

Interviews transcripts

COOPCITY 23/04/2019 avec Candice Francescato:	1
USITOO 24/05/19 avec Xavier Marichal:	5
FEBECOOP 17/06/2019 avec Audrey Renier:	16
THE SHIFT 17/06/2019 avec Eglantine Eeckhout:	20
TRIODOS 17/06/2019 avec Simon Michotte:	25
CREDAL 19/06/2019 avec Isabelle Philippe:	30
ASHOKA 20/06/2019 avec Yannick Fischer:	37
LA HALLE DE HAN 21/06/2019 avec Isabelle Houtart:	43
ALTERFIN 9/07/2019 avec Karin Huffer et Pierre Rialland:	49

COOPCITY 23/04/2019 avec Candice Francescato

Juliette : Merci de m'accorder de ton temps pour ces quelques questions. Je vais commencer plus vague avec : Quel est le but de Coopcity et sa place à Bruxelles dans l'économie sociale ?

Candice : Je vais déjà te retourner la question, tu avais déjà entendu de Coopcity avant ?

J : En recherche de stage, j'ai cherché à savoir par rapport à la collaboration et comment les entreprises travaillaient entre elles et je suis tombée sur votre site. Et j'avais contacté Coopcity pour y faire mon stage sauf que vous n'aviez pas besoin à ce moment-là et par après j'ai découvert Déclic en PerspectivES et j'ai remarqué que vous étiez liés.

C : Et ben nous en fait, on intervient vraiment à l'étape après Déclic. Déclic est en amont de l'accompagnement pour vraiment inspirer à cette forme d'entreprendre. Nous, notre but est d'aider les entrepreneurs à mettre sur pied ou à consolider leurs idées d'entreprise qui répondent à un besoin à Bruxelles. Ce besoin peut être très large ou alors de secteurs d'activités très différents, ça peut être dans le logement, dans la santé, dans l'alimentation durable, la mobilité, du moment que ces entrepreneurs ont identifié un besoin, un problème et on a envie d'apporter une solution. Mais c'est aussi la façon dont on va le faire et c'est vraiment, comme tu dis, la collaboration mais pas seulement, c'est vraiment se poser la question du comment. Tu peux avoir pleins d'entreprises qui répondent à des besoins sociaux à Bruxelles, c'est très bien, après, comment elles-y répondent est-ce qu'elles impliquent leurs travailleurs, est-ce qu'elles prennent leurs décisions unilatérales ou plutôt est-ce qu'elles impliquent les gens, est-ce que tout le monde a le même pouvoir de décision, ça c'est des questions qu'on aide faire à ce que les petits entrepreneurs puissent se poser. C'est ça qui nous différencie des autres structures d'accompagnement, il y en a pleins, même nous on s'y perd. Nous notre plus-value elle réside dans le comment, quelles sont les méthodologies d'accompagnement qu'on va utiliser, les mécanismes de coopérations qu'on va utiliser, quels outils on va développer avec les entrepreneurs, et même nous on est au sein de notre partenariat. Donc nous, la coopération, c'est notre maître mot, elle est au centre de toutes nos actions. On a mis ces programmes d'accompagnement pour aider les entrepreneurs à développer leur idée et pour ça on leur propose des modules, un espace de coworking, des soirées thématiques comme « Projet recherche associé.e.s », voilà un petit peu notre but.

J : J'imagine que vous êtes en lien avec des entreprises du secteur de l'entrepreneuriat social qui ont mis en place des stratégies collaboratives entre elles, ou c'est plutôt vous avec les entreprises ?

C : Nous, disons que dans nos programmes d'accompagnement, on leur insuffle des outils et après, on n'a pas de regard sur si elles les mettent en place ou pas. On se rend compte que les outils qu'on leur donne, d'intelligence collective ou de gestion de projet en collectifs, ils les utilisent après, énormément. Ça, je m'en rends compte dans les évaluations qu'on a avec les

entreprises. Ils nous disent “On a vachement réutilisé cet outil-là, ça nous a aidé à nous construire en équipe, à poser les bases d’un partenariat solide et à construire une coopération qui soit tenable.” Après, on n’est pas là pour vérifier, nous on insuffle ça et puis s’ils utilisent c’est tant mieux. Des stratégies collaboratives, ça dépend de ce que tu entends derrière collaboratif. Parce que tu as pleins d’entreprises du secteur collaboratif qui ne sont pas des entreprises sociales. Nous, on veut vraiment promouvoir cette façon d’entreprendre en collectif, en ayant des balises précises pour ne pas que ce soit, je prends l’exemple d’Uber, un modèle collaboratif que de nom mais pas dans la pratique ni dans la philosophie.

J : Oui, c’est pour cela que moi je m’intéresse plutôt dans le secteur des entreprises sociales. Et vraiment, ce qu’une collaboration apporte en plus dans l’organisation de l’entreprise.

C : Ça, ça serait bien que tu rencontres des entreprises qui développe ça. Il y a une entreprise à reçu un prix par rapport à ça l’année dernière, qui s’appelle “Plateforme Coop”, qui fait un partenariat avec “Smart”. Ou encore Urbike qui est dans le secteur de la livraison à vélo, et Febecoop, qui est un de nos partenaires, ils ont d’autres entreprises un peu phares. Nous on part du postulat que la collaboration, ça met du temps à se mettre en place. Mais quand il y a quelques mécanismes, ça dépend à chaque entreprise de se les approprier, ça va être très différent d’une entreprise à une autre, mais ça permet de mutualiser beaucoup de choses. Quand tu vois des coopératives qui ne vont pas se faire concurrence mais plutôt travailler en collaboration, je pense à BEEScoop qui veut faire en sorte que le modèle de supermarché collaboratif puisse plus se dupliquer à Bruxelles et ils ne sont pas du tout dans un esprit de concurrence.

Après, tu peux très bien collaborer en étant une entreprise capitaliste. Tu peux avoir un esprit collaboratif, c’est plutôt ce que tu mets derrière ça, quelle philosophie tu mets derrière le mot “collaboratif”. On peut être dans la collaboration dans pleins de secteurs, c’est tellement large. Est-ce que c’est des pratiques, est-ce que c’est un processus, est-ce que c’est avec les fournisseurs, est-ce que c’est avec les travailleurs de ton entreprise, est-ce que c’est avec tes coopérateurs ? Ça peut revêtir pleins de formes.

J : J’ai plutôt une question par rapport à la RSE dans l’entrepreneuriat social. Est-ce que c’est totalement différent ou est-ce que vous y prenez compte quand même ? Ou est-ce que c’est une autre forme, justement ?

C : Alors, pour nous, selon notre définition, la RSE et l’entrepreneuriat sociale c’est deux mots opposés. Mais, l’entrepreneuriat social, ce qui est génial et ce qui l’est moins, c’est que tout le monde peut s’approprier le terme et c’est très large. Ça recouvre pleins de réalités différentes qui vont d’une personne qui va se lancer et qui va vouloir faire deux activités dans l’année à du social business comme Danone Communities. Les deux peuvent être considérés comme de l’entrepreneuriat social, c’est vraiment ce que tu mets derrière et c’est de nouveau la question du comment. Nous on a décidé de prendre la partie de s’inscrire dans la lignée des principes EMES qui est un réseau européen de chercheurs qui ont délimité et un peu mieux encadré cette définition. Ils sont partis de trois postulats hyper importants : 1) La viabilité du projet, 2) La finalité sociale, et 3) la gouvernance démocratique avec une autonomie de gestion, où

l'entreprise est autonome dans sa prise de décision, elle ne dépend pas de subsides ou d'actionnaires, c'est le principe, comme dans les coopératives, de une personne = une voix. Ça peut aussi être la gouvernance horizontale, où on décide tous, on a le même pouvoir.

C'est là qu'on voit les principales différences entre ce que nous on entend par entrepreneuriat social, et des entreprises type un peu plus social business, qui développent la RSE, type Danone Community, et qui ont aussi des résultats d'un impact très fort. Mais dans le comment ça ne change pas, c'est juste une entreprise qui appartient à un groupe qui est gérée par des actionnaires qui font du profit, et le profit, il est réinjecté pour les actionnaires. Parce que pour une entreprise sociale, le profit il est réinjecté pour la cause de l'entreprise et dans l'entreprise pour qu'elle puisse fonctionner et continuer à servir sa cause sociale. Et donc la RSE pour nous est antinomique d'entrepreneuriat social. "Responsabilité sociale", pour nous, le mot même c'est un antonyme. La RSE c'est juste ce que l'entreprise va développer pour... Ça reste une entreprise capitaliste qui répond à un besoin, pas forcément de société, et qui a pour but de maximiser les profits et de rémunérer les actionnaires. Et donc, elle va développer des actions très chouettes mais *in fine* le comment, l'essence même de l'entreprise elle ne change pas. Et donc oui, tu peux avoir des mécanismes d'entrepreneuriat social dans des entreprises capitalistes mais pour Coopcity, ce n'est pas de l'entrepreneuriat social.

J : Je comprends bien. Moi j'ai justement commencé mon mémoire avec cette partie RSE, plus qu'entrepreneuriat social et c'est moi qui me suis dit d'aller rechercher dans l'ES et c'est en étant chez Déclic que je me suis rendue compte que c'était pas très compatible. Il faut donc que je choisisse quel chemin prendre.

C : En tout cas, ça dépendra de qui tu auras comme interview. Après, je pense qu'il y a des actions qui sont géniales mises en place par des entreprises qui font de la RSE. C'est de l'entrepreneuriat classique avec du mécénat, mais ce ne sont pas des entrepreneurs qui se mettent au service d'une cause sociale et qui le font de façon démocratique. Mais si tu vas voir Poseco, qui est un autre acteur dans l'économie sociale, il ne va peut-être pas avoir la même vision que nous. C'est que nous on est dans une autre lignée avec Déclic, Saw-B, ... Ashoka est plutôt social business, où c'est plus le profil de l'entrepreneur qui va être valorisé, la personne plutôt que le collectif. Ashoka Fellows, ils sont moins regardant par rapport à leurs critères de ce qu'ils appellent entrepreneuriat social.

J : Du coup, j'imagine que c'est plus dans la philosophie de chaque entreprise de savoir comment les concepts d'*éthique en affaire* et d'*économie de l'environnement* sont mis en place dans une entreprise sociale ?

C : Pour nous, à nouveau, éthique en affaire, c'est RSE. Une entreprise sociale de base, mettra en place des mécanismes éthiques dans le sens où on respecte la personne et elle a le même pouvoir qu'une autre personne. C'est tellement évident que ça ne devrait pas être un truc en plus. Par rapport à l'économie de l'environnement, ça dépend de chaque entreprise. Tu peux très bien avoir des entreprises qui mettent en place une politique environnementale très fortes, qui mettent en place pleins de trucs pour l'environnement, mais qui ne sont pas des entreprises sociales. Ça dépend vraiment, c'est pour cela qu'on ne peut pas généraliser. Quand il y a des

entrepreneurs qui viennent nous voir, on met des balises et on explique qu'il y a cette sorte d'entreprendre. Ils ne sont pas toujours à fond sur les trois piliers, mais on les aide à ce qu'ils puissent réfléchir à ces trois aspects-là, surtout la gouvernance. Et donc, ça dépend vraiment de ce que veut mettre en place ton entreprise au niveau de l'environnement. Par exemple, Fruit Collect, qui récupère les fruits des invendus, ils ont un camion, ils ne sauraient pas faire ça à vélo. Donc oui, pour l'environnement ce n'est pas dingue, mais ça reste clairement une entreprise sociale. Ils aident les personnes éloignées de l'emploi à faire une activité, à se nourrir sainement aussi. Il existe des chartes à suivre par rapport à l'environnement et savoir quels fournisseurs ils peuvent engagés, etc.

Il y a des entreprises qui, avec leur vision, auraient plutôt intérêt à changer vers l'entrepreneuriat social. Il existe des entreprises qui ont envie de changer leur façon de gouverner, d'être plus autonome et de changer de statut juridique. Lowco fait une cartographie des entreprises à Bxl qui respectent des chartes d'environnement.

J : Il faut que je me réoriente, ou vers l'entreprise d'économie sociale ou le social business. J'ai appris la différence grâce à mon stage, je ne la connaissais pas vraiment avant.

C : L'économie sociale est un secteur, alors que l'entrepreneuriat social, c'est la façon d'entreprendre dans l'économie sociale. Mais, c'est des entrepreneurs, c'est des personnes qui se mettent en activité, en action. Disons que l'économie sociale ça rassemble aussi les entreprises d'insertion, qui ne serait pas forcément en mode entrepreneuriale où elles dépendraient entièrement des subsides. Tu as de nouveau plusieurs discours. Pour nous, les entreprises d'insertion, c'est de l'économie sociale mais pas vraiment de l'entrepreneuriat social. On ne cherche pas à développer un autre produit ou un autre service, et ce qu'on appelle l'hybridation des financements, c'est-à-dire aller chercher de l'argent ailleurs que par les subsides. Et donc vendre leurs produits et se mettre en mode entreprise. Et ça, des entreprises d'insertion ne le font pas. C'est trouver des nouveaux business model qui permettent à l'entreprise de ne pas se dire "en fait, là, à la fin de l'année on a plus de subsides, comment on va faire ?". Et donc l'entrepreneuriat social, ça fait partie du secteur de l'économie sociale, mais c'est une posture de se dire "on va entreprendre, on va mettre en place des choses, on va construire un plan financier pour avoir une activité économique avec une rentrée d'argent, avec une création d'emploi." Mais en restant des entreprises qui regarde à un besoin de société.

J : Comment ça se met en place pour les entreprises qui passent par chez vous ?

C : Pour le programme Seeds, on a des séances d'infos qui vont expliquer ce qu'est le programme d'accompagnement, et ensuite il y a une procédure de sélection avec un dossier de candidatures (qui est sur notre site). Ces questions sont des questions business, par exemple, quels sont mes clients, dans quel écosystème je veux évoluer, etc. Et ensuite il y a un jury avec des questions plus spécifiques sur l'entrepreneuriat social. Tant que la personne a la compétence métier dans le secteur d'activité qu'elle veut développer. Et après, pour le programme Blossom, ça s'adresse à des entreprises sociales qui existent déjà qui veulent dupliquer leur modèle et changer d'échelle. On a un peu près 30 entreprises par an, donc ça commence à chiffrer.

USITOO 24/05/19 avec Xavier Marichal

Xavier : Bonjour, premièrement, je ne comprends pas très bien l'utilité d'introduire une stratégie RSE dans une entreprise sociale. Chez Usitoo, dès l'alinéa 2 des statuts, l'objectif social est environnemental et dans l'alinéa suivant, l'objectif social est également social. Donc je ne veux pas dire qu'on se moque de la RSE mais on ne va pas passer du temps à faire faire de la RSE. On va devoir petit à petit mettre en évidence une performance environnementale celle qui équivaldra à faire de la RSE mais on n'a pas besoin de se préoccuper de ça puisque c'est effectivement notre ADN. Là où le rapport RSE des grandes entreprises, c'est une manière de montrer que soit ils font quelques petites choses à gauche à droite, soit ils ne sont pas si mauvais que ça et qu'ils s'en soucient. Parce que c'est quand même là-dessus qu'est né qu'est né ce mouvement-là. Maintenant, ça n'empêche que comme toute entreprise RSE fait, même chez Usitoo, mais on est encore un peu jeune, on est encore en mode start up, même si on est durable, même si on est une coopérative, il faut mettre mille trucs en place et on n'a pas le temps de tout faire et qu'il faut donner priorité à certaines choses, mais on ferait bien de mesurer plus de choses, de quantifier nos impacts. Car même quand on a une raison d'être qu'on estime faire sens, être durable ou être social etc, ça n'exclut pas le fait qu'on peut faire son bilan de gaz à effet de serre pour s'assurer de l'impact des petites dépenses au quotidien. Mais c'est clair il n'y a pas du tout le même focus puisqu'il n'y a pas cette nécessité de nommer quelqu'un pour faire un rapport RSE pour "récupérer" une accroche qui ne serait pas spontanée. Ici, l'accroche étant spontanée ça a tendance à passer au second plan.

J : Et quelle serait la différence entre une entreprise typique qui met en place une stratégie de RSE et une entreprise sociale ?

X : Pour moi il y a un grand trou entre les deux. Si vous regardez les entreprises qui ont une approche de RSE, c'est souvent des assez grosses entreprises et même quand c'est des PME c'est d'habitude souvent des PME d'une certaine taille qui fonctionnent bien. La petite PME par défaut, qui est quand même une partie importante du tissu économique belge et européen, c'est souvent ce n'est pas qu'elle n'est pas intéressée à la RSE, elle n'a juste pas le temps ni les moyens de mettre quelqu'un à faire ça. Ce qui ne veut pas dire qu'ils fassent les choses mal, c'est juste que certaines PME, je ne vais pas dire en survie parce qu'il y en a qui gagnent bien leur vie, mais ils sont quand même dans un souci économique permanent et donc la RSE, c'est plus facile à faire quand on a tellement de monde qu'on peut se permettre de mettre quelqu'un, à mi-temps ou à temps plein, pour faire ça. On le voit avec des entreprises qui publient et rendent public un rapport GRI. Et c'est la même chose avec la CDP le Carbone Disclosure Project qui est, pour que les gens qui ont un site, publient leurs bilans de gaz à effet de serre. On y a retrouvé des acteurs monstrueux. Et c'est très bien, certains avaient besoin de ça pour bouger, mais c'est une approche très corporate à mon goût. Et donc, tout le tissu économique non-corporate ne s'y retrouve pas trop.

J : D'accord, donc le but est d'analyser la stratégie de collaboration et quelle valeur elle apporte dans ces domaines.

X : Mais alors concrètement qu'est-ce que vous visez dans cette stratégie de collaboration ?

J : Quels sont les avantages à collaborer vraiment à avoir un projet commun. Entre autres, lorsque deux entreprises se mettent ensemble vers un but commun. Est-ce que Usitoo s'inscrit dans l'économie collaborative ?

X : Alors, on ne veut surtout pas qu'on nous colle cette étiquette-là parce que ça c'est plutôt Uber, Airbnb et compagnie. On ne veut pas faire partie de ce côté prédateur, car pour moi, c'est de la prédation. Ils exploitent des gens en se foutant dans quelles conditions les gens travaillent etc. en les obligeant à se mettre sous un statut indépendant pour en mettre plein les poches aux actionnaires à la Bourse. Par rapport au côté collaboratif, et en lien avec la RSE, je travaille en tant que consultant en durabilité et on a souvent accompagné des acteurs de petite taille, comme d'assez grande taille. Dans les collaborations, ce qu'on voit c'est qu'il s'agit d'entreprises, surtout quand on vend de la matière et du produit (on travaille pour un distributeur de produits de bureaux, papiers etc. européens), eux, de par leur RSE se sont rendu compte qu'ils n'étaient pas cohérents s'ils n'interrogeaient pas leurs fournisseurs et donc là il y a une cascade. C'est la collaboration au mauvais sens, c'est un peu l'un qui impose au suivant, mais eux-mêmes le font parce que leurs clients leur posent des questions et qu'il était en porte à faux, qu'ils avaient dur à répondre et que ce n'était pas cohérent et qu'ils disaient au groupe qu'ils disaient oui oui on fait. Et puis certains ont dit "vous dites que vous faites, mais dans votre rapport, il y a juste quatre phrases comme quoi vous vérifiez vos fournisseurs". C'est le coût emblématique avec Nike, qui jure qu'il n'y a pas d'enfants qui travaillent pour eux. Non ça, tout le monde se doute bien que dans les bureaux de Nike, il n'y a pas d'enfants qui travaillent pour eux. Tout le monde a des sérieux doutes chez les fournisseurs de Nike voire chez les fournisseurs de fournisseurs de Nike puisqu'au fur et à mesure qu'on remonte ils remettent des écrans, etc. Donc, eux par exemple, alors ils vendent du papier de bureau, ils ont eu les mêmes questions par des grands groupes qui avaient décidé de vérifier en leur disant "mais vous me dites que vous avez des politiques anti-corruption chez vous, vous dites que vous faites attention à la déforestation chez vous mais vous même vous n'êtes pas distributeur vous ne produisez pas le papier, vous n'abattez pas les arbres, mais qu'est ce qui prouve que vous vérifiez ça chez vos fournisseurs?". Donc ils ont été obligés mais toute une série de choses en place, pour collaborer avec leurs fournisseurs. On a besoin que vous soyez plus transparents là-dessus, car pour vendre nos produits, on a besoin de montrer qu'il y a une approche plus cohérente, que l'on va au bout que certaines valeurs, qu'à défaut de changer la planète en mieux, on ne la détériore pas plus. Donc là, c'est peut-être, dans ces grands groupes, l'avantage de la RSE c'est que sa force, c'est cet effet induit d'obliger petit à petit, parce que tout le monde sait bien que les impacts se sont cachés dans les supply-chains, d'obliger à remonter la chaîne et donc d'obliger à renforcer les relations clients-fournisseurs en disant que ce n'est plus qu'une relation purement économique. Nous, ce n'est pas comme ça qu'on a bien envisagé la collaboration, c'est plus sympa quand c'est spontané, qu'on se met ensemble et qu'on a un projet commun.

J : En effet, je trouve qu'il faut vraiment montrer les différences entre tous ces acteurs et montrer comment ça fonctionne. On nous a appris sur l'entreprise typique capitaliste "tu fais du profit pour tes actionnaires" et c'est en étant en stage chez Déclic que je me rends compte qu'il y avait d'autres "choix".

