



ENTREPRENEURIAT COOPÉRATIF : PROPOSITION D'UN BUSINESS MODEL CANVAS REVISITÉ

Jury :
Promotrice :
Sybille MERTENS
Lecteur :
Benjamin HUYBRECHTS
Moniteur :
Christophe KEVELAER

Mémoire-projet présenté par
Mathilde REMY
En vue de l'obtention du diplôme
de master en sciences de gestion
à finalité spécialisée en
management des entreprises
sociales

Année académique 2013/2014

« Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin. »

Proverbe africain

Remerciements

Ces quelques lignes pour remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire-projet.

Je remercie chaleureusement la coopérative Cera et, plus particulièrement, l'équipe de Coopburo pour leur accueil et la confiance qu'ils m'ont accordée. Ils m'ont encouragée dans mes initiatives et m'ont toujours laissé une grande liberté d'actions. Merci à Lieven Vandeputte pour le suivi de mon travail et ses recommandations éclairées.

Je tiens particulièrement à exprimer ma profonde reconnaissance à Christophe Kevelaer pour son accompagnement bienveillant, sa disponibilité et son soutien précieux tout au long de mon expérience louvaniste.

J'adresse ma sincère gratitude à ma monitrice, Madame Mertens, pour le temps qu'elle m'a consacré et pour ses conseils avisés. Ce mémoire n'aurait pu aboutir sans ses éclairages et ses suggestions.

Mes remerciements vont également à Monsieur Huybrechts qui m'a insufflé l'idée d'un mémoire sur l'entrepreneuriat coopératif, un sujet d'autant plus passionnant qu'il m'a permis de multiplier les rencontres. Je remercie également Monsieur Deneye, mon président de jury, pour le temps qu'il aura consacré à ce projet.

Ce mémoire est la compilation des connaissances et du savoir-faire de nombreuses personnes-ressources à qui j'exprime toute ma reconnaissance. Je remercie plus particulièrement les administrateurs rencontrés qui m'ont témoigné leur confiance et m'ont reçue en toute transparence.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont encouragée tout au long de l'exécution de ce mémoire.

Sommaire

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LEXIQUE

LISTE DES ABRÉVIATIONS

PARTIE I : INTRODUCTION

PARTIE II : DÉVELOPPEMENTS

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

CHAPITRE 2 : BUSINESS MODEL CANVAS REVISITÉ

CHAPITRE 3 : ÉTUDES DE CAS

PARTIE III : CONCLUSION

ANNEXES

LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

TABLE DES MATIÈRES

EXECUTIVE SUMMARY

Lexique

Termes	Définitions
<i>Business Model Canvas</i>	« Outil conceptuel qui comporte un ensemble de composantes et leurs relations et qui permet d'exprimer la logique d'affaires d'une entreprise spécifique » (Osterwalder, 2005)
Cahier des charges	Précise les conditions de production des produits mis en vente (par exemple : agriculture paysanne ou label bio)
Circuits courts	« Mode de commercialisation de produits agricoles et horticoles dans lequel apparaît au maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. » (SPW, 2012)
Coopérative	« Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.» (ACI, 1995)
Société Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA)	Ces sociétés ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens visant à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.
Externalités	Effet d'une activité d'un agent sur le bien-être d'un autre sans que celui-ci n'ait participé à la transaction
GAC (GASAP : équivalent à Bruxelles)	Plusieurs ménages se rassemblant pour se procurer des produits directement issus de producteurs locaux. Les GAC instaurent un vrai partenariat entre producteurs et consommateurs.
GAL	Les Groupes d'Actions Locales mènent des actions sur leur territoire afin de valoriser le patrimoine des régions dans lesquelles ils sont présents. Le développement économique durable des entités est un de leurs objectifs.
Société Wallonne d'Economie Sociale Marchande (SOWECSOM)	Elle a pour objet de promouvoir le développement de l'économie sociale en région wallonne en aidant au financement de projets via un prêt ou une intervention en capital.

Abréviations

ACI : Alliance Coopérative Internationale
AFSCA : Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire
ASBL : Association Sans But Lucratif
ASE : Agence de Stimulation économique
BMC : *Business Model Canvas*
CERD : Centre d'Etudes et de Recherches sur la Diversification
CNC : Conseil National de la Coopération
CPAS : Centre Public d'Action Sociale
CRIOC : Centre de Recherche et d'Information des Organisations des Consommateurs
C. Soc : Code des sociétés
CESOC-KHLeuven: Centrum voor Sociaal en Coöperatief Ondernemen van de *KHLeuven*
CUMA : société coopérative d'Utilisation de matériel agricole en commun
EFT : Entreprise de Formation par le Travail
ETP : Equivalent Temps Plein
FEADER : Fonds Européen Agricole de Développement Rural
FJA : Fédération des Jeunes Agriculteurs
FNCUMA : Fédération Nationale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole
FRCUMA : Fédération Régionale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole
GAC : Groupe d'Achat Commun
GAL : Groupe d'Action Locale
GASAP : Groupe d'Achat Solidaire à l'Agriculture Paysanne
GNC : Groupement National de la Coopération
NCBA : *National Cooperative Business Association*
SOWECSOM : Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande
SPF : Service Public Fédéral
SPI : Services Promotion Initiatives en Province de Liège
SPW : Service Public de Wallonie
UAW : Union des Agricultrices Wallonnes

Partie I : Introduction

Cette introduction sera composée de quatre parties distinctes.

