

Annexes

Annexe 1 — Guide d’entretien semi-directif

Répondants

Entrepreneurs sociaux qui ont choisi différentes formes organisationnelles et juridiques pour déceler les divergences dans les éléments pris en compte et dans les processus de décisions.

Étapes de l’entretien

- *Briser la glace :*
 - Je suis Martin Cusse, je fais mon mémoire à l’UCL sur les différents éléments pris en compte par les entrepreneurs au moment de choisir la forme de leur entreprise.
 - De cet entretien, j’attends de dégager les éléments que vous avez-vous-même pris en compte lors de cette décision.
 - Je vais commencer par des questions générales très ouvertes et j’aborderai ensuite quelques points plus spécifiques.
 - Cet entretien est enregistré, si vous le voulez bien, et il ne sera utilisé que dans le cadre de ce mémoire, et sera supprimé après l’analyse. Si vous le désirez, même la retranscription peut rester confidentielle.

- *Questions et éventuels points à aborder (Technique de l’entonnoir) :*
 - Pouvez-vous tout d’abord vous présenter et ensuite présenter votre projet, votre mission sociale, tel qu’ils existaient à sa fondation ?
 - Au moment de la fondation, quelle forme juridique d’entreprise avez-vous choisie ?
 - Pourquoi ? Quel processus de décision ?
 - Pourquoi pas une autre forme ?
 - Points à aborder :
 - Acteurs de la décision (conseillers, notaire, cofondateurs, amis, famille...), réseau, partenaires, employés
 - Cohérence avec le projet, l’opportunité à saisir
 - Convictions (sociopolitiques, économiques, religieuses...)
 - Identité de l’entreprise (Perception de celle-ci)
 - Financement
 - Environnement : clientèle (ou population cible), concurrence, fournisseurs, circonstances sociopolitiques et économiques
 - Fiscalité
 - Crédibilité, légitimité (éventuelles pressions institutionnelles)
 - Attente de croissance positive
 - Contraintes historiques personnelles et organisationnelles
 - (essayer de repérer les éventuels manques d’information)

- Au moment de la fondation, quelle forme organisationnelle avez-vous choisie ?
- Pourquoi ? Quel processus de décision ?
- Pourquoi pas une autre forme ?

- Points à aborder : les mêmes que pour la forme juridique
- Dans les deux cas : Rationalité ? (Coûts-bénéfices, capacité managériale, efficacité)
- Satisfait ? Regret ? Changements par la suite ?

- *Fin de l'entretien*
 - Résumer les idées clés données par le répondant
 - Avez-vous quelque chose à ajouter ?
 - Donc cet entretien est terminé, en tout cas merci beaucoup pour votre aide, et bonne continuation pour votre entreprise.

Annexe 2 — Tableau 4 : Données récoltées pour les études de cas

Données récoltées pour les études de cas		
Entretiens semi-directifs	Documents	Autres
Xavier Maréchal (Usitoo) (29:26)	Business plans d'Altérez-Vous, de 2009 (fondation) et 2013.	Réunion entre Composite Collectif Créatif, Propage-S, et le CRC (47:39)
Anne Vantichelen (Infirmiers de Rue) (29:12)	2 Rapports d'assemblée d'Altérez-Vous	Assemblée générale de l'Altérez-Vous (2:06:07)
Frédéric Bourgois (Coopéos) (25:57)	Statuts de Coopéos	
Benoit Ceysens (Ferme Nos Pilifs) (27:44)	Grilles de décision utilisées par Coopéos et leurs guides d'utilisation	
Caroline Choteau (Valorescence) (11 h 14)	Grille de décision de la Ferme Nos Pilifs	
Thomas Moreau (Grasphopper) (36:57)	Matrice BCG de la Ferme Nos Pilifs	
Muriel Germain (AlimenTerre) (33:20)		

Annexe 3 — Retranscription 1 — Composite, Propage-S, CRC

Personnes présentes :

- Les deux dirigeants du CCCC, Thomas Riguelle et Denis Van Isschot.
- Colette Verstraeten, du Comtoir des Ressources Créatives (CRC)
- Nicolas, de Propage-S, une agence-conseil en économie sociale agréée depuis 2009 par la Région wallonne.
- Martin Cusse, étudiant.

But de la réunion: le Composite Collectif Créatif Charleroi fonctionne toujours sous la forme de SPRL au nom de Thomas Riguelle, mais en vue d'étendre le projet, ils aimeraient passer sous la forme de Coopérative ou d'ASBL. Ils ont convoqué cette réunion pour que Colette et Nicolas les aident à choisir et les informent sur les deux possibilités. Ils ont accepté que je sois présent.

Quelle utilité pour notre question de recherche: D'une part, nous pouvons collecter des données sur les éléments pris en compte dans un premier temps par le CCCC pour prendre leur décision, ainsi que les éléments que les experts veulent entendre avant d'orienter l'entreprise vers une décision ou une autre. D'autre part, nous pouvons collecter des données sur les conseils donnés par les experts, qui sont eux-mêmes des éléments pris en compte par le CCCC au final.

Retranscription partielle:

T.R. : « Composite se débrouille un peu tout seul. On l'avait créé au départ avec Denis et Chris. On avait créé une SNC parce qu'on voulait travailler à trois, sans patron, et on ne voulait pas avoir chacun nos frais, puis encore d'autres frais pour composite. Quand Chris est parti, on s'est retrouvé à deux. On a tout rapatrié sur ma SPRL et la SNC est en liquidation actuellement. »

T.R. : « On ne fait pas beaucoup de bénéfices. Composite ne prend que des cotisations, on paie, on a des frais, on est à l'équilibre. Si on fait des bénéfices, on les réinvestit. Donc ça nous arrive de payer des boissons lors d'un événement. »

N. : « Composite n'a pas de personnalité juridique propre ? »

T.R. : « Non. Quand je facture quelque chose pour composite, c'est mon nom et mes données de facturation qui se retrouvent en bas, Monolithe Design SPRL et si le projet se développe on aimerait changer un petit mot sur le projet : L'idée de base de Denis qui est designer, c'est d'avoir un espace de travail sur ordinateur, car lui travaille plutôt sur ordinateur, même s'il est aussi bon manuellement, et des espaces ateliers. Comme il est designer, il imaginait avoir un espace avec des gens qui travaillent la menuiserie, le métal, des choses comme ça. »

T.R. : « On a créé une communauté avant d'avoir un lieu. On travaillait tous par ordinateur. On n'avait pas de notoriété ni rien, donc les propriétaires n'étaient pas intéressés par nous comme locataire, jusqu'à ce qu'Azimut nous propose ces bureaux et nous avons sauté sur l'occasion. On a pris un bâtiment avec une amie qui avait un autre projet linguistique, pour faire des économies d'échelles. Maintenant, on a une certaine notoriété, pourquoi ne pas essayer de voir si on ne peut pas faire évoluer notre projet comme il était prévu à la base. Le propriétaire de notre bâtiment a 3 autres bâtiments de libres, qui fonctionneraient pour des ateliers. On ne

veut pas louer les bâtiments sans avoir personne à mettre dedans. On a donc déjà contacté des gens, et on a d'autres gens intéressés ».

« Lors de l'arrivée de nouveaux créateurs, nous leur expliquerons ce qu'est Composite actuellement. Nous ne sommes pas fermés à une modification. On fonctionne comme une coopérative, on vote, même sous le statut de SPRL. J'ai le même pouvoir que tout le monde, tout le monde a le même niveau. »

« L'idée c'est de se rassembler et de regarder ensemble, avec le potentiel du bâtiment, ce que l'on pourrait faire. Passé ce projet-là, j'aimerais ne plus "porter" Composite, du moins de manière structurelle car tout est à mon nom. Si le projet se développe comme on veut, ça ne peut pas rester comme ça. »

« J'y tiens, car c'est à mon nom, mais on souhaiterait tous passer en ASBL, coopérative, ou autre. Il faut qu'on trouve une structure. Il faut aussi que cela reste dans notre philosophie. Ce qui ressemble le plus à notre fonctionnement, à notre philosophie, c'est la coopérative. Maintenant, je sais que l'ASBL a aussi des possibilités. »

N. : « Les deux ont leurs avantages. Les avantages économiques d'avoir une ASBL dans les circonstances actuelles, avec les difficultés d'obtenir des subsides, ne sont pas si significatifs. Une coopérative, c'est une entreprise commerciale au même titre qu'un SPRL donc tu as tous les avantages d'une société commerciale, pour les premiers emplois, pour les réductions structurelles au niveau des cotisations sociales, etc. Vous pouvez aussi avoir accès au prêt "coup de pouce", aux produits "starters", et quand quelqu'un investit dans votre capital, il retouchera 45 % aux contributions, si l'argent reste 4 ans, en plus des dividendes qu'il pourrait obtenir et la possibilité de récupérer son capital quand il repart. Il y a beaucoup d'avantages au niveau économique, qui vont vers la coopérative, et de moins en moins vers l'ASBL. De plus, l'ASBL va coûter quasiment aussi cher à entretenir qu'une coopérative, surtout dans le cas d'une comptabilité en partie double. Le comptable demandera quasiment la même chose. Néanmoins, dans l'ASBL, tu n'as pas de capital, le coût de départ, c'est les frais de constitution. Mais une ASBL sans capital, tu ne sais rien faire avec, si tu n'as pas des subsides, ou des gens qui font des dons. Au niveau de la coopérative, les coûts de constitutions seront plus élevés, notamment car ils demanderont un plan financier, que Propage S pourra vous aider à faire, et, car il y aura du capital à amener. Le capital ce sera de l'argent que tu utilises pour financer l'activité, donc par exemple en achetant du matériel pour l'activité, ton capital se libère, et tu dois atteindre 18600€ au bout de cinq ans. D'entrée tu as 6125€ de capital à libérer. Et si c'est une coopérative à finalité sociale, c'est de l'ordre de deux mille et quelques euros. »

T.R. : « L'idée c'est de rassembler des gens dans cette coopérative, donc on peut imaginer que leur premier loyer servira à rassembler ces deux mille euros. »

N. : « On peut prendre l'exemple de Dynamo qui est une coopérative régulière qui réhabilite des entrepôts pour créer des ateliers. Les fondateurs ont mis ce qu'ils pouvaient mettre, puis ils ont demandé à leurs amis et à tout leur réseau avant de faire l'appel public à l'épargne. En fonction du nombre de coopérateurs qu'ils avaient, ils allaient savoir s'ils pouvaient créer la coopérative ou pas. Ils ont aussi activé **Braséro**. Ils ont eu des prêts de la région, des aides de Triodos, et maintenant ça tourne. C'est l'activité à l'intérieur des bâtiments qui financent ces prêts. Les coopérateurs et d'autres personnes utilisent les locaux. Certains coopérateurs n'utilisent pas du tout les bâtiments. »

C. : « Ils sont coopérateurs, car c'est un placement sûr »

N. : « Si l'activité s'écroule, et qu'il n'y a plus de capital, on vend et on récupère sa part. »

T.R. : « Chez Composite, on est dans le cas d'une location de bâtiment. Quand on est jeune et qu'on loue un appartement, on se dit, ce serait plus intelligent d'acheter, car notre argent se dirige vers notre propre bien et pas dans la poche d'un propriétaire. Nous ici, on est comme ces jeunes. »

N. : « Chez Dynamo, ils ont personnalisé les demandes de coopérateurs pour en convaincre le plus possible. Par exemple, dans le cas de certains bâtiments délabrés, leur état impactait la valeur des habitations des riverains. Donc ils les ont contactés et ceux-ci ont dit « Il faut sauver ce bâtiment » et ont rejoint Dynamo en ce disant « Pour 250€, je les aide à sauver ce bâtiment, et la valeur va directement nous revenir dans la valeur de notre maison. Il y a donc plusieurs types de personnes qui seraient intéressées pour rejoindre une coopérative. »

T.R. : « On y a déjà pensé, notre entreprise revaloriserait ce quartier de Charleroi qui n'est pas très bien vu. »

N. : « L'idée c'est de personnaliser et se demander ce qui pourrait motiver les gens à participer à la coopérative. Surtout au début, il s'agit de payer les travaux nécessaires à accueillir les membres, et ensuite, ce seront les loyers qui paieront le reste. »

T.R. : « Au court terme, cela nous fait un peu peur de penser à l'achat d'un bâtiment. »

N. : « En fonction du public auquel tu t'adresses au niveau des futurs membres de Composite qui seront également locataires, certains ne trouveront pas légitime que Composite soit également locataire. Par exemple, tu diras à un indépendant personne physique qui paie beaucoup d'impôts d'entrer dans la coopérative à hauteur de 10.000€, et qu'il récupérera 4.500€ en contributions, et au bout de 4 ans, tu récupèreras tes 10.000€. Il sera plus tenté que par le modèle de location. »

T.R. : « Souvent quand on explique notre projet aux gens, on nous dit que c'est génial, donc c'est peut-être une bonne idée d'ouvrir la coopérative à notre famille, nos amis, des gens qui ont envie de soutenir le projet en y plaçant de l'argent. »

C. : « On n'est pas encore à ce stade d'acheter un bâtiment, mais il faut réfléchir à cette structure de coopérative qui n'est pas bête à votre stade non plus. Car si on a établi une coopérative, et qu'on a par exemple besoin de quelqu'un à la gestion du lieu, un régisseur, vous aurez à ce moment-là des aides à la conception. Dans votre statut de SPRL, vous n'auriez pas tous ces accès à des aides, et en plus ce n'est plus une personne au centre, l'entreprise n'est plus au nom de Thomas, mais toutes ces personnes qui ont rejoint participent aux décisions. Il n'y a pas un chef, c'est un projet coopératif et même Thomas ne sera qu'un maillon de la chaîne. »

T.R. : « Pour l'instant nous sommes fort perçus comme un co-working, or ce n'est pas du tout comme cela que l'on se voit, et justement avec une activité d'atelier, on espère sortir un peu de cette image. Ce sera peut-être plus valorisant et ça parlera plus aux gens, aux clients. On sort d'une image du business, on est un lieu, une communauté. »

C. : « Oui ça va devenir un lieu culturel, un jeu de passage, d'animation de la ville. Quand je vois comme le crowdfunding de la Brasserie du Pays Noir a fonctionné, je suis sûr qu'un tel

projet d'appel à la communauté, aux citoyens de Charleroi fonctionnera maintenant, on est dans une dynamique de création de projets et peut-être que dans 3 ans il y aura tellement de projets que les nouveaux ne fonctionneront pas aussi bien. »

T.R. « Je l'ai toujours dit, on n'est pas un atelier d'artistes, on est des professionnels. »

N. « Vous voulez que Composite soit une partie de la coopérative ? »

T.R. « Non, on veut que Composite soit la coopérative entière, et nous, les fondateurs, on serait dans la partie "Bureaux" avec les nouveaux créateurs qui nous rejoindraient. Le but c'est bien d'agrandir Composite et pas de construire une coopérative autour. Notre but c'est qu'on ne soit plus que des travailleurs de bureau, sur ordinateur, mais qu'on devienne un noyau de créateurs, une communauté qui va au-delà : des travailleurs du bois, du métal, etc. Ces travailleurs quand ils rentrent chez nous, ils deviennent Composite, ils doivent adhérer à notre philosophie, notre charte, pour une bonne vie en commun, mais cette philosophie, cette charte va évoluer, elle va être co-crée. En étant les uns à côté des autres, on s'influencera, on travaillera ensemble. L'idée c'est d'avoir une communauté soudée, faire des événements ensemble. Pour l'instant on met tous une cotisation de 200€ par mois et cela sert à payer notre loyer et s'il y a un surplus il est réinvesti et on décide de ça ensemble. Si on s'étend à des espaces d'ateliers, peut-être que certains auront des envies différentes, un système au mètre carré par exemple. La décision du réinvestissement va sûrement être différente si on a des gens dans l'atelier, et des gens dans les bureaux, on est ouvert à par exemple séparer le surplus en deux pour que chacun réinvestisse comme ils veulent : ce n'est pas aux gens de l'atelier d'acheter une nouvelle lampe pour le bureau. Il faudra trouver un système de décision qui convient à tout le monde, et qu'il n'y a pas un groupe qui soit soumis à un autre et que des membres se sentent lésés par le système. On ne veut pas que les créateurs qui travaillent dans l'atelier se sentent comme des employés. »

DVC : « D'un autre côté, si les gens de l'atelier sont 10 et nous 3, et qu'on travaille aux votes, ils nous écraseront. »

C. : « Oui alors il faut bien une séparation. »

T.R. : « C'est dans nos valeurs d'accepter tout le monde, mais au niveau des créateurs, il faut que chacun ait un numéro de TVA. »

C. « Maintenant, il faut mettre toutes ces pensées sur la table, faire une réunion avec un groupe, avec de la documentation sur comment créer une coopérative, il faut structurer tout ça, de manière à ce que lors de cette réunion du 3 mai, devant les futurs membres potentiels de Composite, on arrive avec des informations concrètes pour ces gens. »

T.R. : « C'est bien pour cela que l'on voulait vous voir aujourd'hui. »

DVC : « Il faut aussi établir les règles au niveau financier. Il y a du capital qui va se créer et il faut savoir comment il se répartit. »

T.R. : « Composite n'a pas comme motivation de s'enrichir, mais plutôt d'être un espace propice pour que les membres puissent développer leur activité professionnelle créative. »

DVC : « Oui, mais si le nombre d'utilisateurs des lieux grandit, la somme des cotisations va dépasser le loyer et on doit savoir comment se répartit cette différence. Il faut y penser. »

C. : « Il y a un système de contrat à faire, des choses qui vont être mutualisées, et d'autres sur lesquelles uniquement les gens concernés auront leur avis à donner. »

T.R. : « On ne veut vraiment pas passer pour les chefs, surtout que les bureaux sont au-dessus de l'atelier. »

N. : « Est-ce que vous allez également louer à des gens qui ne veulent pas rejoindre Composite mais ont uniquement besoin d'un lieu ? »

T.R. : « Non, nous voulons que la personne se sente appartenant à la communauté, ce n'est pas juste un lieu. Ce n'est pas non plus juste nous, les fondateurs. On veut que si un menuisier nous rejoint ici et qu'on lui demande ce qu'il fait, il réponde "Je travaille au sein de Composite", donc il doit adhérer au groupe, à nos valeurs. »

C. : « Mais si quelqu'un veut venir, avec son numéro de TVA, mais sans collaborer, est-ce qu'il pourrait le faire ou vous voulez que tout le monde coopère et travaille ensemble ? »

T.R. : « Nous n'obligeons personne à travailler avec les autres, mais nous pensons fortement qu'être dans le même lieu et sous la même identité fera que nous travaillerons ensemble sur certains projets. C'est un état d'esprit. On a chacun notre domaine, avec nos clients. C'est déjà le cas dans Composite actuellement, malgré que l'on soit que quelques membres: Ici, Élodie ne vient pas le matin en disant "Alexis, t'as du boulot pour moi ?", elle a ses propres clients, mais ça n'empêche pas que par exemple aujourd'hui, Alexis l'a aidé dans son travail, parce qu'on est les uns à côté des autres et l'entraide vient naturellement. Autre exemple, depuis qu'on a une rédactrice qui travaille ici, dans tous les sites que je signe, je crée une partie rédaction. En vrai c'est ça l'intérêt de Composite, ce n'est pas le lieu, on pourrait créer un collectif sans lieu. Ce qui créer les synergies c'est de se croiser, voir l'autre travailler, savoir ce que l'autre sait faire, c'est ça qui est important. »

N. « Malheureusement, en Belgique c'est la loi, on ne peut pas obliger quelqu'un à adhérer à une philosophie pour bénéficier d'un service. »

T.R. : « Ah mais on a déjà eu des gens qui n'adhèrent pas à la philosophie, mais ils partent d'eux-mêmes, ou finissent par adhérer. On ne sera pas sélectif sur le début, on expliquera qui on est et si les gens ont envie de venir, ils viendront, et s'ils n'adhèrent pas, je pense qu'ils ne viendront pas. C'est aussi une philosophie qu'on doit développer avec les nouvelles personnes. »

N. : « Attention, c'est difficile de demander aux gens de faire de la co-crédation quand il y a déjà un noyau qui est créé. »

T.R. : « Je ne pense pas, on verra le 3"

Annexe 4 — Retranscription 2 — AG de l'Altérez-Vous

Personnes présentes :

- Les dirigeants et fondateurs d'Altérez-Vous, P. Ayoub et C. P. S. Loredana,
- Les fondateurs de la coopérative Altérez-Vous
- Les fondateurs de l'ASBL Altérez-Vous Initiatives
- Les membres des deux structures
- Quelques sympathisants
- Martin Cusse, étudiant.