X : Oui, c'est la discussion que j'ai eu une fois avec Valérie Swaen en disant c'est chouette de faire des cours sur la RSE, mais tu n'apportes que des grands groupes. Ce n'est pas la réalité du tissu économique et environnemental, c'est une vision hyper corporate. Le GRI sert à clamer ce qui est bien, mais ça n'oblige pas à prendre des actions concrètes. Beaucoup de rapports RSE, ce qui est ennuyant, bon, il y en a qui le font bien qui servent un objectif et qui montrent comment ils tiennent, mais beaucoup de gens ne vont pas au bout des choses et adorent faire un rapport car finalement, c'est de la communication verte, on remet en avant tout ce qu'on a bien fait l'année dernière et les trois années dernières. Mais ils oublient que le but, c'est de dire ce que je veux améliorer dans le futur et surtout, à quoi est ce que je m'engage.

J : Et du coup, j'ai pris part au b.a.-ba de l'économie sociale, par Saw-b, et il y avait ce graphique pour mettre en contexte où se trouve l'économie sociale dans le prisme de l'économie. Ça m'a vraiment aidé à me resituer. Et donc par exemple, Usitoo, où est-ce que vous vous situez dans ce prisme ?

X : C'est compliqué car ce prisme-là date de l'économie sociale telle qu'elle était envisagée il y a quelques années. Il y a un gros perturbateur par rapport à ce schéma-là qui est la société coopérative. Parce que la société coopérative, elle peut être un but de lucre et donc elle serait déjà cantonnée là alors qu'elle est un luxe mais avec redistribution, puisque le but c'est d'avoir des coopérateurs qui se mêlent et avec gouvernance partagée etc., et avec réciprocité puisque le but c'est que n'importe qui puisse en faire partie et bénéficier à l'aventure économique. Donc le but de la coopérative c'est justement d'essayer de retrouver un équilibre en fait. Usitoo est une coopérative agréée, c'est à dire que l'état s'en est mêlé par une série de lois et par le Conseil national de la coopération CNC, et suis des principes. Par exemple, c'est une personne une voix, peu importe que vous ayez 400 parts ou une seule part tout le monde a la même voix parce que le but c'est l'intelligence collective, c'est la réciprocité dans les échanges, dans le pouvoir décisionnel etc. Même si évidemment si un jour il y a des dividendes celui qui a 400 parts reçoit 400 fois plus de dividendes que celui qui a une part, c'est normal le dividende rétribue le risque. On accepte que des coopératives aient un but lucratif, mais on le plafonne. Et donc une coopérative agréée s'engage à ne jamais distribuer des bénéfices à une hauteur supérieure à 6% de la valeur nominale de ses parts à ses coopérateurs. Et donc c'est de la redistribution mais volontairement plafonné par un mécanisme qu'est l'état, et l'état a fait tout ça. Plus une série de règles sur la non-spéculation, enfin il y a critères grosso modo, je vous ai dit les principaux. Et alors à ce moment-là l'état dit ça c'est une coopérative qui respecte les fondamentaux, et d'ailleurs aujourd'hui ils sont en train de dire qu'on ne doit plus être fs, ce que l'on appelait avant à Finalité Sociale. Si on est une coopérative agréée on est reconnu, quelque part, comme un acteur de l'économie sociale et donc Usitoo est une sprl et elle n'est pas une sprl-fs, on n'est pas à finalité sociale et donc à but non lucratif, mais on est une sprl agréé et aujourd'hui dans pas mal de trucs l'état est en train de changer. Si vous avez ces règles-là et que

vous empêchez la spéculation etc., alors vous êtes reconnu comme une entreprise avec une certaine finalité sociale puisque vous n'œuvrez pas pour la maximisation du bien privé. Vous veillez à avoir un certain équilibre financier, mais vous avez un mécanisme où on comprend bien que ce n'est pas votre but ultime. Nous, la raison pour laquelle on n'a pas fait ça avec une asbl, c'est parce qu'on pense que le service mérite que les gens payent quelque chose pour la valeur et puis que c'est une meilleure manière d'essayer de pérenniser le système et de payer des emplois qu'on prétend créer en étant auto payée plutôt qu'en étant tributaire chaque année de subsides. Parce qu'un des gros drames des asbl à l'heure actuelle, c'est que chaque année les montants de subsides donnés par les différents pouvoirs subsides, entre le fédéral, le régional, les communautés, diminuent. Et donc toutes les asbl belges sont de plus en plus à se battre pour les mêmes subsides, alors on s'est dit qu'on n'allait pas faire ça en asbl, on va le faire en sprl: on va lever des fonds et on va assumer le fait que oui, on va trouver notre propre équipe financier, ça va pas être facile, c'est une aventure risquée comme une startup, mais on le fait dans un esprit coopératif parce que ça permet d'embarquer des gens, que nos utilisateurs deviennent coopérateurs à 100 euros la part, qu'ils s'intègrent dans la gouvernance pour mieux comprendre etc. Et donc, c'est un drôle d'équilibre où du coup, on retrouve bien les trois points de votre triangle, mais les lignes en pointillés ici qui le redivisent se rassemblent. Donc Usitoo est clairement une entreprise privée mais qui a accepté de respecter un cadre mis par l'Etat. C'est une entreprise à but lucratif mais ce cadre fait qu'on le limite qu'il est bridé. Donc oui effectivement dans la partie ici, et sur la réciprocité, il y a certains moments on la met de manière formelle, notamment notre statut, le pouvoir des coopérateurs etc., et il y a pleins de côtés où on le fait encore en informel. Le business model d'Usitoo est qu'on livre dans des points relais des objets. Pour rendre la location facile, les gens réservent en ligne quand ils veulent comme ils veulent, et puis ici à Louvain-La-Neuve, on livre à la boutique Färm. On a des accords avec ces boutiques là, mais on est plus dans l'informel que dans le formel. Ils sont toujours surpris, mais non, on ne va pas signer de gros contrats avec des clauses, on fait des échanges de bons procédés. Vous offrez notre truc, 1 parce qu'on ne peut pas se le permettre financièrement, mais 2 parce qu'on n'a pas envie de coincer les gens et que les gens se sentent relax "vous pouvez arrêter quand vous voulez, si ça devient trop pesant, on en discute". Et donc on essaie d'attirer les réseaux, les amis, les réseaux des amis, les familles, les réseaux des familles etc. Avec ce côté 'coopérative' ouverte à chaque fois. Il y a ce statut de coopérative qui essaye justement de rendre la frontière moins nette. Oui, on a pris le pari d'être une entreprise à but lucratif mais pas n'importe comment et pas à n'importe quel prix. D'où le fait que nous on ne veut pas se mettre dans l'économie collaborative, parce qu'on estime qu'on ne l'est pas foncièrement. On est au fait de la mutualisation. Mais si on dit qu'on est dans l'économie collaborative, les gens pensent qu'on fait du peer to peer. Alors que tous les objets appartiennent à Usitoo. Donc c'est les objets d'Usitoo, qu'on rachète aux gens en points de location etc., donc c'est bien un catalogue de seconde main. Mais, ce sont les objets d'Usitoo car ça nous permet d'assumer une garantie contre la casse etc., au prix où on l'entend. Et donc, c'est pour ça qu'on n'est pas de l'économie collaborative, mais on ne veut surtout pas parce qu'on pense que ça a été trop galvaudé par des acteurs qui exploitent le filon collaboratif alors qu'ils n'en ont absolument pas l'esprit. Donc nous on se revendique plutôt de l'économie circulaire et de l'économie de la fonctionnalité. Ça c'est dans les cercles théoriques, donc pour les citoyens lambda, on se présente plutôt comme de la location facile. Donc si je dois répondre

à votre question, oui formellement on est quelque part ici sur le point en dessous de la ligne finalité de lucre et sur la frontière entre formels et informels. Mais il y a pleins de petite entreprises émergentes qui fait ce pari comme nous. Si vous cherchez une société plus structurée à Bruxelles, ils ont mis en place des programmes régionaux en économie circulaire etc. pour essayer de booster ça, et en économie sociale aussi d'ailleurs, et donc si vous tapez sur Internet Brussels Becircular ou Green Hub vous cherchez Circlemade, qui sont des entreprises circulaires. Vous allez tomber sur pleins d'acteurs qui ont aussi beaucoup pris cette approche corporative et qui ont tous soit de finalité sociale ou environnementale, mais qui estiment que l'activité coopérative c'est sans doute le summum de la collaboration et de l'ouverture vers les citoyens. Donc vous allez retrouver des Urbike, des Loops, il y en a 50.

J : Pour rebondir là-dessus. Donc, comme vous le dites, les stratégies collaboratives, ça va être interne ou externe, mais chez Usitoo, comment est-ce que vous vous voyez, comment est-ce que vous mettez en œuvre les choses ?

X : Alors, il y a la théorie et la pratique. Puisqu'en pratique on n'arrive pas à mettre en route encore tout ce qu'on aimerait bien faire en théorie. Sur les collaborations, on a plusieurs axes. Le premier axe est d'essayer d'impliquer nos coopérateurs, et au-delà simplement du fait qu'ils viennent une fois à l'AG. C'est compliqué ça demande beaucoup de temps qu'on n'a pas tellement donc la porte est ouverte mais on n'est pas autant moteur que l'on souhaiterait l'être pour animer une communauté de coopérateurs. Or c'est une collaboration dont on a besoin puisque ce sont nos meilleurs ambassadeurs et nos meilleurs porte-parole. Ils croient aux projets, il y a une affinité et donc c'est une collaboration qui est importante pour rayonner et se faire connaître. Nous on fait du B2C, donc avant de décrocher le nombre suffisant d'utilisateurs pour trouver l'équilibre, on doit vraiment toucher beaucoup de monde. Et donc ça c'est une collaboration qu'on veut faire mais qui demande beaucoup d'énergie pour activer parce que c'est citoyen par citoyen, coopérateurs, qu'il faudrait mettre en route. Et donc voilà, ça c'était la théorie, ça faisait partie de la vision dès le début et ce n'est pas encore aussi abouti qu'on voudrait. C'est bien ce que dit la théorie, en pratique il faut qu'on y mette de l'énergie. On a un niveau de collaboration, ce que j'expliquais là tout de suite, avec nos Usi-relais, nos points relais, ou effectivement là on veut que ce soit une vraie collaboration et que ce soit une vraie relation qui fait sens. En fait, dans de nouveaux projets comme ici tout comme dans beaucoup d'autres que ce que les gens, depuis notre potentiel utilisateur aux parties prenantes qu'on a autour y compris les pouvoirs publics où on a été chercher des subsides pour démarrer et on est en négociation avec des fonds d'investissements publics etc., vous avez beaucoup à la cohérence, effectivement les points relais d'Usitoo, il n'était pas question que ce soit tous les Carrefour Market, c'est logique. Donc on voulait voir des collaborations avec des lieux qui fassent sens sur d'autres modes de consommation, une économie plus durable, une économie plus solidaire, et donc on a choisi de viser large et c'est pour ça que les points relais d'Usitoo, c'est soit des boutiques bio/vrac/zéro déchet (puisque Usitoo fait partie aussi du mouvement zéro déchet, pour nous tout objet inutile sur une armoire c'est du déchet potentiel, et donc notre but c'est d'arrêter que les armoires soient pleines d'objets pas utilisés, qu'ils reviennent chez nous et qu'on l'utilise en les mutualisant et qui soient utilisés 20 fois par an). Du coup il était très important de mettre cette collaboration au point avec tous ces acteurs là et donc on a été

chercher des boutiques zéro déchet, des acteurs de l'économie sociale, que ce soit des entreprises de travail adapté, Sitéco, Transforma, Smart, etc. Voilà donc c'est comme ça qu'on a aujourd'hui une cinquantaine de partenaires qui font plus ou moins tous un sens et une communauté de valeurs et c'est cette collaboration là qu'on cherchait et qui marche très bien en mode collaboration. Donc il n'y a pas de contrat, il y a juste un échange de bons procédés, ils acceptent de faire point relais en échange de quoi on leur donne des points pour leurs braderies, fêtes ou événements quelconques, qu'ils puissent louer gratuitement le truc dans le catalogue Usitoo, qu'on leur livre alors chez eux puisqu'ils sont au point relais. C'est pour ça que c'est plus une collaboration qu'un contrat puisqu'on est dans l'échange de bons procédés. Ils nous aident à nous renforcer parce que ce n'est pas évident de gagner de la visibilité. Ils ont leurs contraintes aussi, les trois quarts de ces projets ne sont pas forcément des projets qui roulent sur l'or, tout le monde qui y travaille est bien occupé c'est compliqué, donc on a vraiment un axe "collaboration" qui lui a bien pris, ce qui nous permet aujourd'hui d'afficher 50 points relais. Ça a pris du temps mais là, les gens ont senti l'affinité de valeur donc nous on y va. Et donc c'était important puisque ce n'était pas possible pour nous d'aller ouvrir ces points relais et mettre quelqu'un pour vous livrer quatre objets par semaine au début. Donc ça, c'est un deuxième axe, qui lui fonctionne vraiment bien. Et après, à nouveau c'est la théorie, on démarre et il faut qu'on y mette plus d'énergie. On voudrait mettre au point deux styles de collaboration vers les acteurs-entreprises, qui sont des entreprises privées ou des entreprises publiques (un ministère, une administration ou un pouvoir communal). Il y a deux formules. Il y a une formule qui est de leur proposer de devenir client Usitoo, notamment en payant les livraisons jusqu'à leur point pour que leurs employés aient accès à des livraisons et en même temps une réduction pour aider finalement la mission environnementale. L'idée c'est de les prendre dans l'esprit et qui nous aide à toucher tous leurs employés et tous les gens qui fréquentent leurs lieux etc. Une des formules c'est aussi de leur dire acheter de l'impact RSE. Alors ça, on pense que c'est justement pour les très grands groupes, les grosses multinationales qui ont dit "mais moi je ne sais pas faire ça" mais on l'a dit "mais si vous ne savez pas le faire pour vos employés, vous n'avez pas envie de faire du mécénat vis à vis d'Usitoo, pour offrir Usitoo à une population ciblée des gens de votre quartier, du CPS du coin, etc ?" Et là on leur vendrait un rapport RSE en bonne et due forme sur l'impact que leur mécénat a permis de générer. Mais vous voyez bien que nous montons sans un lien RSE, et donc c'est plutôt j'achète pour avoir clamé quelque chose. On le présente comme des acteurs sont intéressés par ça, mais vous savez bien qu'on est plus dans "j'achète de la communication". Ce n'est pas aussi authentique que notre collaboration et que nos points relais, on n'a pas le même engouement spontané. On a aussi des formules où simplement ils payent des livraisons Usitoo comme les employés ont accès à des objets au bureau ce qui leur fait gagner un temps dingue et sans devoir payer la livraison donc à tarif réduit. On espère que comme ça, ça rend plus attractif, mais là, on est vraiment plus dans un esprit partenariat. Et puis on a une dernière collaboration avec des entreprises, qu'on commence doucement à démarcher, qui est de dire aux entreprises, à des producteurs de produits qui n'ont pas de boutique de location, qu'ils ne veulent pas faire la location, ou qui veulent explorer si leur objet pourrait se louer s'acheter, ou qui veulent proposer aux gens de louer ou de faire un essai pendant 15 jours avant de voir s'ils achètent un produit trop cher. Louer, c'est aussi une bonne façon de voir si on aime bien un truc. Avant d'acheter une trottinette électrique à 500 euros, ça peut être la peine d'essayer 10 jours voir si on l'utilise vraiment au quotidien parce

qu'autrement, on dépense 600 euros pour un truc. C'est ça que les études montrent, c'est là-dessus que Usitoo est né. C'est Annie Léonard, une Américaine, qui a fait un ouvrage qui s'appelle "The Story of Stuff" ("L'histoire des trucs"), où elle a montré qu'aux Etats-Unis, 99% des objets achetés en magasin ne sont plus utilisés après six mois. Ça, c'est la vocation environnementale d'Usitoo, et de recréer de l'emploi derrière, ça c'est la vocation sociale. Puisque les emplois pour stocker, gérer, livrer et maintenir ces objets c'est évidemment de l'emploi local. Au lieu d'acheter de la merde qui vient de l'autre bout du monde avec des gens payés de manière épouvantable dans des conditions de travail dont aucune personne ici ne voudrait quoi faire. Donc le partenariat qu'on veut faire avec des entreprises c'est de dire "faisons un partenariat et vous nous mettez des objets à disposition on les loue via Usitoo et vous touchez un petit quelque chose mais vous participez de nouveau et ça permet à vos objets de se faire connaître, soit en louant et puis je vois après si je l'achète, peut-être que vous découvrirez que finalement, vous pouvez vraiment gagner votre vie en louant vos objets plutôt qu'en vendant les trucs que les gens utilisent plus. C'est plus compliqué mais on essaie de pousser sur autre chose. Certaines entreprises qui offrent des laps de temps "satisfait ou remboursé", ou qui offrent une garantie, se retrouve avec des gens qui leur ramènent leur produit à la fin de cette période d'essai. Il faudrait que ces trucs-là, ils puissent les louer juste pour la période souhaitée, qu'on assume le truc et qu'on fasse tourner. On a les mêmes choses avec des grandes marques d'électroménager qui sont en train alors ils sont en train de faire des essais sur la location à long terme disons, frigo, lave-vaisselle, machine à laver etc. mais ils sont aussi du coup en train de réfléchir sur la location de plus petits trucs, soit parce que, une sorbetière, à part les grands fans, on veut le faire pour un événement spécial sur l'année soit, avant d'acheter de nouveau un robot de cuisine à 650 euros, on a envie d'essayer 10 jours et de voir si c'est bien, plutôt que d'être déçu. Et là c'est à nouveau des vraies collaborations où, le premier dialogue avec ces acteurs-là, on sent bien évidemment un raisonnement économique d'abord, mais aussi un vrai raisonnement des gens qui se disent "il est temps que je dois me préparer pour le monde de demain ou à cause des pénuries de ressources à cause de l'évolution de la mentalité de la population, je dois venir avec des modèles économiques plus en ligne avec des valeurs sociétales et environnementales". Donc voilà ça c'est notre grande collaboration chez Usitoo. Mais soyons clairs, on est trois au quotidien chez Usitoo, donc on n'a pas le temps de travailler tout.

J : Quels sont les avantages et les inconvénients du fait d'avoir ces collaborations, ou même les valeurs que ça crée ? Vous parliez de valeur économique mais aussi de la valeur sociale. Est-ce qu'il y aurait d'autres types de valeurs, et comment est-ce que cette valeur se crée ?

X : Je le vois en partie dans l'autre sens. C'est que ce n'est pas facile à trouver ces partenariats etc. mais quand on l'a trouvé, si le partenariat est ancré aussi sur des valeurs environnementales et sociales partagées, en tout ou en partie peu importe, plus qu'uniquement sur modèle économique vous pérenniser la collaboration. Elle va couler de soi pour beaucoup plus long terme. Vous n'êtes pas dans la relation contractuelle où à la moindre incartade, au moindre coup de gueule quelqu'un va dire "on arrête, j'ai le droit de donner mon préavis en 3 mois c'est terminé". Vous êtes dans une relation qui est différente, et je sens beaucoup de nouveaux acteurs, nouvelles entreprises sont très sensibles à ce côté des valeurs, et tous les entrepreneurs

au plus je les rencontre, au plus ils sont jeunes, au plus ils sont vraiment demandeurs d'avoir cet alignement de valeurs. Donc on sent qu'alors il peut avoir partagé. On a eu le coup avec une chouette jeune boîte ici du côté de Genval, "Smartworld", qui fait de la récupération de GSM il essaie de racheter ça aux entreprises, lorsqu'elles changent tous leurs GSM, il retape tout ce qui peut être mis, pour les renvoyer en seconde main en réparant au maximum. Soit il les remet en état, il efface les données, etc. Soit il remplace l'écran. On est en train de discuter une collaboration puisque nous, on nous demande d'avoir des smartphones en location sur Usitoo. Les minimalistes qui ne veulent pas de Smartphone au quotidien sont intéressés d'en avoir un à louer pendant leurs 15 jours de vacances pour avoir un appareil tout-en-un juste pendant cette période-là et de laisser leur Nokia 3310 à la maison pendant les vacances. Comme ça, ils ont l'appareil photo, le GPS, Google Maps, pour repérer le resto du coin. Donc nous, de nouveau, on ne veut pas le faire en esprit où on ne va aller acheter des GSM dans une des boutiques. On a rencontré cette entreprise téléphonique et il nous a dit "je sens une affinité de valeurs donc je suis partant" mais que j'ai bien senti que c'était important pour lui d'avoir cette affinité de valeurs que je n'étais pas un Uber qui a trouvé que c'était le petit gars sympa et que je voulais faire de la com par-dessus son dos pour me donner moi une bonne image. Il voulait être sûr qu'on soit lié et il m'a même demandé avant d'aller plus loin, ça serait quand même chouette qu'on se rencontre. Et on a eu une discussion d'une heure et demie sur la genèse des projets. La bonne nouvelle c'est qu'après, on se connaît, on sent que l'on partage la même vision de l'évolution de la société. Je suis certain que le jour où je le rappellerai, on pourra trancher tous les trucs en 10 minutes. Le fait d'avoir des collaborations autour des valeurs sociétales et environnementales qui sont portées permet d'aligner les acteurs et je pense permet d'avoir vraiment des relations plus durables au sens temporel du côté durable. Et c'est aussi un truc important parce que quand on a un projet commun, c'est important d'avoir la stabilité pas devoir aller renégocier tous les trois mois tous les trucs. Or, pour avoir été acteurs économiques, ça arrive sans complexe. Dans un monde économique, si à un moment donné un deal ne fait plus sens économique pour quelqu'un, on change. Les gens n'ont aucun souci à changer. Les citoyens n'ont plus aujourd'hui, d'affinité vis à vis de leurs banques. On passe presque pour un citoyen stupide, si le jour où on entend que le taux d'intérêt qui avant était plutôt de l'ordre de 4% sont tous passés en dessous de deux pourcent, je pense que trois quarts des citoyens vous rappellent leur banquier en disant "dites, j'hésite à changer ce qu'on peut se voir négocier le taux de nos prêts hypothécaires". Cette relation est purement économique donc plus personne n'a de complexe à aller voir ailleurs si l'accord à changer. Et les citoyens le font sans complexe et je peux vous assurer que les entreprises, ça fait longtemps qu'elles le font sans complexes.

