

Entreprendre en s'inspirant des entreprises d'économie sociale

Outil de collecte de données

GT2 | Octobre 2021

Arpigny Lola (escap), Gabriel David (Helmo), Kocovski Flora (W.Alter), Lanzi Florence (ULiège), Mertens Sybille (ULiège), Nizet Coline (ULiège)

Cet outil a été réalisé dans le cadre du projet escap par un groupe de travail (GT2) sur le thème : « Favoriser la diffusion des modèles d'entreprises d'économie sociale auprès des porteur·euse·s de projet » entre septembre 2020 et septembre 2021.

Pour plus d'informations → [escap.be](https://www.escap.be)

Table des matières

AVANT PROPOS	1
OUTIL DE COLLECTE DE DONNEES	3
1. INTRODUCTION	3
2. HISTORIQUE	4
3. SOCIAL ENTERPRISE MODEL CANVAS	4
4. ÉLÉMENTS CLES DU MODELE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE	12
5. OBJECTIF ULTIME	12
6. DEFIS	13
7. ERREURS COMMISES.....	13
8. OPPORTUNITES	13
9. MENACES.....	13
10. MODELES REPLIQUES ET MODELES INSPIRES	14
POUR ALLER PLUS LOIN.....	14

AVANT PROPOS

Ce document a été développé dans le cadre d'un groupe de travail du projet escap (GT2). Le projet escap rassemble acteurs académiques et de terrain vers la co-construction de connaissances et d'outils en faveur du développement de l'économie sociale. Ce GT s'est donné pour objectif la diffusion des modèles d'entreprises d'économie sociale auprès des porteur·euse·s de projet, pour ainsi favoriser l'émergence et le développement d'entreprises d'économie sociale.

Ce document a pour vocation d'aider les porteur·euse·s de projet dans la collecte des informations clés relatives au modèle économique duquel il·elle·s souhaiteraient s'inspirer. Il s'adresse également aux étudiant·e·s, qui, dans le cadre de leur cursus, peuvent être amené·e·s à modéliser des entreprises sociales. Enfin, ce document s'adresse à toute personne s'intéressant aux modèles d'entreprises et à l'économie sociale.

Lors de la publication de ce document, une entreprise sociale a déjà été modélisée grâce aux outils présenté dans ce document : la coopérative « Altérez-vous ! ». Les lecteur·rice·s intéressé·e·s peuvent trouver ce cas d'étude sous l'onglet « nos productions » du site escap.be. Le GT2 a été renouvelé pour la période 2021-2022 et ambitionne notamment de modéliser d'autres exemples inspirants d'entreprises d'économie sociale.

Télécharger la modélisation du café citoyen « Altérez-vous ! » :

<https://escap.be/productions/alterez-vous-modele-economique-et-developpement/>

Construction méthodologique

Cet outil a été développé sur base de :

- Divers entretiens auprès de porteur·euse·s de projet, d'entreprises d'économie sociale et de financeurs / acteurs de l'accompagnement dans le but d'identifier les informations essentielles à transmettre au·à la porteur·euse d'un projet d'économie sociale ;
- L'exploration de plusieurs outils de type « Business Model Canvas » ;
- L'utilisation de cette liste auprès de 8 entreprises d'économie sociale par des étudiant·e·s et chercheur·euse·s, avec la participation des dirigeant·e·s d'entreprise. Cette collecte de donnée a été menée en guise de test de l'outil, mais également en vue de modéliser un plus grand nombre d'entreprises comme cela a fait pour le café citoyen « Altérez-vous » (cf. supra).

Conseil d'utilisation

L'outil présenté dans ce document centralise une centaine de questions qu'un·e entrepreneur·e social·e peut être amené·e à se poser lors de la création et du développement de son projet. L'outil recense un large spectre de questions qui ne sont pas pertinentes pour tous les projets, ni dans tous les contextes. Il est donc recommandé d'utiliser cette liste comme une boîte à outil de laquelle s'inspirer pour se poser les bonnes questions, et non comme un cadre à compléter de façon exhaustive. Des pistes de réponse sont indiquées à titre d'exemple pour certaines questions, afin d'en préciser le sens et d'inspirer les personnes répondant au questionnaire.