1. Dans un premier temps, je pose **le contexte général** dans lequel le projet s'inscrit.
2. Ensuite, j'envisage **les éléments « déclencheurs »** à l'origine de **la problématique** ainsi que **les questions qu'elle soulève**. J'expose alors **le projet** qui m'a été confié et qui devrait contribuer à la résolution de la problématique.
3. J'énonce les **enjeux** du projet **et mon apport personnel** à celui-ci.
4. Enfin, j'esquisse **les démarches** qui ont été menées afin d'élaborer l'outil issu de ce projet et je tente d'**évaluer** - pour autant que faire se peut, à ce stade - quelles sont les limites auxquelles cet outil risque de se heurter.

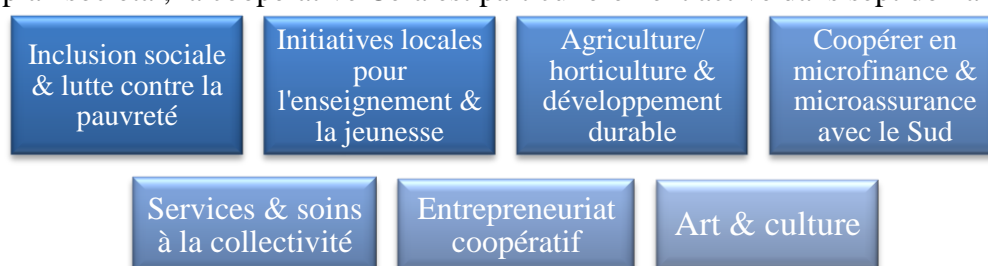
1. Présentation de l'entreprise

1.1. Cera, s'investir dans le bien-être et la prospérité

Cera est une société coopérative à responsabilité limitée dont le siège social est établi à Louvain. La coopérative compte plus de 400 000 sociétaires et assure une double finalité :

- En tant que **groupe financier** tout d'abord, la gestion de son patrimoine demeure sa principale mission. En effet, la coopérative et sa filiale KBC Ancora sont le plus grand actionnaire de KBC groupe dont elles détiennent environ 21,3 % des parts.
- Seconde finalité, sur le **plan sociétal**, Cera s'est donné pour mission d'appliquer les valeurs fondamentales du modèle coopératif. Ainsi, l'organisation s'attache-t-elle à promouvoir la coopération, la solidarité et le respect de l'individu principalement par le biais de la participation de ses sociétaires et par son engagement sociétal. (Cera, 2012)

Sur le plan sociétal, la coopérative Cera est particulièrement active dans sept domaines :



Pour gérer ces domaines, Cera englobe **quatre prestataires de services internes**. Parmi eux, **Coopburo** est le prestataire de services pour l'entrepreneuriat coopératif.

C'est au sein de cette équipe que j'ai effectué un stage de septembre 2013 à mai 2014.

1.2. Coopburo

L'année 2012 fut désignée en tant qu'année internationale des coopératives par l'ONU. C'est cette initiative qui a donné l'impulsion à la création, dès mars 2012, de Coopburo par le regroupement de toutes les initiatives liées à l'entrepreneuriat coopératif de Cera. Coopburo est hébergé par Cera et ne dispose pas de forme juridique propre. Les services proposés par Coopburo visent tous les secteurs d'activités (artisanat, agriculture, culture, production, commerce, services, logement, soins de santé, etc.). Douze employés de Cera y travaillent.

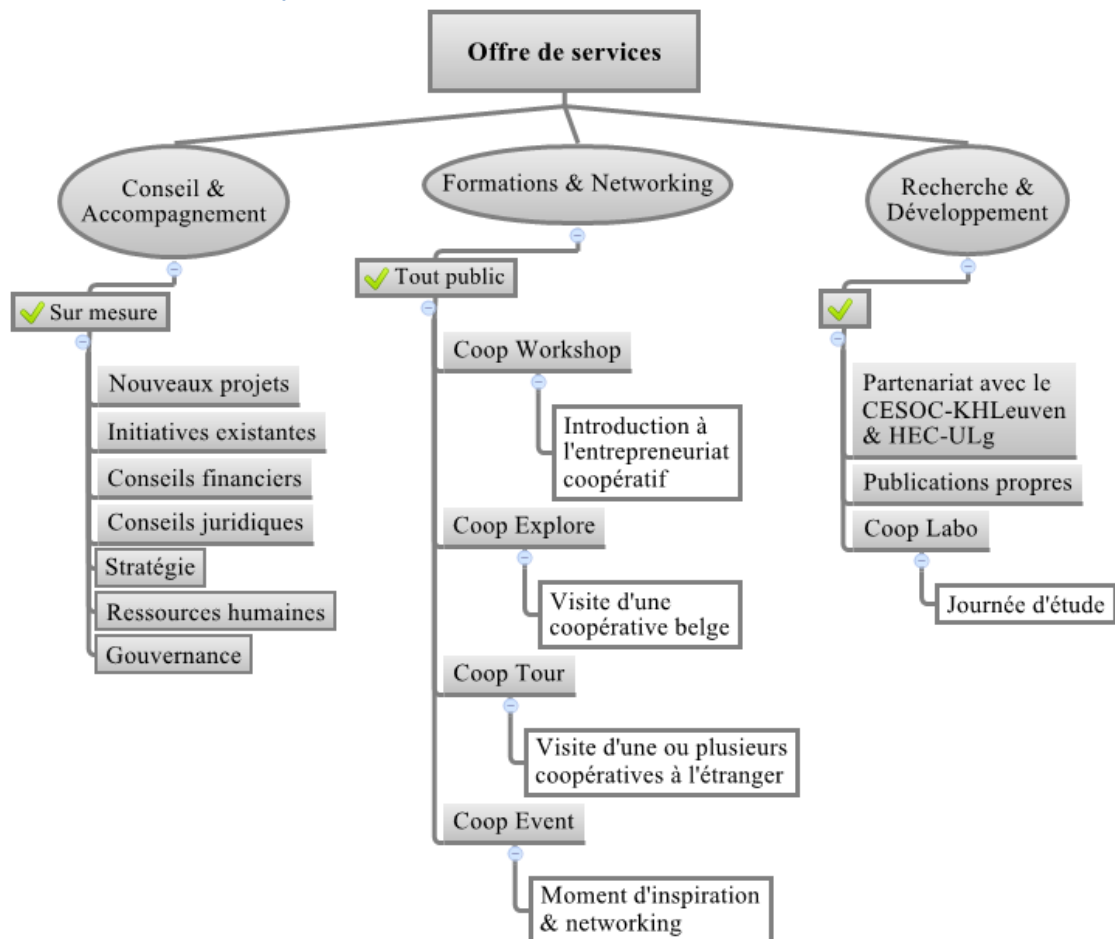
Les divers partenariats et projets coopératifs auxquels Cera a apporté son soutien constituent la base de l'expertise de Coopburo. Parmi ces collaborations, je citerai la chaire Cera¹ au sein de HEC-ULg, le centre Cera d'expertise pour l'entrepreneuriat, de même que les nombreuses