J : Donc si je résume, c'est plutôt la valeur n'est pas créée par la collaboration, mais les valeurs qui sont déjà présentes qui sont perpétuées.

X : Evidemment qu'il y avait aussi de la valeur créée par la collaboration en tant que telle. Si on veut cette collaboration, c'est qu'il a quelque chose. Et donc un partenariat avec tous nos points relais, évidemment il y a de la valeur pour nous puisque cela nous permet d'avoir des clients qui trouvent des points relais près de chez eux. Ça a énormément de valeur. La proposition de valeur qu'on fait pour le client final s'écroule si on n'a pas de point intermédiaire. Sans ça, le modèle Usitoo il fait plouf. Mais ce que je voulais dire c'est le fait de dégager cette

valeur non pas sur simplement un contrat économique, mais dans un cadre socio-environnemental partagé, donne beaucoup plus de stabilité sur l'accord et donc sur la valeur qui en génère. Tous mes partenaires se demandaient "mais si ça me prend trop de temps ?" on leur a tous dit "mais pas de problème, si vous voulez vous arrêter à un moment donné, si c'est trop pesant, on s'arrange". Bon, on ne décolle pas encore non plus mais les premiers font ça déjà depuis plus d'un an et aucun n'est sorti. Ils nous disent "c'est chouette, on aime bien, on aime bien votre esprit". C'est ça que je vous dis, pour générer de la valeur, il faut des valeurs aussi. En tout cas, dans ce milieu-là ça se renforce. Après, au plus on va générer de valeur, au plus d'autres le voient et maintenant on commence à avoir des gens qui spontanément nous disent "j'ai entendu parler d'Usitoo, je vois vos points relais, moi aussi je serais prêt à devenir point relais". Et donc ça c'est la valeur qui rayonne et qui attirent d'autres acteurs.

J : Et comment est-ce que vous la décririez ? Quelle sorte de valeur ressort justement ?

X : La valeur principale, c'est le côté "cohérence". Evidemment, les gens voient ce que l'on clame comme objectif environnemental (réduction de l'empreinte écologique de nos modes de consommation) et voient aussi en partie le côté où on crée de l'emploi local. Mais ce que beaucoup nous disent, c'est le fait qu'on voit que vous êtes cohérent et que notamment vous allez chercher des partenaires qui sont aussi liés avec ça. Beaucoup nous disent "vous auriez encore une initiative qui surfait là-dessus, mais vous donnerez vos points aux caisses de Carrefour, on s'y intéresserait moins". De manière assez surprenante, même si on l'avait pensé comme ça, beaucoup de gens sont surtout sensibles au fait que on est cohérent sur nos valeurs et qu'on ne clame pas les valeurs d'un côté pour faire quelque chose de l'autre. Et donc la cohérence devient une valeur à part entière. Alors qu'à la base, ça serait plutôt un fil entre les valeurs, beaucoup de gens, dans leur feedback, placent la cohérence comme une valeur vraiment hyper importante et qui chapeaute les autres.

J : En effet, on est en train d'organiser le Déclic Tour, l'activité principale de mon stage. Et on va partir une semaine pour aller voir d'autres entrepreneurs sociaux qui vont expliquer aux participants leurs façons de faire. En effet ma collègue m'a dit "tu ne peux pas aller faire des courses n'importe où pour nourrir ces participants et leur prêcher autre chose derrière". Par exemple on est son indécision est ce qu'on fait un T-shirt ou pas, ça ne sert à rien d'aller faire un T-shirt floqué qui vient de Chine pour le donner aux participants et faire un atelier sur le textile et dire qu'il faut faire du textile durable. On se rends vraiment compte que cette cohérence est très importante. En effet il y en a qui viennent vers vous pour ça c'est que c'est quelque chose qui est primordial. Et peut-être une dernière question, quelle seraient les difficultés que vous avez pu voir en recherchant des acteurs ?

X : Les difficultés, c'est que pour faire les choses bien notamment dans ces valeurs-là, c'est aussi des valeurs de temps posé, de pas courir, de ne pas faire de l'argent n'importe comment. Tout ça prend du temps, mais quand vous n'avez pas beaucoup de ressources ni de personnes, alors tout se développe en temps long. Ça c'est une vraie difficulté car pendant ce temps-là, vous brûlez votre trésorerie. J'ai envie de dire ça c'est une vraie difficulté par rapport à laquelle le fait d'être en plus en coopérative, c'est que le capital privé. Les citoyens adorent les

coopératives, mais les investisseurs, ceux qui seraient capables de mettre le paquets de 50 ou 100 000 d'un coup pour aider le projet à avoir assez de trésorerie deux-trois ans, eux n'aiment pas les coopératives puisque ils veulent du contrôle au prorata de leur argent. Or, dans les coopératives agréées, c'est "une personne une voix" peu importe le nombre de part, ça ne leur convient pas du tout. Le fait d'être cohérent dans nos valeurs, faire des trucs de mutualisation de l'économie circulaire qu'on arrête de chacun posséder un karcher alors qu'on peut à 20, utiliser le même sur l'année. Ça c'est notre business circulaire, on est circulaire sur les approvisionnements, on ne va pas acheter des trucs en promo dans tous les magasins, on achète aux gens ce qu'ils n'utilisent plus, 90% de notre catalogue est approvisionné comme ça. Mais notre troisième moyen d'être circulaire, pour être cohérent, c'est d'être une coopérative pour circulariser la finance. Pour que n'importe qui puisse devenir coopérateur, trouve peut-être un jour un petit bénéfice, mais surveiller la gouvernance du service Usitoo qu'il utilise. On trouvait que c'était une manière de circulariser la finance et donc d'être dans une approche que j'appelle inclusive à défaut de collaborative à cause du galvaudage sur l'économie collaborative. Donc ça, beaucoup de gens l'apprécient très fortement mais ça crée plein de difficultés parce vous vous fermez des portes de financement. Ça c'est une vraie difficulté amenée par la cohérence, mais il y a pleins d'acteurs qui y travaillent. Credal va sans doute lancer un fonds spécial pour coopérative. Voilà tout ça prend du temps. L'autre vraie difficulté, c'est que dans notre transformation de la société, on se bat contre des acteurs mainstream qui ont des moyens financiers largement supérieurs aux nôtres. On me dit que on est des concurrents à Tournevie, à Peerby, aux systèmes d'échanges, mais pas du tout, ce sont toutes des initiatives. Si vous échangez vos outils avec votre voisin et vous être heureux comme ça. Bravo. Je ne veux surtout pas que vous arrêtiez ça pour venir chez Usitoo, vous viendrez chez Usitoo le jour où votre voisin n'aura pas le truc, où le jour où c'est un objet plus sensible que vous n'osez pas emprunter. Mais on est complémentaire, on se bat tous contre l'achat impulsif en ligne. Le problème de ces acteurs d'achats impulsifs en ligne, c'est qu'ils sont capables de payer des campagnes de pub, que ce soit sur Internet ou sur panneaux d'affichage dans les rues. Mais ce genre de pub est impayable pour des petites boîtes comme les nôtres. Ça c'est l'autre difficultés de cette économie naissante et qui comme elle veut être cohérente avec ses valeurs ne veut pas aller chercher du grand capital, en tout cas qui s'en désintéresse, mais vous vous battez contre des acteurs qui ont les poches autrement plus profondes que vous. Et donc en terme de visibilité, c'est très compliqué. On va devoir le faire, mettre quelques sous pour émerger sur Facebook etc. mais ils en mettent 4 fois plus que nous. Et sur Google, n'en parlons même pas vous pouvez taper n'importe quel objet du catalogue Usitoo en mettant en location, si l'objet vendu par Amazon ils ont acheté le mot "location" aussi et donc ils ressortent d'abord devant vous sur Google. C'est ça le pouvoir du grand capital. Quand vous êtes un petit poucet qui veut faire les choses bien. Entendons-nous bien je ne suis pas en train de me plaindre, c'est un constat qu'il faut dire parce que tout le monde ne réalise pas. Il faut que les gens soient conscients que sur Google, les premières lignes ne seront pas les meilleurs résultats de recherche par rapport à leurs besoins, mais qu'il sort celui qui a payé un plus. Il faut payer des fortunes pour accéder à ça. Il y a une autre barrière par rapport aux lois. Par exemple, on s'est dit, pour toucher des gens, allons dans les endroits où pour trouver des gens qui savent ce que ça veut dire d'emprunter. Et c'est endroit, c'est une bibliothèque. Sauf qu'elles sont toutes publiques. Et donc la réponse est non, la loi a fait une exception culturelle pur que le public ait droit de louer

des livres alors que ça casse un peu le commerce de la vente de livres, donc nous n'avons pas le droit de mettre en avant aucune initiative que culturelle. Et les bibliothécaires ont dit "nous, on aimerait bien, on comprend ce que vous voulez faire, et on voit que vous êtes cohérent et ne cherchez pas à faire du fric sur le dos des gens. Mais nous n'avons légalement pas le droit de mettre un panneau à côté du guichet de la bibliothèque en disant "Vous qui louer et emprunter déjà des livres sachez que Usitoo vous propose de louer plein de trucs dont vous n'avez pas besoin très souvent", ils n'ont pas le droit. Donc il faut changer la loi pour qu'un jour on puisse le faire, mais changer de loi, ça prend 3-4-5 ans. Et donc tout ça, c'est encore des temps lents, c'est des freins. Et donc même si elle ne changera pas tout, la loi climat aiderait à changer les états d'esprits et à accélérer ces aspects-là.

J : Merci beaucoup, c'était très intéressant, c'est un super projet ! Je pense que j'ai des réponses à toutes mes questions.

FEBECOOP 17/06/2019 avec Audrey Renier

J : Merci de me donner un peu de temps ce matin. Si je reviens à ma question de recherche, elle est surtout sur l'analyse d'une valeur ajoutée d'un projet ou même juste d'une action. Quand deux entreprises sociales travaillent ensemble en fait. Donc le fait de collaborer, qu'est-ce que ça ajoute dans un projet ou juste dans une action que l'entreprise prend et, bien sûr toujours sur des bases d'actions sociales ou d'actions environnementales. Et donc voilà j'aimerais déjà bien voir ce qu'est Febecoop, et quel est son but dans l'écosystème de l'entrepreneuriat social ?

Audrey : Febecoop, c'est une asbl qui a été créée par quelques coopératives historiques et c'est marrant parce qu'elle a été créée dans l'objectif justement de faire vivre un des principes coopératifs tel que défini par l'ACI qui est la coopération entre coopératives. Et donc, c'est quelques coopératives historiques, dont pmv et multipharma qui sont les plus grosses et les plus connues qui se sont dit "tiens, qu'est-ce qu'on peut faire pour le mouvement coopératif ou pour d'autres coopératives ?" De là, on va créer une structure qui va faire ça. C'est Febecoop, qui travaille essentiellement sur trois piliers. Un des piliers, c'est vraiment essayer de capitaliser le savoir coopératif et donc vraiment être dans une recherche proactive et dans une compilation. Puis aussi une création un peu de savoirs coopératifs, c'est-à-dire, documenter un peu tout ce qui se passe dans les coopératives, les évolutions etc. C'est un gros pilier. Le deuxième gros pilier, c'est de faire une espèce d'activité de lobby est donc vraiment aller représenter les coopératives belges au sein de plus grosses structures plus grosses fédérations coopérativistes ou pas. Notamment il y a eu une grosse section, donc un changement du Code des sociétés, le groupe a été un des acteurs assez proactifs pour défendre justement le statut coopératif en tout cas des valeurs coopératives dans ce changement de code. Le troisième pilier c'est vraiment sur le terrain, d'aller accompagner les entreprises, les coopératives, ou celles qui voudraient se mettre en coopérative, pour exister. Il y a une agence conseil pour l'instant qui existe. Mais ça dépasse un peu ce cadre-là, donc Coopcity par exemple, c'est un projet qui a été cocréé avec d'autres partenaires et notamment avec Febecoop. Donc là, l'inter-coopération elle est en plein de milieu. Tout ceci est quelque chose qui a une vocation fédérale. On a une équipe qui porte plus l'aspect plaidoyer. Et puis on a deux équipes, une francophone et néerlandophone, et on travaille vraiment avec les deux groupes linguistiques.

J : Et vous êtes partout sur le territoire, même en Wallonie et en Flandre ?

A : A priori, oui. Après on n'est pas une si grosse équipe que ça. On a 2 sièges un siège en Wallonie et à Bruxelles, l'équipe flamande est vraiment très petite. Du coup ils restent au siège à Bruxelles mais on a un siège à Liège.

J : Donc sur ce troisième pôle, vous conseiller des entreprises sur le terrain a créé une coopérative ?

A : Oui tout à fait, on peut agir sur des points très spécifiques, souvent les entreprises, naissantes ou déjà constituées, viennent avec une demande précise. "Je dois me lancer et je ne sais pas

comment faire un plan financier" ou "On a fait un appel public à l'épargne mais on n'arrive pas à gérer l'intégration des nouveaux coopérateurs" ou "On doit trouver une méthode de calcul pour la valorisation des parts". Du coup, nous on peut vraiment accompagner là-dessus. Une chose sur laquelle on aime vraiment mettre l'accent certainement pour les entreprises coopératives et pourquoi pas les entreprises déjà existantes, c'est de remettre la coopération vraiment au centre. Parce que bien souvent on le voit de plus en plus en tout cas des entrepreneurs veulent se mettre en coopérative, parce que jusqu'à il y a peu, c'était un statut juridique qui était assez confortable. Parce que l'entrée et la sortie dans le capital sont assez faciles. Et puis il y a quand même moyen si tu écris bien des statuts que les fondateurs ou les ou les gérants gardent une certaine maîtrise de l'entreprise tout en profitant d'une participation financière large des membres mais sans pour autant impliquer les autres principes qui voudraient qu'il y ai une participation plus forte de ses membres. Du coup, on va vraiment interroger ça : "Pourquoi est-ce que tu crées cette activité, au service de qui tu veux le faire, et avec qui, comment, ... ?" C'est quelque chose que nous on aime bien travailler

J : Et est-ce qu'il y a un profil spécifique de personnes qui viennent vers vous ? Quelles sont les motivations ? Est-ce que déjà des coopératives comme tu dis ont besoin d'aide ? Ou est-ce que des fois c'est même juste une entreprise qui dit j'aimerais bien avoir ce statut ?

A : Les deux. Notamment ici, à travers Coopcity, quand on voit les différents programmes, il y en a un pour les Starters et donc là il y a beaucoup de demandes : "Tiens on n'a pas encore de statut donc on aimerait bien avoir le statut coopératif qu'est-ce qu'on doit faire ?" Du coup on redirige plutôt vers Febecoop. Et puis c'est vrai que je parle surtout pour la Wallonie car je connais beaucoup moins la Flandre, mais il y a beaucoup d'entreprises déjà constituées qui viennent nous voir, ou alors des coopératives qui tout de suite veulent être vraiment grandes. Typiquement on a eu des demandes de coopératives maraîchères, de coopératives de producteurs laitiers, ou une coopérative de la filière du grain pour passer vraiment du grain au pain. Et donc, du coup c'est un peu plus ce profil-là, vraiment des projets assez costauds.

J : Quels sont les avantages qu'ils auraient à la mise en place justement de cette coopération ?

A : Typiquement, pour les producteurs laitiers, qui est un projet qui n'a pas vu le jour au final. Mais là la problématique c'est comment attraper la valeur ajoutée du lait ? Et du coup les promoteurs du projet se sont dit "déjà si on pouvait se regrouper à plusieurs et de mutualiser certains outils de production ça pourrait être vraiment intéressant mais en plus de ça ce qui pourrait être intéressant ce serait de s'adjoindre à un acteur qui valorise le lait et de s'associer avec un producteur de beurre, par exemple, et de recapter la valeur ajoutée du lait et pouvoir mieux la redistribuer". L'avantage est dans la mutualisation et aussi dans la réappropriation de la valeur ajoutée du lait.

J : Quelle serait cette valeur ajoutée est ce que c'est une valeur plus sociale, plus environnementale, ou autre ?

A : Dans ce cas-là, c'était spécifiquement économique. Mais quelque part, il faut passer par là, parce qu'une entreprise une fois qu'elle doit être viable il faut pouvoir vraiment parler de l'argent qu'on génère et comment on le redistribue. Déjà commencer par-là, c'est super. Après s'il y a des valeurs déjà sociales et puis environnementales qui arrivent, c'est encore mieux. Il faut commencer par l'économique.

J : J'ai lu sur votre site que toute une partie sur l'économie collaborative. Quel serait le point commun ou la différence entre une stratégie de collaboration sur un projet et l'économie collaborative ? Est-ce que c'est totalement différent ou est-ce que qu'il y a quelques petits points communs ?

A : Il y a sûrement plein de points communs, après, c'est très spécifique aussi aux différents secteurs mais en gros ça c'est plus SAW-B qui peut te parler de ça. Parce qu'ils ont fait une étude là-dessus.

J : Oui, plus sur les plateformes de collaboration.

A : Et donc pour te dire la vérité, c'est l'enjeu. Pourquoi est-ce qu'on travaille spécifiquement là-dessus, c'est pour nous faire ouvrir les yeux sur le fait que l'économie collaborative ce n'est pas juste faire d'un bien un service et de mettre de la valeur travail n'importe comment dans ce service. Donc en gros, c'est vraiment éviter l'Uberisation de l'économie collaborative. C'est de pouvoir se dire ok mais quelle est la vraie valeur ajoutée de la collaboration, c'est la rencontre, la mutualisation, une utilisation des ressources plus rationnelle. Donc ça, c'est l'économie collaborative qu'on voudrait voir arriver, et pas tellement une espèce de fausse collaboration dans le sens où toute la valeur justement économique marchande est captée par un seul acteur. Et du coup on appauvrit un peu le marché pour pouvoir enrichir une seule partie.

Et ta question c'était le point commun entre une collaboration X et l'économie collaborative. Du coup une collaboration X, c'est entre deux ou plusieurs acteurs sur un point bien spécifique, soit un contrat, etc. Et puis quand tu parles plus de l'économie collaborative c'est un peu plus une philosophie mais un peu plus une manière de concevoir l'économie comme étant un ensemble de services. Et que tu peux échanger via des plateformes qui peuvent être numériques ou physiques. Mais est-ce vraiment cette idée, enfin moi la vision que j'en ai, c'est un tas de trucs flottants comme ça et n'importe qui peut le attraper puis le remettre. Il y a un peu l'histoire du bien commun qui est aussi très présent dans l'économie coopérative.

J : Aussi pour savoir ce que moi j'ai une partie de mon mémoire qui va parler de de la RSE et je ne sais pas quel est votre point de vue par rapport à avoir une stratégie dans l'entrepreneuriat social ?

A : Dans l'entrepreneuriat social ? Parce que pour moi, la stratégie RSE elle est omniprésente dans l'entrepreneuriat social et il ne faut pas en avoir une spécifique c'est la mission qui guide. Après, c'est la mission sociale qui guide toutes les activités de l'entreprise et conduit. En tout cas nous, l'entrepreneuriat sociale tel qu'on le défend, c'est aussi prendre en compte la dimension humaine de la gouvernance. Du coup tous les aspects RSE qu'on devrait venir

s'imposer, normalement ils sont déjà là. Ils font déjà partie intégrante de la stratégie. Après c'est intéressant d'en prendre conscience, de se dire "tiens, là on peut faire mieux, là on ne fait pas très bien". Mais je n'appellerai pas ça une stratégie RSE. Mais c'est mon point de vue. Mais après, ça dépend comment tu nommes les choses, tu peux appeler RSE la stratégie non-commerciale de l'entreprise. Mais, comme ça, je dirais que c'est quelque chose d'inhérent aux entrepreneurs sociaux. On ne va pas se poser la question de la RSE, puisque de toute façon c'est ce qu'on fait, plus ou moins bien, parce que je pense que dans toute entreprise il y a aussi des bons et de mauvais managers.

J : As-tu quelques exemples de collaboration dans les entreprises que vous avez accompagnées ? Quelles étaient principalement les valeurs qu'ils recherchaient dans tout ce travail coopératif ?

A : Je pense que la première c'est la valeur économique. Après très souvent les acteurs vont s'associer parce qu'ils partagent d'autres sortes de valeurs que ce soit écologique, que ce soit social, que ce soit de transparence, de solidarité. Mais je pense que la première raison qui fait que deux boîtes vont s'associer c'est qu'il y a un intérêt économique derrière.

