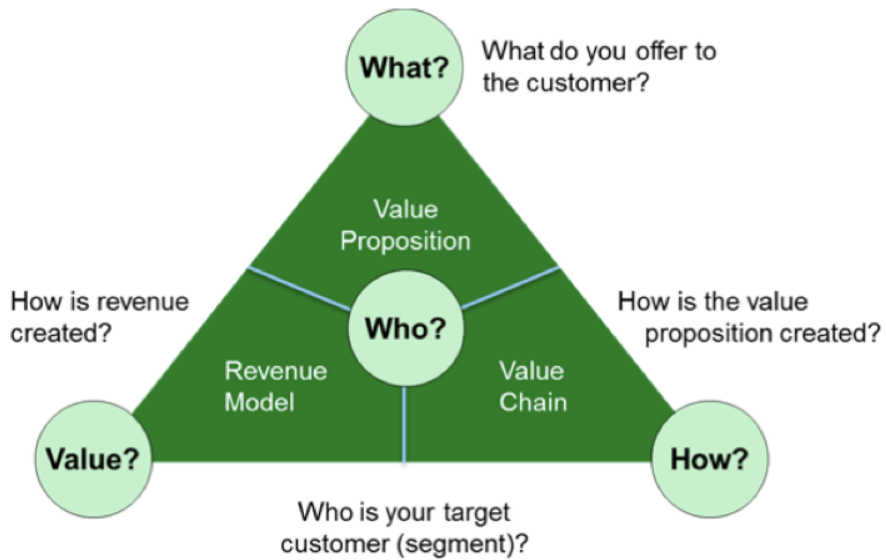
## Annexe 3: Outils de modélisation existants

Nous retrouvons dans cette annexe une représentation visuelle des outils de modélisation cités dans la section « 2.2. Outils existants » (cf. supra p. 6)

### Pyramide à quatre étages (Boving, 2015, p. 24)



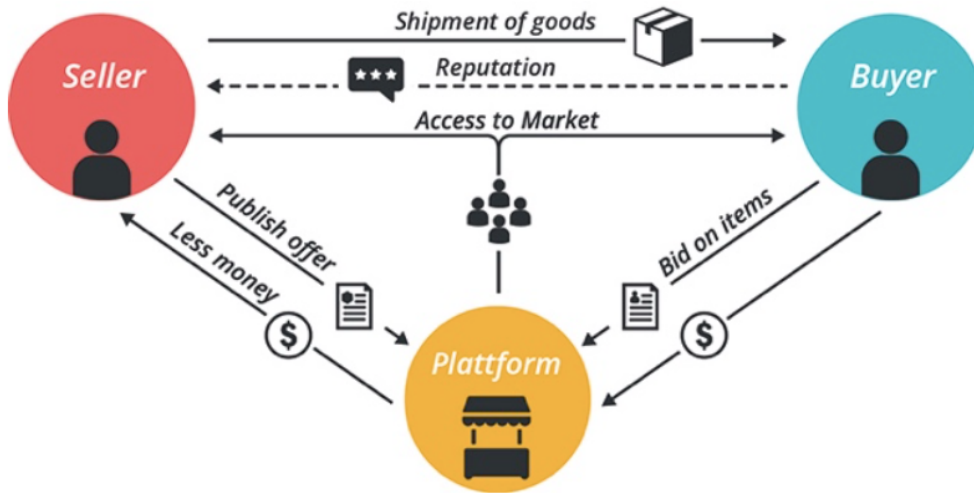
### Magic triangle (Csik, Frankenberger et Gassmann, s.d., p. 2)



**Business Model Canvas (Osterwalder et Pigneur, Business Model Generation, 2010, p. 44)**



**Value Networks (Beha, 2015, p. 7)**



## Chaîne de valeur de l'impact (Avisé, Impact social, de quoi parle-t-on ?, 2021)



© Avisé, d'après "Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact", EVPA, 2015

## Annexe 4: Outil de collecte de données

Afin de réaliser cet outil de collecte de données, nous avons consulté de nombreuses sources : la base de données du projet SECOIA, nos cours du Master de spécialisation en Économie sociale, le guide du Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur, le Coopcity Canvas (Coopcity), le BMC for change (Venture Lab) et le questionnaire pour l'enquête du projet ICSEM. Concrètement, l'objectif était de réaliser une liste de questions liées aux cases du Social Enterprise Model Canvas.

### Informations sur la récolte de données

#### Sources écrites

1. Bibliographie des sources consultées	
---	--

#### Interview

2. Date de l'interview	
3. Nom(s) de la (les) personne(s) interviewée(s)	
4. Fonction de la (les) personne(s) interviewée(s)	

### Mission sociale

5. Qui est à l'origine de la création de l'entreprise ? Qui est (sont) le(s) fondateur(s) de celle-ci ?

→ Piste de réponse : une personne, un groupe de travailleurs, une entreprise, etc.

6. Quelle mission sociale votre organisation poursuit-elle ? À quel enjeu sociétal l'ensemble de vos activités répondent-elles ?

7. La mission a-t-elle évolué depuis les débuts de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?

8. Votre entreprise en est-elle à un stade de création, de croissance, de maturité ou de déclin ?

9. Quels seront vos objectifs stratégiques dans les prochaines années ?

→ Piste de réponse : évolution ou changement de la mission, développement de nouvelles activités, changement d'échelle...

### Publics cibles

10. Qui sont vos publics cibles ? À qui votre organisation propose-t-elle de la valeur ?  
Comment segmenteriez-vous ces publics cibles ?

→ Piste de réponse: les clients (particuliers ou entreprises), les travailleurs, les citoyens et/ou les générations futures, les producteurs, l'État...

## Proposition de valeur

11. À quel(s) problème(s) votre organisation propose-t-elle une solution ?

→ Piste de réponse : manque de cohésion sociale, personnes éloignées du marché du travail, difficultés d'accès à des biens de qualité ou à des biens à petit prix, lutte contre le réchauffement climatique, rémunération injuste des producteurs...

12. Qu'offre votre entreprise à chaque public cible (cf. question 4.1.) afin de répondre à ce(s) problème(s) (1 proposition / public cible) ?

→ Piste de réponse :

- Les clients bénéficient de biens et/ou services à bas prix ou de produits et/ou services de qualité
- Les travailleurs profitent de bonnes conditions de travail (rémunérations, formations, inclusion sociale...)
- Les citoyens et/ou les générations futures, qui bénéficieront d'une société où il y a plus de cohésion sociale et/ou d'une société où on tient compte des limites planétaires
- Les producteurs, à qui l'entreprise achète des marchandises à des prix plus élevés afin de les rémunérer justement
- L'État, à qui la création de valeur (PIB) et l'insertion professionnelle sont bénéfiques
- ...

13. En quoi votre organisation se distingue-t-elle sur le marché ? Pourquoi les publics cibles devraient-ils choisir votre entreprise (au niveau social, économique et/ou environnemental) ?

14. En quoi les biens et/ou services proposés par votre entreprise sont-ils liés à la mission ?

→ Piste de réponse : les biens et/ou services sont au centre la mission, les biens et/ou services permettent de soutenir financièrement parlant la mission et sont liés à celles-ci, les biens et/ou services permettent de soutenir financièrement parlant la mission, mais ne sont pas liés à celles-ci, etc.

## Évaluation de l'impact

15. Quels impacts sociaux / environnementaux / économiques votre entreprise a-t-elle sur chaque public cible ? Quelle est votre utilité sociale ? Quelles conséquences votre organisation a-t-elle sur ses publics cibles ?

16. Les impacts sont-ils évalués précisément ? Si oui, comment ? Et comment utilisez-vous les résultats de ces évaluations ?
17. Comment les impacts de votre organisation sont-ils optimisés ? Comment faites-vous pour multiplier les impacts positifs et limiter les impacts négatifs ?

### **Canaux**

18. Quels outils votre organisation utilise-t-elle pour communiquer avec ses publics cibles (cf. question 4.1.) ?

→ Piste de réponse : téléphone, réseaux sociaux, emails, site web, courrier postal...

19. Quels outils votre organisation utilise-t-elle pour prospecter de nouveaux publics cibles (cf. question 4.1.) ?

→ Piste de réponse : terrain (salons professionnels et visites), téléphone, réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn, Twitter...), emailing, site web, recommandation client (bouche-à-oreille, parrainages...), etc.

20. Comment votre organisation distribue-t-elle ses biens et/ou services aux clients ?

→ Piste de réponse : vente en direct au consommateur final, collaboration avec des intermédiaires (distributeurs, grossistes, détaillants...), etc.

21. Votre entreprise a-t-elle recours à de la prescription ? Vos partenaires vous recommandent-ils auprès de leurs clients ?

→ Piste de réponse : prescription via des clients, fournisseurs, confrères ayant une activité complémentaire, concurrents ne pouvant répondre à des demandes spécifiques, etc.

### **Activités clés**

22. Quelles sont les activités clés des travailleurs et/ou bénévoles de votre organisation ? Quels sont les processus clés qui vous aident à créer de la valeur ?

→ Piste de réponse : acquisition des clients, production, transformation, distribution, services, sensibilisation, innovation, éducation, suivi des ressources humaines, communication, influence sur l'écosystème...

## **Ressources clés**

### Ressources matérielles

23. Quelles ressources matérielles étaient nécessaires au moment de la création de votre entreprise ? De quoi avez-vous eu besoin en termes de biens physiques/tangibles pour démarrer votre activité ?

→ Piste de réponse : machines, immeubles, meubles, voitures...

24. Maintenant que le projet a évolué, quelles sont les ressources nécessaires ? Y a-t-il eu une évolution du besoin en ressources matérielles depuis les débuts de votre organisation ?

### Ressources intellectuelles

25. Qu'est-ce qui a été nécessaire en termes de ressources intellectuelles (non tangibles) au moment de la création de votre entreprise ? De quoi avez-vous eu besoin pour démarrer votre activité ?

→ Piste de réponse : compétences ou connaissances, savoir-faire, image de marque, confiance des clients, ancrage local, portefeuille de clients...

26. Maintenant que le projet a évolué, quelles sont les ressources intellectuelles nécessaires à votre activité ? Y a-t-il eu une évolution depuis les débuts de votre entreprise ?

### Ressources humaines

27. Combien de salariés votre société emploie-t-elle (en ETP) ?

28. Votre entreprise bénéficie-t-elle d'aides à l'emploi ? Si oui, lesquelles et dans quel contexte (quels emplois, combien de personnes et/ou d'ETP) ?

→ Piste de réponse : APE, Article 60, SINE, Maribel Social

29. Votre entreprise engage-t-elle des étudiants ? Si oui, combien (en ETP) et pour quelles fonctions ?

30. Votre entreprise est-elle aidée par des bénévoles ? Si oui, combien, à quelle fréquence viennent-ils et pour quelles fonctions ?

31. Votre entreprise travaille-t-elle avec des indépendants ? Si oui, combien et pour quelles fonctions ?

32. Qu'en est-il de l'écart salarial au sein de la société ? Quel est l'écart entre le plus haut salaire et le plus bas salaire à équivalence de temps (entre les salariés, cette question n'inclut pas les indépendants et les étudiants) ?

### Ressources financières

33. Quel montant avez-vous dû investir dans le projet pour pouvoir démarrer l'activité ? À quoi ce montant vous a servi ?

→ Piste de réponse : investissements liés à la création (achat de bâtiments, de machines...), absorption des pertes, gestion de la trésorerie, coûts des stocks, aménagements, paiement des salaires...

34. Comment votre entreprise a-t-elle rassemblé ces capitaux de départ ?

→ Piste de réponse : crowdfunding, apports d'associés, subsides, dons, emprunts bancaires, obligations, prêts auprès d'opérateurs spécialisés (W.Alter / Crédal / Brusoc)...

35. Avez-vous réinvesti de l'argent dans votre projet ? Dans quel but ?

→ Piste de réponse : investissements liés à la croissance (productivité, obsolescence, nouveaux produits et/ou services), absorption des pertes, gestion de la trésorerie (chocs et besoin en fonds de roulement)...

36. Comment votre entreprise a-t-elle rassemblé ces capitaux ?

37. Globalement, avez-vous rencontré des difficultés à rassembler les capitaux ?

→ Piste de réponse : difficulté d'attirer des coopérateurs, volonté de ne pas avoir recours à des ressources capitalistes, etc.

### **Partenaires clés**

38. Qui sont vos partenaires clés ? Qui intervient dans la création ou la distribution des biens et/ou services ? Qui aide votre entreprise à augmenter la valeur de ses biens et/ou services ?

→ Piste de réponse : fournisseurs et producteurs importants, entreprises avec qui l'organisation collabore, sous-traitance, distributeurs, partenaires pour la certification, incubateurs, agences conseil, investisseurs spécialisés, réseaux formels, partenaires financiers, pouvoirs publics (commune, province, région, État)...

39. Qu'apportent ces partenaires à votre entreprise ?

→ Piste de réponse : marchandises, informations, conseils, ressources financières, ressources matérielles, réduction de coûts (optimisation et économies d'échelle), réduction du risque et de l'incertitude, sous-traitance ou collaboration pour la réalisation d'une activité (production, distribution, communication...), compétences, clientèle, notoriété, visibilité...

### **Flux de revenus**

40. Quelles sont vos sources de revenus ? Qu'est-ce qui vous rapporte de l'argent ?

→ Piste de réponse : ventes à des particuliers, ventes à entreprises publiques ou privées, abonnements avec accès limité ou illimité, cotisations des membres, commissions, appels à projets, subsides, dons, sponsorings, revenus des investissements...

41. De quels publics cibles (Q. 4.1.) proviennent ces revenus ? Est-ce que tous les publics cibles représentent une source de revenus pour votre organisation ? Pourquoi ?

→ Piste de réponse : clients, membres, pouvoirs publics (commune, province, région, État), citoyens, entreprises...

42. Ces revenus sont-ils plus ou moins élevés à cause de votre finalité ? Pourquoi ?

→ Piste de réponse : prix de vente plus élevé ou plus faible

43. Vos sources de revenus actuelles sont-elles régulières et vous assurent-elles une stabilité à long terme ?

44. Le cas échéant, vos donateurs bénéficient-ils de la déductibilité fiscale ?

### **Structure de coûts**

45. Quels coûts fixes votre entreprise supporte-t-elle ? Quels coûts devez-vous assumer indépendamment du niveau de l'activité ?