But de la réunion :

Présenter aux personnes présentes les résultats de l'année, concernant le but social de la coopérative et l'activité économique. Présenter et accepter les nouveaux membres du comité de l'ASBL. Accepter de nouveaux membres effectifs à l'ASBL.

Quelle utilité pour notre question de recherche :

D'une part, Patrick et Sorina font pour les nouveaux membres et sympathisants un rappel des 9 ans d'histoire de l'entreprise et des grosses décisions qui ont été prises, ce qui entre directement dans le cadre de la question de recherche, et le fait qu'ils en parlent d'eux-mêmes évite le biais que nos questions auraient pu créer : ils évoquent leurs décisions librement, choisissant dès lors ceux qui ont le plus d'importance pour eux. D'autre part, ils évoquent les décisions organisationnelles récentes et demandent à l'assemblée de les critiquer, de les approuver. Nous pouvons donc collecter des données sur les facteurs qui sont pris en compte à ces moments-là, et nous avons un regard direct sur le système de gouvernance et de remise en question des décisions organisationnelles.

Retranscription partielle :

CPSL : « C'est la 9^e assemblée générale. On existe depuis 9 ans et on est passé par différentes étapes. Les 3 premières années étaient difficiles, nous avons dû découvrir le métier, qui était vraiment différent de ce que l'on pensait. L'horeca, c'est un métier en soi. On ne fait pas ça par amusement. Au début nous avions des volontaires fort fort actifs qui aidaient au service par exemple. Il y a eu un moment où il y avait plus de volontaires que de clients. On a commencé comme ça, et c'était très chouette. Durant les 5 premières années, nous avons 3 indépendants cogérants, 2 salariés en cuisine, et pas mal de bénévoles, puis des bénévoles défrayés. Ensuite en 2015 nous sommes passés à la deuxième phase, nous avons pris des salariés en salle également. 3 salariés en salles, 6 salariés en cuisine, et tout le monde est sous le statut de job d'étudiant. On a effectivement décidé d'arrêter avec les bénévoles, car on ne voulait pas subsister sur des gens qui font des sacrifices, mais nous voulions que le projet soit autonome et que tout le monde trouve sa place au travail, sans stress et avec un bon statut. »

CPSL : « On a démarré en 2017 un projet d'Empowerment de l'équipe, qui a du succès. On a la chance ici de travailler avec des personnes de confiance, d'ailleurs nous n'avons pas ici de caméra de surveillance comme il y a dans tous les cafés. Ce n'est pas le but. C'est grâce à cette confiance que nous avons pu déléguer de plus en plus et que l'équipe est devenue de plus en plus autonome. Et comme ils étaient autonomes, nous avons trouvé qu'ils devraient avoir plus de pouvoir. C'est pourquoi nous avons lancé ce projet d'Empowerment. »

Ludovic Lefevre : « L'Altérez-Vous ce sont 3 axes suivis depuis plusieurs années et que vous connaissez bien, donc la convivialité, la consommation responsable, et la sensibilisation. A chaque fois que vous venez manger ici, vous consommez des produits locaux, bios, ou équitables. Tout cela se fait dans un cadre convivial qu'on voit déjà à vos visages, mais aussi aux débats, aux concerts, aux jeux de société, etc. qui se passent ici, on reste un café citoyen. Enfin, on a aussi une envie de sensibilisation avec les débâtez-vous, les brunchs documentaires, etc. C'est donc cela les axes, les moteurs de notre activité, et qui s'expriment via deux structures. Tout d'abord, la coopérative, donc la partie Horéca, qui existe depuis 9 ans. Ensuite, toute la partie activités concerne l'ASBL. Donc les brunchs, les spectacles, les ateliers, etc. Sont gérés par l'ASBL. Les entrées de l'ASBL sont donc les participations à ces événements, ateliers, etc. Et l'argent sert à financer ces activités. »

Hélène : « Les ateliers "*Débâtez-vous*" c'est des débats ouverts à tous sur des thèmes d'actualité qui concernent tout le monde. Il n'est pas nécessaire de connaître le sujet du débat avant de venir, c'est aussi cela qui enrichit le débat, c'est d'avoir le ressenti de monsieur et madame tout le monde, de gens qui n'ont pas analysé le dossier. Les sujets sont choisis une semaine à l'avance et sont diffusés sur Facebook et via e-mail. »

H : « Les tables de conversations en langues étrangères, ou Français-Langues étrangères, ce n'est pas juste fait pour occuper l'après-midi, ça rentre vraiment dans notre ADN, c'est convivial, on ne parle pas d'élève, mais de participants. C'est aussi utile et intelligent : dans les participants, nous avons des gens de tous horizons, des migrants, des gens fragilisés, des Erasmus, des maris ou femmes de chercheur UCL. Le point commun c'est que ce sont des gens qui ne parlent pas la langue, et qui sont intéressés de l'apprendre. C'est aussi intelligent au niveau de l'horeca, car ces gens-là ne seraient peut-être pas venus au café. On n'a pas d'objectif de nombre de participants, on est dans le qualitatif. Historiquement on a changé les langues régulièrement pour finalement terminer sur le Français, car c'est dans nos valeurs de rester en phase avec l'environnement, avec la demande des gens, notamment des gens que l'on peut aider. »

Membre : « Une nouvelle activité va commencer en mai 2018, qui sera des après-midi jeux de société une semaine sur deux ou une fois par mois, dans les temps morts du café. Elles rentrent également dans notre ADN, car elles créent de la convivialité, du partage, et les jeux choisis ne sont pas des jeux classiques comme le Monopoly, mais des jeux originaux qui correspondent aux valeurs de l'Altérez-Vous. Elles visent également un nouveau public qui ne venait pas forcément à l'Altérez-Vous ». »

CPSL : « On a repéré les mois les plus faibles au niveau de l'Horéca et nous avons décidé de faire des actions fortes lors de ces mois-là. »

L. : « Le plat végétarien est celui qui marche le plus, la clientèle est fort intéressée par celui-ci. »

L : « Malgré la diminution des ventes, les chiffres restent stables, car nous avons un bon coefficient, nous ne faisons pas de perte, grâce à l'équipe cuisine qui évite le gaspillage. »

CPSL : « Notre étudiante Eleonora a dirigé les tables de conversations en Italien et nous a laissé un super témoignage, comme quoi au sein de notre équipe, elle a acquis un savoir-être très fort : elle était très timide avant de venir, et a pris beaucoup d'assurance grâce au projet. »

P.A. : « Uniquement sur l'Horéca, nous avons 12.7 équivalents temps pleins, présents pour que le café ouvre ses portes et accueille les clients. Ils accueillent aussi les activités même si ce n'est pas eux qui les prennent en charge. C'est un motif de satisfaction pour nous d'avoir pu donner du travail à ce nombre d'employés, qui forment une équipe stable. »

P.A. : « On a choisi de mettre des employés fixes comme responsables de salle, car ils ont plus d'expérience et peuvent plus facilement expliquer le projet aux clients, le café, ce qui s'y passe, etc. On fait ça de façon volontariste, c'est un surcoût, mais c'est pour nous très important. »

Carine : « Je suis venue comme observatrice dans l'ASBL, et comme ça me plaisait et que j'adhérais aux valeurs, je me lance et je rejoins l'équipe. »

P.A. : « Thomas Moreau, fondateur de Grashopper, a rejoint l'équipe également. Il est venu présenter un Brunch documentaire sur le zéro déchet et nous avons remarqué beaucoup de synergies possibles avec cet acteur de l'économie sociale, nous avons également beaucoup apprécié son intervention. »

Baptiste : « Je suis lycéen au lycée Martin V, et malgré mon âge, j'adhère fort aux valeurs du café et j'ai décidé de m'y investir. »

P.A. : « Sur les achats de marchandises, nous observons une réduction grâce à l'équipe cuisine, qui arrive avec talent à éviter le gaspillage, et à faire des assiettes qui ont des quantités raisonnables, responsables et donc réduites par rapport à d'autres restaurants, sans que nous ayons de clients qui se plaignent de ces quantités. »

P.A. : « Approximativement, sur un plat de 19,70€, le plus gros poste est le personnel, 9,50€. La marge que nous nous faisons est de 0.30€. »

C.P.S.L. : « Cela explique l'ajustement récent du prix, qui a généralement monté de 0.50€ par plat, car les coûts avaient augmenté, notamment au niveau des fournisseurs. Notre marge déjà faible diminuait, nous n'avons donc pas eu le choix. »

P.A. : « Vous voyez donc que nous n'augmentons pas pour nous enrichir. L'idée du "juste coût" nous travaille tout le temps. Nous voulons un prix qui satisfait tout le monde, pour l'équipe, pour les clients, pour tous ceux qui s'investissent dans le projet. »

P.A. : « Le projet OrgaLean nous tient particulièrement à cœur. Le nombre de plats n'augmente pas, nous sommes proches de la saturation de ce que nous pouvons faire sur cet espace qui est le nôtre. Il y a eu un boom de demande en juin et nous avons dû refuser des gens, car nous ne pouvions servir tout le monde dans des temps raisonnables. Le temps de service est d'ailleurs déjà la chose qu'on nous reproche le plus. C'est important et il faut en tenir compte. Vu ces difficultés, il est de plus en plus dur d'accuser des changements d'équipe, à cause des temps de formation, etc., la qualité du service en pâtit. En juin, l'équipe était stressée et dévastée par ce qui se passait, et nous ne voulions pas que ça arrive comme ça. On ne veut pas atteindre les chiffres aux dépens de l'équipe. Nous devons donc nous remettre en question : changer les formules, ou autre ? Nous avons réuni l'équipe pour discuter du projet de Lean Management, type de fonctionnement qui vient du système capitaliste, mais qui est très efficace. Chacun à son niveau devait réfléchir à comment il pouvait améliorer sa contribution à notre nouvel objectif : un temps de 25 minutes entre l'entrée dans le restaurant et l'arrivée du

plat. Cet objectif implique l'équipe en salle, l'accueil, le bar, l'équipe cuisine. Nous avons collecté des idées et établi une to do list. Il y avait des idées en termes d'infrastructure, mais l'aspect fondamental est l'aspect formation, qui a été fort amélioré. La chose que nous avons appréciée est l'approche qui n'est pas top-down, mais où les idées viennent des équipes elles-mêmes qui se réunissent entre elles pour apporter ces idées. Cela instaure une mentalité d'amélioration continue, pour que le travail soit plus agréable, et plus efficace. On pense qu'on a vraiment réussi à instaurer cette culture. »

Antoine, membre de l'équipe salle : « Les applications concrètes du projet OrgaLean au niveau de la salle, c'est surtout pour nous préserver, car il y a beaucoup de gestes que l'on fait des dizaines voire des centaines de fois par jour, et en fin de journée, la convivialité et le service sont impactés. »

Membre : « Ne serait-il pas intéressant de demander aux clients de payer une seule note et pas séparément à partir d'un certain nombre ? »

Antoine : « Ce n'est pas pratique pour les clients, et même pour nous, le temps qu'on perd à encaisser séparément les gens nous permet un dernier contact avant qu'ils partent, leur demander un feedback, si leur repas s'est bien passé, etc. C'est convivial et ce feedback est aussi quelque chose d'important. Il nous permet d'avoir une évaluation informelle. Bref, on y perd moins que ce qu'on pourrait croire. »

Membre : « Félicitations d'avoir réussi ce travail d'équilibriste qui est de dégager du bénéfice en restant dans la qualité, et dans les valeurs d'Altérez-Vous. »

P.A. : « Nous recevons des subsides d'aide à l'emploi, mais je tiens à préciser que nous ne recevons aucune aide concernant le projet que nous menons. Ces subsides d'aide à l'emploi, n'importe quelle entreprise y a droit. »

C.P.S.L. : « Une contrainte est que si on a reçu une aide pour rémunérer un poste, le poste doit continuer à exister deux ans après la fin de l'aide, ou nous devons la rembourser, donc il y a également des contraintes. »

C.P.S.L. : « Nous avons engagé Jamal, un jeune Erythréen, qui n'a pas de formation Horéca, il part de zéro, mais c'est quelqu'un que l'on voulait soutenir. C'est quelque chose qui nous reste cher, et que l'on veut continuer à faire, mais ça ajoute des étapes d'intégration, de formation qui se traduisent en des résultats diminués. Mais ce n'est pas l'objectif de la coopérative de dégager beaucoup d'argent, si on peut aider quelqu'un et continuer à s'autofinancer, on est heureux de le faire, notre objectif est rempli. »

C.P.S.L. : « On envisage de mettre en avant les plats à emporter, mais il y a le problème des déchets. »

P.A. : « On ne perd pas beaucoup de temps à cibler les communications, on envoie tout en vrac et les gens piochent ce qui les intéresse, car on n'a pas les bras pour supporter la charge d'une telle communication. »

P.A. : « Des étudiants viennent faire des études chez nous, et cela fait avancer le projet. Notamment, un mémoire a abouti à l'idée d'un réseau de café citoyen, qui se met en place. D'autres entrepreneurs viennent également nous analyser en venant parfois de très loin pour voir comment on fait, apprendre de nos erreurs, etc. »

Ludovic : « L'ASBL a un budget beaucoup plus faible que la coopérative. On budgétise une perte de 2000€, qu'on essaiera de combler, et la coopérative viendra aider s'il le faut. Ce qui coûte le plus, c'est les concerts et les jams, mais on veut vraiment les garder, car ils sont importants pour nous. Les concerts sont gratuits et un chapeau circule où les gens peuvent mettre ce qu'ils veulent. Les personnes qui assistent au concert mettent généralement 2 ou 3 euros, or le coût réel du concert est de l'ordre de 8 euros. Pour pallier à ça, nous allons communiquer le coût réel aux personnes, et nous allons installer une tirelire pour les gens qui ont envie de participer, mais ne sont pas présents lorsque le chapeau passe. »

Ludovic : « Nous organisons des brunchs documentaires au prix de 20 euros. Nous pensons que le prix n'est pas exagéré pour un brunch de qualité à volonté accompagné d'une animation culturelle. Il faut bien cela pour payer les matières premières et les employés, sans compter qu'il y a toujours 3 ou 4 bénévoles en plus qui s'activent pour ces brunchs, et qui ne sont pas rémunérés. »

Ludovic : « Les goûters solidaires sont gratuits pour les personnes qui en ont besoin et sont financés par les caisses rouges, donc les pourboires que les clients laissent s'ils le désirent. »

Membre : « Quelles sont les synergies entre l'ASBL et la coopérative ? Est-ce que les activités rapportent à la coopérative ou justement est-ce qu'elles empiètent sur son activité ? »

Ludovic et Patrick : « Les concerts réduisent le chiffre d'affaire direct du café, car on doit refuser des gens qui veulent manger pour installer l'espace de concert. De manière indirecte, les événements de l'ASBL font connaître le café. Pour les brunchs, l'ASBL achète la nourriture à la coopérative, aussi, par exemple. Les activités sont séparées, mais s'il y a une perte au niveau de l'ASBL, la coopérative pourra aider. Il y a un lien entre les deux au niveau des conseils d'administration. »

Membre : « On fait les activités de l'ASBL non pas pour aider la coopérative financièrement, c'est pour aider les buts sociaux de la coopérative. »

P.A. : « Aussi, il n'y a pas qu'une image négative aux concerts, il y en a qui marchent super bien et font fonctionner le café. »

P.A. : « On a pris une décision il y a un an de construire une terrasse devant le café, à la demande des clients. Nous étions en manque d'espace donc c'était du gagnant-gagnant même si ça a débordé notre équipe. Ça ira mieux cette année. Pour plus de confort, on va investir dans des parasols bien solides, car ceux prêtés par la brasserie Dubuisson sont fragiles. »