¹ Cera finance la chaire en entrepreneuriat social et coopératif dont Sybille Mertens est titulaire.

initiatives dans les secteurs agricole et horticole que Cera a accompagnées en partenariat avec *het Innovatiesteunpunt*.

L'offre de services de Coopburo se décline en trois domaines détaillés sur la figure ci-dessous.

Figure 1 Offre de services de Coopburo



2. Élaboration du projet

En fait d'éléments « déclencheurs », je fus plutôt confrontée à un enchaînement de circonstances qui déterminèrent finalement **une problématique**. Telle qu'elle a été définie, celle-ci soulève peu de **questions**. J'expose alors **le projet** qui m'a été confié et qui devrait solutionner la problématique

2.1 Les circonstances qui aboutissent à la problématique

Un peu plus d'un an après la phase de lancement de Coopburo, ce département reçoit la mission d'être actif sur l'ensemble du territoire national belge. Les premières activités proposées en 2013 **en région francophone** ne rencontrent pas le succès escompté. Outre la nouveauté de Coopburo, trois raisons peuvent expliquer le peu d'inscriptions reçues aux quelques événements proposés en Région wallonne :

- ✓ Premièrement, l'ancrage historique de Cera est à l'origine d'une répartition géographique inégale de ses sociétaires entre le Nord et le Sud du pays. En effet, 90% des sociétaires sont originaires de la Région flamande. Cera jouit donc d'une moindre visibilité en Région wallonne.
- ✓ Deuxièmement, Coopburo s'est reposé sur ses canaux habituels pour promouvoir ses activités. Or, ce public trop large, contacté de manière peu personnalisée, n'a pas répondu présent.
- ✓ Troisièmement, la plupart des initiatives liées à l'entrepreneuriat coopératif et rassemblées pour la création de Coopburo se déclinaient sous la forme de **partenariats** avec des acteurs du domaine. Cera et Coopburo n'étaient donc pas spécialement perçus comme les **initiateurs principaux de l'activité**.

En résumé, l'entreprise louvaniste ambitionne de développer ses services en Région wallonne or son implantation y est relativement faible. Les difficultés auxquelles elle se heurte mènent Coopburo à faire appel - par le biais de la chaire Cera à HEC-ULg. - à une étudiante afin de traiter cette « problématique ». *Mon intérêt pour l'entrepreneuriat coopératif m'a poussée à accepter la mission. De plus, je suis sociétaire de la coopérative depuis mon plus jeune âge.*

Dans un premier temps, l'entreprise émet la demande d'une étude de marché des structures d'accompagnement francophones existantes pour les projets coopératifs. Les objectifs sont d'identifier les autres acteurs de terrain et de déterminer si le portfolio d'activités de Coopburo peut être proposé de la même façon en Wallonie qu'en Flandre. Cependant, cette approche est rapidement abandonnée car elle intervient alors que certaines démarches ont déjà été entreprises par Coopburo du côté francophone. Il semble donc plus prometteur d'aller de l'avant que de replonger *a posteriori* dans un travail préparatoire.

En lieu et place d'une étude de marché, la volonté de **poursuivre des actions concrètes redirigées et repensées** s'impose dès lors.

On songe ainsi qu'il convient de définir avec plus de précision quel est le public susceptible d'être intéressé par les services de Coopburo et de lui offrir des activités plus attractives qui coïncident plus clairement avec ses besoins et ses intérêts.

Par ailleurs, comme les modèles coopératifs sont variés et présents dans d'innombrables domaines, il paraît souhaitable de restreindre le champ d'application du projet : l'idée germe alors de se concentrer sur **les circuits courts**. Certes, ceux-ci constituent, à l'heure actuelle,

un incontestable phénomène de mode mais cet engouement génère précisément une opportunité à ne pas négliger. Il est, en outre, permis de penser que cet enthousiasme correspond à des aspirations plus fondamentales vers lesquelles tend notre société.

Ce type de commercialisation concorde de surcroît avec l'un des domaines de prédilection de Cera : **l'agriculture, l'horticulture ainsi que le développement durable en général**. Le passé historique ² de la coopérative Cera explique son attachement au secteur agricole et ce domaine d'activités convient parfaitement aux valeurs du monde coopératif.

À l'issue de cette réflexion, le public-cible de nos actions est donc précisé : nous nous adresserons à **des personnes intéressées par les circuits courts agroalimentaires**.

Le champ d'action ainsi défini, j'ai d'abord opéré un repérage des personnes et des institutions wallonnes actives dans le domaine des circuits courts. Ensuite, j'ai identifié des personnes ayant manifesté un intérêt pour ce type d'initiatives en Wallonie. Un collaborateur de Coopburo et moi-même avons rencontré certains de ces acteurs dans la première phase du mémoire-projet afin de mieux cibler et déterminer l'apport que Coopburo pourrait fournir.