→ Piste de réponse : loyers, rémunérations, assurances, téléphonie et internet, véhicules, formations, électricité, etc.

46. Quels coûts variables votre entreprise supporte-t-elle ? Quels coûts dépendent du niveau d'activité ou des quantités produites ?

→ Piste de réponse : coûts de production, achats de marchandises ou de matières premières, financement du stock, frais de distribution, etc.

47. La finalité sociale implique-t-elle que certains coûts soient plus ou moins élevés ?

→ Piste de réponse : coûts des marchandises plus élevés parce qu'elles sont de meilleure qualité, meilleures conditions de travail (rémunérations plus élevées, formations...), meilleur respect de l'environnement, meilleures conditions commerciales pour les producteurs, coûts des rémunérations moins élevés grâce aux bénévoles, renoncement des travailleurs à une rémunération plus élevée, aides en nature, aides à l'emploi, exonération des cotisations sociales, renoncement des financeurs à un enrichissement personnel (plus-value ou dividendes)...

48. Votre entreprise est-elle assujettie à la TVA ou en est-elle (partiellement ou totalement) exemptée ?

## **Surplus**

49. Combien d'années a-t-il fallu à votre entreprise avant d'être rentable ? Depuis quand avez-vous suffisamment de revenus pour couvrir l'ensemble de vos coûts ?

50. Le cas échéant, comment les profits sont-ils réaffectés ?

→ Piste de réponse : mise en réserve (pour financer la trésorerie ou de futurs investissements), distribution, ristournes, dons à une entreprise...

51. L'enrichissement personnel (via les dividendes et la plus-value sur la revente de parts) est-il autorisé ? Pourquoi ?

52. Votre entreprise est-elle soumise à l'impôt des personnes morales ou à l'impôt des sociétés ?

## **Gouvernance**

### Structure

53. Votre entreprise est-elle juridiquement liée à d'autres organisations, fait-elle partie d'un groupe ? Si oui, quelle relation entretient-elle avec les autres entités ?

→ Piste de réponse : filiale, maison-mère, etc.

### Forme juridique

54. Quelle est votre forme juridique ?

→ Piste de réponse : ASBL, SC\*, société informelle (sans statut juridique) ...

55. Quelle est la forme juridique la plus adaptée à votre modèle et à votre activité ?

56. En quoi votre forme juridique est-elle un avantage ? En quoi est-elle un frein ?

→ Piste de réponse : les travailleurs sont plus impliqués, l'éthique inscrite dans les statuts peut être un désavantage (pas de travail en noir par exemple), accès à des ressources financières, stabilité de l'activité (plus de facilité à retrouver des repreneurs), accès à des services gratuits (membres compétents dans certains domaines tels que la communication, la finance, etc.)...

57. Votre organisation bénéficie-t-elle d'agrèments, de labels ou d'accréditations d'organismes publics ou privés ? Si oui, lesquels ?

### Organes de gestion

58. Quels sont les organes de gestion présents au sein de votre entreprise ?

→ Piste de réponse : AG, CA, Comité de direction, Comité pour la prévention et la protection au travail, Conseils consultatifs / commissions...

59. Quel rôle a chaque organe de gestion ? Qui prend les décisions opérationnelles (les décisions liées à l'activité quotidienne) et les décisions stratégiques (les décisions qui impactent la structure dans son ensemble) ?

→ Piste de réponse pour les décisions opérationnelles : changement d'un logiciel comptable, choix des horaires de l'équipe, augmentation des achats de marchandise, participation à un événement marketing, publication d'une information sur les réseaux sociaux...

→ Piste de réponse pour les décisions stratégiques : modification des statuts, nominations et révocations des administrateurs, approbation des comptes et du budget, affectation des profits, définition des orientations stratégiques, évaluation de la mission, contrôle de la direction, planification budgétaire, développement de l'image et de la légitimité de l'entreprise, aide à l'obtention de ressources, veille au respect des conditions légales et éthiques...

60. Quelles sont les relations entre les différents organes de gestion ?

61. Quel organe détient le pouvoir de décision en derniers recours ?

62. Qui compose chaque organe de gestion (en termes de profil et de nombre) ?

→ Piste de réponse : single ou multi-stakeholdership (travailleurs, clients, membres, bénéficiaires, fournisseurs, producteurs, pouvoirs publics...)

63. Qu'en est-il de la double qualité ? Y a-t-il des membres qui sont à la fois associés et usagers (travailleurs, consommateurs, fournisseurs...) ? Qu'est-ce que cela implique ?

64. Comment les décisions sont-elles prises au sein des organes de gestion ?

→ Piste de réponse : 1 part = 1 voix, limitation du pouvoir votal, 1 personne = 1 voix, droit de veto, majorité, décisions unilatérales...

65. Est-il difficile d'impliquer tous vos membres dans le processus décisionnel ?

→ Piste de réponse : participation limitée des membres (tout le monde ne peut pas participer parce qu'il y a trop de membres)...

66. À quelle fréquence les organes de gestion se réunissent-ils ?

67. Quelles sont les relations entre le Conseil d'Administration et les managers ?

→ Piste de réponse : hégémonie managériale, contribution mutuelle...

68. Quels sont les profils et compétences du Conseil d'Administration ?

→ Piste de réponse : compétences en gestion, compétences juridiques, compétences en communication, compétences techniques...

69. Y a-t-il des administrateurs externes dans le CA ? Si oui, pourquoi ? Combien sont-ils et quel est leur profil ?

70. Les administrateurs sont-ils rémunérés ?

71. Quelle est la durée d'un mandat ? Est-il renouvelable ?

72. Comment s'organise la transmission d'un administrateur à un autre ?

73. Comment le CA a-t-il évolué à travers le temps ?

### Membership

74. Quel profil ont les membres (associés, coopérateurs, membres de l'ASBL...) de votre organisation ?

→ Piste de réponse : destinataires du surplus financier, personnes physiques ou morales qui adhèrent au projet, travailleurs, donateurs, usagers, fournisseurs, clients, famille et amis...

75. Combien de membres y a-t-il dans votre entreprise ?

76. Si votre entreprise a des parts, à combien s'élevaient-elles au début et à combien s'élèvent-elles maintenant ? Le nombre de parts qu'une personne peut acheter est-il limité ?

→ Piste de réponse : quand le projet est risqué, les parts par personne sont en général limitées

77. Comment votre entreprise a-t-elle mobilisé / attiré des membres à la création ? Comment le fait-elle maintenant ?

78. Quelles sont les motivations de vos membres ?

→ Piste de réponse : dividendes, produits moins chers, satisfaction d'être utile, obtention d'informations, contacts sociaux ou professionnels...

79. Le nombre de membres est-il limité ? Pourquoi ?

80. Comment vos membres soutiennent-ils le projet ? Comment sont-ils impliqués ?

→ Piste de réponse : groupes de travail, achats des marchandises, fidélité...

## **Conclusion**

81. Quelles ont été les sources d'inspiration lors la création de votre entreprise ?

82. Quels sont les facteurs de réussite et les facteurs de succès de votre modèle ?

→ Piste de réponse : agilité, relation de confiance avec les parties prenantes ou publics cibles, cohérence, réponse à un besoin existant, reconnaissance, compétences en gestion et techniques, réseau, ancrage local, esprit coopératif, bonne connaissance de l'environnement et expérience en lien avec celui-ci, culture locale, création d'une communauté, militantisme, etc.

83. Quels sont les plus grands défis et grandes difficultés de votre organisation ?

→ Piste de réponse : pérennisation des sources de financement, stabilisation de l'activité, communication avec les parties prenantes...

84. Quels sont les éléments qui caractérisent votre modèle ?

85. Est-ce qu'un porteur de projet pourrait répliquer votre modèle à 100% ? Ou y a-t-il des éléments qui ne sont pas répliquables ?

→ Piste de réponse : ancrage local, financement exceptionnel d'une institution, réputation et image de marque, activités liées à une zone géographique spécifique...

## **Pour aller plus loin**

86. Votre entreprise est-elle prête à transmettre des documents (comptes annuels, statuts, business plan...) à des porteurs de projet qui souhaitent répliquer votre modèle ?
87. Est-il possible d'intégrer votre organisation afin d'expérimenter la vie quotidienne au sein de celle-ci (visite d'entreprise, stage, participation au CA ou à l'AG...) ?
88. Souhaitez-vous garder des liens avec les organisations qui répliquent votre modèle ? Si oui, de quelle manière ?

→ Piste de réponse : prise de participation, participation au Conseil d'Administration...

## Annexe 5: Test de l'outil de collecte de données – Vin de Liège

### Introduction

#### Carte d'identité de votre entreprise

1. Nom de votre entreprise	Vin de Liège
2. Numéro d'entreprise	0832.429.749
3. Adresse du siège social	Rue Fragnay 64, 4682 Oupeye
4. Localisation	Liège
5. Année de création	2012
6. Statut juridique	SCRLFS
7. Secteur d'activité	Production de vin
8. Produits / services	Vins
9. B2B / B2C	B2B
10. Chiffre d'affaires	660.224€ (2019)
11. Site internet	<a href="https://www.vindeliege.be">https://www.vindeliege.be</a>

#### Informations sur la récolte de données

12. Date de l'interview	N/A
13. Nom(s) de la (les) personne(s) interviewée(s)	N/A
14. Fonction de la (les) personne(s) interviewée(s)	N/A

### Mission

15. Qui est à l'origine de la création de l'entreprise ? Qui est (sont) le(s) fondateur(s) de celle-ci?

→ ?

16. Quelle mission sociale / finalité sociale votre organisation poursuit-elle ?

→ Créer un projet symbolique pour la région liégeoise et sensibiliser à la possibilité de produire du vin en Belgique

17. La mission a-t-elle évolué depuis les débuts de votre organisation ?

→ Non : il y a une volonté de garder le même esprit depuis le début

18. Depuis combien de temps votre entreprise existe-t-elle ? En est-elle à un stade de création, de croissance, de maturité ou de déclin ?

→ 10 ans, croissance

19. Quel est votre but ultime (long terme) ? / Quels seront vos objectifs dans 5 ans (moyen terme) ?

→ Changement d'échelle et développement des activités (concurrence faible à Liège)

### **Proposition de valeur**

20. À quel(s) problème(s) votre organisation propose-t-elle une solution ?

- Manque de cohésion sociale
- Personnes éloignées du marché du travail
- Difficultés d'accès à de la nourriture de qualité

21. Qu'offre votre entreprise à chaque public cible afin de répondre à ce problème (1 proposition / segment) ?

→ Coopérateurs (citoyens): amélioration de la cohésion sociale à travers des activités de socialisation et redistribution limitée du bénéfice

→ Travailleurs : impact sur le parcours d'insertion socioprofessionnelle des travailleurs sous statut article 60

→ Consommateurs : accès payant à du vin de qualité

22. En quoi votre organisation se distingue-t-elle sur le marché ? Pourquoi les publics cibles devraient-ils choisir votre entreprise (au niveau social, économique et/ou environnemental) ?

- Coopérateurs : implication et création d'une communauté
- Travailleurs : meilleures conditions de travail
- Consommateurs : produits de qualité, biologiques et locaux

23. En quoi les biens et/ou services proposés par votre entreprise sont-ils liés à la mission ?

→ 7 vins blancs, 2 vins rosés, 3 vins rouges et 3 vins effervescents

### **Segments**

24. Quels sont les publics ciblés par votre organisation ? À qui votre organisation propose-t-elle de la valeur ?

25. Pour chacun de vos publics cibles, déterminez s'ils sont acheteurs et/ou utilisateurs et/ou bénéficiaires.

→ ?

26. Certains publics cibles bénéficient-ils de tarifs préférentiels ou, au contraire, acceptent-ils un tarif de soutien ?

→ ?

27. Quels canaux votre organisation utilise-t-elle pour délivrer de la valeur à chacun des publics cibles (canaux de prospection / distribution / communication / prescription) ?

→ Canaux de distribution : cavistes et magasins bio (+ les restaurants de manière indirecte - via les cavistes -)

→ Canaux de communication : réseaux sociaux, site web, presse

28. Que mettez-vous en place pour assurer une relation équilibrée avec vos publics cibles ? Comment sont-ils satisfaits et/ou fidélisés ?

→ ?

29. Comment la proposition de valeur est-elle financée ? Quelle contrepartie les publics cibles apportent-ils à votre entreprise en échange de la valeur créée ?

→ ?

## **Évaluation de l'impact**

30. Quels impacts sociaux / environnementaux / économiques votre entreprise a-t-elle sur chaque public cible ? Ces impacts sont-ils neutres, positifs ou négatifs ?

→ Travailleurs sous article 60 : réinsertion professionnelle (positif)

→ Coopérateurs : économique (à long terme : positif)

→ Consommateurs : sanitaire (produits de bonne qualité)

31. Les impacts sont-ils évalués précisément ? Si oui, comment ?

→ Indicateurs pour la réinsertion professionnelle (moins utilisés)

→ Indicateurs de gestion

→ Indicateurs de satisfaction (moins utilisés)

32. Effectuez-vous un suivi des impacts ? Comment l'évaluation est-elle utilisée ?

→ ?

33. Comment les impacts de votre organisation sont-ils optimisés ? Comment faites-vous pour multiplier les impacts positifs et limiter les impacts négatifs ?

→ ?

### **Activités clés**

34. Quelles sont les activités clés des travailleurs de votre organisation ? Quels sont les processus clés qui vous aident à créer de la valeur ?

→ Culture de la vigne, production de vin, commerce de gros et de détail, promotion de la coopérative pour attirer des coopérateurs, promotion du produit pour attirer des consommateurs

35. Y a-t-il des spécificités du territoire qui influencent l'activité et qui pourraient expliquer que votre modèle n'est pas répliquable à 100% ?

→ Ancrage local, faible concurrence et soutien des pouvoirs publics locaux

### **Ressources clés**

#### Ressources matérielles

36. Quelles ressources matérielles étaient nécessaires au moment de la création de votre entreprise ?

→ Terrains, chais, machines

37. Maintenant que le projet a évolué, quelles sont les ressources nécessaires ? Y a-t-il eu une évolution du besoin en ressources matérielles depuis les débuts de votre organisation ?

→ Besoins plus importants (au début, ils avaient investi le moins possible, mais maintenant que l'activité est plus importante, ils ont besoin de plus de ressources)

#### Ressources intellectuelles

38. Qu'est-ce qui a été nécessaire en termes de ressources intellectuelles au moment de la création de votre entreprise ?