P.A. : « Altérez-Vous est reconnu maintenant comme un acteur valable de l'Horéca durable, mais nous voulons aller de l'avant, et rester avant-gardistes. Nous devons nous mettre en route et fixer ce qu'Altérez-Vous devrait être à l'horizon 2022. Nous lançons donc aujourd'hui une collecte d'idées, il y aura aussi un atelier de réflexion sur le sujet, pour que l'on construise, tous ensemble, pendant une année, et qu'à l'assemblée générale prochaine, en avril 2019, on adopte cette vision. L'idée c'est que de 2019 à 2022, on ait une feuille de route, sur lesquels les deux CA pourront s'engager, et ne pas travailler 6 mois par 6 mois, mais prendre un peu de hauteur tous ensemble. C'est ambitieux, mais on a besoin de recréer cette ambiance où on participe tous, on a besoin de vous sentir présents avec nous. »

P.A. : « Les coopérateurs ont une réduction de 10 % sur leurs consommations propres, ce qui nous met en perte étant donné la faible marge, mais c'est un geste que nous faisons, car le coopérateur a fait un geste en entrant dans la coopérative. Certains coopérateurs refusent la réduction, et d'autres l'acceptent et mettent la différence en don pour l'ASBL, c'est fort apprécié. »

P.A. : « On a voulu scinder les deux structures notamment pour la place des bénévoles. Avoir des bénévoles dans les coopératives est devenu impossible en restant en règle, donc ceux qui voulaient donner du temps volontairement avaient besoin d'une structure ou s'investir. »

Un membre : « Dans d'autres coopératives, il faut payer une cotisation chaque année pour continuer à profiter de la réduction. Ici, on a la réduction à vie pour avoir acheté une part, c'est normal que ça ne s'étende pas en plus aux gens que l'on invite. »

C.P.S.L. : « Lors d'une AG informelle, une idée a émergé de créer un réseau des cafés citoyens. Avec Crédal, on a trouvé les initiatives similaires à la nôtre, et une ASBL a été créée avec 4 fondateurs, dont Altérez-Vous. On a fait une AG de cette ASBL à Namur où un nouveau café est entré dedans. On est au début, ça va bien, on a fait quelques rencontres, des séances, notamment sur le rôle des bénévoles dans les coopératives. On organise un grand événement à Bruxelles lors du mois de novembre. Nous accompagnant également 4 ou 5 cafés à Bruxelles et un à Nivelles qui sont en cours de création. »

P.A. : « On a appris beaucoup de choses au cours de nos 9 ans d'expérience, et il y a moyen de mutualiser cet apprentissage dans le cadre de ce réseau et que les gens courageux qui créent d'autres cafés ne commettent pas les mêmes erreurs que nous. Nous aimerions qu'il y ait une émulsion de cafés citoyens partout dans le monde, qui réfléchissent comme nous et font avancer la société, mais pour cela il faut éviter qu'ils se cassent la gueule, justement par manque d'expérience. »

Annexe 5 — Retranscription 3 — Usitoo

Personnes présentes :

- Xavier Maréchal, cofondateur d'Usitoo
- Martin Cusse, étudiant

Retranscription partielle :

X.M : « Usitoo a été fondé en 2016, avant ça j'ai eu un parcours classique d'ingénieur dans des start-up technologiques puis je me suis tourné vers l'environnement en essayant d'être cohérent de A à Z, donc avec Usitoo qui est une bibliothèque d'objets avec service de livraison de proximité. Elle est sous la forme d'une SCRL, et non pas une SCRL-FS, qui respectent tous les critères pour l'agrément CNC, que l'on a obtenu, et qui sont d'habitude considérés comme des critères sociaux, sans que l'on soit à finalité sociale au sens FS de la loi. »

X.M : « Nous sommes deux fondateurs et pour nous c'était une évidence de fonder une SCRL pour une raison que certains pourraient qualifier d'idéologique. Lorsqu'on essaie de créer de nouvelles entreprises, en phase avec l'environnement, dans l'économie circulaire, ou économie de la fonctionnalité, pour essayer d'améliorer le monde, notamment en circularisant les biens, en évitant que tout le monde achète, la conviction est qu'il faut aussi circuler la finance, être cohérent ; et donc ne pas tomber dans les travers de l'économie du partage, qui ne vise qu'à retourner des dividendes vers quelques actionnaires bien ciblés. Il faut donc permettre à toute personne qui s'intéresse au projet de près ou de loin, membre ou non, de participer éventuellement au flux financier, qui peut être intéressant aussi pour aider à lever du capital. Ainsi, le jour où il y aura des dividendes, qui sont plafonnés chez nous par l'agrément CNC, tout un chacun peut en bénéficier aussi. Pour nous c'est donc une évidence en termes de cohérence globale avec le projet. C'est le point sur lequel on a eu le plus de retours positifs depuis le début, les gens nous disent "Ah ! Chouette ! C'est cohérent de A à Z". On y gagne en crédibilité. »

X.M : « Nous n'avons pas fait appel à nos réseaux ou à nos conseillers pour prendre cette décision. Pour nous, les deux cofondateurs, ce n'est pas la première entreprise que l'on crée, on est relativement bien au courant des options qui s'offrent à nous, donc nous avons surtout débattu entre nous deux. Notamment, nous avons débattu pour savoir si on serait SCRL ou SCRL-FS. Nous sommes déjà impliqués dans plusieurs coopératives, donc il n'y avait pas de doute. »

X.M : « Nous ne nous sommes pas mis en FS, car notre première finalité, même si nous avons une finalité sociale, est environnementale et donc il y a une certaine crainte de partir tout de suite dans l'axe du social, et d'être vu comme une entreprise de travail adapté ou quelques choses comme ça, et que le public positionne mal le projet. Ensuite, en termes de moyens, même si le but est bien d'avoir un business pérenne, il y a des aides au démarrage qui sont toujours les bienvenues. Les start-up technologiques les prennent, je ne vois pas pourquoi les start-up environnementales ne les prendraient pas. La FS met énormément de limites là-dessus, or, pour le confort de nos membres il y a une plateforme en ligne de réservation, et nous avons donc accès à certaines aides pour les start-up informatiques, et on voulait donc rester ouvert à ces aides. Nous ne voulions pas nous fermer à des moyens supplémentaires d'accomplir notre projet. »

X.M : « La SCRL est cohérente et fonctionne bien avec notre projet, il y a un esprit de mutualisation de mise en commun des objets, même si c'est Usitoo qui possède les objets et pas

les gens, c'est plutôt une bibliothèque, pas du peer to peer. Les membres mutualisent des objets et la forme de la coopérative permet donc même de mutualiser les finances de cette "bibliothèque". Il y a un alignement de ce côté-là que pas mal de gens perçoivent et trouvent cela intéressant de combiner les deux, selon leurs envies: on peut être membre sans être coopérateur et coopérateur sans être membre. On peut faire les deux si on le souhaite. »

X.M : « Je ne pense pas que c'est plus difficile de lever des fonds en SPRL. C'est plus simple pour des petits montants, mais plus difficile pour des montants conséquents. Un gros investisseur privé ou institutionnel aura des problèmes avec le principe de 1 homme 1 voix. Donc un gros investisseur ne mettra pas 50.000 euros par exemple s'il sait qu'il aura la même voix que celui qui a acheté une part. Et c'est pareil pour un acteur public. »

M.C. : « Auriez-vous pu créer ce type de projet sans l'aspect lucratif ? »

X.M. : « Nous avons discuté et débattu très longtemps sur la faisabilité de concrétiser notre projet sans activité commerciale. Nous envisagions un projet sans activité commerciale, géré par des bénévoles. Ce qui a mené à notre décision, et certains ne le comprennent pas, c'est que nous avons pensé que c'était le meilleur moyen de rendre notre projet pérenne. On a analysé pas mal d'autres initiatives de ce type-là, ça tient un temps et ça s'écroule. De plus, une de nos volontés du côté social était aussi de créer de l'emploi, ce qui est plus difficile en ASBL, nous sommes persuadés intimement que les problèmes du monde actuel viennent du modèle où l'Asie du Sud-Est est l'usine du monde. Nous voulions donc créer des emplois locaux non-délocalisables, et si on veut des jobs, il faut des finances, d'où la nature commerciale. C'était également cohérent avec le projet, car la dynamique commerciale permet aussi que les clients puissent exiger une garantie, car ils ont payé quelque chose, même si le montant est limité. Donc voilà, la synergie de ces éléments a fait qu'on a pris notre décision, il fallait qu'on trouve une adéquation économique qui fonctionne et puisse être pérenne, et c'est là qu'intervient la forme de coopérative, car ce n'est pas une activité commerciale pour s'en foutre plein les poches, mais bien pour pérenniser un projet. »

M.C. : « Quelle est la gouvernance au niveau de l'impact social d'Usitoo ? »

X.M. : « Nous n'échappons pas aux règles de gouvernance classique : nous devons nous doter d'organes de contrôle. Il y a un comité d'administration et une assemblée des coopérateurs, qui sont réglés par des statuts. Nous n'avons pas encore eu d'assemblée, mais d'expérience par tout ce que j'ai connu dans d'autres coopératives, c'est beaucoup plus ouvert que dans les SPRL, SA ou autres, où l'on écoute que soi-même ou quelques personnes. L'assemblée elle est vraiment là pour échanger avec les coopérateurs qui souvent sont des personnes qui ont voulu soutenir par coup de cœur, mais sans forcément avoir le temps de venir s'investir en temps. Pour nous les coopérateurs, c'est aussi des ressources à aller activer, donc quand on a des problèmes dont on ne voit pas la solution, on regarde dans les coopérateurs s'il n'y a pas quelqu'un qui sait nous aider, en envoyant un mail à tous les collaborateurs expliquant le problème. Pour ce qui est de vérifier l'impact d'Usitoo, au niveau environnemental c'est toujours difficile à mesurer, mais nous fonctionnons avec des hypothèses et une série de KPIs que l'on va bien entendu présenter lors de l'assemblée. Du côté social, le KPI principal est bien sûr le nombre d'emplois que nous aurons créés. »

X.M : « Énormément de gens qui ont suivi notre projet et se sont investis dedans, dont certains l'ont fait uniquement parce qu'ils nous trouvent cohérents de A à Z, et ne croient pas en des

entreprises comme Uber et AirBnB, parce que quitte à changer le monde, autant changer la finance en même temps. »

X.M : « La deuxième étape pour nous c'est d'atteindre les 10.000 membres. En trouvant 400 tous les jours, cela prendrait un an, et on ne trouvera pas 400 personnes par jour, donc ça prendra plusieurs années. Il faut donc des moyens financiers relativement importants et lorsque l'on veut convaincre des acteurs privés, on ressent la limite du modèle que l'on a choisi, car il nous faudrait des gens avec beaucoup d'argent et qui sont d'accord de prendre de gros risques, sans forcément avoir un return exclusif ou en termes de gouvernance, une mainmise plus forte. Même les gouvernements prennent des décisions dans cet esprit-là et créent des fonds comme le fond Braséro, mais on sent que les décideurs derrière ce genre de fond sont toujours habitués au modèle capitaliste. Pour moi, il faut être cohérent en tant que coopérative et que lors de l'assemblée, on donne à ce genre d'investisseur, si pas un rôle d'administrateur, peut-être un poste d'observation dans le comité d'administration. C'est une synergie bien comprise : ils acceptent de jouer le jeu, ils prennent le risque de ne pas être décisionnaires, mais il faut au moins pouvoir les laisser s'impliquer à hauteur des finances qu'ils mettent. Nous sommes donc en négociation avec ce genre de partenaires, et je n'ai aucune crainte que nos coopérateurs, même les petits coopérateurs acceptent que ce genre d'acteur ait besoin de plus de visibilité ou autre chose, ou en tout cas je me ferai l'effort de les convaincre, car c'est pour le bien du projet. La seule autre option serait de scinder le business en gardant une coopérative d'un côté, pour tout l'aspect citoyen, et refaire une société traditionnelle du côté le plus rentable du projet. Je trouve qu'alors on devient bancal dans notre argument d'un point de vue intellectuel. Il faut réussir le pari d'amener à bord du capital classique dans une structure qui ne l'est pas, enfin pas à leurs yeux. »

X.M : « Il y a une différence majeure entre les coopératives traditionnelles, qui sont des coopératives de producteurs, et les coopératives actuelles qui regroupent aussi des citoyens qui ne sont pas des producteurs, qui veulent juste soutenir un projet. »

X.M : « Je comprends le raisonnement, si j'avais 500.000€ que je veux garder pour mes enfants ou mes vieux jours, je comprends que je voudrais mettre l'argent dans une structure où j'ai plus de contrôle sur ce qui arrive à mon argent. Je comprends bien que ce n'est pas évident. »

X.M : « Je pense qu'aujourd'hui, c'est un choix philosophique de se lancer en coopérative, ce qui n'empêche pas de rester entrepreneur classique, de faire des ratios coûts-bénéfices, de construire des business model qui rapportent de l'argent, de continuer à imaginer un certain niveau de croissance pour pérenniser le service, de maximiser l'impact. Je préfère demain avoir une bibliothèque Usitoo qui a 10.000 objets plutôt que d'avoir une bibliothèque qui n'en compte que 300. Ce n'est pas la croissance pour le but de la croissance, nous faisons même partie des gens qui croient en la nécessité de la décroissance. Cela n'empêche que le projet doit prendre une certaine envergure, et cela passe par une gestion économique tout à fait classique du projet. Par contre nous avons vraiment cette conviction que l'on est plus fort en le faisant comme ça, c'est une question de cohérence interne : ça évite la schizophrénie mentale entre ses convictions et ce qu'on ferait au quotidien. »

X.M : « Pour avoir créé et accompagné pas mal de SA en tant que consultant, l'entrepreneur qui lance son projet en coopérative, donne un signal très fort que lui-même ne vise pas le lucre à titre personnel. Donc dans une SCRL, à aucun moment on ne doit partir dans cet épouvantable débat qu'est le débat des parts fondateurs, des dilutions, etc. Dans une coopérative, il n'y a pas ça. On pourrait faire ça avec des statuts spéciaux, mais sans être agréé.

Or des débats comme ceux-là ça peut vraiment freiner le projet à certains moments. Ici, avec mon cofondateur, on détient des parts d'Usitoo comme n'importe quel coopérateur, et si demain ils veulent nous débarquer comme administrateur ou administrateur délégué, c'est leur choix le plus strict. Tant qu'on animera le projet avec enthousiasme, en amenant la vision, en faisant bien ça et que tout le monde pense que l'on fait bien ça, alors ils auront naturellement tendance à nous suivre. Mais on n'a aucun droit de préemption, ou autre. Or dans les SA, la négociation elle est pourrie à la base, et je l'ai vécu, puisqu'à chaque levée de fonds, ils doivent rediscuter de la valorisation, et débattre pour éviter de se faire diluer, etc. C'est quelque chose que l'on ne valorise pas assez, même vis-à-vis des investisseurs. »

X.M : « Même si on est fondateur, qu'on a lancé la vision, qu'on a mis les choses en place, au moment des décisions, tout est mis sur la table et on décide d'égal à égal. On a une espèce d'autorité morale, mais rien n'empêche de nous contredire. Ça nous oblige aussi à être cohérents et transparents, et tout cela est beaucoup plus sain que les petits chantages qui pourraient se passer dans un autre système, avec des intérêts mal compris, etc. La coopérative a un modèle beaucoup plus ouvert qui accepte le dialogue. Après, de plus en plus de coopératives essaient d'avoir un système de gouvernance le plus ouvert possible. La gouvernance partagée, par exemple, et il ne faut pas forcément être une coopérative pour le faire. Il y a un esprit qui dès la base est différent et porteur d'avenir, et ça ne rend pas forcément le développement plus compliqué, mais si lorsqu'on a de grosses ambitions, on a besoin de gros montants. Lever 100.000€ en crowdfunding, avec des gens qui savent le faire, c'est possible, lever 600.000€ en crowdfunding, ce n'est pas possible. Or, l'ampleur des défis sociaux fait qu'on a souvent besoin de monter à 600.000€. »

Annexe 6 — Retranscription 4 — Infirmiers de Rue

Personnes présentes :

- Anne Vantichelen, Coordinatrice chez Infirmiers de Rue
- Deux étudiantes de l'ICHEC posant également des questions relatives à la gestion dans le cadre d'un cours d'économie sociale et culturelle.
- Martin Cusse, étudiant

Retranscription partielle :

A.V. : « Ça fait 9 ans que je travaille dans l'ASBL en tant qu'infirmière, j'ai arrêté de faire du terrain et maintenant je travaille dans l'administration de l'association. Notre but est la fin du sans-abrisme à Bruxelles. Ce but a évolué au fil du temps. Au début nous visions simplement une meilleure hygiène et une meilleure santé en rue. Quand nous y arrivâmes, les sans-abris continuaient à mourir en rue, car ils n'avaient pas d'abri. Nous avons donc décidé que le logement devait faire partie de notre objectif. C'est à ce moment que vous avons engagé des assistantes sociales qui aident dans les tâches administratives à ce niveau-là. Nous avons rejoint l'objectif Housing first. Notre objectif est d'avoir zéro sans-abri de longue durée, c'est un objectif ambitieux, mais c'est arrivé dans d'autres villes. Si une personne se retrouve à la rue, qu'elle soit très vite prise en charge et n'y reste pas. Donc nous travaillons sur des solutions durables pour reloger les gens qui vivent déjà en rue, prévenir la chute en rue, et empêcher les gens de décider de s'y installer. On suit un programme américain qui permet d'identifier toutes les personnes qui vivent dans la rue, en partenariat avec d'autres associations. Notre objectif est de reloger 400 personnes définitivement. Il y a actuellement 700 sans-abri, et nous avons relogé plus de 100 personnes en 12 ans. On touche un public très particulier, des personnes qui sont en rue depuis 10, 15, 20 ans, pas ceux qui viennent d'arriver, et ceux qui n'ont plus de lien avec personne. Ils ont coupé les ponts avec tout le monde, et ne vont plus chercher l'argent auquel ils ont droit. Ce sont aussi des personnes avec qui il est difficile de communiquer, qui ne parlent pas la langue, et le marché du travail est fermé à eux, ce qui les décourage. On se dit souvent que ces personnes-là ils resteront en rue et mourront là. C'est pour ça que 100 peut paraître peu, mais ce sont des personnes avec qui travailler prend un peu plus de temps.