Grâce à ce document, l'utilisateur-riche sera guidé-e dans sa réflexion liée au modèle économique de l'entreprise ainsi que parmi d'autres champs à explorer (l'historique du projet, le vécu des porteur-euse-s du projet, des perspectives, etc.).

Sociale Enterprise Model canvas

Pour structurer la présente liste de questions, le GT2 escap a choisi de mobiliser le Social Enterprise Model Canvas. Le Social Enterprise Model Canvas est un outil qui a été développé par le Centre d'Economie Sociale (CES) de l'Université de Liège, en adaptant le Business Model Canvas d'Osterwalder aux entreprises d'économie sociale. Cette adaptation se base sur de nombreux travaux de recherche, ainsi que sur plusieurs tests menés au CES.

Le canvas a vocation d'être utilisé pour synthétiser de façon cohérente et complète les informations relatives au fonctionnement de leur entreprise. Il aide à renforcer la cohérence du business model, à identifier les risques et opportunités, mais aussi à faire le lien entre les différentes catégories de ressources, les flux, leurs impacts, etc., en adéquation avec la mission et les objectifs de l'entreprise sociale.

Le canvas se rédige au moment de la création d'une entreprise ou lors du développement de l'activité.

Il se présente sous la forme d'un tableau synthétique :

MISSION SOCIALE Quelles missions l'entreprise sociale poursuit-elle ?		GOVERNANCE Comment la gouvernance de l'entreprise sociale est-elle organisée ?		
PARTENAIRES CLÉS Quels partenaires sont indispensables au fonctionnement de l'activité ?	ACTIVITÉS CLÉS Quelles sont les activités principales des travailleur-euse-s au quotidien ?	PROPOSITION DE VALEUR En quoi l'organisation créée-t-elle de la valeur ?	PUBLICS CIBLES Pour quelle-s tranche-s de la population votre organisation crée-t-elle de la valeur ? Client-e-s, bénéficiaires, travailleur-euse-s, membres, collectivité, etc.	ÉVALUATION DE L'IMPACT Quels indicateurs permettent de rendre compte de la valeur créée ?
	RESSOURCES CLÉS Quelles ressources (financières, humaines, mobilières, etc.) assurent la viabilité de l'entreprise sociale ?			CANAU Quels canaux de distribution et de communication l'entreprise sociale utilise-t-elle ?
STRUCTURE DE COÛTS Quels activités et ressources clés sont les plus coûteuses ?		SURPLUS Comment l'organisation affecte-t-elle les bénéfices ?	FLUX DE REVENUS Quels revenus l'organisation mobilise-t-elle en échange de la valeur créée ?	



OUTIL DE COLLECTE DE DONNEES

1. INTRODUCTION

Informations générales sur l'entreprise

- 1.1. Si vous deviez résumer l'entreprise en une phrase, que diriez-vous ?
- 1.2. Dans quel secteur est-elle active ?
- 1.3. À quel type de clientèle l'entreprise s'adresse-t-elle ?
- 1.4. Quelle est sa zone d'intervention ?

Carte d'identité

1.5.	Nom de l'entreprise	
1.6.	Numéro d'entreprise	
1.7.	Adresse du siège social	
1.8.	Localisation des activités	
1.9.	Année de création	
1.10.	Stade de maturité (création, croissance, maturité ou déclin)	
1.11.	Statut juridique	
1.12.	Secteur d'activité	
1.13.	Produits / services	
1.14.	B2B / B2C	
1.15.	Site internet	



Chiffres clés

Les éléments tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice, etc., sont donnés à titre d'exemple. Libre aux utilisateur·rice·s d'ajouter d'autres types d'informations chiffrées. Les dates sont à indiquer de la manière la plus pertinente possible, c'est-à-dire selon les événements importants dans la vie de l'entreprise.