→ Compétences en gestion (finance, marketing, etc.) et en œnologie ainsi que confiance des coopérateurs (qui ont apporté le capital)

39. Maintenant que le projet a évolué, quelles sont les compétences/connaissances spécifiques nécessaires à votre activité ? Y a-t-il eu une évolution du besoin en ressources intellectuelles depuis les débuts de votre entreprise ?

→ Cela ne semble pas avoir changé (voir question précédente)

40. Certaines ressources intellectuelles ne sont-elles pas répliquables ?

→ ?

#### Ressources humaines

41. Combien de salariés votre société emploie-t-elle (en ETP) ?

→ 3 travailleurs

42. Votre entreprise bénéficie-t-elle d'aides à l'emploi ? Si oui, lesquelles et dans quel contexte (quels emplois, combien de personnes et/ou d'ETP) ?

→ 3 personnes sous Article 60 (contrat à durée limitée de 1 ou 2 ans et pas renouvelable)

43. Votre entreprise engage-t-elle des étudiants ? Si oui, combien (en ETP) et pour quelles fonctions ?

→ ?

44. Votre entreprise est-elle aidée par des bénévoles ? Si oui, combien, à quelle fréquence viennent-ils et pour quelles fonctions ?

→ 1 bénévole pensionné qui vient une fois par semaine

→ D'autres bénévoles qui participent à des activités plus exceptionnelles telles que les portes ouvertes et les vendanges (environ 40 personnes)

45. Votre entreprise travaille-t-elle avec des indépendants ? Si oui, combien et pour quelles fonctions ?

→ ?

46. Qu'en est-il de l'écart salarial ?

→ ?

#### Ressources financières

47. Était-il nécessaire d'avoir des capitaux (fonds propres et/ou emprunts) élevés au début de l'activité ? Pourquoi ? Était-ce pour des questions d'investissement ou de trésorerie ?

→ Oui : 1 688 000€ en capital, 1 350 000 en crédit et 250 000 en subsides

48. Comment votre entreprise a-t-elle rassemblé le capital de départ ?

→ Apports d'associés (dont Meusinvest, W.Alter et Starinvest), subsides et crédit

49. A-t-il été facile de rassembler ce capital ? Quelles difficultés éventuelles avez-vous rencontrées ?

→ Je n'ai pas l'impression que ça a été difficile, il y a eu beaucoup de communication et c'était le premier projet de la sorte

50. Maintenant que votre entreprise a mûri, est-il nécessaire d'avoir des capitaux (fonds propres et/ou emprunts) importants ? Pourquoi ? Dans un but d'investissement ou pour répondre aux besoins de trésorerie ?

→ Oui, pour le développement des activités (achat de nouveaux terrains, etc.)

51. Comment votre entreprise rassemble-t-elle les capitaux (fonds propres et/ou emprunts) nécessaires maintenant qu'elle a mûri ? Les récolte-t-elle auprès des mêmes personnes que lors de la création d'entreprise où est-ce que la méthode de récolte de fonds a évolué ?

→ ?

52. Est-il plus facile de rassembler les capitaux maintenant que votre entreprise a mûri ?

→ ?

53. Certaines ressources financières ne sont-elles pas répliquables ?

→ Oui, Vin de Herve par exemple a eu du mal à obtenir le financement de W.Alter

## **Partenaires clés**

54. Qui sont vos partenaires ? Qui intervient dans la création ou la distribution des biens et/ou services ? Qui aide votre entreprise à augmenter la valeur de ses biens et/ou services ?

→ SAW-B, Fédération des viticulteurs wallons, l'Union des agriculteurs bio

55. Qu'apportent ces partenaires à votre entreprise ?

→ Ressources financières, connaissances spécifiques et réseautage

56. Les partenariats sont-ils facilement répliquables ?

→ ?

## **Revenus**

57. Quelles sont vos sources de revenus ? Pour quelles propositions de valeur ?

→ Subsidés à l'emploi, vente de vin, parts des coopérateurs (personnes physiques et morales), crédit, visites et location de salle

58. Ces revenus sont-ils moins ou plus élevés à cause de votre finalité (revenus implicites) ?

→ Prix de vente plus élevé (vins commercialisés chez des cavistes), soutien de bénévoles, aides à l'emploi (articles 60), renoncement des administrateurs à une rémunération.

59. Quel serait le mix optimal de ressources nécessaire pour assurer la viabilité de votre modèle ?

→ ?

## **Coûts**

60. Quels coûts fixes et variables votre entreprise supporte-t-elle au quotidien ?

→ Production, achats de marchandises, rémunérations, assurances, téléphonie et internet, financement du stock (conséquent), véhicules, communication...

61. La finalité implique-t-elle certains coûts plus ou moins élevés ?

→ Coûts des rémunérations moins élevés grâce aux bénévoles et aux articles 60, coûts des marchandises plus élevés parce qu'elles sont de meilleure qualité et biologiques, meilleures conditions de travail (coûts de la gestion participative),

→ Préaffectation : Investissements, sensibilisation, ristournes sur les produits achetés par les coopérateurs

## **Réaffectation**

62. Combien d'années a-t-il fallu à votre entreprise avant d'être rentable ?

→ Environ 10 ans après la création de la société

### Réaffectation explicite

63. Comment les profits sont-ils réaffectés après l'établissement de vos comptes annuels ?

→ Mise en réserve pour de futurs investissements et redistribution limitée aux coopérateurs

64. L'enrichissement personnel (via les dividendes et la plus-value sur la revente de parts) est-il autorisé ?

→ Non, des dividendes limités sont prévus (l'organisation a décidé de distribuer des dividendes pour attirer plus de coopérateurs)

## **Gouvernance**

### Structure

65. Votre entreprise est-elle liée à d'autres organisations ? Fait-elle partie d'un groupe ? Si oui, quelle relation entretient-elle avec les autres entités ?

→ ?

### Forme juridique

66. Quelle est votre forme juridique ? (→ renvoyer vers de la théorie avec un lien externe)

→ Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale

67. Quelle est la forme juridique la plus adaptée au modèle de votre entreprise et à votre activité ?

→ La coopérative a permis à Vin de Liège de lever des capitaux importants

68. En quoi votre forme juridique est-elle un avantage ? En quoi est-elle un frein ?

→ Travailleurs impliqués, coûts potentiellement plus élevés, accès à des ressources financières, stabilité de l'activité (plus de facilité à retrouver des repreneurs), accès à des services gratuits (coopérateurs compétents dans certains domaines tels que la communication, la finance, etc.)

69. Votre organisation bénéficie-t-elle d'agrèments, de labels ou d'accréditations d'organismes publics ou privés ? Si oui, lesquels ? (→ renvoyer vers de la théorie avec un lien externe)

→ Oui : finalité sociale

### Organes de gestion

70. Quels sont les organes de gestion présents au sein de votre entreprise ?

→ AG et CA

71. Quel rôle a chaque organe de gestion ? Qui prend les décisions opérationnelles ? Qui prend les décisions stratégiques ?

→ ?

72. Quelles sont les relations entre ces organes de gestion ?

→ ?

73. Quel organe détient le pouvoir de décision en derniers recours ?

→ ?

74. Qui compose chaque organe de gestion (en termes de profil et de nombre) ?

→ AG = 1200 coopérateurs

→ CA = 8 coopérateurs, dont les fondateurs (coopérateurs garants)

75. Qu'en est-il de la double qualité ? Y a-t-il des membres qui sont à la fois associés et usagers ? Qu'est-ce que cela implique ?

→ ?

76. Comment les décisions sont-elles prises au sein des organes de gestion ?

→ AG : 1 part = 1 voix avec une limitation à 5% des voix présentes

→ CA : 1 personne = 1 voix (le président a une voix délibérative) + consensus

77. Est-il difficile d'impliquer tous vos membres dans le processus décisionnel ?

→ Seulement 10% des 1200 coopérateurs participent activement à l'AG

78. À quelle fréquence les organes de gestion se réunissent-ils ?

→ AG : 1 fois par an

→ CA : 1 fois par mois + 1 fois par an pendant un week-end entier pour revoir le business plan

79. Quelles sont les relations entre le Conseil d'Administration et les managers ?

→ Contribution mutuelle

80. Quels sont les profils et compétences du Conseil d'Administration ?

→ Compétences viticoles, œnologiques, marketing, finance, etc.

81. Y a-t-il des administrateurs externes dans le CA ? Si oui, pourquoi ? Combien sont-ils et quel est leur profil ?

→ Non

82. Les administrateurs sont-ils rémunérés ?

→ Non

83. Quelle est la durée d'un mandat ? Est-il renouvelable ?

→ 4 ans

84. Comment s'organise la transmission d'un administrateur à un autre ?

→ ?

85. Comment le CA a-t-il évolué à travers le temps ?

→ ?

### Membership

86. Combien de membres y a-t-il dans votre entreprise ?

→ 1200 coopérateurs

87. Quel profil ont les membres de votre organisation ?

→ Difficile de cerner le profil, mais on retrouve des travailleurs, pensionnés, familles, mais aussi Meusinvest, W.Alter et Starinvest

88. Si votre entreprise est une coopérative, à combien s'élevaient les parts au début et à combien s'élèvent-elles maintenant ? Le nombre de parts qu'une personne peut acheter est-il limité ?

→ 500€ initialement

89. Comment votre entreprise a-t-elle mobilisé des membres à la création ?

→ ?

90. Quelles sont les motivations de vos membres ?

→ Dividendes, produits moins chers, satisfaction d'être utile, contacts sociaux, acquisition de nouvelles compétences

91. Le nombre de membres est-il limité ? Pourquoi ?

→ En 2014, l'entreprise a arrêté l'entrée de capital parce qu'ils ne voulaient pas laisser entrer de nouveaux coopérateurs en sachant que les premiers coopérateurs avaient pris tous les risques

92. Comment vos membres soutiennent-ils le projet ? Comment sont-ils impliqués ?

→ Enquêtes et séances de dégustations, groupes de travail (construction d'un bâtiment, marketing, communication, finance, etc.), ambassadeurs de l'organisation

93. Quelles informations votre entreprise transmet-elle aux membres ? Et comment le fait-elle ?

→ Activités organisées afin d'expliquer aux coopérateurs ce que l'entreprise fait avec la vigne et dans le but de les rencontrer régulièrement pour créer un lien et une communauté

## **Conclusion**

94. Quelles ont été les sources d'inspiration lors la création de votre entreprise ?

→ ?

95. Quels sont les facteurs de réussite et les facteurs de succès de votre modèle ?

→ Compétences en gestion et techniques, réseau, ancrage local, esprit coopératif, bonne connaissance de l'environnement, création d'une communauté

96. Quels sont les plus grands défis et grandes difficultés de votre organisation ?

→ Les conditions climatiques

97. Quels sont les éléments qui caractérisent votre modèle ?

→ ?

## **Pour aller plus loin**

98. Votre entreprise est-elle prête à transmettre des documents (comptes annuels, statuts, business plan...) ?

→ ?

99. Est-il possible d'intégrer votre organisation afin d'expérimenter la vie quotidienne au sein de celle-ci (visite d'entreprise, stage, participation au CA ou à l'AG...) ?

→ ?

100. Souhaitez-vous garder des liens avec les organisations qui répliquent votre modèle ? Si oui, de quelle manière ?

→ ?

## Annexe 6: Test de l'outil de collecte de données – Macavrac

Remarque : ce document a été complété par Florence Lanzi dans le cadre du test de l'outil de collecte de données.

### Introduction

#### Carte d'identité de votre entreprise

1. Nom de votre entreprise	Macavrac
2. Numéro d'entreprise	
3. Adresse du siège social	
4. Localisation	Wavre
5. Année de création	2019
6. Statut juridique	SCRL
7. Secteur d'activité	Alimentaire circuit court
8. Produits / services	Distribution de produits alimentaires et ménager respectueux de l'environnement et des humains.
9. B2B / B2C	B2C
10. Chiffre d'affaires	200 000
11. Site internet	Macavrac.be

#### Informations sur la récolte de données

12. Date de l'interview	
13. Nom(s) de la (les) personne(s) interviewée(s)	Florence Lanzi
14. Fonction de la (les) personne(s) interviewée(s)	

### Mission

15. Qui est à l'origine de la création de l'entreprise ? Qui est (sont) le(s) fondateur(s) de celle-ci?

Un groupe de citoyen.

16. Quelle mission sociale / finalité sociale votre organisation poursuit-elle ?

Rendre une alimentation de qualité accessible (en terme de disponibilité, proximité et de revenu) → Bio, zero déchet, local

17. La mission a-t-elle évolué depuis les débuts de votre organisation ?

Non

18. Depuis combien de temps votre entreprise existe-t-elle ? En est-elle à un stade de création, de croissance, de maturité ou de déclin ?

Depuis 2019, stade de croissance.

19. Quel est votre but ultime (long terme) ? / Quels seront vos objectifs dans 5 ans (moyen terme) ?

Permettre à tous les wavriens de s'alimenter localement sans déchet. Dans 5 ans, peut-être il y aura plusieurs épicerie macavrac à Wavre. Peut être aussi on aura développer de quoi être encore + zero déchet et local (bocalerie, food hub,...)

### **Proposition de valeur**

20. À quel(s) problème(s) votre organisation propose-t-elle une solution ?

Aujourd'hui les aliments vendus dans les supermarché ne sont pas souvent bon pour la santé ou pour l'environnement. De plus il y a un manque de transparence dans la chaîne alimentaire.

21. Qu'offre votre entreprise à chaque public cible afin de répondre à ce problème (1 proposition / segment) ?

- De l'info et de la pédagogie -> à tous les citoyens qui veulent comprendre les tenants et aboutissant de la chaîne alimentaire
- De l'alimentation de qualité -> à tous les mangeurs
- De la convivialité aux bénévoles souhaitant s'impliquer.
- Un métier qui a du sens et un chouette lieu de travail pour nos employés.

22. En quoi votre organisation se distingue-t-elle sur le marché ? Pourquoi les publics cibles devraient-ils choisir votre entreprise (au niveau social, économique et/ou environnemental) ?

- Méthodes participatives
- Charte pour le choix des produits
- Pas d'ambition de faire du profit
- Convivialité
- Possibilité de s'engager et d'avoir des prix accessibles.

23. En quoi les biens et/ou services proposés par votre entreprise sont-ils liés à la mission ?

- Les biens (produits alimentaire) proposés sont au cœur de la mission : rendre l'alimentation de qualité accessible.