ICHEC : « Quelles sont vos techniques pour qu'ils acceptent votre aide ? »

A.V. : « On a un travail en amont pour savoir de qui on va devoir s'occuper. Avant on s'occupait de tout le monde, mais on se rendait compte que leur situation ne se résolvait pas. Nous avons donc décidé de réduire le public cible et de travailler en intensif et qualitatif avec ceux que l'on garde. On arrive pour le moment à un suivi de 2 ans en moyenne avant que la personne entre en logement. On choisit ceux que l'on reloger sur base de critères. L'équipe de rue sait prendre en charge 20 personnes sur une année, de manière régulière, environ une fois par semaine, tout en appelant son réseau pour essayer de résoudre sa situation. Une fois qu'on a décidé de la suivre, c'est qu'on a décidé qu'avec cette personne il y avait moyen d'avancer. Avant cela, certains sans-abris refusent de quitter la rue, ils disent « je suis bien ici, et c'est mon choix. » C'est normal, après un moment, des années en rue, si tu ne te dis pas que tu as décidé ça, que tes échecs t'ont mené à cette décision, en te disant « C'est mon choix, j'ai choisi cette situation », tu te suicides, parce que c'est trop dur les conditions de vie en rue. Mais quand on travaille avec la personne, on comprend comment elle a fini là. On est sûr que personne ne s'est dit « J'ai envie de vivre en rue », car c'est trop dur, il n'y a pas de sécurité, de confort. On a besoin qu'ils aient confiance, qu'ils acceptent d'être pris en main. Une fois aidée, nous n'abandonnons pas la personne, il y a une autre équipe de terrain qui s'occupe des gens en

logement, continuer le suivi. C'est deux travaux complémentaires, mais différents. Nous avons donc comme mentalité de persévérer : si la personne nous dit non la première fois, nous réessayerons avec une autre approche, avec un café, avec un repas, avec un objet, avec des lingettes pour se nettoyer. C'est cette persévérance qui fait qu'on peut travailler sur le long terme.

A.V. : « On a environ 25 salariés, répartis en 3 équipes. Une équipe en rue, une équipe en logement, et puis une équipe gestion, pour tout ce qui est administratif, gestion recherche de subsides, etc. Et alors on a une grande équipe de bénévoles qui nous aide pour aller aider les personnes relogées, pour l'organisation d'événements, pour l'administratif un peu. Il y a environ 60 bénévoles dont certains sont très réguliers, et d'autres ponctuels. »

ICHEC : « Comment est financée l'organisation ? »

A.V. : « Dans les grandes lignes, nous avons 60 % de notre budget qui vient des pouvoirs publics. 30 % viennent de dons. Enfin 10 % viennent de formation que l'on donne, par exemple nous avons un partenariat avec la STIB pour former les employés à s'occuper des sans-abris en gare. Aucun de ces revenus n'est fixe, il faut les renouveler chaque année. »

A.V. : « On se veut être un service gratuit pour les personnes que l'on aide, et l'ASBL semble correspondre mieux à ce projet, et à nos convictions. L'histoire d'IDR, c'est deux infirmières qui se sont mises ensemble pour créer l'association, après avoir fait une étude de terrain pour connaître les besoins sur le terrain. Elles ont été à la rencontre des personnes sans-abris elles-mêmes et se sont rendu compte que ces personnes avaient une très faible estime d'eux-mêmes parce qu'ils cumulaient plusieurs problèmes de santé mentale et physique. Ne sachant plus par où commencer, les sans-abris restaient en rue et ne faisaient rien. Les fondatrices ont pris contact avec des acteurs sociaux et médicaux en contact avec les personnes sans-abris qui étaient lassés de travailler avec ces personnes et de les revoir à chaque fois dans le même état. Ils étaient en perte de sens : "Pourquoi je commencerais un traitement médical avec cette personne qui ne veut pas de mon aide ?" Elles se sont demandé "Pourquoi s'il y a tant d'aide, y a-t-il encore tant de personnes dans la rue ?" Elles ont donc créé infirmiers de rue avec 3 Actions. Le travail de terrain, aller à leur rencontre, les remotiver. Des formations, pour redonner du sens à travailler avec des personnes sans-abris, pour aider avec l'hygiène. Des outils, pour faire le lien entre les personnes sans-abris et les associations d'aide, car ce lien manquait. Par exemple, nous avons publié une liste des douches disponibles à Bruxelles. Nous accompagnons aussi les sans-abris dans les démarches nécessaires, au lieu de leur dire de les faire, nous allons les faire avec eux. »

M.C. : « Quelles ont été les décisions prises au niveau de la gouvernance dans l'ASBL ? »

A.V. : « Dans l'ASBL, nous avons deux coordinateurs, et nous installons petit à petit la gouvernance collaborative. On se veut plutôt qu'être en hiérarchie, être tous sur le même niveau et prendre les décisions par pôle. Nous avons des réunions régulières. Beaucoup de choses sont votées, notamment qui va prendre en charge quel projet. Ce n'est pas juste une personne qui se propose, ou une autre qui impose. Plusieurs personnes se proposent et on vote, la parole de chacun est équivalente, que ce soit le coordinateur ou quelqu'un qui vient d'arriver. Cela rend l'équipe participative et chacun prend les projets qu'il a bien à cœur, car il les a choisis et a été choisi pour. »

M.C. : « Est-ce qu'il y a un système de contrôle de ces décisions, est-ce qu'il y a des

mesures ? »

A.V. : « On a commencé à mettre ça en place cette année sur proposition du conseil d'administration. Il y a certains critères sur lesquelles on va évaluer la performance sociale. Il y a des indicateurs qui montrent notre travail ou l'impact de notre travail. Par pôle on a des indicateurs, et on va vérifier plusieurs fois durant l'année. C'est une chose qu'on met en place en ce moment. »

A.V. : « 80 % de nos rentrées partent dans nos salaires. Il y a un peu qui part en logistique. Le bâtiment nous est offert par un donateur, et on essaie de se faire aider pour les grosses dépenses. »

A.V. : « Infirmiers De Rue est venu faire une présentation dans mon école d'infirmière et j'ai directement accepté, car le travail était près des gens, sur le terrain, ce que je voulais faire, car le travail en hôpital n'était pas ce que je préférais. J'ai rejoint 3 ans après la création, donc c'était encore très jeune et c'était chouette de participer à la création et le développement du projet. Rencontrer d'autres réalités, s'ouvrir les yeux, sortir de son cadre à soi, c'est une des raisons qui nous pousse à nous investir dans cette cause. Aider les gens aussi, bien sûr, mais nous ne nous voyons pas comme sauveurs, mais plutôt comme un moteur. Si les gens s'en sortent, c'est grâce à eux. C'est plutôt de l'accompagnement. Nous nous entraînons en équipe pour un travail qui peut être parfois psychologiquement difficile, dans le soutien et la bonne ambiance. C'est aussi un travail en plein air, et nous sommes dans la mentalité écologique, zéro déchet, etc., et presque tout le monde vient en vélo ou à pied.

A.V. : « 2/3 des personnes qui vont sur le terrain sont des infirmières. Il y a également des assistantes sociales. Dans le pôle logement il y a des profils différents, qui sont engagés comme travailleurs sociaux, mais qui sont des psychologues, ou éducateurs, par exemple. Cela permet d'avoir d'autres regards, d'autres approches, dans un travail, qui ne se veut pas uniquement infirmier. »

Annexe 7 — Retranscription 5 — Coopéos

Personnes présentes :

- Frédéric Bourgois, cofondateur de Coopéos
- Martin Cusse, étudiant

Retranscription partielle :

F.B. : « Je travaille dans l'énergie renouvelable depuis toujours, la dimension sociale est importante pour moi, je suis d'ailleurs allé au Burkina Faso pour travailler sur l'énergie renouvelable et le développement local. »

F.B. : « J'ai tout d'abord fondé avec d'autres une spin-off de l'UCL appelée Xylowatt, déjà dans l'énergie renouvelable et la biomasse. Nous voulions produire du gaz à partir de la biomasse et à partir de ce gaz faire tourner des moteurs et donc produire de l'énergie. C'était une coopérative qui voulait être garante des valeurs de développement durable, qui avait des moyens limités, et nous avions à côté une société anonyme qui avait pour objectif de pouvoir récolter plus de capital. La coopérative devait rester actionnaire majoritaire de la SA. C'était compliqué d'un point de vue technologique et les besoins de capital ont fait que la coopérative s'est fait diluer et c'est un actionnariat qui a repris le pouvoir de la société anonyme avec des idées fortes différentes. Ils ont fait une association avec CMI qui est un marchand d'armes et c'est à ce moment que j'ai quitté la société, car ce partenariat allait contre mes valeurs. J'avais mis les choses au clair, si les dirigeants faisaient ce partenariat, je partais. »

F.B. : « Ma volonté en quittant Xylowatt était de recréer une activité qui intègre les valeurs du développement durable grâce à un aspect technologique qui m'intéresse personnellement en tant qu'ingénieur. Nous avons donc eu l'opportunité de créer une coopérative avec des valeurs de partages intégrant la valorisation énergies renouvelables, et un service énergétique. A ce niveau-là, j'ai rassemblé mon réseau pour réunir des idées et les ajouter aux miennes. Il y avait plusieurs groupes de travail, pensant au business plan, aux valeurs, etc., et c'est là qu'est né le noyau dur des coopérateurs de Coopéos et de l'équipe. C'est comme ça qu'est né Coopéos. »

F.B. : « Nous avons des valeurs au niveau de la gouvernance, il n'y a pas un chef, toutes les décisions se font par consentement. Il y a une volonté d'intégrer toutes les parties prenantes, on ne parle pas de clients, mais de partenaires, il en va de même pour les fournisseurs et les coopérateurs. Ce ne sont pas que des relations strictement financières, ce sont des relations où on sollicite ces coopérateurs au sein des groupes de travail. Pour tout ce qui est sensibilisation, c'est pareil. »

F.B. : « Nous avons également des valeurs au niveau environnemental, donc notre objectif est de pouvoir substituer les combustibles fossiles par des énergies renouvelables. Nous sommes touchés par les émissions de CO2 et le changement climatique, les relations avec les générations futures. »

F.B. : « Enfin il y a une grosse valeur sociale, nous nous intégrons dans l'économie sociale. Dans notre actionnariat, il y a notamment SAW-B, avec qui nous avons beaucoup travaillé, qui accompagnent notre initiative et apportent leur aide sur le montage de la coopérative, les statuts, le business plan, etc. Nous avons notamment dans notre comité d'administration Jean-François Hertz, de la SAW-B. »

F.B. : « Ce n'est pas que l'argent qui compte, à chaque décision nous prenons en compte toutes les parties prenantes et donc ces trois axes de valeurs. C'est un processus très intéressant, car il s'agit donc d'intelligence collective depuis le business plan jusqu'aux décisions du quotidien, et c'est cette intelligence collective qui a donné Coopéos. »

F.B. : « La recherche a duré de fin 2014 à juin 2015 où la coopérative a été créée, donc à l'aboutissement de toute cette recherche. »

F.B. : « Nous sommes 6 à travailler dans Coopéos. Nous ne sommes pas encore au break-even. Nous avons mis en place un système qui vient de l'équipe, et qui nous semble fort innovant : pour ne pas lever les coûts de l'entreprise, il n'y a pas de salariés dans Coopéos. En effet, nous y travaillons tous comme indépendants, soit à titre principal ou à titre complémentaire. On a tous les mêmes tarifs horaires, et on compte nos heures sur un fichier Excel et on compte donc ce que Coopéos nous doit. On regarde les rentrées d'argent, quelques soit les contrats ramenés par les uns ou les autres, et on répartit ensuite en fonction du nombre d'heures prestées. Ce système permet d'être égalitaire et ne greffe donc pas les comptes de la société, on n'est pas en perte. »

F.B. : « Notre objectif était de faire une entreprise dans laquelle en termes de gouvernance, ce soit partagé. Nous voulions aussi une structure sans hiérarchie qui soit ouverte aux citoyens. On était parti dans le cadre d'une autre société pour créer une société anonyme à finalité sociale, car ce qui importe au final c'est les statuts que l'on met derrière, mais au moment de créer Coopéos, avec les acteurs présents, on est directement parti vers une coopérative. Le seul débat qu'il y a eu, c'était de savoir si on allait créer une coopérative à finalité sociale ou non. Ce qui a fait trancher le débat, c'est l'impossibilité de créer une plus-value. Dans une coopérative à finalité sociale, lorsqu'on rentre avec 100 euros, on sort avec 100 euros. Or, nous estimions que ceux qui créent la coopérative au départ prennent tous les risques, et c'est normal que cette prise de risque soit récompensée. Donc nous avons mis en place un système élaboré permettant la création de plus-value, cette plus-value étant d'autant plus importante que les gens restent longtemps et arrivent tôt dans la coopérative. C'est un système original, on se trouve à mi-chemin entre le modèle des start-up où les investisseurs tentent de faire fois 4 ou fois 5 avec leurs investissements, et le modèle de la coopérative où il y a zéro plus-value. On ne va pas s'enrichir. Il y a un but de rétribuer, y compris rétribuer les personnes qui amènent le capital, donc comme pour tout, nous prenons en compte ces parties prenantes. »

F.B. : « Il y a 3 métiers chez Coopéos. Le premier métier, la première mission, c'est de transformer les déchets vers et fabriquer un combustible utilisable dans les chaudières. La deuxième partie de ce métier est l'accompagnement des structures qui ont des déchets verts, des intercommunales, des entreprises de parcs et jardins, etc. Pour qu'ils transforment leurs déchets en combustible. Le deuxième métier, c'est d'installer des chaudières bois, qui sont donc capables d'utiliser le combustible qui a été confectionné dans le cadre de la première mission. Enfin, le 3e métier c'est la sensibilisation au développement durable et à l'économie sociale. »

F.B. : « Le débat sur la forme d'entreprise s'est fait en interne, mais des professionnels du métier font partie du projet, comme SAW-B, donc nous n'avons pas dû aller chercher des ressources externes pour prendre cette décision. »

F.B. : « C'est un métier avec une concurrence, mais elle n'est pas sous la forme de coopérative généralement. Quelque part on pourrait être concurrent avec ces quelques coopératives énergies au niveau des coopérateurs, car ces coopérateurs sont des gens qui cherchent à investir dans les

énergies renouvelables. Généralement, on travaille en synergie avec les autres coopératives citoyennes, pour collaborer et créer des situations de Win-Win ».

F.B. : « La première clientèle que l'on souhaitait, c'était les écoles. Les écoles ont souvent vieilles chaudières pas très performantes. Les écoles n'ont pas de moyens ni d'expertise technique, et nous proposons le financement, les dimensions techniques, etc., ce qui pourrait les intéresser. De plus, les écoles ont des enfants et des enseignants, donc au niveau de notre but de sensibilisation, on est au meilleur endroit. Nous créons en plus de la valeur sociétale de par cela, et en laissant les écoles attribuer leur budget à d'autres choses. Nous nous sommes aussi tournés vers les marchés publics, mais c'est très dur de les obtenir. Nous nous sommes enfin tournés vers le privé, et surtout, un de nos gros projets est de travailler avec le secteur de l'économie sociale. »

F.B. : « Au niveau des communes, des écoles, être une coopérative, c'est un plus. Ils voient la coopérative positivement, ils comprennent qu'il y a d'autres valeurs et pas uniquement l'argent. Il n'y a pas quelqu'un derrière Coopéos qui tire les ficelles et va essayer de les rouler. Il y a donc une connivence, un partage de valeur, et ça c'est très positif. Au niveau des entreprises privées, être une coopérative, c'est plutôt mal perçu. Les gens ne connaissent pas très bien les coopératives et rassemblent souvent ça avec les ASBL. »

F.B. : « Je crois vraiment au modèle de coopérative, j'en ai créé une depuis 2001. Ce n'est pas juste surfer sur la mode, c'est un nouveau modèle économique, une réappropriation par le citoyen au niveau de l'économie, on n'est plus dans le cadre d'une économie désincarnée, nous y croyons vraiment. C'est un besoin au niveau des citoyens, dans toutes sortes de secteurs, notamment l'alimentaire et la mobilité, de se réapproprier l'économie, d'avoir de la proximité, de s'impliquer dans son environnement. Ce besoin est une vague de fond et la coopérative y répond. Nous sommes convaincus que ça va apporter de la plus-value globale. Je trouve que le modèle coopératif est intéressant de par son capital ouvert. On peut toujours entrer, si on veut faire une augmentation de capital, pas besoin de passer chez le notaire. C'est très intéressant pour évoluer, pour croître rapidement, et impliquer les citoyens. Ce n'est pas possible dans une SPRL ou une SA. Dans ces structures, si on veut intégrer de nouvelles personnes, il faut aller chez le notaire et recrée un nouveau pacte d'actionnaires. La société cotée en bourse est la plus désincarnée. Ces sociétés sont orientées court-terme. La coopérative est très intéressante à ce niveau-là. Maintenant, il y a des coopératives qui sont des coopératives CNC, mais dont les statuts ne sont pas assez rigoureux. Il y a beaucoup de coopératives et on ne distingue pas forcément les différentes coopératives. Il ne faut pas se leurrer, ce n'est pas le statut qui va orienter les coopératives. »

F.B. : « Une SA pour Coopéos n'aurait pas été plus profitable, même économiquement, car nous voulions absolument être capables d'accueillir de nouvelles personnes, que les citoyens soient parties prenantes. En SA, on aurait dû faire des chipotages et "tordre" le statut de société anonyme pour que ce soit possible. »

F.B. : « Nous sommes globalement satisfaits. Nous n'avons pas vécu de crise donc nous n'avons pas pu tester la robustesse des statuts, mais à notre avis ils sont adaptés. »