Il y a un autre acteur que tu peux aller voir, c'est CoopITeasy. Ils travaillent avec un logiciel qui s'appelle Odoo et qui a la particularité d'avoir une partie de son code en open source. Donc il y a une boîte Odoo, qui développe des logiciels mais une partie de ce code-là est mis en libre accès et donc n'importe qui peut se l'approprier et développer des choses à partir de ça. C'est ce que CoopITeasy fait, ils sont sur la partie libre et développent des modules supplémentaires pour répondre aux demandes spécifiques des entreprises. Et donc, ils essaient de mettre en réseau leurs clients entre eux car ils développent des trucs qui sont spécifiques pour un secteur en particulier, admettons, la vente au détail, du coup c'est intéressant que toutes ces entreprises-là puissent se parler pour améliorer leur manière de gérer pour changer parfois des produits, etc. Ils sont soit un super catalyseur mais aussi un intérêt économique que ça parce que leurs clients parlent de leurs produits, plus ils sont susceptibles de pouvoir vendre ça à d'autres clients. Donc ça c'est un aspect et l'autre aspect c'est qu'ils se rendent compte qu'en fait il y avait d'autres développeurs qui travaillaient là-dessus notamment à l'étranger et du coup ce qui est intéressant c'est de pouvoir commencer à imaginer des filiales à l'international parce que c'est de l'informatique c'est un langage qui assez commun, et de voir comment ils pouvaient capter des marchés ailleurs en s'associant avec eux. Après tous ces gens-là partagent les valeurs du logiciel libre donc vraiment pas de privatisation des connaissances, de la collaboration, même de la coopération, il n'y a pas tellement de captation de la valeur économique non plus. La plupart des partenaires sont à chaque fois en finalité sociale et donc il n'y a pas de volonté de lucre à part la viabilité économique de l'entreprise.

J : Ok ok je pense qu'on a déjà pas mal d'info que je peux analyser et donc je pense qu'on peut en rester là. Merci beaucoup.

THE SHIFT 17/06/2019 avec Eglantine Eeckhout

J : Donc le but de mon mémoire est de rechercher la valeur ajoutée lorsqu'on collabore entre entreprises. Est-ce que ça va vraiment apporter au projet ou à l'action en tant que tel. Je vais d'abord commencer par demander plus spécifiquement quel est le but de The Shift dans tout cet écosystème ?

Eglantine : Du coup je vais redonner un contexte général. Donc The Shift est née en 2015 mais a beaucoup plus d'années d'expérience car il né de la fusion de plusieurs réseaux qui existaient déjà en Belgique. Donc il y avait "Business & society" qui est un réseau vraiment d'entreprise, qui était le réseau qui était loger à la FEB. Il y avait Coopy, c'était vraiment un réseau ou tout ce qui était ASBL, ONG, société civile. Il y avait argus qui était plutôt un réseau flamand universitaire. Et il y avait le UN Global Compact qui était le satellite des nations unies pour promouvoir les ODD. Tous ces réseaux vivaient ensemble, ils ont essayé de fusionner pour avoir une seule plateforme où vraiment tous les acteurs peuvent collaborer ensemble. Donc aujourd'hui on a une plateforme commune un réseau de plus ou moins 420 membres qui sont aussi bien des universités, des entreprises, des ONG, des autorités publiques. Donc voilà ça c'est qui est The Shift. Notre mission et notre vision, c'est de créer une société et une économie plus durable et comment, c'est en créant des partenariats innovants pour justement créer des nouveaux modèles de nouveaux paradoxes. Comment on fait ça ? Alors, on se base sur trois piliers, on parle de "Connect-Commit-Change". "Connect", c'est vraiment en décidant de mettre tous les acteurs ensemble vraiment pour qu'ils puissent se connaître et échanger. "Commit", c'est parce qu'on va aider tous nos membres à développer ou aller plus loin dans leur agenda des sustainable development goals (donc des ODD). Et "Change", pour ça on va ensemble avec les membres et les partenaires créer des projets autour d'une thématique. Par exemple, il y a une méthodologie qu'on utilise beaucoup, c'est la méthodologie du Green Deal. Et le Green Deal, c'est vraiment une méthodologie où, avec différents acteurs, on décide de s'attaquer à une problématique dans le green, donc c'est environnemental, mais on commence à faire un Housing Deal pour le logement social, ça pourrait être un Social Deal pour la diversité. Le Green Deal c'est plusieurs personnes qui aimeraient s'attaquer à une problématique environnementale de manière innovante et en collaborant. Donc il y a un comité de pilotage qui se crée avec des acteurs de différentes origines. Il faut toujours une autorité publique, un réseau et des experts autour de la thématique. On définit les objectifs qu'on veut atteindre durant la durée Green Deal et après on invite des gens à venir signer ce Green Deal et ils s'engagent à mener les actions qu'on a défini.

J : Oui, j'ai vu que vous travaillez beaucoup avec les SDGs, j'ai aussi vu que vous parliez du BeCorp. Quelles sont les plus-values de ces initiatives ?

E : D'abord, nous, étant le point de contact de l'UN Global Compact, ça a son sens d'avoir utilisé les SDGs. Mais au-delà de ça pour nous c'est un langage commun, les SDGs ont été écrits en 2015 avec un agenda qui été signé par tous les pays, à l'époque, des Nations Unies qui étaient d'accord d'atteindre ces objectifs donc 17 Objectifs pour un monde meilleur et pour nous c'est une bonne base car l'approche est très holistique parce qu'on passe du terme de durabilité,

de "people-planet-profil", à, avec les SDGs, "people-planet-prosperity (qui est beaucoup plus inclusif)-peace-partnership". Et du coup pour nous ça a tout son sens, on a un langage commun avec le SDG17 qui est le nôtre, qui est le partenariat, donc c'est très puissant pour nous de travailler avec cela. BeCorp, c'est un peu différent. Je ne sais pas si la question c'est pourquoi on a décidé de travailler avec BeCorp, ou quel est l'impact ?

J : Vous pouvez aller dans les deux.

E : BeCorp, on soutient juste. En tant que réseau de durabilité belge pour nous il est important de vouloir soutenir nos membres dans leurs initiatives. Et il y a plusieurs éléments qui ont fait le choix de faire la démarche de voir s'ils étaient un label BeCorp. Donc on s'était dit que c'était important de pouvoir les soutenir dans cette démarche, toujours via le partenariat. Donc en les mettant ensemble. Ça c'est un point. Un autre point qui me semble intéressant c'est que l'assessment BeCorp est un assessment très holistique. Et donc il va permettre à l'entreprise de savoir où il en est. Parce que les SDGs ne sont absolument pas un outil de mesure, mais sont une boussole pour développer sa stratégie en disant "voilà, je vois qu'il y a ce challenge où je peux réduire l'impact via mon business donc je vais travailler là-dessus, c'est mon axe de travail" ou "voilà où je peux, grâce à mon produit, avoir un impact positif" et donc le SDG est vraiment une boussole. C'est une manière pour l'entreprise de savoir où elle se situe et c'est assez bien détaillé où, et donc de pouvoir prendre action parce que je pense qu'aujourd'hui on manque de mesures. Donc c'est une manière de mesurer.

J : Donc votre but donc de rassembler et de stimuler tous ces partenariats. Et quels sont les acteurs qui viennent vers vous spécifiquement, ou est-ce que vous allez vers les acteurs pour le mettre ensemble ?

E : Du vue au point de vue membres ou pour monter des projets ?

J : Pour monter des projets.

E : Mais donc, il y a plusieurs manières de définir le thème. Déjà, on a nos Priority of Change, c'est la priorité sur laquelle on a décidé de travailler. Ça c'est déjà notre boussole à nous avec les SDGs en amont évidemment. Ensuite, il y a Gaëlle, qui est notre personne de contact avec les membres de façon continue. Moi qui suis en équipe Change, je suis en contact avec certains membres qui touchent les problématiques sur lesquelles on va travailler. Mais elle est tournée chez tous les membres et elle entend quels sont les besoins du marché. Donc on a les besoins du marché, les challenges des entreprises, des organisations de tout bord, et en tant que réseau du développement durable, on est aussi au courant des gros challenges. Le climat, la biodiversité sont des sujets qui sont assez urgents. On développe le projet sur base d'un mixte d'information. Et pour nous ce qui est important c'est d'avoir tout le monde autour de la table. Donc pour savoir comment on va choisir qui va mettre la table, on veut avoir tout le monde parce qu'on veut que The Shift soit une place neutre. Donc par exemple, s'il y a une problématique dans les mines où récolter du cobalt, alors on peut mettre autour de la table une entreprise qui fait du recyclage ou qui s'occupe de tout ce qui est minerais, on peut faire une

ASBL qui s'occupe de récolter les GSM et les ordinateurs chez les particuliers, on peut avoir un fabricant de GSM. Et en les mettant autour de la table, on essaie d'avoir tout le monde. Si à un moment, par exemple dans les Green Deal, c'est toujours très important d'avoir une autorité publique. Un autre exemple dans l'économie circulaire, il y a dans certains cas de problèmes législatifs donc aujourd'hui certains matériaux sont considérés comme des déchets donc on ne peut plus les réutiliser alors que ça avait du sens à l'époque. Aujourd'hui il y a des barrières législatives qu'il faut remonter. Donc c'est important d'avoir aussi dans certains cas autour de la table les autorités publiques qui puissent parler entre eux en disant "ok nous on est prêt à réutiliser ces terres sales en les nettoyant, mais alors vous devez lever la barrière législative".

J : Et donc quels sont les avantages quelles sont les motivations à réunir tout ce monde et à collaborer vers ces projets ?

E : Aujourd'hui il y a beaucoup d'acteurs qui font des choses fantastiques de leur côté. Mais on voit que si chacun de son côté il n'y a rien qui bougera. Si on prend dans les SDGs, le 'Wedding Cake' de la représentation des SDGs, on voit vraiment que l'économie fait partie de la société mais la société fait partie d'une biosphère donc ce n'est pas une biosphère saine, on ne peut pas avoir une économie saine. Mais on voit que la colonne vertébrale pour faire fonctionner tout ça c'est le partenariat.

J : Est-ce qu'on peut parler du coup de valeur ajoutée ? Est-ce que ces partenariats ajoutent une valeur spécifique ? De quel type de valeurs est-ce qu'on pourrait parler ?

E : Pour moi, ce n'est pas une valeur ajoutée, c'est un moteur. Donc si jamais chacun de son côté a des bonnes actions. Si je reprends mon exemple de cobalt, par exemple, l'appauvrissement des métaux rares dans les mines, plus de travail d'esclavage moderne ou des enfants, c'est une problématique. En Belgique on n'a plus assez de matériaux pour faire des GSM ou des batteries pour les voitures électriques. Chacun de son côté et ici par exemple l'asbl, elle va s'occuper de récupérer les GSM mais qu'il n'y a pas de partenariat ou qu'ils ne se sont pas parlés, ça ne marchera jamais. Donc ce n'est même pas plus-value, pour moi c'est un moteur. Ça paraît tout à fait logique quand on le dit, mais les gens travaillent en silo. On a vraiment été formatés à étudier, à travailler par matières dans des départements, et donc on travaille en silo. Donc ce n'est pas du tout un réflexe d'aller parler à une entreprise et c'est pour ça que voit la puissance d'un réseau comme The Shift. C'est presque surprenant comme bêtement mettre des gens autour de la table [peut aider]. Un autre exemple on a fait le Green Deal "Mobilité partagée". Ça l'objectif était d'augmenter le pourcentage de mobilité partagée à Bruxelles et là il y a une compagnie d'assurances qui a signé et il y avait des représentants de la société civile. Grâce au partenariat ils ont réalisé qu'en fait il n'y avait pas moyen, point de vue assurances, d'acheter une voiture sous le nom de deux personnes. Apparemment ce n'était pas possible d'avoir une assurance pour deux voisins par exemple, et du coup grâce à ce partenariat des gens entre la table, la compagnie d'assurance s'en est rendu compte et a développé le produit.

J : The Shift, l'entreprise elle-même est construite entièrement avec des partenariats. Quels sont pour vous les apports, qu'ils soient positifs ou négatifs, d'avoir tous ces partenariats ?

E : Je ne détiens toute la théorie, on en a parlé avant, même si on parle de partenariats internationaux, dans ma vision le partenariat, et ça monte plus haut que The Shift (niveau international), ce n'est que positif au niveau durabilité. Puisque c'est que, point de vue gouvernance, n'est que en uniformisant les taxes sur le CO2 ou sur le réel prix d'une entreprise, ou sur le réel prix d'un produit en fonction de son impact environnemental ou social, ne peut marcher que s'il y a un partenariat entre tous les pays. Par exemple, on ne va pas perdre de la concurrence si jamais la Chine ne suit pas et que l'Europe le fait, il va y avoir un désavantage pour l'Europe alors que c'est indispensable. Donc pour moi le partenariat au niveau des enjeux de durabilité, ce n'est que positif. Après, au niveau de l'entreprise, il y a beaucoup de risques. Le fait qu'on parle encore de lever des nouvelles législations ça peut ça peut être un risque et il y en a beaucoup, si on ne bouge pas. Parce que le partenariat a fait discuter.

J : Est-ce que des partenariats comme ceux-ci il en existe uniquement entre des entreprises sociales ?

E : Une entreprise sociale, c'est bien une entreprise qui a un but positif sur la société, ce n'est pas une ONG, c'est de l'entrepreneuriat sociale. Déjà, c'est évident que c'est des entreprises qui dès le début vont faire des partenariats. Par exemple, il y a entre CyCLO qui va chercher le marc de café et Le Champignon de Bruxelles qui fait pousser des champignons grâce à ce marc. Ce sont deux entreprises sociales, mais c'est aussi avec Exki, qui est une entreprise normale qui va donner son marc de café. Donc, des partenariats, il y a pleins d'exemples. Il y a Rising You et Elia. Rising You, c'est une entreprise sociale qui donne des cours d'escalade à des réfugiés ou des immigrants et grâce à ça ils arrivent à trouver un job parce que peuvent aller réparer tous les pylônes électriques de chez Elia. Sur notre site, il y a eu des concours un meilleur partenariat, mais c'est toujours entre entreprises et entreprises sociales.

J: D'accord et du coup est ce que vous pensez qu'il est toujours préférable de faire ce genre de partenariat avec une entreprise sociale et une entreprise "non-sociale"? Ou est ce qu'il y aura plus de positif entre deux entreprises sociales ?

E : Je ne pense pas que l'un soit mieux que l'autre pour la simple raison, même si c'est ma vision, j'ai travaillé chez Ashoka quelques mois, et du coup j'ai réalisé qu'est-ce que c'est un entrepreneur social, et est-ce que toutes les entreprises ne devraient pas devenir des entreprises sociales, c'est à dire des entreprises qui sont une force "for good" au service de la société. Du coup, pour moi il n'y a pas de barrière entre l'entreprise sociale et l'entreprise. Certainement pas les partenariats, parce que pour moi toutes les entreprises devraient tendre vers ça. Après, il y a des entreprises qui sont assez loin dans leur business model et donc le retour en arrière est très compliqué, mais toutes les entreprises devraient se diriger vers une valeur partagée.

J : Alors, j'ai déjà pas mal d'infos ici, si vous avez quelque chose d'autre qui vous vient en tête ?

E : Il faudrait me redonner le thème de ton mémoire exactement.

J : Alors, je parle de la valeur ajoutée d'un projet qui soit social ou environnemental, lorsque deux entreprises sociales travaillent ensemble, collaborent.

E : Moi je pense que ça fait partie de la complémentarité. Le risque qu'on a pris en travaillant en silo, c'est de perdre la dynamique. Par exemple, EnVie, ils achètent à moindre prix les surplus de légumes des producteurs, là il y a déjà du zéro déchets, ils se sont mis dans les abattoirs dans cette dynamique plus d'entrepreneuriat social, et là il faut des soupes qui revendent pour lutter. Donc là déjà il faut un partenariat entre des agriculteurs, ça peut être bio et du coup quelque part pourquoi pas une entreprise sociale, et réduisent les déchets parce que ça aurait été à la poubelle. Mais alors là où il y a un partenariat, c'est avec Actiris, pour ne prendre que des chômeurs longue durée et ils disent, on va les prendre un an et on leur apprend à couper des légumes, à faire des soupes, et donc j'imagine qu'ils sont payés par Actiris qui reste peut-être encore au chômage, mais entretemps ils se forment et reprennent confiance en eux. Et donc ce partenariat entre EnVie, c'est qu'EnVie trouve sans doute de la main d'œuvre meilleur marché qui leur permet de baisser [les prix]. Il ne faut pas que ça soit négatif parce que ça se veut un projet positif, pour cette raison. Actiris réduit le taux de chômage, les gens sont revalorisés dans un travail, ils apprennent un métier et potentiellement après ils retrouvent autre chose. Mais voilà c'est difficile de souligner une valeur parce que pour moi le partenariat est la colonne vertébrale. Je ne vois pas une entreprise fonctionner sans partenariat. Je pense que c'est un peu la même vision que quand on dit à une entreprise de prendre les SDGs comme une boussole, dans la tête d'un entrepreneur social il doit se dire "voilà, avec ma mission, ma vision, ou mon but, comment je peux aussi résoudre d'autres problématiques et donc partir faire des partenariats". La fille qui fait ses soupes aurait pu bêtement dire "moi ça me touche la cause du chômage, ces gens exclus et qui ont l'impression de ne faire valoir, comment je peux leur réintégrer ?" Et elle aurait pu juste dire "je fais des soupes", mais elle s'est dit "faisons en partenariat avec les déchets, etc."

J : Du coup, j'ai fait quelques interviews avant et c'est vrai que c'est souvent cette ambition, avoir une cohérence tout le long de sa chaîne de valeur. C'est ça qui ressort souvent. C'est chouette à entendre qu'il y en a qui sont motivés. Et voilà que je pense que j'ai bien ce qu'il me faut, merci beaucoup pour le temps que vous m'avez consacré.

TRIODOS 17/06/2019 avec Simon Michotte

J : Pour commencer, pouvez-vous mieux expliquer ce que fait Triodos et quel est son but ici à Bruxelles ?

Simon : Triodos, c'est une entreprise, une banque, une s.a. pour être plus précis ou n.v. en néerlandais car c'est une banque d'origine néerlandaise fondée en 1980 et en Belgique depuis 1993 donc 25 ans. C'est une banque d'épargne en premier lieu, maintenant d'investissement depuis début des années 2010. Epargne et investissement sont nos deux activités bancaires, l'activité de crédit qui est lié à l'épargne est l'activité essentielle de la banque, on met l'accent sur les investissements puisque ces dernières années le taux d'intérêt sur l'épargne est de plus en plus faible et ça impacte fortement notre modèle qui est relativement simple car ça impacte les taux sur les crédits qu'on octroie et donc nos revenus en tant que banque, et donc on est très sensible ça. Et l'argent qui est déposé en épargne commence à nous coûter maintenant parce qu'il y a des coûts sur chaque euro qui est placé en épargne. Encore plus sur chaque euro qui n'est pas utilisé pour financer un crédit. Donc on a un modèle dans la vertu est la simplicité mais qui en pâtit justement de ses simplicités pour le moment.

J : Vous conciliez beaucoup ce monde bancaire avec une économie plus sociale ?

S : Voilà donc on est une banque mais qui se veut durable. Les fondateurs ont fixé une mission à la banque dès le début, on parle de mission dans les statuts qui est d'avoir un impact positif sur la société. Concrètement, ça signifie que le but est de rediriger l'impact de l'argent, parce que l'argent, qu'on l'utilise d'une manière ou d'une autre a toujours un impact. Ça revient beaucoup dans les médias pour le moment : les grandes banques qui investissent dans le nucléaire, qui vont avoir un impact négatif. Ici, le mécanisme est très simple l'argent que nos clients privés déposent en épargne chez nous est utilisé pour octroyer des crédits comme dans n'importe quelle banque, c'est la base de la banque. Simplement, ces crédits sont octroyés sur un projet uniquement dans le secteur de l'environnement, culturel et social. Et le fait de n'octroyer des crédits, donc de prêter de l'argent qu'à partir de 50000 € et pour parfois plusieurs millions d'euros que dans ces trois secteurs là, on estime que ça va avoir un impact positif vertueux et encourager des projets qui vont à leur tour avoir un impact positif sur la société dans son ensemble.

J : Avez-vous des exemples de quelques projets ?

S : Oui, de tête, je peux en trouver quelques-uns concrètement. Ce qui est aussi important, c'est la transparence pour Triodos, et donc tous les projets qui ont reçu un crédit, c'est dans le contrat de crédit, on en fait la publicité, tout le monde peut la trouver sur notre site internet, il y a même une carte, vous pouvez retrouver tous les clients, où ils se trouvent partout en Belgique, mais aussi pour tous les pays où Triodos se trouve: Allemagne, Espagne, France, Pays-Bas. On a des commerces physiques de petits commerçants indépendants, dans la rue Haute. On a des fermes en agriculture biologique. J'ai une connaissance qui ont un magasin zéro déchet à

Louvain-la-Neuve, qui a lancé son projet et son crédit a été accepté ici. Ce sont des exemples typiques, des petites épiceries zéro déchet mais on se répartit par secteur notre département crédit. Donc il y a des petites et moyennes entreprises, le secteur de la santé, en asbl dans beaucoup de secteurs différents, des maisons médicales, et on a des plus gros clients dans le secteur éolien, car Triodos est aussi la première banque à financer une éolienne en Belgique. Donc on a une certaine expertise là-dedans aussi. Cette année on vient de conclure deux contrats offshores, donc c'est les premiers financements de parc éolien offshore en mer, des contrats beaucoup plus importants, on est pas la seule banque à financer la construction de ce parc là. C'est des montants qui sont assez élevés qu'on ne pourrait pas financer tout seul mais on a pris le lead sur la gestion du contrat et du projet et donc c'est nous qui menons le projet de financement de ces parcs-là, en collaboration avec d'autres banques.

J : Du coup, en parlant de collaboration, quel type de collaboration avez-vous ? Ici du coup, par rapport à des plus gros investissements, est-ce qu'il y en aurait d'autres ?