## Segments

24. Quels sont les publics ciblés par votre organisation ? À qui votre organisation propose-t-elle de la valeur ?

- Tous les mangeurs
  - o Les personnes sensibilisées
  - o Les wavriens (et un peu alentours)
  - o Les bénévoles ?
  - o Les employés avec un lieu de travail qui a du sens et une rémunération décente
  - o Les producteurs qui peuvent vendre leur production à un prix décent
  - o Les citoyens
  - o Les mangeurs

25. Pour chacun de vos publics cibles, déterminez s'ils sont acheteurs et/ou utilisateurs et/ou bénéficiaires.

Les mangeurs -> acheteurs

Les bénévoles -> acheteurs / utilisateurs /bénéficiaire

Les employés -> Bénéficiaires

Les producteurs -> Utilisateurs/bénéficiaire

Les citoyens -> utilisateurs et bénéficiaire

26. Certains publics cibles bénéficient-ils de tarifs préférentiels ou, au contraire, acceptent-ils un tarif de soutien ?

Les bénévoles bénéficie de 10%

27. Quels canaux votre organisation utilise-t-elle pour délivrer de la valeur à chacun des publics cibles (canaux de prospection / distribution / communication / prescription) ?

Mangeurs -> magasin, newsletter, réseau sociaux

Bénévoles -> Magasin, newsletter, gazette, workplace , réseau sociaux

Employés mm chose + email et téléphone

Producteur -> e-mail, téléphone , réseau sociaux

Citoyens -> Bonjour wavre, réseau sociaux , réseau sociaux

28. Que mettez-vous en place pour assurer une relation équilibrée avec vos publics cibles ? Comment sont-ils satisfaits et/ou fidélisés ?

Mangeur -> Questionnaire

Bénévoles -> Questionnaire, gazette, 10%

Employé -> Evaluation, comité accompagnement

Producteur -> groupe producteur, 1 employé achat

Citoyens -> Enquête, questionnaire

29. Comment la proposition de valeur est-elle financée ? Quelle contrepartie les publics cibles apportent-ils à votre entreprise en échange de la valeur créée ?

Par bcp de travail bénévole + une marge de 20% sur les produits  
Contrepartie : 10% pour les bénévoles

### **Évaluation de l'impact**

30. Quels impacts sociaux / environnementaux / économiques votre entreprise a-t-elle sur chaque public cible ? Ces impacts sont-ils neutres, positifs ou négatifs ?

31. Les impacts sont-ils évalués précisément ? Si oui, comment ?

32. Effectuez-vous un suivi des impacts ? Comment l'évaluation est-elle utilisée ?

33. Comment les impacts de votre organisation sont-ils optimisés ? Comment faites-vous pour multiplier les impacts positifs et limiter les impacts négatifs ?

### **Activités clés**

34. Quelles sont les activités clés des travailleurs de votre organisation ? Quels sont les processus clés qui vous aident à créer de la valeur ?

- Passer commande, relation producteurs
- Gérer les stock, les invendus,...
- Mettre en rayons
- Rechercher des nouveaux produit
- Vente, caisse relation clients

35. Y a-t-il des spécificités du territoire qui influencent l'activité et qui pourraient expliquer que votre modèle n'est pas répliquable à 100% ?

Nous sommes en villes et du coup nous avons une densité de population plus forte et du coup c'est plus facile d'avoir bcp de coopérateur.

### **Ressources clés**

#### Ressources matérielles

36. Quelles ressources matérielles étaient nécessaires au moment de la création de votre entreprise ?

Un local aménagé, des frigos, un programme caisse,...

37. Maintenant que le projet a évolué, quelles sont les ressources nécessaires ? Y a-t-il eu une évolution du besoin en ressources matérielles depuis les débuts de votre organisation ?

Plus de place, une deuxième caisse, une chambre froide, un comptoir découpe, un plus grand stock.

#### Ressources intellectuelles

38. Qu'est-ce qui a été nécessaire en termes de ressources intellectuelles au moment de la création de votre entreprise ?

Compétences en matière de gestion de magasin, de gestion des bénévoles, de plan financier, compétences juridique pour les statut, compétence intelligence collective pour les AG et gérer des groupes de bénévoles

39. Maintenant que le projet a évolué, quelles sont les compétences/connaissances spécifiques nécessaires à votre activité ? Y a-t-il eu une évolution du besoin en ressources intellectuelles depuis les débuts de votre entreprise ?

Il a fallu plus de connaissance en matière de gestion de magasin (achat, stock,...)

40. Certaines ressources intellectuelles ne sont-elles pas répliquables ?

Non

#### Ressources humaines

41. Combien de salariés votre société emploie-t-elle (en ETP) ?

4/5 + 1/2 ETP

42. Votre entreprise bénéficie-t-elle d'aides à l'emploi ? Si oui, lesquelles et dans quel contexte (quels emplois, combien de personnes et/ou d'ETP) ?

SESAM

43. Votre entreprise engage-t-elle des étudiants ? Si oui, combien (en ETP) et pour quelles fonctions ?

Elle l'a fait, mais plus mnt

44. Votre entreprise est-elle aidée par des bénévoles ? Si oui, combien, à quelle fréquence viennent-ils et pour quelles fonctions ?

+/- 180 bénévoles – +/- 3h par mois

45. Votre entreprise travaille-t-elle avec des indépendants ? Si oui, combien et pour quelles fonctions?

Non

46. Qu'en est-il de l'écart salarial ?

0

#### Ressources financières

47. Était-il nécessaire d'avoir des capitaux (fonds propres et/ou emprunts) élevés au début de l'activité ? Pourquoi ? Était-ce pour des questions d'investissement ou de trésorerie ?

Oui pour aménager le local et acheter le premier stock.

48. Comment votre entreprise a-t-elle rassemblé le capital de départ ?

Brasero et appel a coop.+ subside de la ville

49. A-t-il été facile de rassembler ce capital ? Quelles difficultés éventuelles avez-vous rencontrées ?

Mobiliser des coopérateurs

50. Maintenant que votre entreprise a mûri, est-il nécessaire d'avoir des capitaux (fonds propres et/ou emprunts) importants ? Pourquoi ? Dans un but d'investissement ou pour répondre aux besoins de trésorerie ?

Aujourd'hui si on veut un plus grand local et une plus grande gamme il faut plus de capital.

51. Comment votre entreprise rassemble-t-elle les capitaux (fonds propres et/ou emprunts) nécessaires maintenant qu'elle a mûri ? Les récolte-t-elle auprès des mêmes personnes que lors de la création d'entreprise où est-ce que la méthode de récolte de fonds a évolué ?

Nous n'avons plus chercher a faire de campagne

52. Est-il plus facile de rassembler les capitaux maintenant que votre entreprise a mûri ?

/

53. Certaines ressources financières ne sont-elles pas répliquables ?

/

## Partenaires clés

54. Qui sont vos partenaires ? Qui intervient dans la création ou la distribution des biens et/ou services ? Qui aide votre entreprise à augmenter la valeur de ses biens et/ou services ?

Producteurs et fournisseurs  
Secretariat social  
Collectif 5C

55. Qu'apportent ces partenaires à votre entreprise ?

Les produits à vendre  
De l'aide en matière de GRH  
Un soutien au développement des CC

56. Les partenariats sont-ils facilement répliquables ?

Oui

## Revenus

57. Quelles sont vos sources de revenus ? Pour quelles propositions de valeur ?

Marge sur les produits par la vente des produits +

58. Ces revenus sont-ils moins ou plus élevés à cause de votre finalité (revenus implicites) ?

Par rapport à la concurrence – peut être un peu moins

59. Quel serait le mix optimal de ressources nécessaire pour assurer la viabilité de votre modèle ?

B2B en + du B2C, vente en ligne en plus de la vente en magasin, peut être de la transformation aussi ?

## Coûts

60. Quels coûts fixes et variables votre entreprise supporte-t-elle au quotidien ?

Achat de marchandise, salaire, téléphone, internet, secretariat sociale, électricité,

61. La finalité implique-t-elle certains coûts plus ou moins élevés ?

Salaire + élevé que chez les concurrent. Marge plus faible que les concurrent.

## Réaffectation

62. Combien d'années a-t-il fallu à votre entreprise avant d'être rentable ?

Nous ne sommes toujours pas rentable

### Réaffectation explicite

63. Comment les profits sont-ils réaffectés après l'établissement de vos comptes annuels ?

Pas de réaffectation jusqu'ici

64. L'enrichissement personnel (via les dividendes et la plus-value sur la revente de parts) est-il autorisé ?

Non

## Gouvernance

### Structure

65. Votre entreprise est-elle liée à d'autres organisations ? Fait-elle partie d'un groupe ? Si oui, quelle relation entretient-elle avec les autres entités ?

Oui, wavre en transition et le collectif 5C. Au sein de WeT c'est un des projets issus de la réflexion des villes en transition, mais pas de lien de dépendance. Au sein de 5C, nous somme membre avec 1 voix au CA.

### Forme juridique

66. Quelle est votre forme juridique ? (→ renvoyer vers de la théorie avec un lien externe)

SCRL à finalité sociale

67. Quelle est la forme juridique la plus adaptée au modèle de votre entreprise et à votre activité ?

68. En quoi votre forme juridique est-elle un avantage ? En quoi est-elle un frein ?

69. Votre organisation bénéficie-t-elle d'agréments, de labels ou d'accréditations d'organismes publics ou privés ? Si oui, lesquels ? (→ renvoyer vers de la théorie avec un lien externe)

### Organes de gestion

70. Quels sont les organes de gestion présents au sein de votre entreprise ?

71. Quel rôle a chaque organe de gestion ? Qui prend les décisions opérationnelles ? Qui prend les décisions stratégiques ?
72. Quelles sont les relations entre ces organes de gestion ?
73. Quel organe détient le pouvoir de décision en derniers recours ?
74. Qui compose chaque organe de gestion (en termes de profil et de nombre) ?
75. Qu'en est-il de la double qualité ? Y a-t-il des membres qui sont à la fois associés et usagers ? Qu'est-ce que cela implique ?
76. Comment les décisions sont-elles prises au sein des organes de gestion ?
77. Est-il difficile d'impliquer tous vos membres dans le processus décisionnel ?
78. À quelle fréquence les organes de gestion se réunissent-ils ?
79. Quelles sont les relations entre le Conseil d'Administration et les managers ?
80. Quels sont les profils et compétences du Conseil d'Administration ?
81. Y a-t-il des administrateurs externes dans le CA ? Si oui, pourquoi ? Combien sont-ils et quel est leur profil ?
82. Les administrateurs sont-ils rémunérés ?
83. Quelle est la durée d'un mandat ? Est-il renouvelable ?
84. Comment s'organise la transmission d'un administrateur à un autre ?
85. Comment le CA a-t-il évolué à travers le temps ?

### Membership

86. Combien de membres y a-t-il dans votre entreprise ?
87. Quel profil ont les membres de votre organisation ?
88. Si votre entreprise est une coopérative, à combien s'élevaient les parts au début et à combien s'élèvent-elles maintenant ? Le nombre de parts qu'une personne peut acheter est-il limité ?
89. Comment votre entreprise a-t-elle mobilisé des membres à la création ?
90. Quelles sont les motivations de vos membres ?
91. Le nombre de membres est-il limité ? Pourquoi ?

92. Comment vos membres soutiennent-ils le projet ? Comment sont-ils impliqués ?
93. Quelles informations votre entreprise transmet-elle aux membres ? Et comment le fait-elle ?

### **Conclusion**

94. Quelles ont été les sources d'inspiration lors la création de votre entreprise ?
95. Quels sont les facteurs de réussite et les facteurs de succès de votre modèle ?
96. Quels sont les plus grands défis et grandes difficultés de votre organisation ?
97. Quels sont les éléments qui caractérisent votre modèle ?

### **Pour aller plus loin**

98. Votre entreprise est-elle prête à transmettre des documents (comptes annuels, statuts, business plan...) ?
99. Est-il possible d'intégrer votre organisation afin d'expérimenter la vie quotidienne au sein de celle-ci (visite d'entreprise, stage, participation au CA ou à l'AG...) ?
100. Souhaitez-vous garder des liens avec les organisations qui répliquent votre modèle ? Si oui, de quelle manière ?

## Annexe 7: Test de l'outil de transmission d'informations - Macavrac

### Outil de collecte de données

#### Informations sur la récolte de données

##### Sources écrites

<ul style="list-style-type: none"><li>○ Bibliographie des sources consultées</li></ul>	Réponses de Florence Site internet Page Facebook Comptes annuels Statuts Presse <sup>18</sup>
--	--

##### Interview

<ul style="list-style-type: none"><li>○ Date de l'interview</li></ul>	21 avril 2021
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Nom(s) de la (les) personne(s) interviewée(s)</li></ul>	Florence Lanzi
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fonction de la (les) personne(s) interviewée(s)</li></ul>	Coopératrice part A (fondatrice)

#### *Mission sociale*

- Qui est à l'origine de la création de l'entreprise ? Qui est (sont) le(s) fondateur(s) de celle-ci?

#### Un groupe de citoyens (lié à Wavre en transition)

- Quelle mission sociale votre organisation poursuit-elle ? À quel enjeu sociétal l'ensemble de vos activités répondent-elles ?

Rendre l'alimentation de qualité accessible (en termes de disponibilité, de proximité et de revenus) en proposant des produits bio, zéro-déchet, locaux et accessibles.

- La mission a-t-elle évolué depuis les débuts de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?

#### Non

- Votre entreprise en est-elle à un stade de création, de croissance, de maturité ou de déclin ?

<sup>18</sup><https://www.sudinfo.be/id215315/article/2020-07-01/macavrac-pedagogique-et-ecoresponsable-la-cooperative-quelque-chose-qui?fbclid=IwAR0PLq9spJncjGtfYXJsUA4GSFYEbOAhzX8YFeHP8kwctUqV6cL9ZEOWRvI>  
<https://wvaretransition.reseautransition.be/projets/macavrac-compagnie/>  
[https://www.tvcom.be/video/info/economie/macavrac-l-epicerie-cooperative-en-vrac-bio-et-locale-ouvre-ses-portes\\_23499\\_89.html?fbclid=IwAR0PLq9spJncjGtfYXJsUA4GSFYEbOAhzX8YFeHP8kwctUqV6cL9ZEOWRvI](https://www.tvcom.be/video/info/economie/macavrac-l-epicerie-cooperative-en-vrac-bio-et-locale-ouvre-ses-portes_23499_89.html?fbclid=IwAR0PLq9spJncjGtfYXJsUA4GSFYEbOAhzX8YFeHP8kwctUqV6cL9ZEOWRvI)

## Croissance

- Quels seront vos objectifs stratégiques dans les prochaines années ?