F.B. : « Il y a différentes positions au sein de Coopéos. Il y a l'équipe, le comité d'administration, et l'assemblée générale. Le système au niveau de l'AG est une part, une voix, avec une limite à 10 % du total des voix. Le but est de trouver un compromis entre l'économie de marché et l'aspect "participation commune". Au niveau du comité d'administration et de

l'équipe, on travaille au consentement, donc à l'unanimité, toutes les décisions sont donc collégiales et collectives. Les résultats sont vérifiés par l'équipe, on fait tous un retour sur nos projets, les projets dont on est responsables, et il y a la pression de l'équipe, c'est ça qui met la pression au niveau des résultats. Ensuite, il y a le comité d'administration qui les contrôle et veille à ce que les objectifs soient rencontrés. Enfin, l'assemblée générale va valider ou non les résultats. Au niveau social et environnemental, nous sommes encore jeunes donc nous n'avons pas de système de contrôle à l'heure actuelle, et nous nous concentrons sur les résultats. Nous avons mis en place une grille d'analyse sur chaque projet basé sur un institut canadien qui évalue les projets sur des critères environnementaux et sociaux, mais cela était un peu trop théorique, donc nous avons petit à petit laissé tomber. »

Annexe 8 — Retranscription 6 — Ferme Nos Pilifs

Personnes présentes :

- Benoit Ceysens, fondateur et directeur de la Ferme Nos Pilifs
- Martin Cusse, étudiant

Retranscription partielle :

B.C. : « J’ai créé la ferme en 1984 à partir de rien du tout et avec peu de moyens. Ensuite le succès a été au rendez-vous, le quartier était propice et on a pu atteindre aujourd’hui la taille de 180-185 personnes dont 140 sont porteurs d’un handicap. Au départ, je travaillais comme objecteur de conscience dans un centre pour adolescents handicapés, et le constat de départ c’est que lorsque l’adolescent devenait adulte, les parents nous disaient : “Il n’y a pas d’emploi pour mon jeune, il n’y a pas de solution dans le nord de Bruxelles, je ne sais pas quoi en faire.” Je m’ennuyais dans l’enseignement en tant que professeur de géographie, et j’ai accepté de lancer quelque chose avec l’aide du centre Nos Pilifs pour enfants handicapés pour 3 personnes que je connaissais, avec qui j’avais déjà fait des activités, et qui étaient handicapées. Je suis donc devenu employeur pour ces gens. On a démarré en élevant des poulets, en cultivant des pommes de terre bio, sur un petit terrain, en faisant un peu de manutention et de travail intérieur, car l’hiver nous ne pouvions travailler à l’extérieur. On a été rapidement rappelé à la réalité économique, car nous sommes subsidiés pour l’activité, mais pas à 100 %, nous avons besoin d’une activité plus rentable. Nous avons donc lancé une entreprise de jardin qui a été le moteur de l’activité et qui est encore maintenant un des pôles activités les plus importants de la ferme. »

B.C. : « Nous avons toujours été sous la forme d’ASBL. C’est obligatoire pour les entreprises de travail adapté, pour recevoir des subsides qui compensent le handicap, et paient l’environnement et le suivi psychosocial. Il y a éventuellement une ouverture vers la coopérative à finalité sociale, mais elle n’est pour l’instant à Bruxelles et s’y lancer nous confronterais à beaucoup de difficultés niveau subsides. Si le statut d’ASBL ne nous convenait plus, nous envisagerions peut-être cela, mais pour l’instant ce n’est pas le cas. Notre objectif n’est pas de rémunérer d’autres personnes que les travailleurs de l’ASBL, ou de mettre de l’argent ailleurs que dans le réinvestissement dans l’ASBL. Le statut de bénévolat du conseil d’administration nous convient très bien. On n’a pas de problème financier de fonds propres qui feraient qu’on ait besoin de faire entrer en jeu des coopérateurs ou des actionnaires quelconques. »

B.C. : « Nous sommes convaincus que chaque personne, quel que soit leur handicap, a des compétences et que si on fait l’effort d’aller chercher ces compétences, on peut rendre tout le monde utile au travail. Il faut que le travail ait du sens pour la personne évidemment. Mais oui, si ça a du sens pour elle, on peut rendre la personne handicapée productive pour l’ASBL, en adaptant les postes de travail et les conditions. À partir de là, on développe des activités économiques. On a une idée de rémunération, mais pas de juste rémunération. Dans les entreprises de travail adapté, la rémunération est artificielle. Au sens strict de la juste rémunération, nos employés handicapés toucheraient moins que le revenu minimum légal. Nous compensons cela par les subsides, car nous voulons absolument payer le revenu minimum légal à ces gens. Ils ont besoin de cet argent, le pain est au même prix pour eux que pour nous. L’idée c’est plutôt d’avoir de l’utilité sociale. Une progression peut s’exercer avec l’expérience. »

B.C. : « Nous sommes autofinancés à 55 %. Le reste c'est des subsides pour la mise au travail des handicapés et aussi pour nos activités éducatives qui justifient des aides ACS et des aides Maribel. Tous les subsides compris font donc 45 %. On a quelques donateurs, mais c'est marginal, malheureusement. »

B.C. : « Les travailleurs sont financés par la cocof. Les autres sont bénévoles ou ACS. J'ai été moi-même bénévole en étant au chômage pendant un moment, ce qui était ironique, car j'étais en fait chef d'entreprise et j'engageais moi-même des gens. On a mis la priorité sur la rémunération du personnel invalide. Après, on a pu se payer grâce à l'activité, et sortir de ces situations. »

B.C. : « Nous sommes concurrentiels, même s'il n'y a pas beaucoup de concurrence. Nous sommes sur plusieurs marchés. Au niveau de l'entreprise de jardin, on est parfois cher, mais on est dans le peloton groupé de la bonne concurrence. Dans les autres activités, on est dans les prix du marché, on ne peut pas profiter des subsides pour diminuer les prix, car les subsides compensent justement le manque de productivité et paient les salaires. De plus, ce n'est pas un de nos objectifs d'être dans la concurrence. »

B.C. : « Être une ASBL est très efficace pour attirer des clients, on communique beaucoup là-dessus. Notre baseline, c'est "Cultivons la différence". Le système de la ferme fait que les personnes handicapées sont au premier plan. Ce sont elles qui vous servent à l'estaminet, à l'épicerie, ou à la jardinerie, donc le client sait que quand il dépense 1€ chez nous, cela sert à payer le salaire de la personne qu'il a en face de lui. C'est quelque chose qui motive les clients et qui fait la fidélité de tout le réseau qu'on a autour de nous. On a de très bons retours, il y a toujours quelque chose de nouveau à la ferme et quand ça arrive, on communique, on dit "Grâce à votre fidélité, on a pu engager de nouvelles personnes, on a pu agrandir l'épicerie, acheter des camionnettes adaptées, etc.". Le circuit court de l'argent en termes de marketing est aussi important que le circuit court des produits. »

B.C. : « Tous nos fournisseurs sont dans la même optique que nous, notamment dans l'alimentation durable. On essaie de travailler dans un circuit le plus court possible, et le plus éthique possible. On travaille beaucoup avec Oxfam par exemple. Dans le jardinage, c'est plus difficile, car les pépiniéristes sont rarement dans l'économie sociale, mais on fait attention à cela. Une partie de nos clients sont des entreprises qui demandent notre service d'emballage, que nous avons pour emballer nos biscuits, et tous ces tiers, ces clients, sont des projets environnementaux, qui font partie du réseau de l'économie sociale. Pour eux, c'est aussi un plus de dire que leur produit est fait en partenariat avec la Ferme Nos Pilifs, car c'est de l'économie sociale, locale, avec des personnes handicapées, et ça met une étiquette éthique sur leurs produits. On est dans une réciprocité d'image et ça, c'est grâce à l'aspect local et au réseau. On a aussi une entreprise de menuiserie hyper locale, et ça, ça touche les gens, car le bois de la région est souvent incinéré pour faire un peu d'électricité et là on en fait des bacs à fleurs, des nichoirs, des poubelles, etc. On est dans l'économie circulaire et de récupération. »

B.C. : « On a 62 % des rentrées qui partent en salaires, 5,2 % en amortissements divers, 7 % en biens et services, donc nos frais généraux, et 25 % en achats. On a une marge brute de 51 %. Au total on a 7 millions de rentrées. La grosse masse chez nous c'est donc les salaires et c'est cohérent, car c'est notre objectif. Si on sait augmenter l'argent dépensé en salaires de manière utile, on le fera toujours. On ne veut pas mettre de l'argent de côté. »

B.C. : « Les décisions sont prises comme dans une entreprise, c'est le comité de direction qui décide. On a un organigramme avec des pôles : pôles verts, alimentation durable, éducation à l'environnement et formation. Les managers de ces pôles forment le comité de direction avec les RH et moi-même, le directeur général. On fait valider et on discute de nos propositions avec le CA. L'AG est formelle et réduite au CA + 1 personne. On a un système démocratique participatif via les pôles, il y a énormément de réunions en pôle, et beaucoup de retours à ce niveau-là. Tout est redirigé vers le comité de direction et on prend les décisions en fonction de cela. Certaines décisions concernent de gros investissements, et ces décisions-là passent au CA évidemment. On a également un conseil d'entreprise, un CPPT, une délégation syndicale, et ces organes fonctionnent parfaitement. »

B.C. : « La vérification des résultats économiques se fait par une comptable en interne, et une comptable externe qui intervient une fois par mois. On a aussi un audit externe une fois par an par des réviseurs qui font un rapport au comité d'administration et au conseil d'entreprise. Par ailleurs, on a le conseil d'administration qui lui valide et vérifie que le projet d'entreprise qu'on a établi il y a dix ans soit toujours d'actualité et qu'on ne parte pas dans des dérives ultra-économiques de profit au détriment des personnes. Il est à noter que le projet est encore à l'heure actuelle porté par la personne, en l'occurrence moi, qui l'a porté au début, et je suis resté dans ma logique du départ. Demain, quand je ne serai plus là, il y aura sans doute besoin d'un contrôle de ce que ferait la nouvelle équipe, car on pourrait avoir des personnes qui n'ont pas les mêmes idées, et là c'est le CA qui vérifierait cela. »

B.C. : « On est une des 6 ASBL Nos Pilifs indépendantes, et on se réunit une fois par mois. Les présidents des 6 ASBL se retrouvent tous dans une autre ASBL "Les amis Nos Pilifs". Si nos collègues ou des membres d'autres ASBL remarquent que nous dérivons du projet global Nos Pilifs, ils pourraient via les présidents des autres ASBL tirer la sonnette d'alarme nous remettre dans le droit chemin. L'objectif des 6 ASBL est le même, l'inclusion des personnes handicapées, la mixité sociale et la participation des personnes handicapées dans la vie du quartier. »

B.C. : « Nos projets à court terme sont des agrandissements et des travaux divers. Il y a un gros changement au projet de la jardinerie, car nous allons devenir une écojardinerie. A long terme, on n'a pas de gros objectifs de croissance, si ce n'est atteindre les 150 travailleurs handicapés, qui seraient un seuil intéressant au niveau des subsides. Si ce n'est cela, on a envie de garder notre taille actuelle et notre esprit petite entreprise, mais si on est déjà plutôt une moyenne entreprise. On se connaît tous, on est accessibles, et on veut garder cet esprit-là. Si on est plus gros, on aura des enjeux différents qui ne seront plus compatibles avec notre idéologie et notre mission sociale. Notre gros espoir pour l'avenir est de pouvoir toujours continuer à engager des travailleurs comme ceux que l'on a, c'est-à-dire des travailleurs handicapés relativement faibles, et cela dépend de la politique, au niveau des subsides notamment. Par exemple, si on nous retirait certains subsides conséquents, la seule chose à faire à part s'indigner serait de licencier les travailleurs les plus faibles pour gagner en productivité, car l'attente des clients est là. Notre objectif n'est pas d'un jour se passer de subsides, parce si un jour je peux me passer de subsides, c'est que mes employés sont productifs à 100 % et qu'on s'est écarté de notre objectif social. De plus, nous serions dans une relation totalement différente avec nos clients, car il n'y aurait plus cet aspect où on sait où va notre argent quand on le dépense à la Ferme Nos Pilifs. Dans nos discussions avec le politique, on essaie de garder nos subsides. C'est notre identité, on est une entreprise de travail adapté, et on s'en vante même. Je connais des entreprises qui cachent le fait d'être de travail adapté, parce qu'ils pensent que, par exemple dans le cadre de biscuits, si les clients apprennent que les biscuits sont fabriqués par des

handicapés, ils en achèteront moins. Moi je pense le contraire, ils en achèteront plus. Ça profite aussi à des personnes qui en ont besoin. »

B.C. : « Au-delà du projet social, il y a tout un aspect environnemental extrêmement présent chez nous. Toutes les décisions passent à travers ce filtre social et environnemental. Si ce n'est pas l'un ou l'autre, ou les deux, ça ne passe pas. »

B.C. : « Il y a quatre ans, on a effectué une étude stratégique de la ferme. On s'est fait accompagner par Michel Boving, qui est un professeur de stratégie, et qui avait travaillé avant sur la performance notamment en Asie du Sud-Est, donc pas du tout dans l'économie sociale, mais qui un jour a retourné sa veste et a traduit toutes ces stratégies et théories économiques capitalistes dans notre secteur. Cette étude a été géniale, car elle nous a permis de revenir aux fondamentaux et de créer des grilles d'analyse pour nos activités. Avant on faisait des activités un peu dans tous les sens, et on s'y épuisait avant de les arrêter. On aurait pu gagner quelques années en efficacité si on avait fait cette étude plus tôt. Le problème c'est que dans l'économie sociale, des mots comme Stratégie et Rentabilité sont parfois considérés comme de gros mots. Or, ce ne sont pas de gros mots et même une performance sociale, c'est une performance, et on doit pouvoir en parler. Maintenant qu'on ose parler de managers, de production, de chiffres d'affaires, etc., les choses se mettent beaucoup mieux en place, à la satisfaction de tout le monde, et sans être plus exploités qu'avant, on travaille mieux, et on ne s'épuise pas de manière inutile, c'est tout. »

Annexe 9 — Retranscription 7 — Valorescence

Personnes présentes :

- Caroline Choteau, enseignante au Collège Notre-Dame de Bon Secours à Binche, et coach scolaire et coach de vie en indépendante personnelle dans sa société Valorescence.
- Martin Cusse, étudiant

Retranscription partielle :

C.C. : « Je suis enseignante à la base, mais j'ai fait beaucoup de chose, il y a une part de créativité en moi qui a fait que je me suis intéressée à plusieurs activités. J'ai toujours travaillé avec des jeunes, et parfois avec des adultes. Je suis issue d'une famille d'indépendant. J'ai travaillé dans des bureaux, au contact clientèle, contact fournisseur, dans le secteur de l'horticulture. J'y suis né et j'y ai grandi, j'y travaille en association avec mon papa. Je suis licenciée en traduction avec une agrégation, et j'exerce en tant qu'enseignante depuis 18 ans. Ce qui m'a poussé à lancer mon activité de coach de vie dans un premier temps et coach scolaire ensuite, c'est le fait d'être interpellée en classe constamment pour des problèmes qui n'avaient rien à voir avec les cours, c'était plutôt des problèmes d'ordres familiaux ou personnels, et ça venait empêcher le bon fonctionnement scolaire de l'enfant. Je n'avais pas beaucoup de temps à y consacrer, non pas par manque de volonté, mais, car j'étais attendue dans d'autres classes. Entendant que le problème était récurrent chez d'autres collègues également après nombres de discussions, je me suis rendu compte qu'en plus de la matière que j'enseignais, les langues modernes, c'était surtout le rapport avec la personne qui m'intéressait. Donc, après divers bouleversements d'ordre personnel, et un parcours de développement personnel, et vu le bon fonctionnement de cela, en voyant le bon impact que cela pouvait avoir, j'ai décidé de me lancer là où je suis maintenant. »

C.C. : « Mon entreprise répond à un vrai problème de société, surtout au niveau scolaire. En tant qu'enseignants, on travaille avec des centres PMS, des éducateurs, d'autres enseignants, la direction, et aussi en collaboration avec les parents, mais malheureusement le lien n'est plus vraiment fait entre le parent et l'école, ou entre l'enfant et l'école, et je pense qu'il manque un maillon dans la chaîne. En tant que coach scolaire, je pense que j'ai un rôle à jouer là-dedans et j'ai d'ailleurs l'objectif de vouloir ouvrir une cellule au sein du milieu scolaire. J'espère pouvoir y arriver, mais si ce n'est pas le cas, j'ouvrirai ma propre cellule. Le but c'est un partenariat dans le cadre psycho médico-sociale. »

C.C. : " J'ai choisi d'être indépendante complémentaire, car je souhaitais travailler à mon propre compte, mais je voulais garder une sécurité financière. Vu ma situation familiale, par sécurité, j'ai dû garder mon travail d'enseignante, mais je ne suis pas contre passer en temps plein. Je ne sais pas de quoi l'avenir est fait, mais je suis une entrepreneuse née, et ça pourrait très bien évoluer dans les années à venir. En attendant, ça fonctionne très bien avec mon horaire de travail, car je peux agencer le coaching comme je veux, et je le fais à mon domicile ou en ambulancier en allant chez les gens, donc il n'y a aucun problème. »

C.C. : " Les investissements que j'ai dû effectuer étaient obligatoire, il s'agissait de formations. Je n'avais pas besoin d'investir dans un local, car je faisais déjà construire ma maison dans laquelle j'avais prévu un local. »

C.C. : " La légitimité en tant que coach vient d'un diplôme. Toutes les personnes qui viennent dans mon bureau cherchent directement mon diplôme sur le mur. Il s'agit d'un certificat, car

le métier de coach n'est pas encore reconnu dans le milieu universitaire, mais il faut être agréé par la fédération internationale de coaching. Sans diplôme, on peut être coach. »

C.C. : « Je pense qu'il y a une forte demande. Mon développement pourrait aller très vite. Je n'avais pas encore distribué mes cartes et l'information est passée très vite de bouche à oreille et cela fonctionne très bien. Il y a un appel d'offres énorme. »

C.C. : « On peut avoir des subsides, je suis inscrite à l'ACM, mais personnellement, je n'en avais pas besoin. S'autofinancer est juste une question de stratégie. Être coach, c'est un peu comme être psy, sauf qu'on travaille sur les objectifs de la personne, mais il n'y a pas besoin de gros matériel pour le faire. »

C.C. : « Pour prendre mes décisions en termes de formation, de stratégie, j'étudie la demande. Pour le coaching scolaire, je vise un public adolescent, et de jeunes adultes. Dans mon entourage on parle beaucoup de hauts potentiels, donc je me suis également spécialisé là-dedans. J'ai créé ma publicité sous forme de questions, en demandant quels sont les besoins des personnes, de manière à avoir un retour et pouvoir faire mes formations en fonction des besoins des gens qui me contactent. Mes décisions se font un peu à l'inverse, donc je ne choisis pas mes formations pour cibler des personnes par après, j'observe les besoins des clients et je m'adapte. Avec le recul, si je me rends compte qu'il me manque un outil lors d'un entretien, j'irai me renseigner, me former, demander le soutien d'autres coachs. Nous sommes également, en tant que coach, supervisés par d'autres coachs dans le cadre du certificat, et nous devons nous former tous les trois ans pour rester à la page. Il y a aussi régulièrement des soupers et des afterworks où il y a un échange d'informations entre collègues du secteur. »

Annexe 10 — Retranscription 8 — Grashopper

Personnes présentes :

- Thomas Moreau, cofondateur de la SPRL Grashopper.
- Martin Cusse, étudiant.