S : Moi j'ai entendu parler de ces projets. Je suis un petit peu, mais je n'en connais pas tant que ça parce que voilà, ça n'a pas non plus ma fonction, mon activité au quotidien. Mais quand on refuse un client crédit parce que c'est des sommes plus faibles, on envoie vers Credal qui est une structure d'accompagnement mais qui octroie des crédits plus bas. Ils sont un peu complémentaires avec ce que nous on fait, puisque nous on est à partir de 50000, eux peuvent combler en dessous. Et les plus grands projets comme les parcs éoliens offshore, c'est des contacts et une expertise qui est très spécifiques dans un service de financement par projet, c'est vraiment du cas par cas. Il n'y a pas de procédure mise en place, on passe un accord qui est sur mesure avec chaque nouveau client en fonction du projet et pour faire du sur-mesure, il faut des projets suffisamment conséquents donc là c'est vraiment des plus gros crédits, comme le parc éolien, vraiment de la grosse infrastructure comme ça. Donc là, je suppose qu'il y a beaucoup de collaboration surtout au niveau du financement, on va collaborer avec d'autres banques. A une autre échelle, on va collaborer avec des agences immobilières sociales pour l'ouverture de garantie locative pour des personnes précarisées, qui ont un faible revenu, qui ne savent pas en un coup, payer la garantie locative pour leur logement. Ils sont clients d'agences immobilières sociales, qui font un peu le lien, elles versent l'ensemble de la somme sur un compte qui est ouvert chez nous et eux gèrent l'ouverture du compte pour leurs clients et ensuite leurs clients versent petit à petit en fonction de leurs revenus, de leurs possibilités, et échelonnant le paiement de la garantie locative. C'est aussi un autre exemple de collaboration donc dans le secteur du logement social.

J : Quels sont les avantages que vous avez à collaborer avec ses structures ?

S : Pour le cas des garanties locatives, par exemple ?

J : Ou plutôt l'autre cas si vous savez mieux ?

S : De ce qu'on m'a expliqué, ce qui est intéressant, c'est des plus gros contrats. Il faut voir ça comme ça : l'argent qui est en dépôt chez nous, c'est en le prêtant qu'on fait travailler l'argent, c'est

ce que toutes les banques font et on le prête pour une durée déterminée avec un remboursement déterminer à un taux d'intérêt sur le montant prêté, et plus la somme est grande, plus le taux d'intérêt est élevé et donc le projet est intéressant. Et donc voilà, on a beaucoup de types de clients différents. On prête aussi, comme je l'ai dit, à des petits indépendants des montants à partir de 50000. Quand je dis "petit", ce n'est pas qu'un petit client est un moins bon client, c'est qu'il faut savoir répondre à tous et c'est ce qu'on essaye de faire. Donc l'avantage d'un point de vue beaucoup plus terre-à-terre, et "chiffres", car on doit quand même faire des chiffres pour fonctionner, on peut se fixer la mission la plus vertueuse du monde, il faut parfois un peu réfléchir de manière carrée pour pouvoir fonctionner. Ici, les financements par projet, c'est souvent des gros montants et donc ça fait des plus grosses rentrées. C'est le premier avantage. L'avantage pour ces deux projets spécifiques offshore, c'est que c'est que on mène le projet, donc par contrat, il y a aussi des revenus en plus du taux d'intérêt sur le montant prêté, et donc quand une banque mène le dossier de financement de ce projet-là, ces revenus viennent à la banque qui a mené à bien le projet. D'autres banques peuvent choisir de se rajouter au projet et elles n'ont comme revenus que le taux d'intérêt sur la part que-elle prête, ainsi que d'autres revenus liés à la conclusion d'un contrat. Oui, donc ici concrètement, le fait de collaborer avec d'autres banques pour financer des projets ambitieux comme ça, d'un point de vue plus mission de la banque, on atteint un objectif génial en termes d'impact qui est toujours ce qu'on recherche en premier. Alors là, on a une quantité de kilowattheure qui est généré par ce parc éolien, ce sont des nouvelles éoliennes avec un meilleur rendement. Si on compare déjà les éoliennes d'il y a 10 ans, je sais que ça se compte en dizaine ou centaines de foyers en plus que l'on peut fournir en électricité pour le même nombre d'éoliennes, et ici en plus en mer, c'est vraiment un bon rendement, donc c'est autant de kilowattheure d'énergie propre en plus. Et ça se compte dans des quantités considérables. Là c'est aussi l'objectif chercher à travers l'attractivité bancaire, et notre manière d'essayer de rediriger l'argent.

J : Et si on parle de valeur ajoutée, et la valeur que vous essayez d'avoir, ou en tout cas qui ressort à chaque fois, c'est souvent environnemental, j'imagine, social et culturel ?

S : C'est ça, c'est toujours les trois secteurs : Triodos en grec signifie 3 chemins. Ce sont les trois secteurs que l'on veut financer. Avant, on parlait de people-planet-profit, ça a été des termes utilisés au point de vue marketing. Mais même pour la simple ouverture d'un compte professionnel donc, là où il n'y a même pas d'aspect crédit et de risque, on va demander à l'organisation quel est son activité. Et si elle ne fait pas partie de ces trois secteurs-là, on va refuser d'ouvrir un compte, ça n'a pas de sens pour nous. On essaye vraiment de voir quel impact peut avoir l'argent, et idéalement d'avoir un impact dans ces secteurs-là.

J : Et est-ce que vous regardez principalement si les entreprises sont des entreprises sociales ou ça n'a pas vraiment d'intérêt ?

S : Ça fait partie des valeurs Triodos, mais une entreprise n'est pas forcément obligée d'être sociale, mais d'avoir un chouette impact de par ces activités. Par entreprise sociale, c'est qu'on met l'accent sur le bien-être des travailleurs principalement, je suppose ?

J : C'est vraiment que la finalité de l'activité de l'entreprise a un but social. Les profils de cette activité sont redistribués dans la structure et non vers les actionnaires.

S : Oui tout à fait, c'est le genre de choses que l'on aime bien voir. Oui quand je dis le secteur culturel et social, le social c'est l'insertion socioprofessionnelle, le bien-être au travail, la santé et beaucoup de choses. C'est pour ça qu'on fonctionne beaucoup au cas par cas aussi, un dossier n'est pas l'autre. Ce qui explique aussi beaucoup notre manière de travailler et celle dans banques comme nous, c'est le l'exemple du "dilemme": quand un de mes collègues, un chargé de relations dans le département crédit, quand il rencontre son client qui vient lui demander du financement et qu'il lui explique son projet, c'est la première personne qui va évaluer "est-ce que c'est un projet que nous on finance, qui est dans notre politique de crédit ou pas?" Si oui, notre chargé de relation présente le client demandeur de crédit à un comité en interne qui décide d'octroyer le crédit ou non, en fonction d'une série de critères: le montant demandé, est-ce que nos critères Triodos sont rencontrés ou pas, il y a l'aspect risques aussi qui est toujours analysé pour chaque prêt, mais par exemple, le "dilemme" à ce moment-là, c'est ... J'ai déjà entendu parlé d'exemples de financements qui voulait une ferme en agriculture biologique qui a été en projet pour se lancer qui avait l'occasion d'exploiter un terrain mais le propriétaire du terrain et ministère de la Défense Anglaise. Le ministère de la Défense, c'est le secteur l'armement, on ne finance pas, c'est non, c'est non tout simplement. Mais en même temps, il allait y avoir un impact positif en termes de biodiversité, en tout cas de d'emploi dans le secteur dans la région au niveau local et donc, "quel impact va être le plus élevé, l'impact négatif ou positif ?" C'est ce genre de questions qu'on se pose. Et ça souvent, la décision qui est prise, c'est le genre de discussion qui est prise au sein d'un comité. On me dit souvent, pour autant qu'on puisse justifier pourquoi on a pris la décision de financer alors ça veut dire qu'on a pris la bonne décision, il faut savoir pourquoi on fait les choses. Car on allait financer en partie un loyer qui allait revenir au ministère de la Défense, qui n'est pas du tout le secteur que nous voulons financer. Voilà un exemple concret des décisions qu'on doit prendre dans notre activité de crédit. Je ne sais pas si ça aide pour l'aspect collaboration, quelle est la problématique de la recherche ?

J : Triodos en lui-même, est-ce que c'est une entreprise sociale ?

S : Non, c'est une société anonyme.

J : Oui, donc plutôt, est-ce que dans les projets que vous financés, mais bon ça du coup ça devient plus beaucoup plus spécifique à chaque projet, est-ce qu'il y en a qui prennent part dans des stratégies de collaboration ?

S : Nous on connaît de nos clients ce que l'on a besoin de savoir, pour savoir si ça correspond aux critères pour être sûr que c'est ce qu'on souhaite financer, pour être sûr que l'impact que l'argent on va prêter et celui qu'on souhaite. Maintenant, on ne connaît pas en détail l'activité de nos clients. Voilà, notre structure juridique est une société anonyme de droit néerlandais, maintenant, c'est une banque qui s'est fixé d'avoir un impact positif, le bien-être au travail fait partie de l'aspect durable, du package durable, on a "environnement, social, culturel" donc de

ce point de vue-là, il y a une grosse attention qui est donnée, bien-être au travail des employés. Voilà, il y a quand même des sensibilités. Mais je ne pense pas qu'on peut être défini comme entreprise sociale.

J : Du coup est-ce que de parler de stratégie RSE ?

S : Ça par contre, oui. En tout cas c'est les entreprises qu'on va vouloir mettre dans nos fonds d'investissement. Les entreprises qui ont une stratégie RSE. Donc on essaye de mettre en place nous aussi notre stratégie RSE. C'est par rapport à la banque Triodos elle-même, si on a une stratégie RSE ? Je suppose que oui mais je ne connais pas la stratégie, je ne sais pas ce qu'il y a de défini.

CREDAL 19/06/2019 avec Isabelle Philippe

J : Premièrement, j'aimerais bien savoir un peu comment se situe Crédal dans ce monde de l'entrepreneuriat social ?

Isabelle : Par entrepreneuriat social, vous voulez dire des entreprises de l'économie sociale ? Alors comment se situe ? Nous on existe depuis 35 ans donc on est quand même un ancien acteur de l'économie sociale ou de l'entrepreneuriat social. Et donc on est un acteur important dans la mesure où nous avons des activités assez diversifiées puisqu'en fait on a trois métiers. On a un métier de placement c'est à dire en, proposer de l'investissement à des coopérateurs, on a un outil financier qui est la coopérative, et puis à côté de ça on a le métier de crédit, et des métiers d'accompagnement. Enfin ces trois métiers se croisent puisque c'est grâce au fait qu'on propose une forme de placement éthique et solidaire dans la coopérative qu'on peut faire du crédit et le crédit n'est jamais un crédit où on vous donne juste l'argent, c'est du crédit accompagné. C'est à dire vraiment que les métiers sont évidemment imbriqués les uns dans les autres. Mais avec tous ces métiers, on touche plusieurs types de publics. On touche à la fois à des personnes qui se lancent comme indépendants qui sont exclus bancaire à travers le microcrédit. On a aussi un microcrédit personnel pour des personnes qui sont exclues bancaire et qui veulent financer un bien utile et nécessaire à la vie quotidienne (une voiture d'occasion, améliorer leur logement, rénover leur logement etc.). Et puis on a du crédit à l'économie sociale et donc là alors on intervient pour financer des entreprises et des opérateurs d'économie sociale et des entreprises sociales et donc là quelque part on est ce sont nos clients. Donc on intervient soit en direct dans nos microcrédits on est directement bénéficiaire, soit en deuxième ligne en finançant des entreprises d'économie sociale qui elles ont des bénéficiaires (ça peut être des agences immobilières sociales, ça peut être des centres d'insertion socioprofessionnelle, des maisons médicales dans le domaine de la santé, tout ce qui est éducation permanente). Tout ça ce sont des clients qui peuvent bénéficier d'un financement chez nous pour mener leurs activités. C'est du préfinancement de subventions, c'est financer une camionnette, financer un bureau un immeuble, etc. Idem pour l'accompagnement, on a des activités d'accompagnement pour obtenir un microcrédit, l'accompagnement pour les entreprises sociales, soit dans le cadre de l'obtention de crédits, soit même en dehors, on a un bureau de consultance qui peut aider une entreprise d'économie sociale à lancer une nouvelle activité, pour faire un plan financier, rédiger des statuts, réfléchir sur sa gouvernance. En fait on a beaucoup de métiers et donc notre place dans l'écosystème, c'est quand même à la fois d'être un acteur ancien et d'être un acteur qui est en contact avec beaucoup de partenaires mais très variés. Quand on travaille sur la microfinance, nos prescripteurs, donc les gens qui nous envoient des clients ce sont les CPAS, ce sont les structures d'accompagnement à la création d'entreprise etc. Et puis quand on est en contact avec les entreprises d'économie sociale on est plutôt en contact directement avec leur fédération. De fait on a une grande diversité d'acteurs qui gravitent autour de nous et avec lesquels on a des collaborations de type diverses et variées, soit des collaborations formelles avec des conventions soit des partenariats où on nous envoie des clients ou on leur envoie des clients. On se renvoie les clients respectivement. On est quand même en contact avec beaucoup de gens et donc on sait aussi beaucoup de gens du fait qu'on finance aussi les opérateurs économiques. On connaît bien le secteur, on connaît bien comment il est financé, on sait quels

sont les types de subsides. On connaît assez bien à différents niveaux le secteur. Notre place est importante. Après on n'est pas encore très connu du grand public par exemple mais au sein du secteur on est quand même connu.

J : Mais du coup que vous parliez de partenariats ou des collaborations ce que vous voulez peut-être approfondir ?

I : Il y en a pleins. En fait, on ne peut rien faire sans partenaires. C'est clair que ce n'est pas possible de toute façon. Autant les prescripteurs qui nous envoient les personnes pour des microcrédits, que vers qui on renvoie parce que, par exemple, pour la microfinance on a, disons, 5000 appels par an et en tout, l'année dernière on a octroyé 900 crédits. Donc il y a un entonnoir de 1 pour 5 qui est accepté en crédit les 4/5èmes, on ne leur dit pas "écoutez, vous n'êtes pas dans les critères, aurevoir". C'est vraiment un travail de réorientation vers des partenaires, du coup. Donc il y a une collaboration avec pas mal d'acteurs, des services d'obligation d'aide, des CPAS, le service d'accompagnement à la création d'entreprises. Il y en a beaucoup. Et pour tout ce qui est entrepreneuriat social, on est sur une autre cible c'est plutôt des entreprises et des associations. Là on a des collaborations parce qu'on est dans ConcertES qui est une fédération couplée de toutes les fédérations d'économie sociale. On a participé à la création de certaines coopératives ici dernièrement. En fait on travaille sur un projet lié à l'immobilier, notre objectif ce serait d'augmenter l'offre de logements à vocation sociale en Wallonie et à Bruxelles, et donc de ce fait là on travaille sur ce projet depuis quelques mois et on a énormément de partenariats notamment avec le Community Land Trust à Bruxelles, avec lequel ensemble on a rentré une demande de financement à la Région bruxelloise qu'on a obtenu. Donc on fait ensemble mais on est sur un projet qui s'appelle House Lab qui vise à créer un acteur de promotion immobilière pour le logement social. C'est une collaboration étroite sur ce projet-là. On a créé une coopérative qui s'appelle le Home Sweet Coop donc on est au conseil d'administration de cette coopérative et on a pris des parts dans le capital, et ça c'est avec des partenaires sociaux de la région de Charleroi et de Bruxelles qui travaillent sur le sans abris. Donc c'est L'Ilot, Comme Chez Nous, Logement Pour Tous, etc. Donc on peut être un peu aussi acteurs de terrain en étant en partenariat comme ça. Ou bien plutôt dans des fédérations et donc travailler sur du lobbying. On a aussi investi dans LITA.co, on a investi dans leur capital, on a pris 100.000 euros, donc dans les fondateurs de LITA Belgique. LITA France existait, quand ils ont voulu s'implanter en Belgique, ils nous ont contactés et on a décidé d'investir dans leur capital. Et donc on est dans le conseil d'administration et dans leur comité d'investissement. Donc là on a un partenariat, une collaboration, même plus que cela vu qu'on est vraiment actionnaires, et ça c'est depuis 2017. Pour donner du sens au fait qu'on a investi chez eux, c'est parce que c'est une plateforme de crowdequity, c'est-à-dire qu'ils proposent sur leur plateforme des projets pour qu'ils soient financés par des particuliers, qui peuvent mettre jusqu'à maximum 5000 euros dans les projets. Par exemple, ils font d'abord toute une analyse du dossier, le passe au comité d'investissement, et s'il y a un feu vert, il va sur la plateforme. D'abord on fait un test pour voir s'il y a du répondant du côté de la communauté d'investisseurs et s'il y en a un, on le met en collecte sur la plateforme et là des personnes comme vous et moi peuvent souscrire des parts dans le capital de ce projet là mais via la plateforme LITA. Donc c'est comme du crowdfunding mais, pour être coopérateurs ou investisseurs dans les projets qui mis sur la plateforme. Et ça

venait en complémentarité nous qui faisons du financement puisque nous ont fait du crédit tandis que via LITA, ils peuvent avoir du capital. En plus chez LITA, l'intérêt, comme c'est des petits montants maximum 5000 que les gens peuvent mettre, donc s'ils veulent récolter 200 000€, ils ont d'office 40 personnes. D'office, on touche une communauté de personnes, que s'ils viennent nous demander un financement chez nous, c'est complémentaire. Le financement chez nous, c'est à Crédal qu'ils le demandent, donc nous on essaye qu'ils viennent à nos assemblées générales, on fait des événements chez les clients, on essaie de les mettre en commun, on essaie de créer cette communauté au sein de Crédal, mais c'est vrai que le fait de mettre sur la plateforme LITA, ça donne quand même des futurs utilisateurs. Par exemple, Färm qui s'est mis sur la plateforme LITA, c'était aussi une façon d'augmenter sa communauté. Et donc c'était vraiment complémentaire parce que nous on proposait via du prêt. Maintenant on a créé aussi un nouveau produit, "Change", qui est un fond d'impact social, un fond d'investissement, donc là on investit en haut de bilan mais on investit pour des montants qui sont 50 à 100 000€ ou 200 000€ dans un projet en capital donc à nouveau c'est complémentaire à ce que LITA propose puisqu'eux viennent avec des petits montants. On a aussi conclu un partenariat, là c'est plus symbolique, parce que concrètement je ne sais pas encore si il y a des projets qui ont été faits ensemble, mais avec MiiMOSA, une plateforme de crowdfunding qui est active dans l'agriculture durable et comme nous on fait de l'accompagnement à des porteurs qui ont des projets d'entreprise en alimentation et en agriculture durable, on a tout un parcours d'accompagnement dédié à ça, et du coup on a une convention avec MiiMOSA, qui est une convention d'intention de partenariat, dans le sens où ce n'est pas qu'il y a vraiment des choses concrètes mais on se dit qu'on va s'envoyer les porteurs les uns les autres. Donc nous quand on est des porteurs qui ont suivi la formation, on va leur parler de MiiMOSA, parce que s'ils veulent après récolter des fonds, ils peuvent se mettre sur la plateforme et MiiMOSA à l'envers, va parler de Crédal. Donc c'est un peu une convention de communication et de visibilité réciproque. Après ça on a plein de collaborations parce que dans l'accompagnement on fait des projets aussi. On a un pôle recherche et développement qui est plus de l'animation économique on appelle ça chez nous. L'animation économique c'est pour accompagner l'émergence pour défricher les nouveaux champs de l'économie sociale. Ça veut dire que là on est souvent mandaté par les pouvoirs publics. Par exemple, la province du Brabant Wallon nous a mandaté pour promouvoir les circuits courts sur la province, pour trouver des débouchés pour les agriculteurs qui font de l'agriculture bio et qui veulent écouler leur marchandise. Donc Empreinte BW, c'est un projet financé par la province pour stimuler la vente et la mise en réseau des agriculteurs qui travaillent en circuit court pour qu'ils aient une meilleure marge aussi sur leurs ventes. Et donc Empreinte BW, c'est un projet financé par la province que Crédal fait avec Groupe One, qui est aussi un opérateur d'économie sociale qui accompagne les projets dans tout ce qui est développement durable. On a rentré ensemble une demande de subventions. Comme je disais, où on avait rentré ensemble avec les Community Land Trust à Bruxelles, une demande de subvention à la Région wallonne et bruxelloise. Ici on avait rentré une demande de subvention auprès de la province. Dans ce cas, c'est plutôt eux qui sont venus vers nous, parce que parfois ça fonctionne comme ça aussi le cas des appels à projets, pour mener leurs politiques de développement, il faut un appel à projets. Là, ils nous ont soumissionné et donc on est en partenariat et en collaboration avec Groupe One. On peut être en concurrence parce qu'on aura peut-être tous les deux été sollicité pour un même appel à projets en le faisant

séparément et le soumissionnaire va prendre l'un ou l'autre. Parfois on rentre des projets ensemble ça dépend du type de projet. Mais en général on essaie de viser la collaboration mais parfois on est aussi en concurrence. Maintenant c'est vrai que ça peut être intéressant de mettre le focus sur la collaboration entre nous et les pouvoirs publics. Et ça c'est vraiment une collaboration fructueuse, j'ai envie de dire parce que d'un côté, par nos différents métiers, on apporte d'une part le capital financier, via la coopérative, parce qu'on peut faire des prêts, on a près de 40 millions de fonds qui sont mis par les coopérateurs, et on a aussi tout le capital social, le réseau. On a une centaine de volontaires, tous nos clients, ça fait des milliers de clients qui sont chez nous, 50 personnes qui travaillent dans l'entreprise, tout un réseau de plusieurs milliers de personnes, 3000 coopérateurs. Tout ce réseau, pour moi je l'appelle le capital social pas au terme comptable mais, le réseau. Ça on apporte aussi, le capital financier (les 40 millions), et puis les pouvoirs publics, ce qu'ils apportent, c'est le capital humain. C'est à dire que c'est grâce à eux qu'on peut financer nos ressources humaines parce qu'ici à Crédal, on a environ 50% de nos produits qui viennent de recettes propres, par les taux d'intérêt et les frais de dossier, et 50 % qui viennent des pouvoirs publics. S'ils n'étaient pas là pour financer les ressources humaines pour l'accompagnement des personnes des bénéficiaires, on ne pourrait pas faire ces activités-là. Mais en même temps, on apporte aussi 50% de chiffre d'affaires, le capital de la coopérative, le réseau etc. Le réseau qui permet aussi à nos clients d'être dans un réseau et d'avoir du chiffre d'affaires. Par exemple, il y avait une réunion du FSE qui se passaient ici en bas, et on leur a renseigné un de nos clients qui est traiteur et qui avait suivi une formation en alimentation durable. C'est une jeune fille, elle a eu du coup son dîner ce midi pour 50 personnes et tout le monde a trouvé ça super. C'est vrai que c'était délicieux. Et donc ils ont pris ses coordonnées pour peut-être s'ils refont un événement, ils vont refaire appel à elle. Donc c'est l'idée d'être dans un réseau et nous on apporte ça. On apporte le capital financier et les pouvoirs publics, c'est comme ça que je pourrais dire que c'est quand même une collaboration avec eux, on n'est pas juste financés, on n'est pas juste subsidiés par eux. En fait on est vraiment dans une collaboration où chacun apporte sa part et cela veut dire aussi pour nous que c'est important qu'ils fassent leur part de la collaboration en amenant des financements qui financent nos ressources humaines. Par exemple, les conseillers qui font du microcrédit, on a besoin d'avoir des subsides parce que sinon ce n'est pas rentable, quand on prête 4000 euros à un client à du 5%, 4000 à 5%, ça fait des euros. Donc, on ne paye pas les 2 jours de travail que le conseiller aura passé avec le futur indépendant pour l'aider à monter son projet. Donc là on a besoin des pouvoirs publics. C'est une collaboration avec eux parce qu'on est dans un dans une relation où chacun apporte sa part en fonction de ses forces et de ce dont il dispose.