	(Date)	(Date)	(Date)
1.16. Chiffre d'affaires			
1.17. Bénéfices			
1.18. Nombre de membres / coopérateur·rice·s			
1.19. Nombre de bénévoles			
1.20. Nombre de travailleur·euse·s			

2. HISTORIQUE

- 2.1. Pourquoi et quand l'entreprise a-t-elle été créée ?
- 2.2. Qui est à l'origine de la création de l'entreprise ? Qui est (sont) le(s) fondateur·rice·(s) de celle-ci?

→ Pistes de réponse : une personne, un groupe de travailleur·euse·s, une entreprise, etc.

- 2.3. Y a-t-il eu des événements majeurs au cours de la vie de l'entreprise?

3. SOCIAL ENTERPRISE MODEL CANVAS

Mission sociale

- 3.1. Quelle mission sociale l'entreprise poursuit-elle ? À quel enjeu sociétal l'ensemble des activités répondent-elles ?
- 3.2. La mission a-t-elle évolué depuis les débuts de l'entreprise ? Si oui, pourquoi ?



Publics cibles

3.3. Qui sont les publics cibles ? À qui l'entreprise propose-t-elle de la valeur ? Comment ces publics cibles sont-ils segmentés ?

→ Piste de réponse: les client·e·s (particulier·ère·s ou entreprises), les travailleur·euse·s, les citoyen·ne·s, les générations futures, les producteur·rice·s, l'État...

Proposition de valeur

3.4. Pour quel(s) problème(s) l'entreprise propose-t-elle une solution ?

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

3.5. Qu'offre l'entreprise à chaque public cible afin de répondre à ce(s) problème(s) (une proposition par public cible) ?

→ Pistes de réponse :

- Les client·e·s bénéficient de biens et/ou services à bas prix ou de produits et/ou services de qualité ;
- Les travailleur·euse·s profitent de bonnes conditions de travail (rémunérations, formations, inclusion sociale, etc.) ;
- Les citoyen·ne·s et/ou les générations futures bénéficient d'une entreprise où il y a plus de cohésion sociale et/ou d'une entreprise où on tient compte des limites planétaires ;
- Les producteur·rice·s, à qui l'entreprise achète des marchandises à des prix plus élevés afin de les rémunérer justement ;
- L'État, à qui la création de valeur (PIB) et l'insertion professionnelle sont bénéfiques.

3.6.

3.7. En quoi l'entreprise se distingue-t-elle sur le marché ? Pourquoi les publics cibles devraient-ils s'orienter vers l'entreprise (au niveau social, économique et/ou environnemental) ?

3.8.

Évaluation de l'impact

3.9. Quels impacts directs sociaux, environnementaux et économiques l'entreprise a-t-elle sur chaque public cible ?

3.10. Quels impacts indirects l'entreprise a-t-elle sur son environnement proche ?

3.11. Les impacts sont-ils évalués précisément ? Si oui, de quelle façon et comment l'entreprise utilise-t-elle les résultats de ces évaluations ?

3.12. Comment les impacts de l'entreprise sont-ils optimisés ? Comment l'entreprise fait-elle pour multiplier les impacts positifs et limiter les impacts négatifs ?



Canaux

3.13. Quels outils l'entreprise utilise-t-elle pour communiquer avec ses publics cibles ?

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

3.14. Quels outils l'entreprise utilise-t-elle pour prospecter de nouveaux publics cibles ?

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

3.15. Comment l'entreprise distribue-t-elle ses biens et/ou services aux publics cibles?

→ Pistes de réponse : vente en direct au·à la consommateur·rice final·e, collaboration avec des intermédiaires (distributeurs, grossistes, détaillants...), etc.

3.16. L'entreprise a-t-elle un réseau de prescripteurs ? Qui sont-ils ? Ses partenaires la recommandent-ils auprès de leurs clients ?

→ Pistes de réponse : prescription via des client·e·s, fournisseur·euse·s, confrères·soeurs ayant une activité complémentaire, concurrent·e·s qui ne peuvent répondre à certains besoins, etc.