Retranscription partielle :

T.M. : « L'entreprise existe depuis 14 mois. Il s'agit d'une épicerie Bio à objectif zéro déchet. J'ai démarré seul, mais j'ai lancé ça avec mon épouse et nous avons maintenant un employé. Le projet est piloté en tandem avec mon épouse. Nous avons commencé à faire du zéro déchet dans notre ménage à Bruxelles, et on s'est vite rendu compte que pour faire nos courses sans déchet pour l'alimentaire, l'hygiène et l'entretien ménager, on devait faire 15 magasins différents. Quand on est jeunes et motivés, on accepte de passer son samedi à faire ses courses, en vélo en plus, mais sur le long terme ce n'était pas soutenable de prendre autant de temps. Nous avons donc décidé de rassembler tout au même endroit sur une petite surface. Chez nous les gens peuvent faire leurs cours en 15 à 25 minutes et ont fait leurs courses pour la semaine. »

T.M. : « Le recyclage est une demi-solution. La plupart des plastiques qui sont récoltés ne sont pas recyclés. Moins d'un plastique sur deux. Malgré que le recyclage augmente en pourcentage d'année en année, la hausse de production de plastique fait qu'on jette toujours plus de tonnes de déchets. Ces tonnes de plastiques finissent dans les océans et contaminent toute la chaîne alimentaire. Au niveau de la santé, le plastique contamine l'eau, la viande, le fromage, etc. Le plastique transfère des phtalates aux aliments, qui sont des perturbateurs endocriniens, qui agissent sur notre santé. Il y a donc une vraie urgence sur le plastique. Nous pensons que dans le monde il y a une multitude d'urgences, mais nous avons décidé d'agir sur celle-ci, sans négliger tous les autres aspects, car tout ce qu'on vend est également bio, ce qui répond à une autre urgence de santé, et le plus local et social possible. Le social, car on a envie de soutenir des initiatives qui sont similaires à la nôtre. Et le local simplement, car cela limite la quantité de CO2 émise. »

T.M. : « Aux prémices de l'entreprise, je me suis fait encadrer par un coach de Group One. L'avantage du coach c'est qu'il nous a éclairés sur des choses qui ne nous seraient pas passées par la tête naturellement. L'inconvénient c'est qu'il y a une série de choses qu'il ne garantit pas. Vu les investissements nécessaires, on a décidé de créer une société. Là a commencé la recherche de capital et d'un emplacement. J'ai beaucoup d'amis entrepreneurs ou étudiants qui m'ont dit de trouver un bon emplacement. On a passé beaucoup de temps à chercher cela, pour que ça fonctionne et ça nous a pris un an. Pour les fonds, on a commencé par les trois F, surtout la famille, un ami. On a fait un crowdfunding qui a bien marché, qui était négligeable en termes d'euros, mais très utile en termes de communication et de validation sociale du projet. Il était très intéressant et on a été chercher un peu plus de 11.000€. On s'est mis sous la forme de SPRL avec un capital de 50.000€ et on est trois à avoir des parts dans la société. Vu les montants en jeu on a directement exclu le fait d'ouvrir comme indépendants. Avec 10.000 en plus, on aurait pu faire une SA, mais c'est moins souple au niveau de la comptabilité. La SPRL coûte entre 5 et 10 mille euros, et c'est encore pire en SA. La SPRL offre une bonne protection juridique en cas d'échec, ce qui n'est jamais exclu dans le secteur de l'alimentation qui est très concurrentiel. On s'en sort très bien, je pense, on est bien situé, mais il aurait suffi que quelques éléments changent pour qu'on se plante. On avait budgétisé en estimant le panier moyen et le nombre de visiteurs, et on est tombé tout juste, un peu par chance, et du coup tout a fonctionné parfaitement. »

T.M. : « On n'a pas vocation à générer des millions de bénéfices, mais nous sommes quand même une entreprise commerciale. On a envisagé la coopérative sérieusement, mais on s'installait dans un endroit qui n'était pas notre lieu d'origine. Nous ne nous voyions pas aller de porte à porte pour demander aux gens de rejoindre une coopérative. Néanmoins, on n'écarte pas la possibilité d'un jour changer Graspopper en coopérative à la condition de retrouver nos billes, et l'année et demie sans salaires. On devrait pouvoir récupérer ça d'une manière ou d'une autre. »

T.M. : « On se différencie très fort de la concurrence, mais il y en a beaucoup. On n'était pas les seuls à avoir identifié la zone comme non desservie, car 3 autres magasins se sont ouverts plus ou moins en même temps que nous. Mais on est les seuls à être zéro plastique, et vraiment zéro plastique, et dans plusieurs domaines : alimentation donc fruits, légumes, etc. Mais aussi hygiène, cosmétique et produits de nettoyage. Cet aspect vient s'attacher à l'aspect biologique, qui est aussi repris par les autres magasins. Sans le zéro déchet, je ne sais pas si on aurait eu ce succès. Une autre chose appréciée des clients et qui nous différencie, c'est que les clients ont le contact direct avec les patrons. Il y a toujours au moins mon épouse ou moi-même dans la boutique. Il n'y a rien à faire, les clients ont de meilleures réponses, et un meilleur service que lorsque c'est un employé. »

T.M. : « On a une vraie vocation à changer la société, et changer la manière dont les gens consomment. Donc, notre objectif est de permettre aux gens de faire leurs courses de manière écologiques, économiques et aussi avec une notion de santé. Après, sur la forme juridique, on voulait surtout garder le contrôle et que l'entreprise reste dans notre ligne d'idée. Si on avait fait une coopérative, ça aurait été une vraie coopérative avec une personne, un vote, or nous mettions énormément d'énergie dans le projet, donc le contrôle était important pour nous. »

T.M. : « On fait très fort attention à ce que les fournisseurs soient dans les mêmes idéaux que nous. Maintenant nous avons des fournisseurs qui ne répondent pas à l'ensemble de nos critères. Ils répondent par contre tous au label bio, et au vrac, à la réduction des emballages plastiques. Maintenant, quelques fournisseurs utilisent des bouteilles qui ne sont pas consignées, mais on fait justement un lobbying sur ces fournisseurs. Ils peuvent toujours faire plus. On a un seul grossiste, et 70 petits producteurs directs. C'est un travail énorme d'avoir une relation avec tant de gens, mais c'est quelque chose qui est important pour nous, car on a à la fois l'échange avec le producteur, qui nous permet de vendre correctement le produit et de renseigner correctement le client sur ce qu'il y a dans le produit. Ça nous oblige aussi à avoir plus de stock pour atteindre des seuils au niveau de la livraison. Ça nous permet aussi de faire un prix plus correct parce qu'on évite un intermédiaire. Maintenant pour certains produits on n'est pas capables de le faire, car ces produits ne sont pas produits en Belgique, mais ça ne nous empêche pas d'avoir beaucoup de produits venant de producteurs directs. »

T.M. : « On coache d'autres personnes pour leur permettre d'ouvrir leurs propres magasins. On n'a pas pour but que toute la Belgique vienne chez nous, déjà on n'a pas la capacité. On reçoit des gens toutes les semaines et on leur enseigne toutes les ficelles, on leur explique nos difficultés, mais aussi les plaisirs du métier. »

T.M. : « Nous pensons que le marché des épiceries bio zéro déchet va s'agrandir. Au moment de s'établir, on pensait qu'on arrivait trop tard, que la vague était en train de redescendre, mais aujourd'hui, on voit qu'on est au début de la vague, du raz-de-marée, au niveau de la proximité, et du retour au commerçant, à condition que le commerçant soit sympathique bien entendu, et que les prix soient corrects. On peut voir des épiceries comme la nôtre s'ouvrir un peu partout.

On remarque que les grandes enseignes, les supermarchés comme Cora, ont du mal à ce niveau-là, mais nous on a encore une grosse marge de croissance possible, notamment au niveau des livraisons aussi, on pourrait doubler notre volume, sans augmenter notre surface et donc augmenter notre rentabilité. »

T.M. : « On réfléchit à la création d'un réseau d'épicerie, mais le défi se trouve au niveau des critères que l'on exigerait pour des membres, car nous sommes surement les plus radicaux, à la fois sur le zéro plastique, et sur le bio. On n'a aucun produit non labélisé qui rentrent, sauf une maraichère en cours de labélisation, et du miel, car le miel bio n'existe pas en Belgique. Et comme nous avons ces critères si poussés, il y a très peu d'autres qui seraient à ce niveau-là. Mais on voit bien l'utilité d'un tel réseau, à condition qu'une énergie et un budget y soient attribués, car ça ne sert à rien de faire un réseau qui ne tourne pas. »

T.M. : « Notre identité c'est d'être bio et zéro déchet. Au niveau des prises de décisions, nous avons réparti les tâches. Au niveau des finances et de la communication, c'est moi et au niveau du choix des produits, c'est ma femme. On a un énorme travail au niveau du choix, car on a des filtres successifs qui font que nous ne pouvons pas prendre 1000 produits. Mais tout se croise, on est tous les deux au courant de ce que sait l'autre et on travaille en duo. C'est l'avantage d'être mari et femme pour l'entreprise, même si c'est l'inconvénient pour le couple, car on ne parle que de ça. On revenait souvent analyser nos propres décisions, mais on aimerait le faire plus. Par exemple j'aimerais vraiment savoir combien de déchets, en kilo, on arrive à éviter grâce à nos produits, au niveau des clients, mais aussi au niveau des déchets de Grasphopper même. Avoir ces chiffres serait utile pour voir une évolution de mois en mois ou d'année en année, et essayer de s'améliorer. Le problème c'est le temps que ça prend, on a beaucoup de choses à faire et à penser et on n'a pas forcément le temps de se poser et de penser à ce qu'on a fait. Ce qu'on fait souvent c'est penser à ce qu'on va faire, les nouveaux produits que l'on va rentrer, les événements que l'on organise comme la fête du zéro déchet, etc., on se pose, et on brainstorme pendant deux heures, de manière à ce que tout soit bien pensé. »

T.M. : « Au niveau de la fête du zéro déchet, on a un autre objectif qui est de créer du lien social et d'éduquer les gens à travers nos ateliers. On va permettre aux gens d'augmenter leur autonomie, et de faire des choix conscients. On apprend aux gens ce qu'il y a dans les produits. On leur montre de nouvelles recettes, les produits de saisons. On leur apprend à faire leurs conserves en profitant des bas prix lorsque les légumes sont de saisons. On transfère des savoirs grâce aux intervenants qui viennent. Ces ateliers sont toujours complets, ce qui montre qu'ils répondent à une demande de la société. »

T.M. : « On ne néglige pas l'aspect chiffre, ça c'est moi qui le fais, on regarde mois après moi si les prix sont adaptés, on essaie de voir les choses qu'il y a derrière l'offre et la demande. On analyse les alternatives et on choisit la meilleure. Ici, j'attendais avec impatience d'avoir un an pour pouvoir comparer le mois avec le même mois l'année d'avant, car comparer Mars et février ça n'a pas de sens dans un commerce comme le nôtre. Cela va aider à la gestion. »

T.M. : « On a une grande communauté de sympathisants. On a 3000 personnes sur Facebook, 500 sur instagram, 2400 clients dans la base de données et plus de 2000 mails, ce qui est quand même pas mal pour une entreprise locale comme la nôtre. Tout cela obtenu sur 308 jours d'ouverture, ça fait vraiment beaucoup de gens au final. C'est une attention qu'on continue d'avoir, on gagne plus de clients que l'on en perd. Au début, nous pensions que les gens allaient venir une fois chez nous et ne plus faire leurs courses ailleurs. C'était évidemment trop optimiste, mais on garde une grande partie de nos clients, certains viennent peut-être tous

les trois mois, mais reviennent, et d'autres reviennent plusieurs fois par semaine donc on est assez contents quand même. Envers ces clients, on a une communication honnête, on a une newsletter qui est lue plus que la moyenne du secteur, même si ça ne veut pas dire grand-chose. C'est un peu dommage parce que les clients peuvent apprendre beaucoup de notre newsletter. Et alors, le gros point de communication c'est en magasin, en discutant directement avec le client ou via le panneau, on annonce les nouveaux produits qui sont rentrés, on explique les promotions, et ça, c'est très fatigant, mais c'est hyper porteur. Tout d'abord, on a un contact avec le client, et ça ils adorent, surtout lorsque l'on retient leurs noms, ils se sentent chez eux. On ne le fait bien sûr pas dans un esprit de communication, ça nous semble évident humainement de le faire. J'estime à 15 h par semaine le temps nécessaire à la communication. »

T.M. : « On a aussi une communication inverse, on est à l'écoute du client. Au début on avait énormément de demandes : « hé vous n'avez pas ci, vous n'avez pas ça ». Ça s'est un peu calmé, mais on est toujours à l'écoute et les clients nous proposent certaines choses. Les clients sont patients, car ils savent qu'on cherche des produits qui rentrent dans nos critères. On a aussi un feedback par mail. Ils reçoivent leur ticket de caisse par mail et beaucoup répondent avec des questions, des compliments. On les encourage à nous commander à l'avance aussi, car on ne veut pas que le client vienne et soit déçu. Surtout s'ils ne viennent que pour un produit, ils auront fait le trajet pour rien donc on leur dit bien « appelez-nous pour être sûr que la commande est bien arrivée. »

T.M. : « Au niveau de la famille et des amis, on aime bien communiquer nos difficultés, pour éventuellement avoir un feedback. »

T.M. : « Beaucoup de clients nous disent qu'ils viennent de la part d'autres clients, et c'est là qu'on voit surtout que les clients adhèrent à notre projet. S'ils le partagent, c'est qu'ils sont satisfaits et qu'ils aiment bien l'idée. Aussi, les clients qui reviennent montrent par cela qu'ils sont contents. Surtout dans notre type de magasin, parce qu'avant de venir, le client doit penser aux contenants dont il aura besoin, il ne peut pas improviser dans le magasin. Il y a un vrai effort du client pour venir chez nous, se passer de plastique, etc. »

T.M. : « On aimerait bien pouvoir engager une personne en plus pour compléter vraiment l'équipe, mais ça viendra. Il faut être patient, c'est tous les jours le sprint, mais en vrai, c'est un marathon, on ne peut pas être bon en deux mois. On a une marge de progression qui est correcte et en augmentant le volume de clients on pourra vite atteindre une quatrième personne fixe, et là ce sera vraiment optimal pour tout le monde en termes d'horaire. »

T.M. : « J'ai fait des études de sciences politiques, diplomatie et relations internationales. J'ai mis en place les gobelets réutilisables à Louvain-La-Neuve avec Gecko, j'essayais déjà de faire avancer les choses à ce moment-là, avec tout le travail, les analyses, voir si ça tenait la route et si ça valait la peine au niveau environnemental. J'ai toujours eu une volonté de participer à la transition sur un sujet, d'être focus sur une chose à la fois. On a vraiment une responsabilité dans cette transition. Oui, il existe des insectes qui ont été découverts et qui mangent le plastique, mais il faudra déjà beaucoup de petites bêtes pour manger tout le plastique qu'on a déjà produit, alors le mieux c'est encore d'arrêter d'en produire. »

T.M. : « Notre objectif c'est à la fois de participer à cette transition, mais aussi à la rendre viable économiquement. Ça ne sert à rien d'ouvrir pour 12 mois puis d'au final n'avoir réussi qu'à perdre 50.000€, et ça c'est pas trop grave, mais on a aussi surtout réussi à prouver que ça ne

marchait pas. Et ça pour moi ce serait le véritable échec au niveau sociétal, c'est-à-dire de ne pas avoir tout mis en œuvre pour prouver que ça fonctionne, qu'on peut faire de l'alimentation, de l'hygiène et de l'entretien ménager avec beaucoup moins de déchets, avec des produits qui sont meilleurs pour la santé, à un prix abordable et que ce soit rentable pour ceux qui mettent ce service en œuvre. Rentable, ça ne veut pas dire de s'enrichir, mais de pouvoir en vivre dignement en sachant qu'on travaille énormément. »

Annexe 11 — Retranscription 9 — AlimenTerre

Personnes présentes :

- Muriel Germain, coordinatrice et fondatrice de l'ASBL
- Martin Cusse, étudiant

Retranscription partielle :

M.G. : « Notre objectif social est de rendre l'alimentation saine accessible au plus grand nombre. On est aussi très sensible à tout ce qui est gaspillage alimentaire, car au moins tu gaspilles, au mieux tu sais manger, car tu gardes plus d'argent et tu peux te permettre des produits plus sains. Il y a aussi tout ce qui est emballages. Il va de soi que si c'est durable, ça n'a pas beaucoup de sens de le suremballer ou de l'emballer dans du plastique. »

M.G. : « Nous avons 4 activités :

- Tout ce qui est animation, des activités ou des ateliers, pour les enfants, les adultes, les groupes, l'université, avec des thèmes bien précis, par exemple le gaspillage alimentaire, ou la substitution de la viande par des céréales ou légumineuses.
- On a une cuisine qui fait table d'hôte, avec des cours de cuisines, des goûters. On fait ça à petit prix et le but est aussi d'apprendre aux gens à mieux cuisiner, choisir leurs ingrédients, etc.
- Il y a la partie épicerie qui propose des produits en vrac, sans suremballage, avec des coûts moindres à l'achat. Et aussi, une quantité que tu peux prendre qui correspond à ton alimentation et qui n'est pas imposée, car ce serait plus cher vu qu'on t'impose 500 grammes alors que tu n'as besoin que de 250.
- Nous faisons des guidances alimentaires budgétaires où on propose à des jeunes et en particulier des étudiants d'essayer d'être plus proche de leur budget alimentation, dans une optique saine. On ne va pas les chercher, c'est eux qui font la démarche de venir nous demander "Je veux des astuces, je veux être accompagné".