Ouvrir plus d'épiceries Macavrac à Wavre et développer de quoi être encore plus zéro-déchet et local

## ***Publics cibles***

- Qui sont vos publics cibles ? À qui votre organisation propose-t-elle de la valeur ? Comment segmenteriez-vous ces publics cibles ?
  - Les clients (wavriens)
  - Les coopérateurs
  - Les bénévoles
  - Les employés
  - Les producteurs
  - Les citoyens
  - L'environnement

## ***Proposition de valeur***

- À quel(s) problème(s) votre organisation propose-t-elle une solution ?

Manque de transparence de la chaîne alimentaire, difficultés d'accès à des biens qui ne nuisent pas à la santé et à l'environnement à des prix accessibles, rémunération injuste des producteurs

- Qu'offre votre entreprise à chaque public cible (voir question 4.1.) afin de répondre à ce(s) problème(s) (1 proposition / public cible) ?
  - Les clients (wavriens), qui bénéficient de produits de qualité (zéro déchets, produits localement, bio, équitables)
  - Les coopérateurs, qui sont impliqués dans une entreprise à finalité sociale où la démocratie est mise en avant
  - Les bénévoles, qui apprennent, qui bénéficient de 10% de réduction et qui travaillent dans un lieu convivial
  - Les employés, qui ont de bonnes conditions de travail (rémunérations, métier qui a du sens, lieu convivial...)
  - Les producteurs, qui peuvent vendre leur production à un prix décent et qui gardent la traçabilité du produit
  - Les citoyens, à qui Macavrac explique les tenants et aboutissants de la chaîne alimentaire et qui bénéficient d'une société où on tient compte des limites planétaires
  - L'environnement, car les produits vendus chez Macavrac sont respectueux de l'environnement.

- En quoi votre organisation se distingue-t-elle sur le marché ? Pourquoi les publics cibles devraient-ils choisir votre entreprise (au niveau social, économique et/ou environnemental) ?
- Méthodes participatives
- Charte complète et complexe pour le choix des produits (d'autres magasins choisissent + le bio ou + le local, on fait l'ensemble)
- Pas d'ambition de faire du profit
- Convivialité
- Possibilité de s'engager et d'avoir des prix accessibles (en tant que bénévole).
- En quoi les biens et/ou services proposés par votre entreprise sont-ils liés à la mission ?

Les biens (produits alimentaire) proposés sont au cœur de la mission : rendre l'alimentation de qualité accessible.

### ***Évaluation de l'impact social***

- Quels impacts sociaux / environnementaux / économiques votre entreprise a-t-elle sur chaque public cible ? Quelle est votre utilité sociale ? Quelles conséquences votre organisation a-t-elle sur ses publics cibles ?

Amélioration de la santé pour les consommateurs, meilleure cohésion sociale, niveau de vie plus élevé pour les producteurs...

- Les impacts sont-ils évalués précisément ? Si oui, comment ? Et comment utilisez-vous les résultats de ces évaluations ?

/

- Comment les impacts de votre organisation sont-ils optimisés ? Comment faites-vous pour multiplier les impacts positifs et limiter les impacts négatifs ?

/

### ***Canaux***

- Quels outils votre organisation utilise-t-elle pour communiquer avec ses publics cibles (cf. question 4.1.) ?

Point de vente physique (magasin), téléphone, réseaux sociaux, email, site web, newsletter, gazette, Bonjour Wavre

- Quels outils votre organisation utilise-t-elle pour prospecter de nouveaux publics cibles (cf. question 4.1.) ?

Réseaux sociaux, site web, recommandation client (bouche-à-oreille)

- Comment votre organisation distribue-t-elle ses biens et/ou services aux clients ?

#### Vente en direct au consommateur final (dans le magasin)

- Votre entreprise a-t-elle recours à de la prescription ? Vos partenaires vous recommandent-ils auprès de leurs clients ?

#### Prescription via des clients et/ou coopérateurs

#### ***Activités clés***

- Quelles sont les activités clés des travailleurs et/ou bénévoles de votre organisation ? Quels sont les processus clés qui vous aident à créer de la valeur ?

Gestion du magasin (achats, mise en rayon, ventes, caisse, gestion des stocks et des invendus...), relation avec les producteurs et recherche de nouveaux produits, relation avec les coopérateurs/les bénévoles et gestion des bénévoles (convivialité), méthodes participatives, et suivi des ressources humaines, sensibilisation et communication

#### ***Ressources clés***

##### Ressources matérielles

- Quelles ressources matérielles étaient nécessaires au moment de la création de votre entreprise ? De quoi avez-vous eu besoin en termes de biens physiques/tangibles pour démarrer votre activité ?

Un local aménagé, des frigos, des rayons, un programme caisse...

- Maintenant que le projet a évolué, quelles sont les ressources nécessaires ? Y a-t-il eu une évolution du besoin en ressources matérielles depuis les débuts de votre organisation ?

Un local aménagé plus grand et à long terme, une deuxième caisse, une chambre froide, un comptoir découpe...

##### Ressources intellectuelles

- Qu'est-ce qui a été nécessaire en termes de ressources intellectuelles (non tangibles) au moment de la création de votre entreprise ? De quoi avez-vous eu besoin pour démarrer votre activité ?

Compétences en matière de gestion de magasin, de gestion des bénévoles, de plan financier, compétences juridique pour les statuts, compétence en intelligence collective pour les réunions du comité de pilotage et l'AG

- Maintenant que le projet a évolué, quelles sont les ressources intellectuelles nécessaires à votre activité ? Y a-t-il eu une évolution depuis les débuts de votre entreprise ?

Plus de connaissances en matière de gestion de magasin (achat, stock...), en animation pour le maintien de la participation, en intelligence collective pour les processus de décision participatif quand la structure change ou se complexifie (arrivée d'employés supplémentaires...)

### Ressources humaines

- Combien de salariés votre société emploie-t-elle (en ETP) ?

4/5 + 1/2 ETP

- Votre entreprise bénéficie-t-elle d'aides à l'emploi ? Si oui, lesquelles et dans quel contexte (quels emplois, combien de personnes et/ou d'ETP) ?

### SESAM

- Votre entreprise engage-t-elle des étudiants ? Si oui, combien (en ETP) et pour quelles fonctions ?

Elle l'a fait, mais plus maintenant

- Votre entreprise est-elle aidée par des bénévoles ? Si oui, combien, à quelle fréquence viennent-ils et pour quelles fonctions ?

Sur les 300+ coopérateurs, 180 bénévoles à raison de 3 heures par mois (s'ils le souhaitent, ce n'est pas obligatoire)

- Votre entreprise travaille-t-elle avec des indépendants ? Si oui, combien et pour quelles fonctions ?

Non

- Qu'en est-il de l'écart salarial au sein de la société ? Quel est l'écart entre le plus haut salaire et le plus bas salaire à équivalence de temps (entre les salariés, cette question n'inclut pas les indépendants et les étudiants) ?

0

### Ressources financières

- Quel montant avez-vous dû investir dans le projet pour pouvoir démarrer l'activité ? À quoi ce montant vous a servi ?

Pour aménager le local et acheter le premier stock (environ 100.000€ sauf erreur de ma part : 70.000€ en capital et 25.000€ en dettes)

- Comment votre entreprise a-t-elle rassemblé ces capitaux de départ ?

Coopérateurs (300 personnes) + dispositif Brasero (double la part des coopérateurs) + subside de la ville de Wavre + prêt de l'Amicale des Anciens Étudiants de l'Athénée Maurice Carême et emprunts

- Avez-vous réinvesti de l'argent dans votre projet ? Dans quel but ?

Non

- Comment votre entreprise a-t-elle rassemblé ces capitaux ?

Appel à coopérateur, séances d'informations pour convaincre les citoyens de Wavre et aux alentours

- Globalement, avez-vous rencontré des difficultés à rassembler les capitaux ?

Difficultés de mobiliser des coopérateurs

### ***Partenaires clés***

- Qui sont vos partenaires clés ? Qui intervient dans la création ou la distribution des biens et/ou services ? Qui aide votre entreprise à augmenter la valeur de ses biens et/ou services ?

Coopérateurs, bénévoles, clients non coop, wavriens, Wavre En Transition (WET), producteurs (produits locaux), distributeurs (produits non locaux), secrétariat social, collectif 5C, Ville de Wavre & Matexi (pour l'occupation du local).

- Qu'apportent ces partenaires à votre entreprise ?

Ressources financières, travail bénévole, marchandises, clients, aide en matière de GRH, soutien au développement des CC, visibilité, local pour le magasin... Tous les bénévoles de Macavrac sont assurés via l'ASBL Wavre en Transition

### ***Flux de revenus***

- Quelles sont vos sources de revenus ? Qu'est-ce qui vous rapporte de l'argent ?

Vente à des particuliers (marge de 20%)

- De quels publics cibles (Q. 4.1.) proviennent ces revenus ? Est-ce que tous les publics cibles représentent une source de revenus pour votre organisation ? Pourquoi ?

Les clients (wavriens), les coopérateurs, les bénévoles - tous les publics cibles ne représentent pas une source de revenus

- Ces revenus sont-ils plus ou moins élevés à cause de votre finalité ? Pourquoi ?

Moins élevés à cause de la marge de 20% sur les produits (et pas 30-40%) et des 10% de réduction pour les coopérateurs

- Vos sources de revenus actuelles sont-elles régulières et vous assurent-elles une stabilité à long terme ? Pourquoi ?

C'est régulier, mais pas encore assez haut et assez stable pour pérenniser l'activité.

- Le cas échéant, vos donateurs bénéficient-ils de la déductibilité fiscale ?

Pas de dons, mais si les parts sont gardées au moins 4 ans, on peut déduire 45% du montant investi comme frais dans la déclaration d'impôt.

### ***Structure de coûts***

- Quels coûts fixes votre entreprise supporte-t-elle ? Quels coûts devez-vous assumer indépendamment du niveau de l'activité ?

Salaires, téléphone, internet, secrétariat social, électricité, assurances, loyer...

- Quels coûts variables votre entreprise supporte-t-elle ? Quels coûts dépendent du niveau d'activité ou des quantités produites ?

### **Marchandises**

- La finalité sociale implique-t-elle que certains coûts soient plus ou moins élevés ?

Salaires plus élevés, meilleures conditions commerciales pour les producteurs, circuits courts (chaîne plus courte), aides à l'emploi, renoncement des bénévoles à une rémunération, renoncement des financeurs à un enrichissement personnel (plus-value ou dividendes), petit loyer...

- Votre entreprise est-elle assujettie à la TVA ou en est-elle (partiellement ou totalement) exemptée ?

### **Assujettie à la TVA**

### ***Surplus***

- Combien d'années a-t-il fallu à votre entreprise avant d'être rentable ? Depuis quand avez-vous suffisamment de revenus pour couvrir l'ensemble de vos coûts ?

Bénéfice réalisé en 2019, mais perte en 2020.

- Le cas échéant, comment les profits sont-ils réaffectés ?

Ce qu'il est mentionné dans les statuts :

« • Une partie sera affectée à la réalisation des finalités externes et internes de la société, tels que reprises dans les présents statuts ;

• Une autre partie pourra consister en des ristournes qui pourront être accordées aux coopérateurs ou aux clients en fonction de ce que l'assemblée décidera le cas échéant dans un règlement d'ordre intérieur ;

• Une autre partie pourra être versée aux travailleurs de la société même si ceux-ci ne sont pas coopérateurs ;

• Une autre partie pourra éventuellement être versée aux associés sous forme d'intérêt ne pouvant dépasser le taux d'intérêt fixé par le Roi en exécution de la loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la coopération, appliqué au montant effectivement libéré des parts sociales.

• L'excédent sera versé au fonds de réserve ou dans des fonds spéciaux. »

- L'enrichissement personnel (via les dividendes et la plus-value sur la revente de parts) est-il autorisé ? Pourquoi ?

Non

- Votre entreprise est-elle soumise à l'impôt des personnes morales ou à l'impôt des sociétés ?

Macavrac est soumis à l'impôt de société

## ***Gouvernance***

### Structure

- Votre entreprise est-elle juridiquement liée à d'autres organisations, fait-elle juridiquement partie d'un groupe ? Si oui, quelle relation entretient-elle avec les autres entités ?

/

### Forme juridique

- Quelle est votre forme juridique ?

Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale

- Quelle est la forme juridique la plus adaptée à votre modèle et à votre activité ?

/

- En quoi votre forme juridique est-elle un avantage ? En quoi est-elle un frein ?

Normalement il n'est pas possible d'avoir recours à des bénévoles dans le cadre d'une société coopérative. Nos bénévoles sont donc membres de Wavre en Transition.

- Votre organisation bénéficie-t-elle d'agrément, de labels ou d'accréditations d'organismes publics ou privés ? Si oui, lesquels ?

Accréditation AFSCA B2C.

### Organes de gestion

- Quels sont les organes de gestion présents au sein de votre entreprise ?

Comité de pilotage, CA, AG (groupes de travail)

- Quel rôle a chaque organe de gestion ? Qui prend les décisions opérationnelles (les décisions liées à l'activité quotidienne) et les décisions stratégiques (les décisions qui impactent la structure dans son ensemble) ?

Le comité de pilotage est un CA élargi, il est composé des membres de CA, des coordinateurs des groupes de travail, des membres fondateurs et garants. Il est compétent dans les matières opérationnelle, stratégique et de gouvernance sous réserve de l'accord du CA.

« Le Conseil est ainsi compétent à propos de la stratégie de l'entreprise, l'élaboration et la présentation des comptes annuels en ce compris la politique des ristournes, la nomination des personnes en charge de la gestion journalière ainsi que l'élaboration et la présentation d'un budget annuel prévisionnel. »

« L'Assemblée générale a seule le droit d'apporter des modifications aux statuts, de nommer les administrateurs et commissaires, de les révoquer, d'accepter leur démission, d'approuver les comptes et donner décharge aux administrateurs. »... Macavrac a également recours à l'AG extraordinaire pour questionner les coopérateurs concernant les orientations à suivre.

Les groupes de travail agissent dans leurs matières (producteur, logistique magasin, convivialité-com, admin compta), ils agissent selon les orientations décidées par les autres organes.