J : J'ai vu sur votre site aussi qu'il y avait eu la coopérative TAMA, dans laquelle vous faites partie et qui est plus à l'échelle européenne.

I : Oui c'est ça, on a une collaboration donc avec des acteurs européens. On fait partie de la Fédération Européenne des Banques Ethiques et Actives (la FEBEA), qui a une petite trentaine de membres. L'équivalent de Crédal en Flandre, c'est Hefboom, avec lesquels on collabore aussi, et de plus en plus souvent on voudrait collaborer à l'avenir pour se renforcer mutuellement, parce qu'en fait on a chacun des acteurs assez petits finalement et soumis à des contraintes réglementaires très fortes parce que dans le milieu financier même si on n'est pas

une banque, on a quand même la réglementation sur le blanchiment. Donc le fait de le faire en partenariat avec Hefboom, on pourrait réaliser des économies de synergies. Donc Hefboom fait partie de la FEBEA, et au niveau européen, il y a effectivement pas mal de collaborations qui sont faites, des échanges de pratiques et il y a quelques années nous avons créé TAMA avec les Espagnols, les Français, les Flamands et nous. TAMA, donc l'objectif était de financer en capital des projets d'économie sociale. Donc on avait mis ensemble du capital au sein de TAMA, on avait créé cette coopérative, qui est une coopérative avec un statut européen l'une des seules coopératives européennes. Alors maintenant, cet outil dormant. Il y a eu quelques investissements et notamment il y a encore un qui suit toujours son cours. Mais on ne l'a plus utilisé, parce que malgré tout c'est un petit peu plus complexe de faire un partenariat avec d'autres pays. C'est plutôt un outil qui est un peu l'instant en standby, et on va voir si on relance aussi ou si on liquide à un moment donné. Donc on récupère le capital qu'on a amené dans le projet. Ça c'est encore des questions qu'on va voir pour l'année prochaine. Mais sinon c'est un bel exemple de collaboration. L'idée qu'on avait derrière ça c'était vraiment de faire un partenariat à grande échelle. On avait tout à fait ambitieux et c'est un peu tombé à l'eau. En fait, c'est un peu dommage, mais les collaborations ça dépend aussi souvent des personnes, et avec des changements de personnes à la direction, parfois ça peut tout simplement faire qu'un projet s'arrête. C'est dommage mais c'est comme ça. Les collaborations se font parfois parce que deux personnes accrochent l'une avec l'autre et que du coup des choses se construisent derrière, mais du coup à l'inverse un départ peut faire en sorte que ça s'arrête.

J : Donc si on revient plus vers des partenariat que vous avez avec des entreprises comme MiiMOSA ou LITA.co, quels sont les principaux avantages à se mettre ensemble pour arriver à un projet ?

I : Mais je pense que c'est en termes de communication et visibilité. Communiquer ensemble et mettre en commun aussi nos réseaux. Si les communications LITA sont communiquées dans notre réseau et vice versa, c'est la communauté autour. On œuvre tous dans un objectif commun. C'est ce qui est aussi l'objectif commun de tous ces partenaires, c'est une société plus inclusive, plus durable, donc ça dépend un peu des partenaires. Nous, on est à la croisée de pas mal de secteurs : l'inclusion sociale, l'inclusion professionnelle, le développement durable, l'économie sociale. En fait, c'est quand même des causes qui sont communes. Finalement c'est la mise en place d'un monde plus durable, plus solidaire. Donc le fait de multiplier les réseaux et de communiquer au sein de nos réseaux mutuels, ça donne plus de force, plus de visibilité, on sensibilise plus de monde, c'est quand même un premier objectif. Et puis c'est aussi de faire des synergies financières, de partager des frais ensemble. Par exemple, on a reçu une garantie avec Hefboom et donc on a fait un événement ensemble. C'était une façon d'être plus visible mais aussi de partager des frais, de partager un événement ensemble parce qu'on avait obtenu ensemble des garanties. Et pour l'obtention de la garantie, on a aussi travaillé ensemble, donc quelque part c'est ça c'est mieux aussi, parce qu'introduire un dossier auprès du FEI ensemble, on avait plus de chances de l'obtenir parce que des opérateurs comme le FEI aiment bien avoir un impact, un volume. Alors si c'est Crédal tout seul, ou c'est Hefboom tout seul, ça a moins d'impact. Avec nous deux, on couvre la Belgique c'est mieux, c'est déjà un petit territoire pour l'Europe, donc si on couvre que la Wallonie ou la partie francophone du pays, c'est un peu

embêtant. Donc le fait de le faire ensemble, on avait un impact plus important et eux du coup, ça intéresse davantage aussi à notre projet et ont plus envie que ça se fasse quoi. La collaboration c'est ça aussi, se mettre à plusieurs, c'est aussi donner plus de chances d'obtenir le projet. Et puis, c'est un simple principe mais il y a plus dans deux têtes que dans une, c'est la même chose entre deux partenaires. Sinon, quand on reste dans l'entre soi, parfois on tourne un peu en rond dans la réflexion donc le fait de travailler sur un projet comme Empreinte BW avec Groupe One, on voit d'autres méthodologies, d'autres façons de travailler. Je pense qu'on a tout à gagner de collaborer. Après je ne vous cache pas qu'on est parfois aussi en concurrence avec les opérateurs. Nous on est en concurrence aussi sur le crédit avec les banques, par exemple, si une grosse association demande un crédit immobilier pour une maison médicale qui achète un bâtiment, une maison médicale, elle à l'accès au crédit bancaire. Par contre il y a des fois aussi où sur certains crédits quand les montants sont importants on collabore avec Triodos. La plupart du temps puisque c'est surtout avec eux qu'on est amis, si je peux dire. Donc on a souvent collaboré et fait des cofinancements de projets. Si le client a besoin d'un million pour nous c'est beaucoup, donc on fait chacun 500. Donc on peut avoir des collaborations avec des concurrents, ça dépend. Il y a des projets plus petits où le client a choisi Triodos et pas Crédal. C'est la règle du jeu et ce qui est important c'est que même dans la concurrence on se parle, c'est la règle du jeu.

J : Je vais vous poser une petite question en plus, que j'essaie de voir dans chaque entreprise. Est-ce que vous mettez en place une stratégie de RSE ?

I : Non, je veux dire, ça dépend ce qu'on entend par stratégie. Moi j'ai l'impression qu'en fait tout notre business est orienté RSE, donc je ne sais pas s'il faut faire une stratégie. On essaie d'appliquer en interne en tout cas tout ce qu'on prône en externe. Déjà nous, en fait, on ne financera que des projets qui sont purement sociaux d'office ou durablement. Donc on a toute une grille d'analyse de critères qui fait qu'on ne financera que ces projets ou qu'on accompagnera que ces projets. On ne va pas accompagner, d'ailleurs ils ne nous le demanderaient pas, mais Pepsi, ou enfin j'en sais rien. Donc voilà, si on a cette exigence vis à vis des clients, parce qu'en fait c'est un engagement qu'on a vis à vis des coopérateurs. Forcément pour nous aussi dans notre fonctionnement interne on essaie aussi d'appliquer tous ces principes avec des critères d'équité salariale, on a une politique de formation du personnel, on a une gouvernance qu'on veut le plus participatif possible, on est en train de revoir parce que justement aujourd'hui on est 50 avant on était 30 on est en train de retravailler tout ça en équipe davantage recréer parce qu'il y a des gens qui aujourd'hui ne se sentent plus tellement pris en compte dans les décisions parce que ça grandit. Donc il y a vraiment des couches intermédiaires hiérarchique, donc on est en train de revoir pour que tout le monde puisse participer et que le jeu dans lequel on joue soit clair, au niveau des prises de décision, qui décide, qui est consulté comment ça marche. Tout ça, on est en train de revoir. On ne le fait pas parce qu'on veut afficher une RSE c'est parce que c'est comme ça, parce que les gens qui viennent travailler ici veulent ça, que nous on veut fonctionner comme ça, ça fait partie de nos valeurs. En fait c'est notre ADN. C'est pour ça que j'ai du mal à répondre parce que du coup la RSE, c'est juste normal c'est notre ADN. Ce n'est pas pour ça qu'on est parfait, mais je dis qu'on ne pourrait pas fonctionner autrement. Aussi au niveau du recyclage des déchets, tout ce qui

est plus environnemental, on fait attention, on fait attention à payer correctement nos fournisseurs, toutes nos actions évidemment sans qu'on soit parfait, on essaye en tout cas d'appliquer des principes de bonne gouvernance. Le seul défaut qu'on aurait chez nous, c'est le déplacement depuis qu'on est ici on est en dehors de Louvain-La-Neuve. Du coup il y a plein de gens qui viennent à vélo mais ce n'est quand même pas hyper accessible. C'était un peu contraint et forcé parce qu'avant on était dans le centre, c'était mieux. Donc on s'est retrouvé ici dans le zoning. Ce n'est pas notre choix, on est bien installé mais ce n'est pas notre choix et donc peut-être au niveau développement environnemental, c'est pas top parce qu'on est beaucoup à venir en voiture c'est peut-être un peu le point noir au niveau environnemental mais sur lequel on aimerait travailler mais on a pas encore eu le temps et l'occasion. Sinon franchement naturellement j'ai envie de dire. On est une coopérative, c'est une personne une voix, donc il n'y a pas plus démocratique au niveau de la gouvernance. Nos clients professionnels sont coopérateurs, ils ont une part de 25 euros. On leur demande de souscrire, c'est une obligation. Certains du coup disent "chouette comme ça j'adhère au projet Crédal", il y en a d'autres qui s'en foutent qui voient ça un peu comme un frais de dossier en plus et ne se rendent pas compte qu'ils sont coopérateurs. Mais nous ce qu'on veut c'est qu'ils deviennent acteurs de leurs actifs financiers. Donc en termes de gouvernance, on fait beaucoup pour ça. Par rapport à la transparence, on publie les projets qu'on finance., on a 100% de nos fonds qui sont investis, ça veut dire qu'on cherche maintenant de nouveaux coopérateurs parce que tout est investi dans les projets, donc il n'y a pas 20% ou 30% qui dorment sur un compte, et tous les circuits financiers qu'on utilise sont transparents. Voilà, j'ai l'impression que c'est en fait ça fait partie de nos valeurs, on ne pourrait pas fonctionner autrement. Ou alors ce serait un non-sens et ce serait tromper les gens, tromper nos coopérateurs, tomber nos clients, ça n'aurait pas de sens. C'est ça aussi vous vous orientez vers des entreprises qui sont d'office des entreprises qui dans les modèles RSE. Donc ça veut dire que ce n'est pas qu'elle applique une stratégie RSE, c'est que quelque part, tout leur modèle est construit autour de ça. Si maintenant on est dans une grosse entreprise comme L'Oréal, qui souhaite améliorer sa chaîne de production, réduire ses déchets etc. C'est génial ! Mais en attendant l'Oréal est une entreprise qui pollue, dont on ne sait connaît pas la composition des produits, combien ils payent leurs sous-traitants. Du coup, il n'y a pas une cohérence globale de l'entreprise et si c'est juste un argument de vente ou parce que ça fait bien, c'est dommage. C'est comme le slogan de BNP qui dit qu'ils sont la banque d'un monde qui change. Mais je me suis dit en fait comme les jeunes manifestants dans les rues et qu'il y a une prise de conscience pour le climat, forcément beaucoup d'acteurs surfent là-dessus pour aller vers cette clientèle. Je me disais BNP, ils disent qu'ils sont la banque d'un monde qui change, et bien nous en fait on est plutôt l'acteur financier qui change le monde. C'est pour dire qu'on est plus précurseur et qu'on va plus vers l'innovation et qu'on fait ça de toute façon depuis longtemps tandis qu'eux suivent le mouvement plutôt pour montrer qu'ils le font mais en fait c'est plus un argument de vente. On ne va pas changer l'économie en deux jours mais serait quand même bien.

ASHOKA 20/06/2019 avec Yannick Fischer:

J: I'm trying to analyze the added value of a collaboration strategy, or just two companies working together towards a sustainable and social project. To start, can you tell me more about Ashoka in general, and the scope of action you have here in Belgium?

Y: So, very general, Ashoka is a global organization. We support social entrepreneurs. That's where we started from: selecting and supporting social entrepreneurs all over the world, since 1980. So, it's now run 3600 in 93 countries. So, to become a Fellow there is quite a rigorous process behind which takes about six to nine months. And in Belgium, we select about one follow a year as it takes a while. We are small and we look for the five criteria that we look for. It's in a very new idea, so disruption it has already a social impact and then three criteria on the person. And that takes longer time to assess. And there's also not so many new ideas coming up. And from that supports of social entrepreneurs where it started from, the realization came over the time that it's not enough to just select and support social entrepreneurs, but there also has to be created kind of an ecosystem around social grants also working along with different corporations, public actors to create systems where social entrepreneurship can thrive where social change can be achieved through entrepreneurship.

J: And what type of actions do you do?

Y: So, we have our activities that we do here. We have a collaboration with Accenture, and we have an impact program that is focused on finding new solutions where enterprises are working on bringing people that are far away from the labor market into the labor market. So economic inclusion. That's a partnership that has been going on for a while. We are also once in a while organizing journeys. So, kind of bringing cooperatives or public authorities to social entrepreneurs' office to see how they work they present their work, so a kind of immersive experience, where the ideas about inspiration and seeing how problems are solved from the social entrepreneurs' mind. We do a lot in education we have also a partnership with a foundation where we have Education Innovation Program, which focuses on educators having innovative ideas on how to bring into schools kind of new skills, more soft skills, empathy, teamwork, also better already leadership and entrepreneurial spirit to schools. And then we select every year 10 ideas and help them to develop those ideas and to spread them. So, the idea is often to help, with the fellows that we have selected, we help them to scale the ideas because they mostly have already a certain level of maturity and then we help them to connect them with the right people. We don't do consulting ourselves or anything but we kind of know what the fellows need. And we have to build up the ecosystem or we are always working on finding new actors that you can integrate and then connect the dots.

J: So, you collaborate for the good of society, what does this collaboration consist of?

Y: From the collaboration for the entrepreneurs, let's say a private company wants to do pro-bono so, mostly their CSR departments that have their strategies and interests in doing good

and supporting enterprises, and as we have this good network of enterprises that also are the kind of selection process is kind of a branding. So, an Ashoka Fellow is somebody whose solution is very good. And so, the corporate approach us and ask "can we do some pro bono?" or we approach the corporates and say "don't you want to do maybe some a pro bono for the fellows that we have?". But we are not always going just supporting Fellows but also potential Fellows that might or might not be at the point where we elect them as Fellows but are on the right track, we connect them also or we support organizations or fellows from Spain that have scaled here. So, it's always finding the right kind of services from others that we cannot give ourselves. And ideally of course we don't want to just do CSR work, we also want to have an effect on the company, on the people that are collaborating with the fellow, so the social enterprise. We want to have also the opportunity in those collaborations to plan or have a mind shift within the corporates employees so that they come back from the collaboration with the entrepreneur and maybe rethink "actually is this the right way we're doing business here or can we maybe integrates a social aspect in our daily work and maybe actually does a business case for it". And of course, if you're just working with a CSR department, which often has a very focal point in an organization where it is a bit attached, that's tough. So, it's good or we would like to, or we try to always see that we can go beyond CSR and have access to a bit more structured strategic aspects of the organizations to then make it more systemic.

J: What would you say it brings to those companies? Are there any advantages or added value for them?

Y: Yes, I guess there's different values. We have a collaboration with a German pharmaceutical chemical company called Boehringer Ingelheim. It's called making more health and they have a website so you can check it out if you want. And so that's a very long-lasting collaboration or partnership where lots of different programs have been run. And what was realized there. So, first of all they wanted to expand their market in Africa, but they were lacking local knowledge not knowing the markets that well. So instead of coming from a top down perspective, they reached out to Ashoka and said "what solutions are already in the field? How does the system work? What do social entrepreneurs do? Can we maybe collaborate with them, that regionally active in the field of health?" And then out of this they realized that in those areas where we are active and we are producing goods there is no social enterprises working so they kind of collaborate with Ashoka to create an accelerator program to foster solutions in that area, that they then could integrate into their business. So, first of all it's kind of innovation sourcing knowing what's out there in the market. Social entrepreneurs, or the Fellows, are this kind of new ideas, so there is a benchmark behind it and research and so you can always say that if you collaborate with a fellow and you understand you know what the market is like. And then when you when you have this kind of collaboration where people, like consultants from a consultancy, work together with an entrepreneur, there there's also this exchange of helping someone that is solving a social problem, that is doing something for the better which makes me happy because I'm not just helping a financial client to sell more stuff or whatever but I'm actually doing something that has a lot of impact because that entrepreneur could never afford to hire a consultant to. So, there's this is kind of feeling of purpose which is often looked for in bigger structures and which then is of course good for the enterprise, for the well-being of the

people, for their happiness, their engagement with their work. And then of course what I said earlier, the kind of mindset shift happening. But it takes a lot of time and a lot of convincing to then also realize that actually it's not necessarily going in two different ways to do business and do good. But it's just sometimes harder and also not necessarily a mindset, but a language that is spoken. You can't really approach big companies in the same sense of saying "If you collaborate with us, you're going to save X lives or you're gonna take away 50 homeless from the street every month", you have always have to speak in numbers, and then once that case is done, you can also say "and additionally, you're having this and this impact".

J: And do you have an example like the one you gave but with social enterprise coming to a Follow?

Y: Well the fellows there are all. Yeah, I mean we're working together but the question is what do you define as a social enterprise?

J: There are two definitions for it, so perhaps, what is the definition for Ashoka?

Y: There is no fixed definition of what constitutes a social enterprise. We are always supporting the person, so we look at the person, and from the person of course we then also look at the organization. But a lot of enterprises, lot of organizations that we support don't have a market, so they are not necessarily selling products. But they develop the method that is then used in health or something, so they don't have end customers, but they are funded by grants and government and this kind of financing. So, it's always about kind of what is actually the vision and the goal behind it. That's the fluffy definition. But I'm asking because, for example, we are having a collaboration with a Flemish government and Ipropeller, and they are a Bcorp for example. And their consultants for "shared value consultancy". And in that collaboration, we, or Ashoka Africa, has identified six Fellows that have their enterprises set up or all are active in Africa working in climate change. We support them in raising finance so they go through accelerator program where they can develop their business model and pitch, in a way that they can easier pitch to investors than. Again, translating some of the impact language and the social entrepreneurship language into money language so that those two worlds understand each other and make it easier. And Ipropeller is also an intermediary connecting the Flemish business world with those entrepreneurs. But it's hard to say about social enterprises collaborating in that way, we are more bringing other actors. But it's often the fellows helping fellows out. So, there is also the case where, as we are globally active, that there are fellows that do work a bit in the same field working together. There's a guy and there's a lady here in Belgium. She founded Toucher which is working on aggression. So, she's a psychologist and she realized that in the prison system in Belgium, a lot of people have aggression issues which they develop during prison time or have it before already, that's why they are in prison. But when they come out there's no treatment in prisons, so there's a high rate that people start becoming aggressive again and then go back to jail. So she develop, made the case that actually you can turn this aggression, which always has a reason and the root, you can identify the root and make it a positive power, that the people can use this energy to then do more sports or be creative, so just another way of actually realizing "OK I am getting aggressive, I need to let it out, but not by

punching someone". So, she's developed this, and for example, there's a guy in the U.K. who is also a Fellow, he's working on doing boxing classes for underprivileged youth, which is also related to aggression. So, they're connecting in that way that through Ashoka, they get to know each other. And then of course they exchange best practices ideas; they know their systems better and helps with ideas. That happens a lot and there's the initiative within Ashoka Europe, to create a kind of a European Fellowship program so that actually all the fellows all over Europe can participate in some online classes are also physical classes that are offered to everyone on certain subjects that Ashoka is fighting. And through this of course the idea is to connect, learn together, share different ideas and their collaborations are probably also coming out and exchanges are happening. I'm working on the selection process not so much on the Fellowship process, so I just know that there are lots of topics where people are like this. Within all the topics people are collaborating and helping each other out in terms of knowledge exchange and contacts, that is happening a lot.