Au-delà de ça, et c'est un peu annexe, mais ça fait quand même partie de notre fer de lance, nous faisons des dons alimentaires. Nous avons un frigo public ici à l'extérieur de l'épicerie, pour lequel nous avons dû nous battre avec l'asfca et l'agence de contrôle sanitaire, et même au public, car nous mettons des produits périmés dedans, mais encore consommables. Ça a fait beaucoup de bruit dans la presse. »

M.G. : « Nous étions trois femmes au début, une responsable de l'épicerie, une responsable de la gestion et moi je m'occupais de la recherche de subventions. J'ai rempli beaucoup d'appels à projets dont un d'appel à l'emploi, emploi que j'occupe aujourd'hui. Entre temps, les deux autres fondatrices sont parties et d'autres conseils d'administration se sont succédé tous les deux ans, et aujourd'hui nous sommes 4 administrateurs. »

M.G. : « Ce qui nous a poussés à créer ce projet était la proximité de l'endroit, car j'habitais juste au-dessus de l'ancienne ASBL qui se trouvait ici, "La Trattoria". C'était un projet de petites tables d'hôtes, des cours de cuisine, une épicerie, et des animations. Ce projet était à remettre parce que d'une part la personne qui s'en occupait allait prendre sa pension, et d'autre part l'ASBL ne répondait pas à beaucoup de normes auxquelles elle était confrontée, car ce projet s'était créé sans cadre, à l'improvisation. D'un coup, elle avait été confrontée à l'afsc, la TVA, le contrôle social, etc., et vu qu'il était proche de sa pension, lui et son conseil d'administration ont décidé de dissoudre l'ASBL et de remettre le projet, si possible à une autre ASBL, qui serait, elle, aux normes. Ils ne voulaient pas la donner à un indépendant, car les prix

auraient été plus chers, et ce n'est pas dans les valeurs du projet du quartier Baraque. J'ai donc proposé à deux amies de me rejoindre, d'écrire les statuts et de rechercher des fonds. Nous travaillons tous, mais on était fatiguée avec le travail et les enfants, et au début, nous pensions pouvoir obtenir 3 appels à l'emploi pour cette ASBL, donc ça nous arrangeait bien toutes les trois de nous rapprocher de la maison pour pouvoir nous occuper de nos enfants. La réponse à l'appel à mon engagement a mis 3 ans, et malheureusement, les deux autres se sont découragées en cours de route. »

M.G. : « Nous n'avions pas trop le choix de l'activité. Nous n'aurions pas pu reprendre les locaux pour faire autre chose, nous sommes quand même dans un projet d'alimentation durable. Maintenant, nous y croyions tous les trois et on croit toujours à ce type d'alimentation. Nous avons tous les trois des enfants et nous voulons qu'ils mangent sainement. Ce projet nous motivait donc très fort. Les contours du projet avaient déjà été dessinés par le prédécesseur, il suffisait d'y rajouter du cadre et du professionnalisme pour que cela fonctionne. J'y ai ajouté une dose de social beaucoup plus poussée, car je suis assistante sociale de formation. Le don alimentaire par exemple, les guidances alimentaires budgétaires, etc. n'existaient pas et au niveau du personnel, nous avons engagé des gens qui ont de gros soucis de tous genres, des personnes handicapées, en dépression, en burn-out, article 60, etc. C'était cohérent dans ce quartier : un public qui est plutôt précarisé qui soit reçu par un personnel qui est lui-même plutôt fragile, il y a une compréhension entre les deux. »

M.G. : « Toutes les sorties régulières dans AlimenTerre sont autofinancées grâce à l'épicerie, à part 80 % de mon salaire, qui est payé par l'état. Chaque appel à subsides que nous faisons est réalisé pour des projets ponctuels, et il y en a beaucoup, nous sommes à environ 60.000 euros de gains. »

M.G. : « On a démarré dans un espace non concurrentiel, mais nous étions très excentrés, et "perdu dans les bois", mais ça allait. Maintenant la concurrence a explosé, car deux grandes surfaces avec 500 m² de magasin sont venues s'installer dans la région, et qui nous tenaillent, plus une épicerie, mais de moindre taille. Nous sommes donc très tendus. Nous nous définissons comme étant une épicerie sociale, on est rattaché au secteur de l'économie sociale, ce qui nous différencie des autres. Cela n'empêche pas qu'on soit en concurrence avec les entrepreneurs classiques comme Färm, car on vend les mêmes produits, et on ne peut pas casser les prix. Les gens ne voient pas forcément la dimension sociale, même si nous essayons de montrer cette différence. Pour les gens, ce n'est pas forcément sexy. Faire du social, ça n'incite pas le client à venir plus ici qu'ailleurs, sauf une minorité de personnes que ça touche malgré tout. Tout ça, c'est au niveau de l'épicerie et de la table d'hôte. Au niveau des animations, nous ne faisons pas de toute façon assez d'animations pour que ce soit une vraie source de revenus, par manque de temps, car nous n'avons pas d'animateur. Je ne pourrais pas ajouter animatrice à ma liste de tâches actuelles : coordinatrice, administratrice, gestionnaire, faire l'encadrement des bénévoles, etc. Il nous faudrait un animateur à temps plein, et c'est dommage d'ailleurs, car nos animations ont du succès, on est même dans le catalogue de la province. Il n'y a pas de concurrence par rapport à ça. On est plusieurs sur le secteur de l'animation au niveau de l'alimentation durable, mais on coexiste parfaitement. Au niveau de la guidance budgétaire alimentaire, nous sommes les seuls sur cette zone. »

M.G. : « Une petite partie des gens uniquement sont sensibles à notre dimension sociale, sur Louvain-La-Neuve, nous avons en particulier les kots à projets, qui ont délesté Färm, car ils se sont rendu compte que ce n'était qu'une grosse machine, qui n'a pas cette dimension sociale, qui est purement économique. C'est plutôt du greenwashing. Or, certains clients veulent

non seulement une alimentation durable, mais qu'elle soit aussi éthique et sociale. Ils ne veulent pas des produits qui ont fait 5000 kilomètres avant de venir dans le magasin, ça n'a pas de sens. Oui, certains clients veulent aller plus loin. »

M.G. : « Tous ces mouvements d'économie alternative forment un groupe qui ne fait que grossir. Les gens commencent à rejoindre cette communauté. Ce n'est pas pour rien que dans les études de gestion, les options durables se créent et ont du succès. Il y a vraiment une demande de la part de la société pour un autre monde, et nous nous inscrivons vraiment dans cette optique. Nous nous informons beaucoup sur cette communauté, qui nous informe d'eux-mêmes, car nous sommes repris dans des bases de données. Nous ne communiquons pas vers ces acteurs, car nous n'avons pas délégué à la communication. Maintenant nous avons le site internet et la page Facebook où l'on poste nos activités, des informations, des photos, et qui nous permettent de faire savoir à la communauté que l'on existe et ce qu'on fait. »

M.G. : « Au niveau des fournisseurs, nous avons environ 10 grossistes, qui sont les 10 seuls grossistes bios de Belgique, d'ailleurs je pense que tous les magasins Bio de Belgique passent par ces 10 là, car pour avoir un échantillon de produits suffisant, en avoir moins, ce n'est pas possible. Il y a quelques "petits", mais qui ne font qu'un seul produit, comme le café ou le miel. Nous aimerions faire attention à l'optique sociale ou durable de nos fournisseurs, mais nous n'avons pas le choix. Ce que nous avons privilégié, c'est les fournisseurs qui vendent en gros, et que nous pouvons donc vendre en vrac à nos clients, car c'est un de nos objectifs, plutôt qu'aller vers du suremballé. »

M.G. : « La manière dont se passe les décisions est toujours la même : il y a une AG minimum par an, parfois plus si nécessaire. A celle-ci nous validons le travail du conseil d'administration et nous discutons de la ligne directrice de l'ASBL pour la prochaine année. Nous lisons le rapport d'activité, qui est établi à partir de notre calendrier. Nous présentons les chiffres, de la gestion. Ensuite, il y a des réunions du conseil d'administration, qui se réunira à chaque fois qu'il y a une décision importante à prendre, comme le recrutement d'une personne en plus à la cuisine, un gros investissement, un nouveau projet. Généralement, nous prenons en compte nos capacités : "Est-ce qu'on aura l'énergie, les moyens, et les personnes pour pouvoir le faire ?" Enfin, toutes les autres décisions, de moindre importance, sont décidées par moi, je m'occupe de toutes les décisions du quotidien, comme l'assurance, les commandes, etc. qui ont aussi un impact sur l'ASBL, mais qui ne nécessitent pas de faire venir le CA. Maintenant si une décision semble anodine, mais qu'elle implique de gros chiffres ou de gros changements, je convoque toujours le CA. Ce principe selon lequel je prends les décisions de moindre importance a été décidé par le CA, car ils me font confiance. C'est moi également qui vais évaluer l'adéquation des décisions avec la volonté initiale de l'ASBL, ce qui n'est pas compliqué en soi car j'en suis à l'origine, je suis dans les fondateurs, ceux qui ont écrit les statuts. De plus, les gens du Conseil d'Administration sont des gens qui sont dans le même ordre d'idée, c'est d'ailleurs généralement moi qui les ai amenés à s'investir dans l'ASBL. Lors des conseils, il n'y a quasiment jamais de surprises, nous sommes toujours d'accord. Lors de l'AG, nous présentons tout ce qu'on a fait dans les détails, avec des focus sur des points forts qui ont marqué l'année. Nous faisons un point sur les bénévoles et le personnel, on les cite et on met en avant leur travail et leur apport à l'entreprise. On explique les investissements effectués et les résultats. Les membres de l'AG donnent leurs avis, leurs conseils, leurs critiques. On présente également le bilan financier. On a des gens à l'AG qui ne s'intéressent qu'au projet, et ne posent des questions que sur les aspects sociaux, durables, etc. Mais on a aussi des gens qui sont plus sensibles aux chiffres, et vont demander de détailler, expliquer les dépenses, car ils veulent des informations pour savoir si tout est bien géré et si le projet va durer. »

M.G. : « Avec le recul, c'était complètement fou de se lancer dans cette ASBL. J'aurais dû mieux ménager mon temps, lever le pied de temps en temps et si c'était à refaire, je ferais plus attention à ma vie personnelle, notamment en essayant d'avoir un personnel et des bénévoles fixes, pour éviter de perdre du temps en formation. A part au niveau du temps nécessité par ce projet, je retiens qu'il est très chouette et on a l'impression de se sentir utile. »

M.G. : « On est parti tout de suite sur la forme d'ASBL, car c'est la seule forme qui aurait été acceptée par le prédécesseur qui nous cédait le projet. De plus, elle était gratuite. Enfin notre projet avait une visée sociale. La coopérative n'était pas si connue il y a 9 ans, donc nous ne l'avions pas envisagé, mais aujourd'hui, nous pensons à cette forme-là et plus particulièrement à la coopérative à finalité sociale, pour deux raisons : d'une part elle n'est pas "chère" à établir, il suffit de mobiliser 6200€ de capital et n'a pas plus de besoins comptables, et d'autre part elle permet de fidéliser des gens dans un projet, car tous les coopérateurs peuvent être des ressources et former ce groupe de gens qui me manquent pour soutenir ce projet. Rien n'empêche une ASBL de créer une coopérative, on peut avoir les deux. Ça peut alourdir au niveau de la gestion, des Assemblées, des conseils, il faut que tous ces gens-là travaillent ensemble et avancent au même rythme. Par contre ça donnerait un sacré poumon financier et une garantie d'avoir des clients plus réguliers, ce que nous n'avons pas forcément à l'heure actuelle. Notre forme actuelle nous convient, car l'ASBL peut avoir des membres qui paient des cotisations, et apporter des services ou des avantages, et inversement, l'ASBL peut avoir les membres comme clients. Le problème c'est que les ASBL sont sur la sellette, à cause d'ASBL pas très propres qui ont fait des scandales, et ça peut faire peur. On se demande si la structure est adaptée, s'il n'est pas temps de changer. Ici, au final, on ne nous a pas demandé de rembourser quoi que ce soit, car il n'y a aucun abus possible à désigner par les autorités. Nous avons une activité commerciale importante, mais ils savent que nous n'avons aucune autre rentrée et que ça couvre à peine nos charges. On est hybrides, mais on est dans l'économie sociale, et l'économie sociale justifie des postes APE. Les autorités vont bientôt venir regarder toutes les ASBL à la loupe, mais nous ne craignons rien. »

Annexe 12 — Fichier de collecte de données

Dans cette annexe, vous trouverez un résumé de la forme organisationnelle de chaque répondant, telle que la forme organisationnelle est définie dans notre partie théorique, suivie d'une liste de facteurs qui ont mené à ce que l'entreprise s'établissent sous cette forme. Ce fichier est un outil de collecte de données, certaines seront donc modifiées au moment de la synthèse au sein du tableau pour correspondre à la structure de celui-ci. Néanmoins, le sens des données restera le même.

Composite Collectif Créatif

Pour CCC, nous pouvons analyser les choix en termes de formes organisationnelles à 4 moments : à la création de la communauté Composite, à la fondation sous la forme de SNC avec 3 collaborateurs, à l'heure actuelle avec 5 collaborateurs rassemblés sous la SPRL de Thomas Riguelle, et enfin un moment proche dans le futur où ils auront appliqué les conclusions de la réunion.

Lors de la création de leur communauté de créateurs, ils n'avaient pas de lieu et avaient du mal à en trouver, mais partageaient la volonté de se rejoindre et de créer un lieu. Il y avait bien une activité commerciale, mais individuelle à chaque membre. Il n'y avait pas de leader ou d'organe de contrôle des décisions.

- Opportunité à saisir --> Manque d'espaces pour les créateurs
- Passion commune --> Domaine de la création numérique
- Identité de l'entreprise --> Créateurs indépendants, mais rassemblé pour échanger
- Manque de notoriété --> Pas d'accès à un lieu, donc communauté nomade

Lors de la SNC, ils fonctionnaient toujours séparément comme des indépendants, et facturaient leurs clients collectivement au nom de la SNC.

Volonté d'indépendance --> Création de leur société
 Avis des cofondateurs --> Adoption de la forme de SNC
 Simplicité comptable --> Facturation au nom de la société

Lors du départ d'un de leurs 3 membres, ils furent obligés de liquider la SNC. Par simplicité, ils migrèrent sur la SPRL de Thomas Riguelle, au nom de laquelle ils facturaient les clients. Ils furent rejoints par d'autres membres et louèrent un espace de travail de bureau avec une autre entreprise. Chaque membre est toujours indépendant, mais facture au nom du groupe. Ils fonctionnent comme une coopérative selon Thomas Riguelle, avec un vote par personne, pour prendre les décisions du groupe. Composite n'a pas de vocation à s'enrichir, ils paient chacun une cotisation par mois qui permet de payer le loyer. Le réinvestissement de l'excédent est voté par les membres.

- Contrainte historique --> Liquidation de la SNC
- Simplicité juridique --> Migration vers la SPRL
- Gain de notoriété --> Accès à un lieu
- Identité de l'entreprise --> Volonté d'avoir un lieu d'échange
- Aide de leur réseau --> Le lieu fut trouvé par Azimut
- Financement --> Partage du lieu pour diminuer le loyer
- Convictions --> Une personne, un vote

- Convictions --> Pas de redistribution des profits, mais un réinvestissement voté par membres

On en arrive au jour de notre enregistrement, où Composite, ayant maintenant de la notoriété et des finances correctes, veulent reprendre leur projet initial, un espace pour tous les créateurs, pas seulement les créateurs numériques. Ils ont l'opportunité de louer un atelier dans leur bâtiment, voire même d'acheter un bâtiment, et veulent changer de forme juridique pour la coopérative, dont ils doivent écrire les statuts. Nous sommes donc ici dans un cas qui est virtuel, car ils pourraient changer d'avis, mais voici les facteurs qu'ils ont considérés durant la réunion.

- Finances favorables --> Evolution du projet
- Contrainte historique --> Tout est au nom de Thomas Riguelle, qui ne veut être perçu comme le chef, donc dissolution de la SPRL.
- Manque d'expertise --> Appel à des conseillers
- Cohérence avec le projet --> Coopérative pour accueillir de nouveaux créateurs et qu'ils soient tous égaux aux fondateurs
- Financement --> Refus de l'idée d'ASBL, car subsides difficiles à obtenir dans leur secteur.
- Financement --> Choix de la coopérative, car il y a des aides financières diverses.
- Crédibilité --> Volonté d'acheter un bâtiment, car plus légitime pour les coopérateurs
- Image de l'entreprise --> L'atelier permettra de ne plus être perçu comme un co-working, mais comme une communauté de professionnels de la création
- Cohérence avec le projet --> Accepter tout type de créateur
- Identité de l'entreprise --> Refus de juste louer de l'espace, il faut rejoindre la communauté.
- Identité de l'entreprise --> Collaboration encouragée, mais pas forcée, chacun garde son indépendance.
- Convictions --> une personne, un vote, décisions communes, pas de chef
- Contrainte immobilière --> Mutualisation de certaines décisions, mais vote séparé pour chaque espace de travail.

Altérez-Vous

Les sources pour cette analyse seront notre enregistrement de leur AG 2018, leurs business plans de 2009 et 2013, ainsi que les rapports d'assemblées à la fondation.

Altérez-vous a une double structure.