- Quelles sont les relations entre les différents organes de gestion ?

Les groupes de travail agissent selon les orientations décidées par les autres organes

- Quel organe détient le pouvoir de décision en derniers recours ?

## CA et AG

- Qui compose chaque organe de gestion (en termes de profil et de nombre) ?

Le comité de pilotage est un CA élargi, il est composé des membres de CA, des coordinateurs des groupes de travail, des membres fondateurs et garants.

Le Conseil d'Administration est composé de 4 à 7 administrateurs, qui sont nécessairement des coopérateurs et qui sont nommés par l'AG. De plus, « au moins deux tiers (2/3) des administrateurs doivent être des coopérateurs porteurs de parts de catégorie A ». Actuellement ils sont également coordinateurs de groupes de travail.

« L'Assemblée générale se compose de tous les associés. »

Groupes de travail : des coopérateurs bénévoles (= shift de 3h).

- Qu'en est-il de la double qualité ? Y a-t-il des membres qui sont à la fois associés et usagers (travailleurs, consommateurs, fournisseurs...) ? Qu'est-ce que cela implique ?

Oui les coopérateurs : ils sont propriétaires et consommateurs/fournisseurs/travailleurs

- Comment les décisions sont-elles prises au sein des organes de gestion ?

Au sein du CA, « une décision est réputée acceptée si la majorité des deux tiers (2/3) requis est atteinte. » « De manière générale, un consensus sera toujours recherché. » « Un administrateur qui a un intérêt direct dans un ou plusieurs des points soumis à la décision du Conseil d'administration ne peut prendre part au vote sur ceux-ci. »

AG : « Chaque coopérateur, de catégorie A, B, C, D ou E, a droit à une voix, quel que soit le nombre de parts dont il est détenteur. » « De manière générale, un consensus sera toujours recherché en utilisant des outils d'intelligence collective. » « Toutes les décisions de l'Assemblée générale sont prises à la majorité simple de l'ensemble des voix de catégorie B, C, D et E et à majorité simple des voix de catégorie A, présentes ou représentées, sauf si les statuts y dérogent. » + Majorités spéciales (Art.30)

- Est-il difficile d'impliquer tous vos membres dans le processus décisionnel ?

Oui, très. Aujourd'hui les groupes de travail sont de plus en plus restreints

- À quelle fréquence les organes de gestion se réunissent-ils ?

Comité de pilotage : 2x/mois

« Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, ou chaque fois que deux (2) administrateurs au moins le demandent. »

« L'assemblée [générale] est convoquée par le Conseil d'administration, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige » « L'assemblée générale doit être convoquée au moins une fois par an, dans un délai de six mois suivant la clôture des comptes annuels » « Sauf décision contraire de l'organe de gestion, cette assemblée se réunit de plein droit le troisième mardi du mois de juin à 19 heures. Si ce jour est férié, l'assemblée se tient le premier jour ouvrable suivant. »

« Des Assemblées générales extraordinaires peuvent être convoquées par le Conseil d'administration chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou sur demande de coopérateurs représentant au moins le cinquième du capital. »

Groupe de travail : 1x/mois.

- Quelles sont les relations entre le Conseil d'Administration et les managers ?

Actuellement il n'y a pas de manager, le CA est le manager.

- Quels sont les profils et compétences du Conseil d'Administration ?

3 consultants habitués en plan financiers, rapports, etc., 1 manager, 1 expérience magasin (pharmacie)

- Y a-t-il des administrateurs externes dans le CA ? Si oui, pourquoi ? Combien sont-ils et quel est leur profil ?

Il y a eu des invités permanents... Mais ils sont invités uniquement (pas de pouvoir votal)

- Les administrateurs sont-ils rémunérés ?

« Le mandat des administrateurs et des associés chargés du contrôle de la société sera exercé à titre gratuit, sauf si décision contraire de l'assemblée générale. Le mandat de l'administrateur-délégué sera rémunéré si le conseil d'administration en décide ainsi. »

- Quelle est la durée d'un mandat ? Est-il renouvelable ?

3 ans, renouvelable un nombre indéfini de fois

- Comment s'organise la transmission d'un administrateur à un autre ?

/

- Comment le CA a-t-il évolué à travers le temps ?

Il s'est petit à petit réduit étant donné le temps que cela prend. Aujourd'hui cela pose problème

### Membership

- Quel profil ont les membres (associés, coopérateurs, membres de l'ASBL...) de votre organisation ?

Fondateurs, consommateurs, producteurs, sympathisants et investisseurs (5 catégories de parts)

- Combien de membres y a-t-il dans votre entreprise ?

+ de 300

- Si votre entreprise a des parts, à combien s'élevaient-elles au début et à combien s'élèvent-elles maintenant ? Le nombre de parts qu'une personne peut acheter est-il limité ?

100€ au début, limité à 5.000€

- Comment votre entreprise a-t-elle mobilisé / attiré des membres à la création ? Comment le fait-elle maintenant ?

Grâce au bouche à oreille, aux séances d'info chez les coopérateurs (les réseaux de nos coopérateurs), via les réseaux sociaux, les médias locaux...

- Quelles sont les motivations de vos membres ?

S'impliquer dans une organisation qui défend les producteurs, les consommateurs, les employés et l'environnement, qui propose des bons produits, et le faire de manière conviviale.

- Le nombre de membres est-il limité ? Pourquoi ?

Non

- Comment vos membres soutiennent-ils le projet ? Comment sont-ils impliqués ?

Via la part de coopérative ou le dons de temps en tant que bénévoles.

## **Conclusion**

- Quelles ont été les sources d'inspiration lors la création de votre entreprise ?

La Beescoop, la Louv à paris (= autre supermarché participatif) + le réseau des villes en transition

- Quels sont les facteurs de réussite et les facteurs de succès de votre modèle ?

Un noyau dur de porteurs aux compétences très variées (consultant, ancien gérant magasin bio, chercheuse dans le domaine, responsable com, etc.), pas encore d'initiative citoyenne de ce genre à Wavre.

- Quels sont les plus grands défis et grandes difficultés de votre organisation ?

Trouver des produits qui remplissent tous les aspects de la charte : bio-local-frac-accessible. Maintenir l'implication de tous les bénévoles (ou autonomiser la structure ? ). La gestion des bénévoles tout en professionnalisant le magasin. La gestion d'employés par un CA composés de bénévoles. L'intelligence collective. L'équilibre entre prix juste et accessible. L'équilibre entre rémunération juste des employée et prix accessibles.

- Quels sont les éléments qui caractérisent votre modèle ?

La participation de bénévoles à raison de 3h par mois.

- Est-ce qu'un porteur de projet pourrait répliquer votre modèle à 100% ? Ou y a-t-il des éléments qui ne sont pas répliquables ?

C'est répliquable dans une zone à densité de population forte (facilité à attirer des coopérateurs)

## **Pour aller plus loin**

- Votre entreprise est-elle prête à transmettre des documents (comptes annuels, statuts, business plan...) à des porteurs de projet qui souhaitent répliquer votre modèle ?

/

- Est-il possible d'intégrer votre organisation afin d'expérimenter la vie quotidienne au sein de celle-ci (visite d'entreprise, stage, participation au CA ou à l'AG...) ?

/

- Souhaitez-vous garder des liens avec les organisations qui répliquent votre modèle ? Si oui, de quelle manière ?

/

## **Guide d'entretien et synthèse des réponses aux questions**

Afin d'approfondir les mécanismes que nous avons identifiés, nous avons réalisé une interview avec Florence Lanzi (Lanzi, 2021), une des fondatrices de Macavrac. Cela nous a permis de mieux comprendre certaines choses, de préciser les éléments essentiels du modèle et de confronter nos mécanismes à la vision de Florence. Il s'agissait d'un entretien semi-directif au sein duquel nous avons posé des questions à Florence.

### **1. Pourquoi avoir choisi un modèle ouvert/accessible à tous (contrairement à Bees Coop) ? Qu'est-ce que cela vous apporte ?**

On ne trouve pas ça juste de devoir travailler 3h dans un magasin pour pouvoir avoir accès à une alimentation de qualité... Par contre, on voulait quand même faire une différenciation entre les coopérateurs bénévoles et les autres (c'est pour ça qu'il y a la réduction de 10% pour les bénévoles – uniquement, pas pour les coopérateurs –).

Le fait que Macavrac soit ouvert aux passants fait aussi que le magasin est plus accessible à tous... Lorsqu'il y a des personnes qui ne sont pas coopératrices et qui viennent à plusieurs reprises, les travailleurs essaient de leur expliquer le concept et de leur dire qu'ils peuvent devenir bénévoles s'ils le souhaitent... Il n'est pas nécessaire de « s'engager » pour venir chez Macavrac, le premier pas n'est pas compliqué : il suffit de venir faire ses courses.

### **2. Que mettez-vous en œuvre pour satisfaire et fidéliser les consommateurs (coopérateurs ou pas) ?**

Une grosse partie des ventes sont faites grâce aux coopérateurs (pas forcément bénévoles)... Eux ils sont déjà fidèles.

Pour fidéliser les clients non coopérateurs, ils font en sorte de bien les accueillir dans le magasin, de leur expliquer le projet. Au début, on a beaucoup recruté des gens par des séances d'information et grâce au bouche-à-oreille, qui est la meilleure façon de faire de la pub (du coup on recrutait plus des personnes qui connaissaient les coopérateurs, le réseau a beaucoup joué)... Le bouche-à-oreille et les explications sont la meilleure façon de fonctionner parce que ce n'est pas un modèle courant et ils ne comprennent pas le principe... On continue aussi à être présents dans les activités de la ville, mais il y a une difficulté à fidéliser les personnes qui ne sont pas convaincues par le modèle.

### **3. Faites-vous beaucoup de sensibilisation ?**

On n'en fait pas directement, c'est plus dans la newsletter, dans les postes sur Facebook, etc. On rappelle l'intérêt de nos produits par rapport aux produits des supermarchés classiques, on communique surtout sur les produits et producteurs.

En magasin, on essaie de développer un affichage qui favorise certains produits : on a développé la gamme et donc on se retrouve avec des produits qui sont plus éthiques que d'autres (les produits moins éthiques sont plus accessibles) et on veut montrer la différence... La sensibilisation se fait aussi via ce biais.

Au-delà de ça, on est en lien avec Wavre en Transition qui fait de la sensibilisation à d'autres niveaux, ils font par exemple des ateliers...

→ La sensibilisation se fait surtout dans la communication.

#### **4. Comment les clients (qui ne sont pas coopérateurs) sont-ils impliqués ? Participent-ils aussi à la prise de décision ? Ex : peuvent-ils proposer des produits ?**

Oui, il y a par exemple un tableau noir où les clients peuvent suggérer des produits même s'ils ne sont pas coopérateurs. On a aussi des formulaires de satisfaction pour avoir leurs avis (on a 4 formulaires : un pour les bénévoles, un pour les coopérateurs, un pour les clients, un pour les groupes de travail...).

À travers la page Facebook on les implique aussi... Il y a un certain nombre de personnes qui sont clients et qui s'impliquent, mais qui ne veulent pas prendre de parts (soit ils ne veulent pas travailler pendant 3 heures, soit ils ne veulent pas acheter et donner des sous)

#### **5. Est-ce que Macavrac est également un lieu d'échange et un lieu qui renforce la cohésion sociale ?**

Je pense, en tout cas pour tous les bénévoles, il y a vraiment des gens qui viennent chercher ça (c'est à la fois une force et une faiblesse parce que ça implique des difficultés pour gérer le magasin, mais en même temps c'est chouette de créer du lien social). On essaie de faire en sorte que les gens travaillent ensemble.

#### **6. Pourquoi a-t-il été difficile de mobiliser des coopérateurs ?**

Ca dépend pourquoi. Pour mobiliser le capital, ça a encore été (on a fait une bonne campagne, on a même mobilisé plus que ce qu'on voulait)...

Par contre, pour les mobiliser à l'AG, c'est presque impossible. Les gens n'ont pas envie de prendre de décisions, ils préfèrent s'impliquer de manière « physique ». Les coopérateurs nous font confiance... À l'AG, on n'a pas grand monde alors qu'on a 300 coopérateurs. Ceux qui viennent sont contents de venir, mais même eux ne savent pas toujours répondre et donner leur avis lors de l'AG. C'est peut-être dû au fait qu'ils ont moins de connaissances et qu'ils se sentent moins « légitimes » de voter... Mais en fait tout le monde est légitime, peu importe leurs connaissances et backgrounds. Est-ce que les gens ont envie de décider de tout ? Ca peut aussi représenter une charge mentale...

En ce qui concerne les bénévoles, ce n'est pas évident... Il y a ceux qui ont dit oui et qui sont toujours là, mais attirer de nouveaux coopérateurs bénévoles, c'est plus difficile. On a une base de bénévoles, qui évolue (des gens partent), mais on a du mal à la renouveler et c'est impossible de l'augmenter...

#### **7. Comment est-ce qu'on repère / attire les coopérateurs et comment on anime cette communauté de coopérateurs ?**

Il y a beaucoup de bouche-à-oreille, mais on reste présents dans les médias locaux. Pour l'animation de la communauté de coopérateurs, on a un groupe de travail « convivialité » et l'objectif c'est de créer de la convivialité (apéros, afterworks, newsletter pour les bénévoles, groupe Facebook...). C'est important de faire vivre la communauté, sinon on perd des coopérateurs.

Les coopérateurs restent pour différentes raisons : pour la cohésion, pour rencontrer de nouvelles personnes, pour « redorer leur image », pour les réductions (mais c'est surtout pour les autres raisons, les réductions motivent moins).

Même si les gens ne viennent pas pour les réductions, c'est important de les garder pour différencier les clients coopérateurs et non coopérateurs, sachant qu'on est dans un modèle ouvert.

#### **8. Les salariés peuvent-ils acheter des parts ? Pourquoi ?**

Je ne sais plus s'ils doivent en acheter ou si on leur en attribue d'office gratuitement à partir d'un certain moment ? On en a discuté, mais on n'a jamais mis en place la paperasse pour que ça soit marqué noir sur blanc... Donc actuellement les travailleurs n'ont pas encore de parts, sauf la première employée qui était une membre fondatrice... Mais ils ont quand même un droit de vote et d'intervention dans des organes de gestion (dans le comité de pilotage par exemple)... Ils n'ont pas encore de droit de vote à l'AG et au CA, mais on fait en sorte de les écouter quand même. S'ils voulaient acheter des parts, ils devraient sûrement acheter des parts bénévoles (mais du coup ne pas faire de travail bénévole...) ou sympathisants. C'est encore en discussion. Les travailleurs ont en tout cas 20 ou 25 % de réductions, c'est inclus dans leurs salaires.