J: And you talked about the criteria to be a Fellow. Can you explain a little more about them?

Y: So, there are five criteria. Three criteria are on the person, so the entrepreneur him or herself. And two criteria are on the organization that that person is working on currently, and the criteria on the organization is kind of the new idea. So that is disruptive, of course would be ideal if somebody has never done before and it's really like an innovation. But often things have been done somewhere else, but then it's always the question of which angle is being taken and what is the difference and what makes it a bit better than the other options are. And that relates them to the second criteria which is the social impact. So, the organization should already be established. It should already have some kind of an impact on the target group that it is trying to reach. Of course, what we are aiming for is to get systems change. So that means on a very high level, that the solution is an example for governments to then actually change policy or to say, "your program is so good we are including it in our federal program", so take it over. So, this kind of idea that the impact of that organization is scaled in a super huge level. Of course, that's the vision, but we look at what are indicators to see if it is possible to scale. And so, it has to have some proof of concept, from a social perspective. And then on the person it is the entrepreneurial trajectory of the person. So, has that person always been doing entrepreneurial activity, so starting things, taking risks, always working on new things? And then secondly, also creativity which is a bit linked to that. What were the challenges that the person faced in his or her life's trajectory and how did the person react to it? How did you get out of challenging situations in business or in life? And also, kind of the vision, so what does the person actually envision with the work that it's doing. "Where do you want to go?", that also shows kind of a creativity, if the person responds not with "Yeah I want to have fifty thousand employees in ten years" but really thinking about how to leverage the system around to spread the idea. And then last one is the ethical fiber of the person, so what is driving the first, is there any hidden agenda, is that person out there for money or is really a social purpose that is behind it. And thus, is assessed, first it starts with interviews that the local country office has. So, I would have interviews with social entrepreneurs here to see what they are doing, what's their vision, how could this actually be scaled, do they have this all sorted out. If I say yes, that's good. Then I would start looking into the stakeholders, the target groups, how I have the target groups

experience a service, are they happy with it, is there a discrepancy of what the person has been telling me. I would talk to the staff I would talk to academics or people in the fields and still in the region or in the country. And if I say it is ok, then I would I create a profile and that I would then send to a person on the international level that look at it and assess. Then there would be an interview with the entrepreneur and the person on the international level just because they then have a better meta and balcony view of what I don't necessarily have due to lack of experience. And then they say, "that person there's a lot of potential and it's really a good idea". And then the third step is kind of an assessment from international experts. It's a panel. So, every man every person would have a one hour interview with the entrepreneur to ask specific questions based on the profile. And then there's a discussion afterwards with all the panelists to decide on the five criteria. So, going through it and then they say yes or no. And then it's again to me, I have to adapt the profile and submit it to a global selection board and they then say yes or no. So, there's a rigorous process behind it. And those five criteria are kind of the guiding part of it.

J: Ok, and perhaps another question. Do you have a CSR strategy implemented in the company?

Y: I guess as this is the core and what we're doing. I don't think. Our vision is to create a world where everyone is a changemaker, where everyone kind of is empowered to see problems and solve them, so to say. I'm always focused on social problems, so I don't think we need a CSR strategy. It is in the general global strategy, and vision, and missions.

J: Ok thank you, perhaps, if you see other values a collaboration could bring?

Y: Some added value to society, or to the company, or both?

J: So, when both companies are working together, what would be the added value of the project, what would this action brings out?

Y: It always depends on the actors working together but I guess the added value would be to reach more. The level of impact would not be to create leverage on their competencies that the both organizations have to increase impact, to say it very abstractly. And I guess the added value is that the exchange of networks is always bringing people together. Depending on where but it's always brings together two worlds. And so, there's a bit of a cross virtualization and a bit more common understanding of the different the worlds, which helps and contributes hopefully to them in the long run. Mainstreaming social entrepreneurship, that added value retention, so if you have a good collaboration other people see this and they are interested. It often helps a social entrepreneur, when they say "we have received a support from a big corporates consulting company in the business model" or whatever it often helps them to get funding, to get like grants and everything when they see "this, it's actually a super nice social initiative and they do super good on the impact side but do they have good organizational structure etc." and then they see that they receive X amount of time and X amount of help from this consultancy. So that then is an outcome that is not necessarily there in the first place but that's an idea.

J: OK well thank you, I have what I need to analyze. Thanks very much for having me.

LA HALLE DE HAN 21/06/2019 avec Isabelle Houtart

J : Pour rappeler mon sujet, j'essaie de cibler la valeur ajoutée d'un projet lorsque plusieurs acteurs, plusieurs entreprises sociales travaillent ensemble. Et donc je voyais qu'il y a énormément d'activités qui se déroulent ici et donc premièrement, est-ce que vous savez peut-être parler un peu plus en détail de tout ce qui se fait ?

I : En fait, la Halle de Han, c'est un Centre d'économie sociale. Le nom "Halle de Han", c'est le nom du lieu. Il y a deux asbl qui travaillent parallèlement toutes les deux au sein de la halle et on a plusieurs missions. On a des missions d'insertion socioprofessionnelle, qui sont vraiment dans les deux asbl. On a des missions, pour une des asbl en tout cas, de la promotion d'une agriculture locale et durable. Donc c'est sûrement les deux grands pôles qu'on a et on développe d'autres activités aussi qui l'hébergement de l'Espace Public Numérique. Donc là on fait c'est vraiment un projet communal, vu qu'ici on sous traite pour la commune. On a un studio graphique qui fait des mises en page, impressions, copie service, etc. Et alors on fait dans le cadre de l'insertion socio professionnelle on a trois filières principales. Il y a une filière en orientation professionnelle qui se fait soit de manière longue et en groupe, c'est à dire sur trois mois et en groupe, soit de manière individuelle alors là c'est plus court et les stagiaires ne viennent pas toute la journée. Sur 6 semaines ils viennent peut-être 8 fois, je ne connais pas exactement précisément. Donc ça c'est une filière orientation, c'est chaque fois des formations pour demandeurs d'emploi. Et alors, on a une filière approche des métiers de la vente, accueil et logistique. Donc c'est vraiment faire découvrir le métier de vendeur mais on n'est pas dans un niveau très élevé. C'est plus vendeur dans des grandes chaînes de magasins ou même dans un petit magasin mais, du réassort ou conseil client de certains produits de base. Donc ça c'est pour une des associations, et la troisième filière, c'est la filière commis de cuisine. Elle a la particularité d'être faite en formation par le travail donc ça s'appelle Entreprise de Formation par le Travail (EFT). Et comme le nom l'indique "Formation par le Travail", donc les gens sont mis en situation réelle, donc on a un service traiteur qui prépare des repas, qui livre comme tout service traiteur, sauf que la particularité c'est que les préparations sont faites par des stagiaires en formation, qui sont accompagnés par les formateurs, qui ont un accompagnement social aussi, puisqu'on ne fait pas que d'apprendre la technique. C'est une formation vraiment très transversale, les compétences sociales, le savoir être et tout ce qui est comportement en groupe, comportement au travail, tout ça intervient aussi dans la formation. Et donc le service traiteur prépare des repas qui sont notamment proposés au marché fermier dans la promotion de l'agriculture locale. La promotion de l'agriculture locale se fait par deux biais principaux. Il y a le marché fermier qui est connu ici à Han, et que je décris toujours comme étant la face visible de l'iceberg de la Halle, parce qu'en fait la semaine dans plein d'autres activités. Et notamment le service traiteur propose des repas et des préparations aussi qui sont vendues au marché dans le comptoir de la Halle. On a d'autres clients, notamment l'Abbaye d'Orval, on livre, comme les moines une cuisine quasiment plus et donc on cuisine pour les résidents et pour les moines, et là, on se partage le marché avec un autre traiteur.

J : Comment est-ce que toutes ces instances cohabitent ensemble ?

I : En fait, on a deux asbl, c'est un peu historique parce qu'à l'époque, l'EFT ne pouvait pas être dans la même association que les autres filières, qu'on appelle maintenant des filières DEFI, "Démarche de Formation et d'Insertion". Et depuis 2017, on peut donc on va probablement rassembler les deux associations en une. Avant, il y avait deux asbl. Et comment elles interagissent, c'est très simple, c'est la même directrice, on se partage les bureaux, donc c'est un peu plutôt comme différents services d'une même entreprise. La manière dont on travaille en tout cas c'est comme ça. Il y a certaines refacturations, notamment de location des bureaux, c'est une des deux associations qui loue les locaux qui sous-loue à l'autre. Sinon, on a une comptabilité bien séparée, mais moi quand je travaille je ne dis pas le matin je travaille pour l'une et l'après-midi pour l'autre, c'est assez global. Il y a tellement de choses communes, déjà tout ce qui est insertion socioprofessionnelle, que ce soit de l'orientation ou de la cuisine, ça reste le même sujet. Donc oui on est deux entités juridiques et en même temps on ne travaille pas dans ce sens-là, on est tellement liés qu'on ne fait pas la différence dans toutes les tâches.

J : D'accord, donc vous utilisez des fois le service traiteur, qui vient en marché fermier. Est-ce qu'il y a d'autres interactions comme celle-ci ?

I : Le marché fermier fait partie des missions du service traiteur. Oui il y a des interactions entre les deux. Parce que le studio graphique, évidemment pour nous, c'est un partenaire privilégié puisqu'on est à côté. Donc quand on doit faire des affiches on va s'adresser au studio graphique on ne va pas à 20 km d'ici. Il y a des interactions notamment le réseau informatique qui est commun. Il y a des économies d'échelle qui se font du fait qu'on partage aussi les mêmes bureaux et l'une ne pourrait pas je pense vivre sans l'autre. Déjà une des deux associations seules ne pourrait pas assumer la charge de location, et toutes les charges locatives du bâtiment. Les interactions elles se font vraiment naturellement.

J : Je viens de lire aussi sur votre charte que vous parliez de collaboration entre les institutions et les associations régionales.

I : On essaie toujours de travailler avec les acteurs locaux. On a des collaborations avec le Gaum'Jazz, par exemple, on a des collaborations avec le Centre Culturel de Tintigny/Rossignol, on a des collaborations avec des acteurs plus dans le domaine agricole qui sont Terre en Vue, c'est une coopérative et une asbl qui sont actifs dans le domaine de l'accès foncier. Donc en fait ils achètent des terrains agricoles que les agriculteurs ne pourraient pas se payer en faisant appel à l'épargne des coopérateurs et ils les mettent à disposition moyennant un bail avec des conditions de production, évidemment respectueuses d'une charte durable et éthique donc on collabore quand même assez bien avec eux. On n'a pas de partenariat spécialement fixé. On est très ouvert à la collaboration avec les partenaires locaux.

J : Justement toutes ces collaborations, quels seraient les avantages à travailler avec d'autres associations régionales ? Est ce qu'on peut parler justement de valeurs qui seraient ajoutées ?

I : Oui oui les valeurs ajoutées elles sont dedans. On collabore pas mal avec la Province aussi. Moi je trouve que si chacun travaille dans son petit coin, on va avoir une addition d'initiatives les unes à côté des autres avec le risque qu'on fasse un peu la même chose, qu'on se tire des balles dans le pied l'un l'autre. Par contre quand on travaille ensemble on a plus que l'addition. Je pense que en mettant ensemble quand on fait un événement soit avec la Province que ce soit avec Terre en Vue, on met ensemble nos réseaux et nos énergies et nos manières de travailler et on touche, je pense, plus de gens que si on fait chacun quelque chose de notre côté. Pour moi c'est vraiment intéressant de travailler comme ça parce que, en tout cas le message qu'on veut faire passer, c'est en multipliant les actions dans différents réseaux qu'on va arriver à faire passer la charte ou à faire évoluer les choses.

J : Si on parle plus du marché fermier en tant que tel. Comment est-ce qu'il fonctionne avec les agriculteurs ? Quelles sortes d'acteurs sont impliqués ?

I : Alors les producteurs, il y a en moyenne 22 producteurs par semaine. Donc fait le principe est que nous louons l'emplacement au producteur que ce soit à la semaine, pour ceux qui viennent régulièrement, ou à l'année, on loue les emplacements aux producteurs. On a une politique de prix extrêmement démocratique par rapport aux services qui sont offerts puisqu'on a un marché hebdomadaire, il est couvert et chauffé, on a une politique commerciale commune qui est assez dynamique, on a une responsable qui fait des animations, par exemple, vendredi prochain on va fêter le 25ème anniversaire du marché. Mais on n'a pas de politique d'augmentation du prix parce que notre mission c'est vraiment de faire la promotion de l'agriculture et pas de gagner, enfin il faut qu'on gagne ce qu'il faut pour qu'on puisse vivre, mais je pense que c'est vraiment de notre mission de permettre aux petits qui n'a pas beaucoup de moyens de venir se faire connaître chez nous, même s'ils quittent après. Donc on n'a pas une politique de prix qui est un frein pour eux. On a vraiment une concertation entre les producteurs et les organisateurs parce que on pense que c'est vraiment important que les producteurs se sentent impliqués dans le processus. Alors on a essayé de les inclure plus dans le processus de décision, mais ça c'est très compliqué. Et puis il y a chacun défend très fort son intérêt particulier. Et puis à un moment donné après une réunion de discussions il y en a un qui a sorti "de toute façon c'est vous qui décidez". Donc à ce moment-là je me dis "essayer d'avoir une gestion participative avec des personnes qui ne sont pas ouvertes à ça, ça ne sert à rien, alors travaillons autrement". Peut-être que j'ai été trop vite peut être que moi j'étais trop emballé et donc nous avons pris des décisions sur les points qui avaient été discutés à la réunion, qui ont plus ou pas plu à certains en fonction des points de vue, mais je pense que in fine, les gens s'y retrouvent et donc on doit travailler autrement, en étant plus dans la transparence, dans l'information, peut-être la prise d'avis et puis après ça s'arrête là. Les producteurs, leur métier c'est de produire, ce n'est pas de discuter, c'est ce qu'ils m'ont dit.

J : Vous faites souvent des réunions justement avec tous ces producteurs présents ?

I : On en fait deux ou trois par an. Donc ce n'est pas très souvent mais on veut le garder parce que c'est important. Ne fusse que pour qu'on puisse se voir en dehors du marché, où eux arrivent en courant, où ils remballent tout et s'en vont, donc c'est déjà un moment convivial, c'est un

moment d'échange aussi qui est très important parce que c'est parfois là qu'on apprend plus de choses.

J : J'ai une autre question. Est-ce que vous mettez en place une stratégie de RSE ?

I : RSE, c'est Réseau Social d'Entreprise ?

J : C'est une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

I : Responsabilité sociale de l'entreprise. Mais c'est dans notre ADN, ça fait partie de notre ADN. Donc on n'a pas une politique comme une entreprise, je vais dire une entreprise classique qui a une politique soi-disant "voilà ma responsabilité sociale, je vais collaborer avec un ETA", et donc ça fait partie de notre ADN. C'est dans notre mission que la stratégie est tout le temps présente, donc on va refuser de collaborer avec certaines personnes avec lesquelles on est complètement en désaccord. Maintenant on est pour le dialogue, on n'est pas sectaire. Qu'est-ce que je prendrai comme exemple ? On n'aura jamais, c'est un peu symbolique, mais on ne vendra jamais du Coca Cola. Même si un client vient ici et me dit "je veux du Coca pour mes invités", nous n'avons pas de Coca Cola nous n'en vendront pas. Maintenant je ne veux pas me bagarrer avec lui si lui amène ses bouteilles de Coca. Mais notre philosophie, c'est non, on n'aura pas le Coca parce que c'est une entreprise qui fait énormément de dégâts au niveau environnemental et social. Voilà, c'est un exemple. Si un élu d'extrême droite me demandait de louer la salle je ne pense pas que j'accepterais. On a eu une année, une entreprise qui organisait avec IKEA des découvertes nature, et qui voulait louer la salle ici pour faire un repas mais dans leurs conditions, c'était IKEA qui amenait toute sa nourriture. J'ai refusé. Mais la fille téléphonait de Bruxelles, elle ne nous connaissait pas, elle cherchait une salle, c'était au moment de communion, elles étaient toutes prises. J'ai dit "non je ne veux pas, je veux bien que vous veniez, mais c'est moi qui fais à manger avec mes produits". Donc, ça fait partie de notre ADN donc on n'a pas une stratégie écrite sur papier parce que ça fait partie de notre ADN. C'est peut-être un peu différent d'une autre entreprise.

J : Mais du coup c'est justement le fait d'être une entreprise sociale, une entreprise d'économie sociale en tout cas, c'est la logique des choses ?

I : Oui, et c'est quelque chose auquel je suis extrêmement vigilante. On est en gros questionnement par rapport au studio graphique, par exemple on a des grosses machines qui arrivent en bout de course et qui nous coûtent cher. Alors sous-traiter l'impression, oui, mais pas avec n'importe qui. C'est compliqué parce que la graphiste me dit "mais alors je ne serai plus concurrentielle au niveau des prix" mais il faut savoir ce qu'on veut. Alors il faut mettre en avant "nous on imprime chez tel imprimeur, c'est local, il utilise des encres respectueuses de l'environnement et c'est notre choix". Maintenant on peut aussi faire des documents PDF et le client va l'imprimer où il veut. C'est un questionnement de tous les jours. C'est même en cuisine parce que travailler avec les producteurs locaux, c'est bien mais ils n'ont pas toujours tout dans la quantité dont on a besoin. J'ai déjà eu des questions, parfois il nous manque cinq kilos, est ce que je peux aller à l'Intermarché lorsque le boucher était fermé. C'est vraiment non,

tant pis on ira à la boucherie plus loin, on fera des kilomètres, c'est dommage c'est un coût aussi écologique, mais en même temps je pense que si on ne reste pas dans notre philosophie. C'est une transparence par rapport au client aussi, il croit qu'il mange de la bonne viande et puis finalement. Donc ça fait partie de notre ADN et ça doit être rappelé tous les jours, et ça je pense que maintenant c'est même bien intégré au niveau du personnel. C'est vraiment la cohérence entre les activités. Si je crée une nouvelle activité, c'est l'activité qui rentrera dans la philosophie. On a créé, au marché récemment le coin vrac parce qu'on sentait que c'était un besoin et une demande de pas mal de clients et des citoyens, de pouvoir avoir une démarche de diminution des déchets. Quand on a commencé, je dis "Ok, c'est très bien de faire un coin en vrac, mais en même temps on va arrêter de livrer nos sauces dans de petits pots en plastique" et donc on a mis toute la démarche ensemble et en même temps, et donc au début pour les clients c'est un peu perturbant "je n'ai pas de pot" alors "tant pis mais vous pouvez acheter une boîte, vous pouvez l'acheter et la fois suivante vous la rapportez". Et c'est ça et on continue. Je pense qu'on est en chemin tout le temps parce que voilà maintenant on est dans le service traiteur, on fait des zakouskis, les petites verrines et tout, comment est-ce qu'on va faire pour diminuer le nombre de verrines en plastique qu'on utilise ou en carton qu'on jette ? Celles en plastique, il y en a certaines qu'on récupère, mais on ne les récupère pas indéfiniment non plus. Et puis les clients ne les récupèrent pas spécialement, ou ne nous les rendent pas spécialement. Mais voilà est-ce qu'on prend du verre, est ce que finalement on fait plutôt des préparations qui n'ont pas besoin de verrines ou de petits gâteaux qu'on peut prendre comme ça avec les doigts. On essaye les contenants qui se mangent, je pense qu'on a essayé et que ce n'était pas terrible. Et puis on ne sait pas comment ça a été préparé et nous on va mettre un produit bio, un produit de qualité. C'est tout ça, on est en réflexion tout le temps et il faut qu'on évolue, qu'on bouge, et donc le stand vrac, c'est depuis le mois de janvier, ça tourne bien et c'était vraiment dans notre philosophie. Là, on n'est pas que dans du local, parce que c'est un peu compliqué pour certains produits, mais on d'office dans le bio et on a quand même pas mal de produits qui viennent du commerce équitable. Donc voilà, on essaie, sans devenir sectaire, de rester vraiment cohérent par rapport à notre démarche.

J : Et dans la région, est ce qu'il y a beaucoup d'acteurs qui sont qui sont dans cette même philosophie ?

I : Il y en a, oui il y a des acteurs, il y a des groupements citoyens qui se créent, des groupements d'achat, si je parle alimentation, il y a des marchés fermiers qui se sont créés aussi à Habay-La-Neuve, à Léglise, il y a un marché bio à Arlon. Ce sont toutes plutôt des actions citoyennes que des créations d'entreprises. Maintenant il y a pas mal de magasins qui passent au vrac mais je ne connais pas leur politique d'achat.

J : Et avec celle avec qui vous travaillez, là où vous allez chercher les produits, quelle est leur philosophie ? Est-ce qu'eux aussi font autant attention à tout ça ?