Une coopérative qui rassemble tout ce qui concerne l'Horéca, et qui a d'abord fonctionné avec des bénévoles, mais ne comptent maintenant plus que des indépendants, salariés ou étudiants. Elle exerce une activité commerciale de restauration et est autofinancée à 100 % à l'exception de quelques aides à l'emploi qu'ils auraient eu même sans projet social. Suite à son projet d'Empowerment de l'équipe, la hiérarchie est diminuée et les décisions sont prises de manière autonome. Au niveau de la gestion, la démocratie est appliquée au quotidien de par les réunions d'équipe, et lors des assemblées et conseils. Altérez-Vous a entamé la création d'un réseau de cafés citoyens.

Une ASBL qui rassemble toutes les activités non-Horéca du café citoyen, gérée par des bénévoles et financée en cas de pertes par la coopérative. Elle a des rentrées financières dans le

cadre des objectifs sociaux de l'ASBL, via les participations aux activités, mais certaines activités sont gratuites. Elle ne reçoit pas non plus de subsides. La gouvernance est effectuée au quotidien par les responsables d'activités, et une fois par an lors de l'AG.

- Convictions --> Nature même du projet de café citoyen et identité de l'entreprise.
- Cohérence avec le projet --> création d'emploi et de valeur sociale.
- Cohérence avec le projet --> Forme de la coopérative pour permettre aux citoyens de s'impliquer.
- Soutien de la communauté --> Mise au travail des personnes volontaires en tant que bénévoles
- Pression institutionnelle --> Raison de la double structure, le règlement en matière de bénévolat dans les coopératives n'étant pas clair.
- Identité --> Choix de l'activité commerciale et de la structure de prix de la coopérative (produits, fournisseurs), ainsi que de la lutte intense contre le gaspillage.
- Volonté de rendre le projet pérenne --> Nécessité de l'équilibre financier
- Convictions --> Concept de juste coût et absence de volonté de s'enrichir
- Convictions --> Recrutement de Jamal, jeune Erythréen en situation précaire.
- Identité --> Choix des activités de l'ASBL.
- Autofinancement --> Raison d'être des activités payantes de l'ASBL.
- Convictions --> Empowerment de l'équipe, démocratie.
- Pression institutionnelle --> Obligation d'une assemblée générale annuelle.
- Convictions --> Formation de groupes de travail ouverts à tous (coopérateurs, ou simples sympathisants), notamment pour définir la ligne directrice pour l'accomplissement des objectifs à l'horizon 2022.
- Convictions --> Entrée libre de nouveaux coopérateurs
- Succès --> Projet OrgaLean d'amélioration des tâches
- Saturation de l'espace --> Projet OrgaLean pour satisfaire les clients
- Consultations des parties prenantes --> To do list du projet OrgaLean
- Identité --> Refus de certaines activités qui ne relèvent pas du café citoyen convivial ; comme le service traiteur et les plats à emporter.
- Recherche de synergie --> Le café offre un local à l'ASBL, l'aide en cas de perte, et l'ASBL contribue à l'image à la notoriété du café.
- Convictions --> Création du réseau de cafés citoyens, qui demande du temps et de l'énergie, mais entre dans l'ADN de l'Altérez-Vous en diffusant leurs idées.

Usitoo

Usitoo est une coopérative dont l'activité est la création d'une bibliothèque d'objets partagés avec service de livraison. Les objets appartiennent à Usitoo, ce n'est pas une plateforme de particulier à particulier, et elle a une activité commerciale de location et livraison de ces objets. L'objectif social d'Usitoo est la lutte contre la surproduction et la coopérative s'inscrit dans l'économie de la fonctionnalité. La coopérative a pour but l'enrichissement de ses membres, mais les dividendes liés aux parts de la coopérative sont plafonnés selon les règles de la CNC. L'entrée de nouveaux coopérateurs est libre et encouragée. Il y a deux organes de contrôle : le comité d'administration et l'assemblée des coopérateurs, mais vu la jeunesse de l'entreprise, ils n'ont pas encore eu d'assemblée. Usitoo a opté pour le système de gouvernance le plus ouvert possible. L'impact sociétal est estimé par des hypothèses et mesuré par des KPI.

- Convictions --> Économie de la fonctionnalité

- Observation d'entreprises ayant échoué --> Décision d'être propriétaire des objets et de ne pas faire de particulier à particulier.
- Volonté de pérenniser le projet --> Nécessité d'être à l'équilibre financier et donc d'avoir une activité commerciale.
- Volonté d'indépendance --> Autofinancement
- Cohérence avec le projet --> Circulariser les biens donc aussi circulariser la finance donc adoption de la forme coopérative.
- Expertise dans le domaine --> Décisions prises en interne sans conseillers
- Image de l'entreprise --> Pas de SCRL-FS, car risque d'être mal perçu.
- Convictions --> Limiter les dividendes, car on n'investit pas uniquement pour avoir en retour, mais pour aider le projet.
- Idéologie des fondateurs --> Coopérative pour changer le monde
- Valeur sociale --> Création d'emploi locaux non-délocalisables, donc pas de bénévolé
- Convictions --> Entrée libre de nouveaux coopérateurs
- Souplesse --> Possibilité d'être coopérateur et membre, ou un seul des deux.
- Recherche de crédibilité --> Cohérence de A à Z (coopérative, projet, stratégie...).
- Volonté de pérenniser le projet --> Donner aux gros investisseurs, pour les convaincre, la possibilité de s'investir à hauteur de leur investissement, via un poste, effectif ou d'observation, dans le comité d'administration.
- Volonté de maximiser l'impact --> démarches traditionnelles d'analyse coûts-bénéfices, de business model, de recherche de croissance, etc.
- Image de l'entreprise --> « *L'entrepreneur qui lance son projet en coopérative donne un signal très fort que lui-même ne vise pas le lucre à titre personnel* ».
- Simplicité --> Pas de SA car la discussion sur les parts fondateurs, les dilutions, etc., sont un frein au projet.
- Expérience personnelle --> Les débats et décisions sont plus saines en collaboration que dans le cas d'autres systèmes où il y a des « *petits chantages* » et des intérêts cachés ou mal compris.
- Besoin de contrôler l'objectif social --> Gouvernance de la performance sociale = Hypothèses et KPI

Infirmiers De Rue

IDR est une ASBL de lutte contre le sans-abrisme de longue durée, comprenant 3 équipes : deux équipes de terrain, une dans la rue, et une dans les logements, et une équipe de gestion. Ils ont adapté leur but d'hygiène et de santé dans la rue pour s'occuper du logement, car les sans-abris continuaient de décéder. L'ASBL a deux coordinateurs, et pratique la gouvernance partagée, et la démocratie participative grâce à leur système d'équipes. Les projets et les personnes qui s'en occupent sont votés. La performance sociale est évaluée par des critères et des indicateurs au moins une fois par an. La seule activité lucrative pratiquée est l'éducation à la lutte contre le sans-abrisme, mais ces gains sont marginaux et le fonctionnement de l'ASBL est financé par les subsides et les dons. Les rentrées de l'ASBL sont dirigées vers les salariés et vers les sans-abris, sans volonté d'enrichir les membres de l'ASBL.

- Urgence et gravité du problème de société --> Décision de lutter contre ce problème.
- Étude de terrain --> Évaluation des besoins auxquelles l'organisation devra répondre.

- Priorité à l'objectif social --> Pas de redistribution des profits.
- Cohérence avec le projet --> Adoption de la forme d'ASBL.
- Analyse des résultats --> Changement d'objectif pour s'occuper du logement.
- Analyse des résultats --> Changement du quantitatif vers le qualitatif.
- Cohérence avec le projet --> Décision des activités de l'ASBL.
- Convictions --> Objectif social de trouver des solutions durables.
- Cohérence avec le projet --> Service gratuit pour les sans-abris.
- Opportunité --> Demandes de subsides et de dons.

Coopéos

Coopéos est une coopérative dont l'objectif social est triple. Le premier métier, la première mission, c'est de transformer les déchets vers et fabriquer un combustible utilisable dans les chaudières. La deuxième partie de ce métier est l'accompagnement des structures qui ont des déchets verts, des intercommunales, des entreprises de parcs et jardins, etc. Pour qu'ils transforment leurs déchets en combustible. Le deuxième métier, c'est d'installer des chaudières bois, qui sont donc capables d'utiliser le combustible qui a été confectionné dans le cadre de la première mission. Enfin, le 3e métier c'est la sensibilisation au développement durable et à l'économie sociale. Coopéos a donc une activité commerciale qui lui permet de se financer, et une activité de sensibilisation. Coopéos n'a pour l'instant aucun salarié, les 6 personnes qui y travaillent sont là en tant qu'indépendants et se répartissent les bénéfices de Coopéos au prorata des heures prestées.

Au niveau de la gouvernance, Coopéos comporte deux types de parts coopérateurs, les parts sociales «garantes» de type A, et les parts «ordinaires» de type B, les garants étant «souscrites par des coopérateurs garants du respect de la Charte et de la finalité "Développement durable" de la coopérative au regard des trois piliers que sont le Social, l'Environnement, et l'Économie» (Statuts de Coopéos, art. 6). Si des parts «garants» sont cédées, elles deviennent des parts «ordinaires» sauf si elles sont cédées à un associé «garant». Le collège des coopérateurs garants présente une liste de candidats au conseil d'administration, et au conseil de gouvernance, dans lesquels doit figurer au moins la moitié plus une personne issue de ladite liste de candidats. Lors de l'assemblée générale, chaque décision doit être acceptée à la majorité générale ET à la majorité des voix détenues par les «garants».

- Convictions des fondateurs --> Fondation de Coopéos
- Historique personnel --> Attention particulière à l'éthique
- Identité --> Domaine du développement durable
- Concertation avec le réseau --> Groupe de travail, définition du projet
- Convictions --> Gouvernance partagée
- Envie de pérenniser le projet --> Création de parts «Garants»
- Convictions --> Pas plus de 10 % des voix par coopérateur.
- Identité --> «Ce n'est pas que l'argent qui compte, à chaque décision nous prenons en compte toutes les parties prenantes»
- Intégration de toutes les parties prenantes --> Intelligence collective
- Identité --> Domaine de l'économie sociale, partenariat avec SAW-B
- Identité --> Entreprise basée sur la recherche scientifique
- Convictions (égalité) --> Même salaire horaire pour tout le monde
- Financement --> Rémunérer les indépendants sans mettre Coopéos en perte

- Convictions --> Ouverture au citoyen, entrée libre de coopérateurs
- Convictions --> Juste rémunération, y compris du capital et des risques pris
- Concertation en interne, mais avec des professionnels du métier --> Choix de la coopérative
- Crédibilité --> Choix de la coopérative
- Cohérence avec le projet --> Partenariat privilégié avec certains acteurs (écoles, communes, secteur de l'économie sociale...)
- Perspective de croissance --> Choix du modèle coopératif
- Simplicité (Pas besoin d'aller chez le notaire pour augmenter le capital) --> Coopérative
- Cohérence avec le projet --> Orientation long-terme

Ferme Nos Pilifs

La ferme Nos Pilifs est une ASBL d'insertion socioprofessionnelle de personnes handicapées, ayant différentes activités commerciales (Épicerie bio, entreprise de jardin, jardinerie, estaminet, ferme, animations) et des activités qualifiées de bonnes œuvres (menuiserie, etc.). L'ASBL cherche le profit dans le sens de réinvestir et de faire évoluer le projet, en engageant toujours plus de personnes handicapées, et dans le respect de l'environnement. Elle fait partie de réseau Nos Pilifs qui comporte 6 ASBL d'aide aux handicapés, et qui a un droit de regard sur les décisions de la ferme, il y a donc un contrôle externe du but social de l'ASBL. Au niveau interne, l'ASBL comporte un conseil d'administration, un conseil d'entreprise, une délégation syndicale.

- Historique personnel --> Fondation de l'ASBL
- Urgence et gravité du problème de société --> Fondation de l'ASBL
- Financement --> Recherche de subsides
- Analyse des possibilités de subsides --> Choix de la forme d'ASBL
- Convictions --> Subsides uniquement pour compenser la perte de productivité due au handicap
- Identité --> ASBL
- Volonté de rendre le projet pérenne --> Activité commerciale
- Volonté de faire évoluer le projet --> Recherche de profit
- Convictions --> Critère environnemental ajouté aux activités
- Besoin d'autofinancement --> Activités commerciales
- Fidélisation du client --> Choix de l'ASBL et mise en avant du projet (ETA, local, bio)
- Convictions --> Partenariat avec fournisseurs et clients de la même optique
- Volonté de rendre le projet pérenne --> Contrôles multiple sur la réalisation de l'objectif social
- Obligations légales --> Organes supplémentaires de contrôle
- Volonté de rendre le projet pérenne --> Contrôles supplémentaires envisagés lors du départ du fondateur
- Avis du réseau (Nos Pilifs) --> ligne directrice de l'ASBL
- Analyse stratégique --> Contrôle de la performance sociale
- Convictions --> *« Toutes les décisions passent à travers ce filtre social et environnemental. Si ce n'est pas l'un ou l'autre, ou les deux, ça ne passe pas ».*

Valorescence

Caroline Choteau est établie en tant qu'indépendante complémentaire, en tant que coach de vie et coach scolaire. Elle a une activité commerciale, bien que le premier coaching soit gratuit. Son objectif social est de sortir les jeunes étant dans l'impasse pour des raisons personnelles, ainsi que des cas spéciaux comme les hauts potentiels. Elle recherche le profit pour se rémunérer, mais n'a pas d'objectif d'enrichissement excessif. Son mécanisme de gouvernance est un simple échange avec son public cible, ses collègues, et formateurs.

- Urgence et gravité du problème de société --> Création de l'activité
- Convictions --> Capacité des jeunes à s'en sortir
- Expérience personnelle --> Envie de la partager
- Absence d'initiatives s'occupant du problème dans son école --> Prise en charge du problème
- Concertation avec des amis --> Réalisation de l'ampleur du problème
- Identité --> Indépendance
- Cohérence avec le projet --> Premier coaching gratuit
- Cohérence avec le projet --> Investissements en formation
- Prise en compte des parties prenantes à priori --> Décisions de formation
- Prise en compte des parties prenantes a posteriori --> Remise en question des décisions
- Perspective de croissance --> Indépendante complémentaire, visant un temps plein à l'avenir.
- Envie d'indépendance --> Autofinancement
- Contraintes historiques --> Choix de s'éloigner de l'enseignement (Temps passé à régler les problèmes personnels des élèves)
- Opportunité --> Objectif d'ouvrir une cellule en milieu scolaire
- Légitimité --> Obtention du statut certifié de Coach

Grasphopper

Grasphopper est une SPRL fondée en 2017 par un couple qui comprend deux activités : une épicerie bio et zéro déchet pour l'alimentaire, le cosmétique et les produits de nettoyage ; et l'organisation de la fête du zéro déchet. Les deux activités sont commerciales et il y a une recherche de profit et de croissance. Les décisions sont prises et remises en question en concertation par le couple (transparence complète entre les deux) après consultation de leur réseau et des clients.

- Expérience personnelle --> Réalisation du problème de société
- Urgence, gravité du problème --> Lancement de l'activité
- Manque d'information --> Coaching par Group One
- Consultation avec coach --> Bases de la forme organisationnelle
- Cohérence avec le projet --> Activité commerciale
- Cohérence avec le projet --> Choix de la zone géographique (non desservie à l'époque)
- Convictions --> Type d'activité
- Identité --> Stratégie, sélection des produits, communication
- Cohérence avec le projet --> Considération de la forme coopérative à la fondation.
- Manque de connaissances de la région --> Abandon de la coopérative pour la SPRL

- Cohérence avec le projet --> SPRL
- Perspective de croissance --> Considération de la forme de coopérative à l'avenir.
- Convictions --> Création d'emploi durables
- Volonté de pérenniser le projet --> Structure de l'entreprise, des prix, création de la fête du zéro déchet
- Convictions --> Limite à 1 magasin, une zone géographique
- Simplicité comptable --> SPRL choisie plutôt que SA
- Protection de patrimoine personnel --> SPRL plutôt qu'indépendant
- Convictions --> Gouvernance transparente entre les gérants
- Convictions --> Coaching d'autres entreprises du même type.
- Opportunité --> Forte demande pour le bio et le zéro déchet.

AlimenTerre

AlimenTerre est une ASBL du quartier pauvre La Baraque à Louvain-La-Neuve. Son objet social est d'encourager l'alimentation saine et durable accessible à tous. Ses activités comprennent une épicerie, une table d'hôte, des cours de cuisines, et des animations, des guidances alimentaires budgétaires, et sont toutes commerciales, à l'exception de la tenue d'un frigo public, et de leurs dons alimentaires. Les dépenses courantes de l'ASBL sont autofinancées, à part le salaire de l'administratrice qui est subsidié à 80 %. Des projets ponctuels sont financés par des subsides. Les rentrées de l'ASBL couvrent à peine les charges, il n'y a donc pas de redistribution des profits. La gouvernance est classique avec une gestion quotidienne par l'administratrice, des conseils d'administration réguliers pour les décisions plus importance, et une AG annuelle pour valider les chiffres et les résultats sociaux de l'ASBL. Elle fonctionne avec une salariée à l'administration et une à l'épicerie, ainsi que des bénévoles.

- Opportunité à saisir --> Reprise de l'ancienne ASBL qui se trouvait là avec un projet similaire
- Lieu géographique --> Reprise (proximité avec le lieu de vie des fondatrices)
- Convictions --> Reprise du même projet et amélioration
- Découragement face à la lenteur administrative des subsides --> Départ de deux fondatrices et restructuration
- Expérience du problème de société --> Reprise
- Formation des fondateurs --> Nouvelles activités (animations, guidances alimentaires)
- Urgence du problème de société --> Réouverture rapide de la nouvelle ASBL
- Exigence des prédécesseurs --> Choix de l'ASBL
- Nouvelles informations --> Considération de la forme coopérative
- Pressions institutionnelles --> Conformité aux lois, règlements, mais combats réguliers
- Crédibilité --> Insertion sociale et professionnelle
- Cohérence avec le projet --> Insertion sociale et professionnelle
- Conditions du marché --> Fournisseurs non sensibles à l'économie sociale
- Capacités (Énergie, personnes) --> Lancement ou non de projets, de changements
- Membres de l'ASBL --> Ligne directrice des années à venir.