Activités clés

3.17. Quelles sont les activités clés des travailleur·euse·s et/ou bénévoles de l'entreprise ?

→ Pistes de réponse : acquisition des client·e·s, production, transformation, distribution, services, sensibilisation, innovation, éducation, suivi des ressources humaines, communication, influence sur l'écosystème, etc.

3.18. Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?

Ressources clés

Ressources matérielles

3.19. Quelles ressources matérielles ont été nécessaires au moment de la création de l'entreprise ?



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

3.20. Y a-t-il eu une évolution du besoin en ressources matérielles depuis les débuts de l'entreprise ?

3.21. Quelles sont les ressources matérielles nécessaires actuellement ?

Ressources financières

3.22. Quel montant a-t-il fallu investir pour lancer l'activité de l'entreprise ? À quoi ce montant a-t-il servi ?

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

3.23. D'où provenaient ces capitaux de départ ?

→ Pistes de réponse : crowdfunding, apports d'associé·e·s, subsides, dons, emprunts bancaires, obligations, prêts auprès d'opérateurs spécialisés (W.Alter / Crédal / Brusoc), etc.

3.24. De l'argent a-t-il été réinvesti dans le projet ? Dans quel but ?

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

3.25. Comment l'entreprise a-t-elle rassemblé ces capitaux ?

3.26. Globalement, l'entreprise a-t-elle rencontré des difficultés à rassembler les capitaux ?

→ Pistes de réponse : difficulté d'attirer des coopérateur·rice·s, volonté de ne pas avoir recours à des ressources capitalistes, etc.

3.27. Comment les dettes ont-elles été gérées ? L'entreprise est-elle endettée actuellement ?

Ressources intellectuelles

3.28. Quelles ressources intellectuelles (non tangibles) ont été nécessaires au moment de la création de l'entreprise ?

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

3.29. Y a-t-il eu une évolution en ressources intellectuelles depuis les débuts de l'entreprise ?

3.30. Quelles sont les ressources intellectuelles nécessaires actuellement ?

Ressources humaines



- 3.31. Combien de salarié·e·s l'entreprise emploie-t-elle (en ETP) ?
- 3.32. L'entreprise bénéficie-t-elle d'aides à l'emploi ? Si oui, lesquelles et dans quel contexte (quels emplois, combien de personnes et/ou d'ETP) ?

→ Pistes de réponse : APE, Article 60, SINE, Maribel Social, etc.

- 3.33. L'entreprise engage-t-elle des étudiant·e·s ? Si oui, combien (en ETP) et pour quelles fonctions ?
- 3.34. L'entreprise est-elle aidée par des bénévoles ? Si oui, combien, à quelle fréquence viennent-il·elle·s et pour quelles fonctions ?
- 3.35. L'entreprise travaille-t-elle avec des indépendant·e·s ? Si oui, combien et pour quelles fonctions ?
- 3.36. Parmi les salarié·e·s, quel est l'écart entre le plus haut et le plus bas salaire à équivalence de temps ?

Partenaires clés

- 3.37. Qui sont les partenaires clés ? Qui intervient dans la création ou la distribution des biens et/ou services ?
- 3.38. Qu'apportent les partenaires à l'entreprise ?

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

- 3.39. Qui apporte du soutien et du conseil à l'entreprise ? Comment ?

Flux de revenus

- 3.40. Quelles sont les sources de revenus ? Qu'est-ce qui rapporte de l'argent à l'entreprise ?

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

- 3.41. De quels publics cibles proviennent ces revenus ? Est-ce que tous les publics cibles représentent une source de revenus pour l'entreprise ? Pourquoi ?

→ Pistes de réponse : client·e·s, membres, pouvoirs publics (commune, province, région, État), citoyen·ne·s, entreprises, etc.

- 3.42. Ces revenus sont-ils plus ou moins élevés à cause de la finalité sociale de l'entreprise ? Pourquoi ?

- 3.43. Les sources de revenus actuelles sont-elles régulières ? Assurent-elles une stabilité à long terme à l'entreprise ?