En respectant l'offre de services de Coopburo, nous avons décidé d'organiser, en Wallonie, les activités habituellement proposées en Flandre. Ainsi, sur le plan des formations et du *networking*, deux *Coop Explore* ont été organisés dans des coopératives dont il sera question dans les développements de ce mémoire. Avec l'équipe, nous avons également mis en place un *Coop Tour* à Lille à la découverte des modèles coopératifs français³. En matière de recherche et développement, un *Coop Labo* sur la pertinence du modèle coopératif au service des circuits courts a rassemblé un panel d'experts lors d'une matinée d'étude enrichissante.



² Les origines de Cera reposent sur la lutte de Friedrich Wilhelm Raiffeisen contre la pauvreté dans les campagnes au 19^e siècle. Raiffeisen créa une société de crédit aux agriculteurs pour leur faciliter l'accès au crédit. La première caisse Raiffeisen donnera naissance à la banque CERA (Cera, 2012).

³ Les invitations à ces trois événements se trouvent dans les annexes 1, 2 et 3.

2.2 La problématique

Le succès rencontré lors de ces événements et l'enthousiasme des participants sont de bon augure concernant la résolution du premier « problème » auquel avait été confronté Coopburo lors de ses premières tentatives de démarchage en Wallonie. Cependant, à l'occasion de ces premières rencontres, nous nous sommes aperçus que le modèle coopératif en lui-même apparaissait peu ou mal connu et que les personnes s'intéressaient prioritairement à leur propre secteur d'activité sans avoir suffisamment conscience des possibilités offertes par le monde coopératif.

Nous sommes dès lors interrogés sur la manière de résoudre cette problématique et la réponse qui y a été apportée est d'ordre pédagogique.

L'intérêt des personnes pour le secteur d'activités qu'elles connaissent déjà semble constituer une clef d'accès pour les sensibiliser aux spécificités de l'entrepreneuriat coopératif et pour les informer des avantages qu'elles pourraient y trouver.

Face au succès rencontré par ces événements, l'idée est née qu'il serait judicieux de **se nantir d'outils plus appropriés pour promouvoir le modèle des entreprises coopératives**. Coopburo pourrait donc développer sa stratégie de mise en avant du modèle coopératif en l'axant sur l'intérêt déjà bien ancré pour les circuits courts agroalimentaires.

Dès lors, la démarche initiale de mémoire-projet s'est quelque peu modifiée. En effet, la volonté de développer un outil méthodologique s'éloigne des questions posées par la problématique de départ du lancement des services en Wallonie. Néanmoins, ce mémoire-projet contribue tout de même à la résolution du manque de visibilité à travers l'organisation d'événements liés à la thématique du projet et ouverts à tous. De plus, il s'agirait de fournir, à Coopburo, un outil mobilisable en cours de présentations externes ou de séminaires.

La méthodologie appliquée et le processus se rapprochent donc davantage d'un mémoire-recherche mais nous gardons néanmoins l'approche d'un mémoire-projet car l'outil est développé pour répondre aux attentes spécifiques de Coopburo. Les recommandations qui en découlent visent également l'entreprise.

L'ensemble de ce cheminement a défini la question finale posée dans ce mémoire. Outre l'intégration du mémoire dans la section recherche et développement de Coopburo, la volonté est également de développer des outils utiles au **conseil et à l'accompagnement** des projets coopératifs.

L'objectif ultime de ce mémoire est donc le développement d'un outil facilitant l'accompagnement de projets coopératifs. L'énoncé du projet est précisé dans la section suivante.

2.3 Enoncé du projet

Si les expériences évoquées précédemment ont permis de rencontrer rapidement davantage de succès en ciblant mieux le public intéressé par les activités proposées par Coopburo, elles ont également mis en évidence la nécessité du développement d'un outil de présentation du modèle d'affaires à destination des sociétés coopératives. En effet, les divers événements organisés et les recherches les alimentant ont dévoilé la diversité des initiatives coopératives. Dès lors, il est évident que les spécificités de l'entrepreneuriat coopératif ne sont pas captées par les outils de gestion classiques. Par ailleurs, le modèle organisationnel des coopératives ne peut être décrit de manière univoque : adaptation et « sur mesure » sont les maîtres-mots.

Ce mémoire-projet cherchera donc à présenter un outil de gestion adapté du *Business Model Canvas* d'Osterwalder et Pigneur (2010). Le modèle revisité est destiné à clarifier le rôle des coopérateurs ainsi qu'à identifier les liens et interactions entre la coopérative et ses sociétaires. Il s'agit, dans un premier temps, de visualiser les relations et le degré d'implication des membres dans la coopérative.

Dans un deuxième temps, le *Business Model Canvas* revisité servira à repérer si le projet coopératif inscrit sur papier exploite tous les avantages et possibilités du modèle coopératif dans les faits. L'outil est aussi un moyen de visualiser à quels endroits le potentiel coopératif pourrait être développé et optimisé.

La pertinence de cet outil sera testée à travers quatre études de cas. Ces cas traiteront du modèle d'affaires de coopératives actives en circuits courts. Ainsi, la discussion portera également sur la pertinence du modèle coopératif dans le champ des circuits courts. Les cas exposeront le fonctionnement du modèle économique des coopératives. L'écart entre la conception théorique du modèle et la réalité du terrain sera également abordé.

Ce mémoire-projet constitue une base de données permettant à Coopburo de soutenir (conseil, formation) et de diffuser (information) les bonnes pratiques coopératives dans le cadre, en pleine expansion, des circuits courts.

Les enjeux du projet sont plus spécifiquement explicités dans la section suivante.