#### **9. Est-il difficile d'impliquer tous vos coopérateurs dans le processus décisionnel ? Et comment sont-ils impliqués ?**

(On en a déjà parlé dans les questions précédentes.)

#### **10. Combien de coopérateurs y-a-t-il chez Macavrac ? Quelle est la répartition entre les parts A/B/C/D/E ?**

Il y a beaucoup de parts D, puis c'est B, puis A et puis E (en tout cas en nombre de parts)... On n'a pas de producteurs : c'est important, on n'a pas réussi à mobiliser les producteurs après coup... On aurait dû les mobiliser dès le départ parce que sinon, ils nous voient que comme des clients et ils ne voient pas l'intérêt de prendre des parts.

On n'arrive pas à les impliquer dans les décisions de manière officielle, mais on essaie quand même de les écouter... C'est, malgré l'envie, une coopérative de consommateurs et pas de producteurs : c'est lié aux porteurs de projets et à l'implantation. Il faut aussi quelqu'un qui est légitime, il faut parler le « même dialogue » que les producteurs, comprendre leur métier.

**11. Comment choisissez-vous les producteurs avec qui vous travaillez ? Comment créez-vous des liens avec eux (visites mensuelles, shifts au magasin...) ? Qu'est-ce qu'il y a derrière la « création de liens » ?**

On choisit les producteurs sur base de la charte : les produits doivent être bio, locaux, etc. On n'arrive pas à trouver des produits qui répondent à tous les critères en même temps et donc on essaie de trouver des produits qui satisfont le plus de critères possible. Le but aussi c'est de se différencier avec la grande distribution (ne pas offrir la même chose qu'eux)...

On est fidèles en général, si on a déjà un producteur de quelque chose, on ne va pas aller chez un autre pour acheter la même chose... On essaie de ne pas changer, à moins que vraiment ça ne soit plus possible de travailler avec eux. Plus on est proches des producteurs et plus c'est cool, le goût est aussi important et donc on goûte les produits.

En ce qui concerne le lien, on fait quelques visites... On a fait avec certains une campagne de communication, on a fait des vidéos pour soutenir les producteurs. On voulait organiser des visites de champs, mais c'est compliqué avec le COVID. Le lien se fait surtout avec le groupe de travail qui s'occupe des producteurs et aussi avec un des employés qui achète les produits et connaît les producteurs. Même s'ils ne sont pas coopérateurs, on essaie quand même d'écouter les producteurs et de tenir compte de leur avis dans nos décisions. Parfois on propose aussi aux producteurs d'aller chercher les produits chez eux si c'est trop loin et si on aime vraiment bien leurs produits.

**12. Comment vous organisez-vous au niveau logistique en ce qui concerne les livraisons des producteurs locaux ?**

On achète 33% des produits (du catalogue, pas du CA) via les distributeurs... Ca concerne surtout les produits secs (pâtes, riz...), mais alors là on n'est pas du tout fidèles: si on trouve un produit qui répond à plus de critères, on change... Les grossistes, c'est juste par nécessité. En circuits courts, la majorité des producteurs livrent (parfois on va chercher, mais c'est rare)... On passe aussi par Made in BW.

**13. Si j'ai bien compris, vous vous fournissez en direct chez les producteurs, sauf pour certains produits ? Lesquels ? Pourquoi avoir choisi d'avoir recours à un distributeur malgré la volonté de circuit-court ?**

L'objectif était de faire un supermarché coopératif, notre ambition était d'avoir de tout et que les clients puissent faire toutes leurs courses chez Macavrac... Proposer des produits qu'on achète aux distributeurs permet aussi de fidéliser les consommateurs, d'être surs qu'ils reviennent (ils préfèrent éviter d'aller dans 10 magasins) et donc c'est une manière de rentabiliser les activités. On essaie d'éviter les grossistes, mais quand on ne trouve pas les produits en circuits courts, on achète via les distributeurs. Parfois on trouve des produits en circuits-courts mais c'est trop cher et donc on les achète aux distributeurs pour que ça soit plus accessible.

**14. Auprès de quels distributeurs vous fournissez-vous (Biofresh, Biodis, Delibio...) ? Comment les choisissez-vous ?**

Made in BW (Biofresh et Biodis sont trop gros, on préfère travailler avec des gens qui ont les mêmes valeurs que nous...). On a des distributeurs de type circuits courts (Terroirist, Made in BW), Delibio, Vajra pour ce qui est sec, Couleur nature, Bio naturel... On essaie de privilégier le vrac, d'avoir des informations sur les produits, on regarde aussi si c'est franco de port. Parfois, il y a des fournisseurs qui ne veulent pas nous prendre parce qu'on est trop petits... C'est difficile de discuter et de négocier : les plus petits négocient, mais les autres pas trop, ils imposent leurs conditions... On n'est pas très fidèles, puis c'est important pour nous de parler de égal à égal et d'avoir de bonnes relations.

**15. Pourquoi avoir choisi de ne pas distribuer de dividendes (sauf erreur de ma part, il est mentionné dans les statuts que c'est autorisé mais il est indiqué le contraire sur le site internet) ?**

C'est sur base de l'interaction avec W.Alter qu'on a décidé de laisser l'opportunité de distribuer des dividendes (pour ne pas changer les statuts au cas où on change d'avis)... On ne veut pas distribuer de dividendes parce qu'on sait que le projet va demander des investissements constants. Il y a déjà la ristourne des coopérateurs (bénévoles uniquement), c'est une « forme de dividendes »...

**16. Qu'est-ce que les coopérateurs retirent de Macavrac ? Ils apportent des ressources financières et le bénévolat, qu'en retirent-ils en échange ?**

Ils ont un droit de vote, ils rencontrent des gens, ils peuvent avoir des ristournes, ils ont des produits de qualité s'ils font leurs courses, ils participent à un projet qui a du sens... Ils sont aussi sensibilisés et ils apprennent des choses.

**17. N'y a-t-il pas une tension entre le fait de vouloir rémunérer justement les producteurs (prix plus élevés) et d'offrir des produits à prix accessibles (prix moins élevés) ?  
N'attirez-vous pas un public plus aisé ?**

Oui c'est LA tension complexe à gérer, on n'arrivera jamais à combiner les deux et à toucher des populations précaires... Quand on dit « accessibles », on veut dire « pas excessivement cher ».

**18. Quels sont les facteurs de réussite et les facteurs de succès de votre modèle ?**

Un noyau dur de porteurs aux compétences très variées (consultant, ancien gérant magasin bio, chercheuse dans le domaine, responsable com, etc.), pas encore d'initiative citoyenne de ce genre à Wavre.

**19. Quels sont les plus grands défis et grandes difficultés de votre organisation ?**

Trouver des produits qui remplissent tous les aspects de la charte : bio-local-vrac-accessible. Maintenir l'implication de tous les bénévoles (ou autonomiser la structure ? ). La gestion des bénévoles tout en professionnalisant le magasin. La gestion d'employés par un CA composés de bénévoles. L'intelligence collective. L'équilibre entre prix juste et accessible. L'équilibre entre rémunération juste des employée et prix accessibles.

**20. Quels sont les éléments qui caractérisent votre modèle ? Es-tu d'accord avec les mécanismes (pp. 14, 15) que j'ai identifiés ? Y a-t-il d'autres éléments importants au sein du modèle ?**

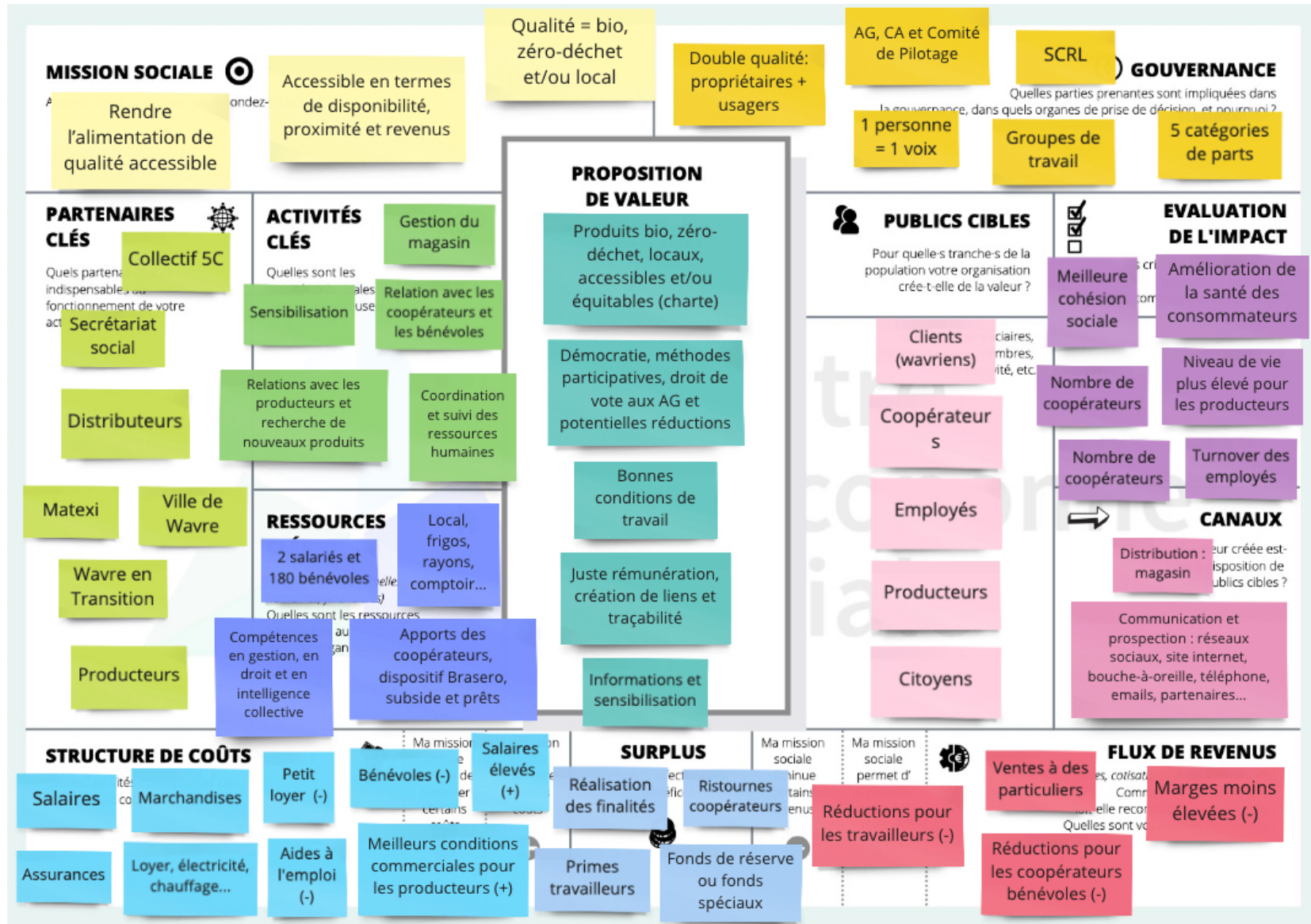
Ce qui est vraiment essentiel, c'est la participation de bénévoles à raison de 3h par mois. Dans l'ensemble, sinon je suis assez d'accord avec tes mécanismes. Je trouve par contre que les défis ne ressortent pas assez mais nous venons de les aborder dans cette interview...

## Outil de transmission d'informations

### *Carte d'identité*

<b>NOM DE L'ENTREPRISE</b>	Macavrac
<b>NUMERO D'ENTREPRISE</b>	0698.603.995
<b>ADRESSE DU SIEGE SOCIAL</b>	Rue des Fontaines 51, 1300 Wavre
<b>LOCALISATION DES ACTIVITES</b>	Wavre
<b>ANNEE DE CREATION</b>	2019
<b>STATUT JURIDIQUE</b>	SCRL
<b>SECTEUR D'ACTIVITE</b>	Alimentaire (circuit court)
<b>B2B / B2C</b>	B2C

<b>EVOLUTION DU CHIFFRES D'AFFAIRES</b>	200 000 (2019)		
<b>EVOLUTION DES BENEFICES</b>	663 (2019)		
<b>EVOLUTION DES EQUIVALENTS TEMPS-PLEIN</b>	1 (2019)		



## *Mécanismes importants*

### L'importance des coopérateurs et de la démocratie participative

Ce qui est primordial chez Macavrac, ce sont les coopérateurs. Ceux-ci apportent des ressources financières et renoncent à un enrichissement personnel (c'est-à-dire à des plus-values ou dividendes potentiels). En échange de cela, ils sont impliqués dans une entreprise à finalité sociale où la démocratie est mise en avant (le principe « 1 personne = 1 voix » y est appliqué), ils rencontrent des personnes, ils peuvent bénéficier de ristournes, ils participent à un projet qui a du sens et ils apprennent de nombreuses choses (sur l'alimentation et sur la gestion d'une coopérative par exemple). En outre, Macavrac tente d'améliorer la cohésion sociale en créant des liens entre ses coopérateurs et en faisant de la coopérative un lieu convivial : pour ce faire, celle-ci a notamment créé un groupe Facebook afin de favoriser les échanges et organise des apéros ainsi que des afterworks.

Actuellement, il y a 300 coopérateurs. Parmi ceux-ci, 180 travaillent en tant que bénévole à raison de 3 heures par mois. Dans les faits, ces bénévoles ont diverses tâches : certains d'entre eux sont en effet impliqués dans des groupes de travail alors que d'autres coopérateurs gèrent plutôt le magasin (caisse, réassortiment des rayons, etc.). Cela permet d'ailleurs à la coopérative d'économiser des coûts salariaux, mais ça diminue également ses revenus puisqu'en échange de leur travail, les bénévoles bénéficient de 10% de réductions.