3.44. Le cas échéant, les donateur·rice·s bénéficient-ils de la déductibilité fiscale ?

Structure de coûts

3.45. Quels coûts fixes l'entreprise supporte-t-elle ? Quels coûts l'entreprise doit-elle assumer indépendamment du niveau de l'activité ?

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

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

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

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

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

3.48. L'entreprise est-elle assujettie à la TVA ou en est-elle (partiellement ou totalement) exemptée ?

Surplus

3.49. Combien d'années a-t-il fallu à l'entreprise avant d'être rentable ? Depuis quand a-t-elle suffisamment de revenus pour couvrir l'ensemble des coûts ?

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

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

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

3.52. L'entreprise est-elle soumise à l'impôt des personnes morales ou à l'impôt des entreprises ?

Gouvernance

Structure



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

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

Forme juridique

3.54. Quels avantages justifient le choix de la forme juridique de l'entreprise ? Quels en sont les inconvénients ?

3.55. → Pistes de réponse : les travailleur-euse-s sont plus impliqué-e-s, l'éthique inscrite dans les statuts peut être un désavantage (pas de travail en noir par exemple), accès à des ressources financières, stabilité de l'activité (plus de facilité à retrouver des repreneur-euse-s), accès à des services gratuits (membres compétent-e-s dans certains domaines tels que la communication, la finance, etc.), etc.

3.56. Quelle forme juridique serait privilégiée si l'activité entrepreneuriale devait recommencer à zéro ?

3.57. L'entreprise bénéficie-t-elle d'agrément, de labels ou d'accréditations d'organismes publics ou privés ? Si oui, lesquels ?

Organes de gestion

3.58. Quels sont les organes de gestion présents au sein de l'entreprise ? De qui sont-ils composés ?

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

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

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

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

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

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

→ Pistes de réponse : single ou multi-stakeholdership (travailleur-euse-s, client-e-s, membres, bénéficiaires, fournisseur-euse-s, producteur-riche-s, pouvoirs publics...)



3.62. Certain·e·s membres ont-il·elle·s la double qualité d'associé·e·s et d'usager·ère·s (travailleur·euse·s, consommateur·rice·s, fournisseur·euse·s...) ?
Qu'est-ce que cela implique ?

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

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

3.64. Tou·te·s les membres sont-il·elle·s impliqué·e·s dans le processus décisionnel ? Pourquoi ?

→ Pistes de réponse : participation limitée des membres (tout le monde ne peut pas participer parce qu'il y a trop de membres), manque d'intérêt, etc.

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

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

→ Pistes de réponse : hégémonie managériale, contribution mutuelle, etc.

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

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

3.68. Y a-t-il des administrateur·rice·s externes dans le Conseil d'Administration ? Si oui, pourquoi ? Combien sont-il·elle·s et quel est leur profil ?

3.69. Les administrateur·rice·s sont-il·elle·s rémunéré·e·s ?

3.70. Quelle est la durée d'un mandat d'administrateur·rice ? Est-il renouvelable ?

3.71. Comment s'organise la transmission d'un·e administrateur·rice à un·e autre ?

3.72. Comment le Conseil d'Administration a-t-il évolué à travers le temps ?

Affiliation

Précision de vocabulaire

Le **public cible** est composé de toutes les personnes visées par la proposition de valeur de l'entreprise : client·e·s, bénéficiaire·s, etc.

Les **membres** sont les personnes impliquées dans le projet : associé·e·s, coopérateur·rice·s, membres de l'ASBL, etc.

Une même personne peut à la fois être membre et faire partie du public cible.

3.73. Quel profil ont les membres de l'entreprise ?

→ Pistes de réponse : destinataires du surplus financier, personnes physiques ou morales qui adhèrent au projet, travailleur·euse·s, donateur·rice·s, usager·ère·s, fournisseur·euse·s, client·e·s, famille et ami·e·s, etc.