3. Enjeux du projet et apport personnel

Ce projet englobe plusieurs enjeux. Ceux-ci sont de deux natures : académiques et managériaux. Rappelons que la recherche et le développement constituent un des pôles d'activités de Coopburo. Ce travail s'intègre donc aux activités du prestataire de services.

3.1 Enjeux de recherche

Tout d'abord, la littérature sur le modèle coopératif ne traite pas encore suffisamment de cas concrets. La diversité des modèles coopératifs ne rend pas la chose aisée mais des études de cas donnent un aperçu de leur façon de fonctionner. La méthodologie qualitative choisie pour ce projet traitera de cinq études de cas qui rendront compte du modèle coopératif.

En matière de circuits courts ensuite, les études publiées ne se focalisent pas particulièrement sur le modèle coopératif. Dans le domaine de la recherche et du développement, l'occasion de démontrer le potentiel du modèle coopératif au service des circuits courts est présente.

3.2 Enjeux de développement pour Coopburo

Ce mémoire développe un outil de gestion qui sera utilisé pour le conseil et l'accompagnement de projets coopératifs. Jusqu'à présent, les outils de gestion mis à disposition des porteurs de projets coopératifs sont, pour la plupart, des outils développés pour la gestion d'une entreprise classique. Les instruments existants se concentrent surtout sur la performance des sociétés coopératives. L'outil de ce mémoire-projet est mis à l'entière disposition de Coopburo. Cet outil sera testé à travers les études de cas présentées dans les développements de ce mémoire et quelques recommandations, sous la forme de bonnes pratiques et de points d'attention, seront formulées dans la conclusion.

3.3 Apport personnel

L'apport personnel, dans le cadre de ce projet, consiste donc à fournir un outil de gestion qui sera utilisé par mes collègues au sein de Coopburo pour le conseil et l'accompagnement des coopératives.

La démarche était également d'alimenter les diverses activités organisées pendant la durée du stage par mes propres recherches, menées en parallèle. J'ai ainsi apporté mon soutien à l'équipe francophone de Coopburo dans l'organisation des visites de Coprosain et de la Fromagerie des Tourelles, du séjour d'étude à Lille ainsi que du *Coop Labo* sur la pertinence du modèle coopératif dans le champ des circuits courts. J'ai également fourni à Coopburo les bases de données nécessaires pour se doter d'une certaine expertise dans le secteur des circuits courts agroalimentaires.

4. Méthodologie

4.1 Méthodologie qualitative : étude de cas

Cette section rend compte de la méthodologie adoptée pour le développement de l'outil de gestion. Le modèle coopératif présente la particularité d'être très diversifié et les services de Coopburo ne se limitent pas à un secteur en particulier. Cette hétérogénéité m'a incitée à mener une recherche qualitative basée sur des études de cas dans le but de **soumettre le modèle au fonctionnement d'initiatives coopératives** dans leur diversité.

Wacheux (1996) définit l'étude de cas comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (p.89). Cette approche permet de prendre en compte de nombreux éléments ainsi que leurs interactions et d'analyser des modèles complexes.

J'adopte donc une **approche-terrain** pour développer l'outil de gestion. Il s'agira de dégager de la pratique les éléments spécifiques s'appuyant sur le modèle coopératif et de déterminer les bénéfices et plus-values que le modèle coopératif permet de réaliser. L'étude de cas permettra d'appliquer le *Business Model Canvas* revisité et de visualiser s'il permet également de percevoir les interactions entre les différents éléments qui déterminent les spécificités du modèle coopératif.

4.2 Constitution de l'échantillon

4.2.1 Secteur d'étude

Comme convenu plus haut, le thème de ce projet a été restreint aux circuits courts agroalimentaires. Certaines statistiques des projets en circuits courts seront brièvement présentées dans cette section et, plus spécifiquement, les initiatives coopératives existantes dans ce domaine en Belgique.

Circuits courts agroalimentaires

Selon les estimations du cabinet du ministre Nollet (2011) pour lequel l'ASBL Groupe One a réalisé un rapport, 7,43% des exploitations agricoles wallonnes passaient par des filières de circuits courts en 2010. Ce pourcentage représente environ 1 075 exploitations en Région wallonne. De nombreux acteurs se positionnent en faveur des circuits courts comme solution de diversification et de pérennité pour les exploitations agricoles. Cependant, ces données ne font pas de distinction entre projets individuels et collectifs et encore moins avec les initiatives coopératives. J'ai donc développé ma propre base de données, présentée ci-après.

4.2.2 Inventaire des initiatives coopératives en filières courtes

Ma première mission au sein de Coopburo fut de répertorier les projets coopératifs actifs en circuits courts en Région wallonne afin d'avoir une idée de l'éventail d'initiatives qu'ils représentaient. Mon inventaire liste environ **110 coopératives** qui utilisent des circuits courts de distribution⁴. Les CUMA n'ont pas été intégrées à l'inventaire car elles sont déjà identifiées en tant que telles.

J'ai constitué cet inventaire à partir de divers moteurs de recherche qui identifiaient les points de vente de produits locaux (initiatives individuelles y compris) ; aucun de ces annuaires ne distinguaient les initiatives coopératives des initiatives individuelles. Les projets coopératifs ont également été identifiés par la participation à diverses conférences et par la lecture d'une multitude d'articles de presse et de reportages parus sur le sujet des circuits courts. La liste des coopératives agréées CNC a également été consultée.