Enfin, il existe 5 catégories de parts : les parts des fondateurs (A), les parts des consommateurs (B), les parts des producteurs (C), les parts des sympathisants (D) et enfin, les parts des investisseurs (E). En ce qui concerne la répartition des parts, les coopérateurs possèdent surtout des parts D, B, A et E (en nombre de parts et par ordre décroissant). À l'heure actuelle, la coopérative n'a pas réussi à mobiliser des producteurs : il n'y a donc aucune part C. En outre, il n'existe actuellement pas encore de parts dédiées aux travailleurs, mais ceux-ci devraient se voir attribuer des parts D après quelques années. Par ailleurs, de nombreux coopérateurs ont une « double qualité » dans le sens où ceux-ci sont à la fois propriétaires et usagers. Ainsi, certains coopérateurs, en plus d'avoir des parts, sont également des consommateurs ou des travailleurs de la coopérative.

### Une coopérative accessible au grand public

Macavrac est accessible au grand public, ce qui implique que tout un chacun peut s'y rendre afin de faire ses courses : la détention de parts ne conditionne en effet pas l'accès à la coopérative alimentaire. D'après ses fondateurs, tout le monde doit pouvoir bénéficier de produits de qualité et accessibles, sans forcément devoir s'engager en tant que coopérateur et/ou bénévole. Par ailleurs, le fait que le magasin soit accessible à tous permet à Macavrac de toucher plus de clients (et donc d'avoir plus de revenus), mais aussi de potentiellement sensibiliser des personnes aux circuits courts.

Bien sûr, les clients non coopérateurs ont moins de contrôle sur Macavrac que les coopérateurs, qui peuvent quant à eux notamment participer aux Assemblées Générales et être

inclus dans des groupes de travail. Cependant, ceux-ci sont tout de même impliqués dans la prise de décision : ils peuvent ainsi suggérer d'ajouter des produits à la gamme et sont écoutés grâce aux enquêtes de satisfaction.

En outre, les ventes représentent la seule source de revenus de Macavrac : satisfaire les consommateurs est dès lors essentiel afin d'assurer la pérennité du projet. Dans la pratique, de nombreuses ventes sont réalisées par les coopérateurs, qui sont déjà fidèles à la coopérative. Afin d'également satisfaire et fidéliser les clients non coopérateurs, Macavrac met par ailleurs en œuvre quelques actions telles qu'un accueil chaleureux, des séances d'informations, etc. La coopérative reconnaît toutefois qu'il est difficile de fidéliser les personnes qui ne sont pas convaincues par le modèle et qu'en général, le réseau actuel des coopérateurs est le meilleur canal pour convaincre de nouveaux coopérateurs.

#### Une priorité mise sur les produits locaux issus de circuits courts

Les producteurs sont essentiels au bon fonctionnement de Macavrac puisque c'est eux qui fournissent à la coopérative des produits locaux, de qualité, bio, zéro-déchet et/ou accessibles. De plus, les producteurs jouissent de conditions commerciales favorables : Macavrac met en effet un point d'honneur à les rémunérer justement. Cela est d'ailleurs être en contradiction avec le fait de commercialiser des produits accessibles d'un point de vue financier : il y a effectivement une tension entre le fait de vouloir rémunérer justement les producteurs (ce qui implique des prix de vente plus élevés) et d'offrir des produits à des prix accessibles... Par « accessibles », Macavrac entend « pas excessivement chers » et non pas « bas ».

Il est par ailleurs important de préciser que les producteurs sont choisis sur base d'une charte : comme expliqué précédemment, les produits doivent être locaux, de qualité, bio, zéro-déchet et/ou accessibles. Dans les faits, il est difficile de trouver des produits qui répondent à tous ces critères à la fois : la coopérative opte dès lors pour les produits qui satisfont le plus de critères possibles. En plus des critères énoncés dans la charte, Macavrac accorde également de l'importance aux goûts des produits : le groupe de travail qui s'occupe des producteurs et qui recherche de nouveaux produits goûte dès lors tous les produits, de sorte à ne pas commercialiser des produits qui ne répondent pas aux attentes des consommateurs.

De plus, Macavrac est fidèle à ses producteurs et crée des liens avec eux : la coopérative leur rend ainsi visite, a réalisé une campagne de communication avec certains d'entre eux dans le but de les soutenir, etc. Le lien se fait néanmoins surtout avec le groupe de travail qui s'occupe des producteurs et qui recherche de nouveaux produits, ainsi qu'avec l'employé qui effectue les commandes. Les producteurs peuvent en outre acheter des parts et donc participer aux Assemblées générales : cependant, dans les faits, aucun producteur ne l'a fait jusqu'à présent. Malgré cela, Macavrac tente au mieux de les écouter et de tenir compte de leur avis lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

Enfin, Macavrac travaille le plus possible en direct avec les producteurs, via des circuits courts : il n'y a donc pas d'intermédiaire (distributeurs) entre ceux-ci et la coopérative. Dans la majorité des cas, les producteurs livrent alors eux-mêmes les marchandises chez Macavrac. Il

arrive cependant que la coopérative prenne en charge elle-même la logistique et aille chercher les produits chez les producteurs si ceux-ci sont situés loin de Wavre et que leurs produits se démarquent (mais cela est très rare).

### Une nécessité d'avoir recours aux distributeurs

Environ 30% des produits du catalogue de Macavrac sont achetés via des circuits plus longs où sont impliqués des distributeurs : cela concerne principalement les produits secs (pâtes, riz...), pour lesquels il est difficile de trouver des producteurs locaux. L'objectif de Macavrac est en effet d'être une sorte de « supermarché coopératif », où les consommateurs peuvent se procurer de tout : acheter des produits secs est donc une nécessité pour la coopérative. Cela permet par ailleurs de fidéliser les consommateurs et de rentabiliser les activités.

Lorsqu'il s'agit de choisir les distributeurs avec qui elle travaille, Macavrac favorise les distributeurs de type circuits-courts qui partagent ses valeurs (Terroirist, Made in BW, Delibio, Vajra, etc.). La coopérative privilégie par ailleurs le vrac, les informations transparentes et les produits franco de port. En outre, elle met un point d'honneur à travailler avec des distributeurs avec lesquels elle a de bonnes relations et où les deux parties parlent d'égal à égal. La relation que Macavrac entretient avec les distributeurs est toutefois différente de celle qu'elle crée avec les producteurs : la coopérative n'est en effet pas fidèle aux distributeurs et n'hésite pas à en changer lorsqu'elle trouve des distributeurs fournissant des produits qui répondent à plus de critères (i.e. des produits locaux, de qualité, bio, zéro-déchet et/ou accessibles).

### Une mission sociale et environnementale

Macavrac a pour mission de rendre l'alimentation de qualité accessible (en termes de disponibilité, de proximité et de revenus) en proposant des produits bio, zéro-déchet, locaux et/ou accessibles. La coopérative, qui a une finalité sociale et environnementale, n'a donc pas pour ambition de faire du profit. Cela impacte d'ailleurs ses coûts : le loyer à prix réduit, les aides à l'emploi et les bénévoles permettent ainsi de diminuer les coûts alors que les salaires plus élevés des employés et les meilleures conditions commerciales des producteurs les augmentent. La mission a en outre également des conséquences sur les revenus, qui sont moins élevés parce que les prix se veulent accessibles (la marge est donc moins élevée que dans les autres magasins alimentaires), mais aussi parce que les bénévoles et les travailleurs jouissent respectivement de réductions de 10% et 20%. Enfin, la finalité de Macavrac implique aussi une affectation spécifique du surplus, qui est principalement utilisé pour réaliser de futurs investissements, accorder des ristournes aux bénévoles et des primes aux travailleurs ou pour créer des fonds de réserve ou des fonds spéciaux.

### ***Facteurs de réussite***

Le premier facteur de réussite concerne les fondateurs. Ceux-ci ont en effet des compétences très variées et complémentaires : on retrouve ainsi dans les fondateurs un consultant, un ancien gérant de magasin bio, une chercheuse dans le domaine, un responsable de communication, etc. Cela représente une réelle richesse pour Macavrac.

Le deuxième facteur de réussite concerne la concurrence : il n'y avait en effet pas encore d'initiative citoyenne de ce genre à Wavre : Macavrac se démarque donc non seulement des supermarchés classiques, mais également des autres magasins (détaillant spécialisé, chaînes bio, etc.).

### *Défis*

Le premier défi concerne la mobilisation des coopérateurs. En ce qui concerne le capital et les apports financiers, il n'a pas été particulièrement difficile d'attirer des coopérateurs. Cependant, les impliquer lors des Assemblées générales est plus dur : généralement, ceux-ci n'ont en effet pas envie de prendre des décisions ainsi que de donner leur avis et préfèrent faire confiance aux autres membres de la coopérative, ce qui explique qu'il y a peu de personnes à l'Assemblée générale (et encore moins au Conseil d'Administration). Il est également difficile d'attirer des bénévoles, et plus spécifiquement de nouveaux bénévoles : sur les 300+ coopérateurs, seuls 180 sont bénévoles. Macavrac éprouve des difficultés à renouveler sa base de bénévoles, qui évolue puisque certains coopérateurs quittent la coopérative. En outre, les groupes de travail sont de plus en plus restreints.

Le deuxième défi, qui a été brièvement évoqué lors des mécanismes, est de convaincre les producteurs à acheter des parts. Macavrac est, malgré l'envie, une coopérative de consommateurs et pas de producteurs. Actuellement, aucun producteur n'a en effet de parts au sein de la coopérative : selon une des fondatrices, cela s'explique par le fait qu'il aurait fallu les mobiliser dès le début et pas après coup parce que maintenant, les producteurs ne les voient que comme des clients et ne voient dès lors pas l'intérêt de s'impliquer en tant que coopérateurs. Cela est en outre probablement lié aux porteurs de projets et à l'implantation : pour attirer des producteurs, il faut quelqu'un de légitime, quelqu'un qui parle le « même dialogue » et qui comprend leur métier.

Le troisième défi consiste à trouver des produits qui satisfont tous les aspects de la charte : bio, locaux, en vrac et accessibles. Macavrac éprouve en effet des difficultés à atteindre cet objectif et doit parfois renoncer à certaines de ses valeurs : il arrive ainsi que la coopérative achète des produits à des distributeurs parce que ceux-ci sont moins chers que chez les producteurs locaux et parce que la coopérative souhaite proposer à ses consommateurs des produits à des prix accessibles (i.e. pas excessivement chers).

Le quatrième défi concerne les prix accessibles, qui sont en tension avec la juste rémunération des producteurs et la juste rémunération des employés. Afin de mieux rémunérer ses producteurs et ses employés tout en étant rentable, Macavrac doit augmenter les prix de vente de ses produits. Cependant, cela est contre ses valeurs puisque, comme expliqué précédemment, la coopérative souhaite également proposer à ses consommateurs des produits à des prix accessibles.

## **Annexe 8: Test de l'outil de transmission d'informations - consignes communiquées aux étudiants**

### **DESCRIPTION DE LA MISSION**

- Rechercher d'informations (à l'aide questions d'approfondissement) : dossiers W.Alter, base de données SECOIA, statuts, comptes annuels, site internet, analyses sur le terrain, etc.
- Analyser les données pour en sortir un modèle : SBMC complété
- Sur base du SBMC complété, identifier les mécanismes (liens entre les cases du SBMC) les plus importants
- Identifier des points à approfondir et poser des questions à l'entreprise
- Proposer des méthodes de transmission : vidéos, podcasts...

### **RÉSULTATS ATTENDUS - À ENVOYER POUR LE 30 AVRIL 23H**

- Rapport écrit (environ 5 pages)
  - SBMC complété (un texte explicatif n'est pas nécessaire)
  - Identification des mécanismes les plus importants + justification (3 à 5 mécanismes)
  - Questions, points à approfondir (entre 3 et 5 questions)
  - Proposition de méthodes de transmission des données
- Présentation orale
  - Présentation du SBMC et des mécanismes importants : 15 minutes
  - Feedback de l'entreprise : 15 minutes
  - Questions sur les points à approfondir : 15 minutes

### **EN CAS DE QUESTIONS**

- Mme Mertens (méthodologie) : smertens@uliege.be
- Lola Arpigny (SBMC) : lola.arpigny@uliege.be
- Coline Nizet (canevas de collecte de données) : coline.nizet@student.uliege.be
- Flora Kocovski (W.Alter, représentant des entreprises) : fkocovski@sriw.be

### **ÉVALUATION**

- Bonne compréhension du SBMC
- Pertinence des mécanismes et justification
- Pertinence des questions posées lors de la session d'échange

(Pas d'évaluation sur les propositions méthodes de transmission des données)

## 10. RESUME

La réplication des modèles vertueux constitue un enjeu important pour le développement de l'économie sociale : le changement d'échelle des entreprises sociales passe en effet par le développement du projet, l'essaimage ou la pollinisation et la reprise par une politique publique. Actuellement, répliquer des modèles vertueux est cependant difficile car de nombreuses organisations n'ont pas le temps et/ou les ressources pour répondre aux interrogations des porteurs de projet.

Ce mémoire a pour ambition d'apporter une solution à cette problématique, qui a été abordée dans le cadre du Groupe de travail 2 du projet ESCAP, un projet collectif coordonné par le Centre d'Économie Sociale d'HEC ULiège en partenariat avec W.Alter qui a pour objectif de développer les entreprises sociales par le transfert de connaissances.

En quelques mots, le but de ce mémoire est d'identifier les informations essentielles à transmettre aux porteurs de projet afin de les aider dans la réplication de modèles vertueux. Afin d'atteindre cet objectif et de répondre à la problématique de la réplication des modèles vertueux, nous avons développé un outil de collecte de données ainsi qu'un outil de transmission d'informations. Ceux-ci ont été réalisés à l'aide d'un processus « d'essais et d'erreurs » et ont donc été testés et améliorés à plusieurs reprises. Ces deux outils ont par ailleurs été élaborés de manière à refléter la complexité des entreprises sociales et abordent dès lors divers aspects : fonctionnement interne de l'entreprise, facteurs de réussite, défis, etc.

Ce mémoire ne répond cependant que partiellement à la problématique de la réplication des modèles vertueux. Comme expliqué précédemment, l'objectif est en effet d'identifier les informations essentielles à transmettre aux porteurs de projet. La thèse se concentre dès lors principalement sur le contenu à faire parvenir aux futurs entrepreneurs mais n'aborde par exemple pas les acteurs de la réplication, le mode de diffusion et le support à utiliser. En outre, diverses démarches pourraient être entreprises pour améliorer les outils de collecte de données et de transmission d'informations : ces pistes de développements futurs et d'amélioration sont également abordées dans le mémoire.

Mots clés : entreprise sociale, modèles vertueux, essaimage, informations essentielles pour la réplication