I : Il y a une partie en tout cas qui vient des producteurs. Donc évidemment on ne peut pas vendre les mêmes produits que ceux qu'ils vendent au marché. Donc on n'a pas demandé à celui qui vend des pâtes de nous mettre des pâtes justes en face dans le stand vrac. Donc une partie

vient des producteurs et une partie qui vient du réseau Ethicable. Et alors le reste c'est un grossiste bio en produits en vrac, maintenant je ne connais pas la philosophie. Mais chaque fois qu'on veut remplacer un produit par un autre, où on sait qu'il y a un critère qui est mieux respecté, on va prendre le café chez Ethicable, le sucre vient de chez Oxfam, donc on espère qu'eux arrivent à faire respecter la philosophie qu'ils annoncent. Mais à un moment donné, pour le reste, si on veut élargir la gamme, on prend un grossiste et notre critère, ça sera d'avoir du bio. On va chercher du vinaigre aussi, on a quand même pas mal de trucs qui viennent de producteurs locaux. Et là, oui, on prend les producteurs locaux qui respectent notre philosophie.

J : C'est très intéressant. Et puis c'est chouette, je ne connaissais pas vraiment en fait ici. Là j'ai fait mes études en Sustainable Management et j'étais en stage dans une toute petite boîte qui est aussi très cohérente dans tous ses choix. On a organisé une semaine de formation plutôt vers Bruxelles-Charleroi et on devait aussi vraiment chercher et garder cette cohérence d'aller chercher des traiteurs qui font du local et du bio. Dans la région, je ne connaissais pas vraiment de choses qui se faisaient et de voir que ça bouge quand même un peu partout en Belgique.

I : Moi ce que je dis "oui on n'est pas encore parfait, mais on est en chemin, on évolue et on a envie d'avancer" et je trouve que c'est vraiment chouette. Maintenant on s'est rendu compte qu'il y avait encore des choses, mais on ne va pas pouvoir révolutionner tout du jour au lendemain, mais on continue à évoluer petit à petit et à essayer de chercher des alternatives à des choses qu'on remarque. Je trouve ça passionnant, et en même temps, parfois c'est frustrant parce qu'on ne trouve pas de solution à tout et il faut accepter de dire "là je lâche prise". En hiver par exemple, c'est très compliqué d'avoir des légumes locaux, à part quelques choux, poireaux, quelques carottes qui ont été conservées, ça devient compliqué. Le reste on n'est pas dupe non plus, ou alors ils sont locaux mais ils sont produits en serre ou alors ils viennent d'endroits un peu moins louable. Mais voilà, quand j'ai besoin de 150 pilons de poulet, je sais bien que ce n'est pas le petit producteur du village d'à côté qui va pouvoir me les donner, parce que lui il vend des poulets entiers et il n'en aura pas 150 d'un coup. Et en même temps il faut accepter parce que nous on avance, on fait un maximum et en même temps, c'est les demandes du client. Ou alors, on n'est pas obligé de mettre du poulet puisque c'est plus compliqué. Alors ça aussi, on a quand même pas mal évolué dans les alternatives végétariennes. Et ça c'était quelque chose qui était très peu présent avant. Et parce qu'au marché il y avait toujours un menu végétarien qui était en fait un menu sans viande, mais bon il faut apporter d'autres protéines autrement. Voilà maintenant ils ont des recettes de steaks végé, ils font de belles choses qui sort de temps en temps, la semaine prochaine, on recommence les barbecues, et bien les végétariens ont leurs brochettes de légumes, ce qu'on n'avait pas il y a 4-5 ans. C'est qu'on évolue, c'est bien.

J : Super, je pense que j'ai ce qu'il me faut. Merci beaucoup pour votre temps.

ALTERFIN 9/07/2019 avec Karin Huffer et Pierre Rialland
--

J : Bonjour, merci de me recevoir et de me donner de votre temps. Je vais peut-être vous réexpliquer exactement à propos de quoi est le mémoire. Donc en fait, j'essaye de capturer la valeur ajoutée d'une collaboration entre deux entreprises sociales. Mais bon c'est vrai qu'au fur et à mesure des interviews je me suis rendu compte que la valeur il y en avait aussi énormément entre entreprises sociales et autres acteurs. Donc ça peut être aussi intéressant. Je vais commencer simplement par vous demander si vous savez expliquer ce que fait Alterfin plus précisément ?

K : C'est juste la valeur ajoutée qui me fait déjà un peu peur, je ne mesure pas ça.

J : Justement, je mesure plus avec des mots, donc plutôt si vous avez des avantages que ça apporte.

K : Du coup, il n'y a pas que moi qui peut répondre à cette question. Bon alors on va commencer par le début. Alterfin est une coopérative qui a maintenant 25 ans, une coopérative belge qui a un capital qui est constitué essentiellement d'investissement de particuliers et donc avec le capital on octroie des prêts à des institutions de microfinance dans le sud et à des groupements de petits paysans qui sont généralement constitués aussi en coopératives et qui eux se retrouvent dans la filière du commerce équitable quand ils vendent leurs produits. D'où notre lien, par exemple avec Oxfam, parce que c'est un peu un cercle donc je suis vraiment en gros ce que nous faisons donc. De mon point de vue je travaille à Bruxelles et je m'occupe des coopérateurs belges. Donc j'ai vraiment un lien plutôt sur le terrain ici, tandis que mes collègues qui cherchent nos partenaires chez qui ont investi, à qui on prête, eux ils ont un contact là-bas. Donc chez nous il va y avoir plusieurs personnes qui vont devoir répondre à vos questions pour parler de la valeur ajoutée.

J : Quelle est sa place dans l'écosystème de l'entrepreneuriat social. Donc, vous êtes une coopérative, est-ce que vous vous considérez comme à finalité sociale ?

K : Chez nous c'est en mouvement parce qu'on est en train de grandir. Au départ il y avait de ça, il y avait quand même une idée de financement au lieu de passer par des dons, donc il y a cet historique-là. On était fort lié à des ONG donc on se défait tout doucement parce qu'on veut avancer. Donc il y a la finalité sociale qui reste omniprésente, parce que aussi non, on serait simplement une banque. Donc elle reste, même si à faire fine évolue et est un acteur financier sur le terrain. Je dirais c'est un acteur financier à finalité sociale. Maintenant il n'est pas dans le statut, est une srl, "finalité sociale" il y a FS à la fin. Et ça, nous ne le sommes pas parce qu'on ne le fait pas dans notre quotidien avec les collègues. C'est très compliqué.

J : D'accord, en effet, j'ai pu le constater avec les interviews, c'est très différent d'une entreprise sociale à l'autre. Mais, vous parliez de Oxfam, peut-être on peut parler de ce genre de collaboration.

K : Dans les fondateurs de Alterfin, il y avait Triodos, qui se sont retirés, il y avait des banques qui n'existent plus aussi. Mais il y a toujours encore quelques ONG au CA, dont SOS Faim, les îles de Paix flamandes, et Oxfam. Donc on a le CA, qui s'occupe plutôt au niveau de la gestion, supervision de la coopérative ou entreprise en tant que telle. Et sinon on a aussi des réunions pour tout ce qui est portefeuille, c'est à dire à chaque fois que mes collègues qui vont dans le sud ramènent un nouveau partenaire, un nouveau prêt donc en gros, ils le font passer par un jury qu'on appelait un comité de crédit qui a changé de monde dernièrement. En gros ça reste la même chose, c'est à dire qu'il y a des personnes externes sont là-dedans pour juger oui ou non la faisabilité et les risques de ce nouveau prêt et là on avait aussi toujours des gens, comme par exemple Isabelle Philippe, la directrice de Crédal, il y a eu des gens d'Oxfam qui étaient aussi dans ce comité de crédit, donc il y a des liens qui existent. D'ailleurs maintenant ça va être ma tâche d'essayer de trouver et d'entretenir des liens avec les autres coopératives belges pour justement voire où il y a moyen de collaborer et de se renforcer. Mes collègues, c'est ce qu'ils font sur le terrain quand ils doivent octroyer un prêt, si le prêt est trop important, généralement, ils sont à plusieurs dessus donc c'est aussi possible que pour le même prêt, il y ait Alterfin dessus, et parfois SOS Faim, il y a parfois des collaborations avec SOS Faim sur le terrain, mais là c'est plus de l'assistance technique, donc pas en sous, mais en services. Et alors il y a aussi Alterfin qui collabore et qui a créé des fonds spécifiques pour pouvoir soutenir encore plus certains projets. Par exemple, en Afrique, il y a un fonds qui a été créé avec des sous européens et une coopérative française et une italienne, et donc à 3 ils avaient d'autres moyens, avec en plus ceux de l'Union Européenne, pour pouvoir développer le marché africain, enfin c'est un bien grand mot. Donc à notre niveau, au niveau des collaborations, il y en a pleins, à tous les niveaux. D'ailleurs, au niveau belge, je vais par exemple aux réunions de communication de la Commission Nationale des Coopératives (CNC), c'est elle qui donne la reconnaissance aux coopératives. Et juste dans des tâches de tous les jours, moi j'ai été voir Crédal, parce qu'on fait en gros le même boulot, eux en Belgique, nous à l'étranger. Et tout ce qui était purement organisationnel, même à ce niveau-là, on essaye de chercher du soutien, et en donner. Et alors, Financité, qui font appel à plein de coopératives et autres pour participer à des événements qu'ils organisent. J'y vais aussi. Je ne sais pas jusqu'où je dois aller en fait.

J : C'est parfait, justement, je piocherai ce qui est le plus pertinent. Mais, en général, toutes ces collaborations quels sont les avantages qu'elles apportent de votre point de vue ?

K : Du coup oui, je crois que ça vaut la peine de demander ce que ça apporte, mais peut-être par écrit, au directeur général Jean-Marc Debricon, ou quelqu'un qui s'occupe des portefeuilles, pour ce que ça apporte une collaboration sur le terrain. Moi je vais pouvoir répondre pour la Belgique. Moi, personnellement, ça ne fait pas si longtemps que je développe un petit réseau de coopératives, associations, qui ont le même esprit que Alterfin, donc c'est assez récent et je voudrais d'ailleurs faire plus. Ça peut apporter des nouveaux coopérateurs, donc là c'est purement et simplement de manière intéressée, on peut avoir plus de sous grâce à ça. Mais pour moi c'est de me sentir dans un mouvement global et ça booste quoi. Parce que sinon chacun à faire son boulot dans son coin et c'est pour ça que mes collègues et moi, on a tellement insisté pour déménager ici [dans les bureaux de Mundo B], et pas aller prendre justement un bureau

de nouveau tout seul quelque part. Donc moi ça colle super bien, là déjà on a eu des échanges. Sinon on se retrouve complètement enfermé dans son boulot. Ça ouvre, moi j'ai besoin, bon ça c'est peut-être une question de caractère aussi, mais j'ai besoin de discuter avec des gens pour que des idées émergent. Je ne sais pas faire ça dans mon coin en lisant un livre, c'est bien de lire aussi et d'avoir de la théorie derrière, mais s'il faut avancer, avoir de nouvelles idées de projets, etc., pour moi personnellement c'est ça.

J : Et, l'entreprise elle-même, comme vous l'avez dit, est née d'une collaboration avec des ONG et des banques, mais est-ce que vous pouvez parler aussi des avantages que cela vous a amené à vous, de venir de deux horizons différents comme ça ?

K : Moi je ne vois aucun avantage parce que c'est très compliqué de se situer. Je dirais que c'est difficile quand on doit expliquer ce qu'est Alterfin. Des gens disent "vous êtes plutôt une banque" et d'autres qui disent "Ah ouais vous êtes une ONG", et bien non, ni l'un ni l'autre. Mais bon, ça peut être sa richesse aussi. Donc ce que ça a apporté... ça peut-être que ma collègue qui est présente pourrait éventuellement répondre à ça, parce qu'elle est là depuis 15 ans. Mais moi, le mélange des deux je le ressens uniquement dans l'esprit Alterfin. On ne le retrouve pas à beaucoup d'endroits, un truc comme ça. Parce que oui quelque part on est une institution financière, oui, mais pas que, et c'est ça qui est chouette dans ce boulot-là, c'est qu'il y a quand même quelque chose derrière de sensé. Même si on reste petit.

J : D'accord, et est-ce que vous mettez en place une stratégie RSE ?

K : Oui je viens de voir, c'est quoi la RSE ?

J : C'est la Responsabilité Sociale des Entreprise.

K : Et ensuite il est écrit quoi ? SDG ?

J : Oui, j'ai vu que vous utilisez les SDG, et donc peut-être m'en dire plus sur comment vous les utiliser ?

K : Comment on les utilise ? Alors, je crois qu'au niveau interne, au niveau belge... J'ai justement mon collègue qui écrit le rapport social de Alterfin et donc, ce qui est inscrit, c'est plus envers nos partenaires dans le Sud que Belgique. C'est clair, qu'on ne va pas essayer d'aller contre nos valeurs qu'on préconise et qu'on défend dans le sud. Ici dans le Nord, qu'est-ce qu'on fait ? Personne n'a de voiture de société, par exemple. Les partenariats, comme je l'ai dit, on essaye de les développer. En tout cas, à mon humble niveau, parce que je sais que Jean-Marc lui a d'autres relations ici dans le nord avec des fondations et des banques etc. pour faire rentrer aussi du capital. Mais bon, je ne sais pas tout. Franchement c'est difficile de juste interviewer une seule personne ici chez nous, pour répondre à tous les niveaux. L'égalité entre les sexes, on le fait aussi ici dans la boîte. Mais alors, ça vaudra la peine de poser juste cette question-là à Pierre. Il y a peut-être la réponse ici, dans le rapport d'activité.

J : Je pourrais le reprendre avec moi ?

K : Ah oui bien sûr ! Le rapport social, je ne sais pas exactement quand il va sortir.

J : Vous avez un rapport social différent du rapport annuel ?

K : Il est en préparation, mais je vais vite demander à Pierre.

J : Juliette, bonjour

P : Pierre, enchanté.

K : Juliette me pose des questions et en fait je me dis que tu répondras mieux que moi. C'est sur ce qui est du rapport social.

P : Très bien, c'était quoi du coup ?

J : Donc, c'était pour savoir si vous faites un rapport annuel et un rapport social différemment ?

P : Pour l'instant la plupart de ce qu'on fait au niveau social, on le met dans le rapport annuel. Mais là, on est en train de restructurer tout le système donc il va y avoir plein de choses un peu différentes, donc on va intégrer au fur et à mesure. Mais là en fait, tout ce qui est dans rapport annuel, c'est basé sur une collecte de données qu'on fait à la fin de l'année. Et là on est en train de restructurer pour collecter à des moments différents. Donc là, ce n'est qu'un élément de ce qu'on fait. On a d'autres outils qualitatifs et quantitatifs, d'autres méthodes, on va faire des case study sur le terrain, plein de choses différentes.

J : Est-ce que si vous faites un rapport différent, est ce que c'est pour montrer une stratégie RSE ? Est-ce que vous en mettez une en place ou pas du tout ?

P : Le truc c'est qu'on est en train de refonder toute la stratégie et il y avait un système en place, et toute la stratégie est en cours de développement. Il y a pleins de choses qui sont en phase de développement. Mais l'idée c'est qu'on a plusieurs partenaires, à peu près 150-180 partenaires, dans 50 pays et l'idée c'est de collecter des indicateurs sur chaque partenaire. Donc nous en tant qu'Alterfin, on a un impact direct sur nos partenaires et l'idée, c'est qu'on veut aussi comprendre l'impact de nos partenaires sur les bénéficiaires, qui sont soit les producteurs, soit les bénéficiaires en microfinance. L'idée c'est que comme notre impact direct est plus sur les partenaires, on se concentre pour collecter des informations à ce niveau-là pour mettre en évidence l'impact direct. Et ensuite on va faire des études plus approfondies de terrain sur les relations entre les partenaires et les bénéficiaires. Donc c'est vraiment de deux niveaux. Bien sûr, on ne va pas le faire sur tout le monde, parce que ça coûte dans les ressources, le temps.

K : Mais on en parle de combien au niveau des nombres ? Ce n'est juste pas possible...

P : Mais l'idée c'est ce qu'on collecte au niveau de la première étape, en fait on va pouvoir identifier des choses intéressantes ou des choses qu'on a envie de creuser, et c'est là qu'on va dire "tiens on va faire une étude plus approfondie sur ce partenaire au Kenya ou ce partenaire au Pérou". L'idée c'est d'avoir une bonne vue d'ensemble sur tous nos partenaires, et puis d'après, approfondir ou pas. Et puis, on a d'autres outils de collecte, on n'en a pas encore parlé à tout le monde, mais l'idée c'est que quand on collecte des données, qu'on appelle "objectifs quantitatifs sur les partenaires", on va leur demander "quel est le nombre de producteurs que vous avez, le pourcentage de femmes, etc.". Il y a peut-être des choses qu'on ne voit pas. Donc l'idée en fait c'est de profiter des chargés d'investissement et on essaie de standardiser la collecte d'informations qualitatives. Donc en fait on a des outils pour leur demander ce qu'ils perçoivent sur les partenaires. Par exemple, ils vont dire "ce partenaire-là, on leur a donné des conseils sur leur façon de gérer leurs comptes, de s'organiser, et ça a eu un impact sur leur business". Des choses comme ça qui sont difficilement quantifiables et difficilement observables. L'idée en fait c'est qu'ils vont pouvoir collecter des informations sociales, environnementales et économiques, et ensuite on va avoir une carte de toutes ces choses-là et on va pouvoir creuser aussi, à la fois les données quantitatives qu'on collecte déjà, et aussi à adapter en fait ce qu'on collecte, ou alors faire un cas d'étude sur un truc intéressant.

K : Donc là, il faut continuer à collecter et le rapport va sortir quand ?

P : Il y aura toujours le rapport annuel qui sort en mars après, c'est encore en discussion.

J : Toutes ces données qualitatives, comment est-ce que vous les analyser ? Est-ce que vous avez une façon de les retranscrire ?

P : Justement on a un outil, on va mettre des tags sur chaque "histoire qualitative" et ensuite on peut faire des mapping, en mettant un tag "environnemental" ou encore "social". En fait, on va mapper tout le portefeuille pour chaque partenaire. En Afrique, les chargés d'investissement ont la perception qu'on a plus un impact social qu'environnemental, peut-être qu'en Asie c'est différent.

K : Mais ils se basent sur quoi justement, pour donner ce qualitatif ? Ils se basent sur du quantitatif ?

P : Non, là c'est un outil différent, pour l'instant. Il y a plein d'histoires, peut-être on passe à côté de pleins de choses sans le savoir, mais ça, tout le monde le fait. Donc l'idée, c'est de trouver une façon standardisée dans la collecte de ces données. Donc ils ont une application sur leur téléphone et puis ils répondent à 10 questions. Moi, je les analyse tous les 3-4 mois et après on fait une petite carte, on voit ce qui est intéressant, et ceux-là, on les appelle, on creuse. Il y a plein de choses comme ça en cours de développement.

K : Vous faites quoi comme études ?

J : J'ai fait Sciences de Gestion à Louvain-La-Neuve, et j'ai eu une option Corporate Sustainability. Donc oui, ça m'intéresse à fond tout ça.

K : Oui je vois !

J : J'ai peut-être une dernière question, si justement on est dans ces analyses. Est ce qu'il y a certaines valeurs qui ressortent dans tous ces partenariats ?

P : Valeurs, qu'est-ce que vous entendez par là ?

J : Souvent on parle d'impact, mais souvent quand on parle d'un impact, on parle d'un pacte social. J'aimerais bien savoir s'il y a d'autres types d'impact qui ressort de la collaboration entre vous et ces acteurs ?

P : Il y a quelque chose qu'on met en avant forcément, mais que cette année justement on va mettre en avant et qu'on est en train de développer, c'est tout ce qu'on appelle "valeur ajoutée". Chez Alterfin, on débourse des prêts et en fait, l'idée c'est que ces prêts pourraient avoir un impact sur les partenaires. Donc c'est ce qu'on appelle valeur ajoutée. La façon dont nous on opère, va être différente d'autres concurrents, par exemple, est ce qu'on est plus rapide ? Il faut savoir que nous, une fois tous les papiers sont signés le lendemain, ils ont leur argent. Il y a des partenaires, ça peut prendre des semaines. En fait en agriculture, cinq semaines, ça peut changer la face d'une récolte, ils ne peuvent pas acheter la récolte de leur producteur. Il y a plein de produits, pas tous les produits, mais il y a des produits qui dépérissent, donc il faut les vendre tout de suite. Donc être rapides, ça peut avoir un impact. En général, on est plus flexible quand on est une plus petite structure, on peut s'adapter plus facilement au business circle. C'est plein d'autre chose comme ça c'est qu'on va mettre en évidence. La taille des prêts aussi, en général ce qu'on appelle le ticket d'entrée, c'est la taille des prêts qu'on octroie en fait. En général on peut faire des prêts beaucoup plus petits que certains concurrents, c'est à dire qu'en fait, c'est en général plus facile de faire des prêts plus grands puisque les coûts fixes de gestion pour nous sont quasiment les mêmes. C'est pour ça que les gens font des prêts plus importants et on arrive quand même à aller vers des prêts plus petits. C'est un avantage, ça permet d'attendre des populations plus vulnérables, plus risquées, et n'auraient pas tu n'aurais pas l'avantage, en fait, qui ne pourrait pas avoir de financement de l'ordre des banques commerciales chez eux, et ensuite de partenaires à peu près similaires.

K : Mais sinon, il faudra peut-être décanter tout ce qui a été dit, avec le rapport annuel, et si vous avez des questions précises n'hésitez pas, vous les envoyez même par écrit et je vois si c'est Pierre ou Jean-Marc qui doit y répondre.

J : C'est parfait. Je pense que je trouverais déjà pas mal avec ces deux points de vue. Merci beaucoup, c'est super d'avoir deux intervenants comme ça.