Les *business models* de ces initiatives sont divers : citons des coopératives de consommateurs, de producteurs, d'épargnants ou rassemblant diverses parties prenantes. On remarque quelques tendances :

- Une forte proportion d'initiatives allie circuits courts et production biologique.
- D'autres couplent circuits courts locaux et commerce équitable.
- Concentration de coopératives de maraîchers qui commercialisent principalement des paniers de légumes.
- Quelques projets misent sur la vente en ligne et des plateformes de mise en réseau entre producteurs et consommateurs.
- L'appel à l'épargne citoyenne via les coopératives de consommateurs est également en pleine expansion. Ainsi, l'accès aux produits et l'outil de commercialisation est parfois financé par des parts coopératives des consommateurs.

Sur base de cet inventaire, une classification des initiatives en quatre familles est possible :

- 1° Les coopératives de producteurs (y compris les CUMA)
- 2° Les coopératives de transformation
- 3° Les coopératives de commercialisation (logistique et distribution)
- 4° Les coopératives de consommateurs

Ce repérage fait face à plusieurs limites. En effet, les circuits courts ne sont pas un secteur à part entière et il n'existe pas de classification ou d'agrément les identifiant en tant que tels. De plus, beaucoup d'initiatives passent par des filières courtes uniquement pour une partie de leur

⁴ Les sociétés sont répertoriées dans l'annexe 4.

production. La méconnaissance de l'agrément du CNC est également une limite car toutes les coopératives qui correspondent aux critères n'y sont pas répertoriées. À noter que les coopératives qui ne commercialisent pas par des plateformes en ligne ne disposent pas nécessairement d'un site internet. Elles ne jouissent d'une certaine visibilité que dans leur région et je n'avais pas les moyens de prospecter. On se consolera en se disant que l'objectif n'était pas que l'inventaire soit exhaustif mais qu'il reflète le paysage francophone des projets en circuits courts.

4.2.3 Critères de sélection

L'objectif des études de cas est de tester l'efficacité et la pertinence du *Business Model Canvas* revisité ainsi que de le soumettre à la diversité du modèle coopératif. Ainsi, les critères ne sont-ils pas transversaux et n'ont pas d'objectifs de comparaison entre les cas.

Les coopératives sélectionnées- issue de l'inventaire -en respectant la classification sont :

- 1° Coprosain, une coopérative de producteurs emblématique du Hainaut.
- 2° La Fromagerie des Tourelles, une coopérative de transformation d'Erezée.
- 3° Point Ferme, une coopérative de commercialisation de produits locaux à Ouffet.
- 4° La Coopérative Ardente, un supermarché en ligne détenu par des consommateurs.

Cependant, quatre critères de sélection sont communs aux quatre premières initiatives:

- ✓ Leur forme juridique doit être une SCRL.
- ✓ Une expérience minimale d'un an est requise.
- ✓ Les circuits courts de distribution doivent être privilégiés.
- ✓ Leurs activités doivent se limiter au territoire wallon (pas d'export).

L'outil a également été appliqué à une coopérative supplémentaire qui fait figure d'exception car il s'agit d'une CUMA française. Ce choix fait suite au Coop Tour à Lille et à la volonté de l'équipe de Coopburo de présenter le modèle des CUMA françaises qui se différencie des CUMA belges. Ce mémoire ne se focalisera pas sur ce cas afin de se focaliser sur les modèles belges.⁵

Deux des quatre coopératives belges sont agréées par le Conseil National de la Coopération. Point Ferme est en train de préparer la demande d'agrément et devrait l'obtenir aisément. Par contre, la Fromagerie des Tourelles ne remplit pas les conditions de l'agrément car l'adhésion de nouveaux membres n'est pas ouverte. Je ne l'ai pas exclue des études de cas car les principes coopératifs sont tout de même appliqués au sein de cette coopérative.

⁵ Le BMC revisité sera tout de même appliqué à la CUMA de la Croix au Bois dans l'annexe 15.

4.3 Récolte de données

Tout d'abord, des recherches bibliographiques ont été effectuées afin de recenser les sources documentaires : études de textes, livres, revues, mémoires, site internet et bases de données.

Les quatre événements organisés pendant le mémoire-projet constituent également une source de données : les deux Coop Explore se sont déroulés dans deux des coopératives analysées et le Coop Tour à Lille nous a fait découvrir la CUMA de la Croix au Bois. Le Coop Labo rassemblait divers praticiens dont la responsable de Point Ferme et le directeur du GAL Pays des Condruses- l'incubateur de cette initiative.

Dans la première partie du mémoire-projet, cinq personnes ont été rencontrées au cours d'entretiens ouverts qualitatifs.

Dans la seconde phase, d'autres personnes-ressources ont été consultées via des interviews semi-directives. Il s'agit principalement des directeurs et administrateurs des coopératives étudiées ; les personnes-ressources sont listées après les annexes et le guide d'entretien est mis à disposition afin de faciliter l'utilisation du BMC revisité⁶. Ces interviews ont permis de récolter les diverses raisons et spécificités des *business models* des coopératives sélectionnées.

Les personnes-ressources sont aussi mes collègues au sein de Cera, des membres des organisations coupoles actives dans le domaine des circuits courts et du soutien à l'entrepreneuriat coopératif ainsi que certains porteurs de projets coopératifs.

Tout au long du travail, les données concernant les entreprises actives seront vérifiées et approfondies par la consultation de différentes sources : le *public search* de la Banque Carrefour des Entreprises (BCE) et le SOWECSOM permettront notamment l'identification des coopératives - de concert avec les divers annuaires développés par certaines organisations coupoles. L'accès aux comptes annuels sera facilité par la Centrale des Bilans de la Banque Nationale de Belgique (CBBNB).

4.4 Analyse des données : BMC revisité

L'outil méthodologique qui analysera les diverses données des études de cas sera le *Business Model Canvas* revisité ; celui-là même qui sera présenté dans ce mémoire. La démarche est à double sens vu qu'il s'agit de l'application de cet outil à divers cas pratiques et, dans le même temps, de l'évaluation de sa pertinence, à travers ces cas.