- 3.74. Combien de membres y a-t-il dans l'entreprise ?
- 3.75. Si l'entreprise est une coopérative, à combien s'élevaient les parts au début et à combien s'élèvent-elles maintenant ?
- 3.76. Le nombre de parts coopératives qu'une personne peut acheter est-il limité ?
- 3.77. Comment l'entreprise a-t-elle attiré et mobilisé des membres à la création ? Et comment le fait-elle maintenant ?
- 3.78. Quelles sont les motivations des membres ? Pourquoi sont-il-elle-s impliqué-e-s dans l'entreprise ?

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

- 3.79. Le nombre de membres est-il limité ? Pourquoi ?
- 3.80. Comment les membres soutiennent-il-elle-s le projet ? Comment sont-il-elle-s impliqué-e-s ?

→ Pistes de réponse : groupes de travail, achats des produits et/ou services, fidélité...

4. ÉLÉMENTS CLES DU MODELE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

- 4.1. Quels sont les éléments qui caractérisent le modèle ? Qu'est-ce qui est spécifique à l'entreprise ?
- 4.2. Y a-t-il des liens particuliers entre les catégories d'information du Sustainable Enterprise Model Canvas ?
- 4.3. L'entreprise a-t-elle choisi de se positionner de manière spécifique ? Qu'est-ce qui la distingue des autres entreprises du même secteur (qu'elles soient sociales ou capitalistes) ?
- 4.4. Quels sont les facteurs de succès du modèle ?

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

5. OBJECTIF ULTIME

- 5.1. Quels sont les objectifs stratégiques pour les prochaines années ?

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

- 5.2. Quel est l'idéal type que l'entreprise souhaite atteindre ?
- 5.3. En quoi ces objectifs stratégiques et cet idéal type impactent-ils le modèle actuel ?



→ Pistes de réponse : investissements spécifiques, mise en réserve des bénéfices, etc.

6. DEFIS

6.1. Quels sont les défis que l'entreprise a rencontrés dans le passé ? Comment a-t-elle réussi à les surmonter ?

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

6.2. À l'heure actuelle, quels sont les plus grands défis de l'entreprise ? Éprouve-t-elle des difficultés à atteindre certains de ses objectifs ?

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

6.3. Quels sont les défis auxquels l'entreprise devra faire face dans le futur ?

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

7. ERREURS COMMISES

7.1. L'équipe dirigeante a-t-elle posé des choix qu'elle regrette ?

7.2. Si l'équipe dirigeante recommençait tout à zéro, ferait-elle exactement la même chose ?

8. OPPORTUNITES

8.1. Grâce à quelles opportunités l'entreprise pourrait-elle atteindre ses objectifs ? Quelles sont les zones de potentiel et/ou domaines à exploiter ?

→ Pistes de réponse : popularité croissance des produits et/ou services, forte demande, opportunités de partenariats, lois et réglementations, etc.

9. MENACES

9.1. Qu'est-ce qui pourrait compromettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise ? Quels changements externes à l'entreprise pourraient avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise ?

→ Pistes de réponse : concurrence accrue, lois et réglementations, demande des consommateur·rice·s, conjoncture économique, crise, rentabilité économique, etc.



10. MODELES REPLIQUES ET MODELES INSPIRES

- 10.1. Quelles ont été les sources d'inspiration lors la création de l'entreprise ?
- 10.2. Y a-t-il déjà eu des entrepreneur·e·s qui se sont inspiré·e·s de l'entreprise? Si oui, lequel·le·s ? De quoi se sont-il·elle·s inspiré·e·s ?
- 10.3. Quels éléments du modèle ne sont pas recommandables ? Pourquoi ?
- Pistes de réponse : éléments propres au contexte particulier de l'entreprise, éléments qui n'ont pas participé à la réussite de l'entreprise, etc.
- 10.4. L'entreprise souhaite-t-elle garder des liens avec les entreprises qui répliquent le modèle ? Si oui, de quelle manière et sous quelles conditions ?

POUR ALLER PLUS LOIN

L'entreprise est-elle prête à transmettre des documents (comptes annuels, statuts, business plan, etc.) à des porteur·euse·s de projet qui souhaitent répliquer le modèle ?

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