⁶ Le guide d'entretien constitue l'annexe 5.

5. Limites de la démarche

L'adaptation du *Business Model Canvas* ne cherche pas à révolutionner les pratiques de conseils et d'accompagnement dans ce domaine mais espère fournir à Coopburo un outil synthétique qui mette en évidence les spécificités du modèle coopératif et qui simplifie le repérage des points d'attention où le plein potentiel ne serait pas exploité.

Ce projet se heurte à plusieurs limites. Tout d'abord, le mémoire-projet est **circonscrit dans le temps**. La démarche méthodologique exposée ci-dessous est un cheminement depuis septembre 2013 qui s'achève avec cette version écrite. L'application de l'outil est présentée dans les développements de ce mémoire à travers les diverses études de cas ; cependant, nous n'aurons pas eu le temps de le tester sur le terrain, face à des porteurs de projets ou lors d'un séminaire. La présentation aux collègues du bureau de cet outil leur permettra de poursuivre la démarche et de l'utiliser dans le cadre de futurs projets.

La deuxième limite consiste en la délimitation du projet à un **champ d'analyse restreint** : les circuits courts agroalimentaires. Les connaissances pratiques et théoriques accumulées dans ce domaine tout au long du projet ont été transmises à l'équipe de Coopburo. Néanmoins, le *Business Model Canvas* revisité est supposé être applicable à toutes les initiatives coopératives. Certains ajustements s'avèreront sans doute nécessaires pour élargir le cadre.

De plus, bien que ma formation en gestion des entreprises sociales m'ait familiarisée avec le modèle coopératif et que l'immersion en entreprise m'ait permis d'élargir mes horizons concernant cette forme entrepreneuriale, mes **connaissances du métier** de consultant restent modestes et mon manque d'expérience de terrain peut transparaître au cours de cette analyse.

Partie II : Développements

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

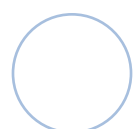
Le premier chapitre présente le *background* théorique nécessaire à la compréhension des modèles d'affaires des entreprises. Il s'agit (1) de comprendre les caractéristiques des **circuits courts**, (2) d'identifier les spécificités du **modèle coopératif**. (3) Le *Business Model Canvas* d'Osterwalder et Pigneur (2010) sera également présenté puisqu'il constitue la base de l'outil méthodologique développé.

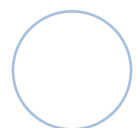
CHAPITRE 2 : BUSINESS MODEL CANVAS REVISITÉ

La présentation du *Business Model Canvas* revisité forme le deuxième chapitre de cette partie. Les ajustements au modèle d'origine seront justifiés et détaillés.

CHAPITRE 3 : ÉTUDES DE CAS

Dans un troisième chapitre, j'applique le nouvel outil à quatre études de cas qui permettent de tester la pertinence du *Business Model Canvas* revisité. Les cas en eux-mêmes constituent une source d'informations pour Coopburo.





CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

L'intérêt grandissant porté aux circuits courts est à la fois aisé à comprendre et complexe vu la multitude d'initiatives mises en place et la diversité des acteurs y portant un intérêt. Cette revue de littérature ne se prétend pas exhaustive mais permet de contextualiser le concept. De nombreuses institutions et organisations se sont attelées à l'exercice de conceptualisation et de développement d'une typologie des circuits courts, leurs travaux seront résumés en deuxième lieu.

La question de recherche de ce mémoire vise une formule encore peu examinée dans le domaine des circuits courts : la formule coopérative comme solution à l'implémentation de filières courtes. Ainsi, le modèle coopératif sera également abordé dans cette mise en contexte afin de mettre en évidence ses principales lignes de conduite et ses spécificités telles qu'elles sont décrites dans la littérature.

Enfin, je présenterai le *Business Model Canvas* d'Osterwalder et Pigneur (2010) puisqu'il s'agit de l'outil de gestion sur lequel se base le modèle revisité.

1. Circuits courts

Ce sous-chapitre se structure en quatre points principaux. Une revue des définitions (1) du terme « circuits courts » est d'abord présentée, suivie d'une proposition de typologie (2). Un éclairage sur les principales raisons de leur émergence (3) est apporté. Enfin, les difficultés à les mettre en place (4) sont abordées.

1.1 Définitions des circuits courts

La définition des circuits courts fait encore débat et n'a pas encore été fixée. Néanmoins, le Gouvernement wallon s'est récemment positionné sur la question par le biais du Centre de référence Circuits Courts, hébergé par l'ASE⁷.

En général, les circuits courts sont décrits comme « un mode de commercialisation de produits agricoles et horticoles dans lequel apparaît au maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Il s'agit donc soit d'une vente directe d'un produit par son producteur au consommateur, soit d'une vente via un intermédiaire. » (SPW, 2012)

De nombreux auteurs (CERD et al. 2005, Chiffolleau & Prevost 2012, Claustrioux et al. 2010, Comps et al. 2011, Crédal 2013, cabinet du Ministre Nollet 2011, Léonard 2010, Maréchal 2008, Mathijs et al. 2006, SPW 2012, Vandercammen 2010a) définissent les circuits courts par le **nombre d'intermédiaires** entre la production et la réception du produit agricole par le consommateur final. La littérature s'accorde à limiter les intermédiaires intervenant dans la chaîne de valeur à un au maximum. La **proximité géographique et/ou relationnelle** entre le producteur et le consommateur est également un critère-clé retenu par la littérature. Dans la définition des circuits courts, l'origine de l'initiateur du projet n'a pas d'importance ; que ce soient les consommateurs, les producteurs ou une personne intermédiaire. Un contrôle et une certaine maîtrise des modalités de la transaction entre producteurs et consommateurs sont également une caractéristique des circuits courts. Enfin, il existe des formes collectives ou individuelles d'initiatives en circuits courts.

Dans le rapport sur les instruments et les institutions pour développer les circuits courts, (Mathijs et al, 2006) il est stipulé que les circuits courts couvrent et englobent la totalité de la chaîne de production, de transformation, de distribution et de commercialisation de produits agroalimentaires. Toutes ces activités sont assurées par un minimum d'intermédiaires tout au long de la chaîne de valeur.

⁷ Sa description des circuits courts est retranscrite dans l'annexe 6.

1.2 Typologie des circuits courts

Il existe bon nombre d'articles définissant et étudiant l'expression pratique des circuits courts. Le but de cette revue de littérature n'est pas de rééditer ou de redéfinir une typologie. Ainsi, je présente dans le tableau 1 ci-dessous une classification basée sur les travaux de nombreux auteurs (CERD et al. 2005, Claustrioux et al. 2010, Comps et al. 2011, Crédal 2013, Léonard 2010, Mathijs et al. 2006, Vandercammen 2010 a et b). Ces derniers préconisent une distinction entre la vente directe (sans intermédiaire) et indirecte (avec un intermédiaire). La deuxième division repose sur le caractère individuel ou collectif de l'initiative.

Tableau 1: Typologie des circuits courts

Vente directe	Individuel		Foire agricole
			Marchés
			Paniers fermiers
			Site Web
			Vente directe à l'exploitation agricole
	Collectif	Consommateurs	GASAP
			Groupe d'achat commun (GAC)
			Point de dépôt
		Producteurs	Magasins
			Paniers collectifs
Vente indirecte (maximum un intermédiaire)	Individuel/ collectif		Points de vente collectifs
			Stand collectif (foires, salons, marchés)
			Collectivités
			Commerces de proximité
			Grandes et moyennes surfaces commerciales
			Intermédiaire associatif
			Intermédiaire coopératif
			Internet, correspondance
			Restaurateurs
Restauration collective			
Via le point de vente d'un autre producteur			

Source : *composition personnelle créée à partir de Comps et al. (2011), Crédal (2013)*

Les collectifs de producteurs ou de consommateurs se différencient des intermédiaires associatifs et coopératifs car ils ne détiennent pas de statut juridique propre. Ils s'organisent en association de fait ou en copropriété sans personnalité juridique par exemple.

1.3 Raisons de l'émergence des circuits courts

Le développement des circuits courts en Région wallonne et l'engouement que ce système provoque émanent de deux sources principales.

D'une part, les consommateurs sont à la recherche de produits authentiques et d'une alimentation saine suite aux nombreuses crises alimentaires. Une réelle prise de conscience existe ainsi que la volonté est de se rediriger vers une consommation plus transparente et responsable.

L'étude quantitative du CRIOC démontre le potentiel des circuits courts auprès des consommateurs. En effet, un citoyen sur deux se dit intéressé par des circuits de commercialisation courts. À noter que les formules les plus préconisées sont le marché public, le magasin de proximité et la vente directe à la ferme. Les autres formules semblent rencontrer un intérêt plus modéré de la part du panel interrogé (Vandercammen 2010a et b).

D'autre part, l'enthousiasme s'exprime également parmi les producteurs. Diverses raisons telles que la recherche d'une meilleure rémunération, la valorisation de leur production et la réappropriation des marges sont citées (Crédal, 2013). Par ailleurs, la création d'échanges entre les producteurs et les consommateurs est également un élément primordial.

D'un point de vue économique, les circuits courts s'intègrent dans une démarche plus globale de relocalisation de l'économie et de promotion de moyens de production respectueux de l'environnement. Un réel enjeu de développement territorial soutient également ce système.

1.4 Difficultés à la mise en place de circuits courts

Des études se concentrent sur les difficultés rencontrées par des porteurs de projet à la mise en place de circuits courts (CERD et al. 2005, Comps et al. 2011, Crédal 2013). Seules trois de ces difficultés seront abordées dans cette sous-section. Toutes sont liées à l'approche transversale et plurisectorielle détaillée dans le point de vue de Mathijs et al. (2006).

Mathijs et al. (2006) mentionnent l'approche transversale et plurisectorielle des circuits courts. En englobant et en prenant en charge toutes les étapes de la chaîne de valeur de la production jusqu'à la commercialisation, les circuits courts font appel à une diversité de métiers et aux compétences qui leur sont automatiquement reconnues (Comps et al., 2011).

a. Compétences transversales

Dans son étude sur les circuits courts solidaires et durables en Wallonie, Crédal (2013) liste les différents domaines de compétences que requiert la mise en place de circuits courts :

- 1) *Information (les partenaires commerciaux, les produits, leurs prix et leur qualité....)*
- 2) *Négociation (déterminer les termes des contrats)*
- 3) *Transformation*
- 4) *Présentation des produits (terre sur les carottes, packaging...)*
- 5) *Marketing et vente*
- 6) *Logistique et acheminement*
- 7) *Enforcement (assurer le respect des contrats)*
- 8) *Gestion (administrative, comptable)*
- 9) *Planification (stratégie à moyen et long terme)* (Credal, 2013, p.21)

Toutes ces compétences ne sont pas directement en lien avec le travail de production habituellement pris en charge. Les aptitudes requises pour ces diverses activités ne coulent pas de source et nécessitent un temps d'aménagement et d'apprentissage.

b. Investissements supplémentaires

La première difficulté est liée aux investissements nécessaires à la mise en place de tels circuits. Citons, tout d'abord, les coûts d'installation (tels que les bâtiments, l'accès au foncier, les équipements...) mais également les coûts liés aux activités supplémentaires prises en charge de la production à la commercialisation. Une difficulté sous-jacente est l'accès au crédit et aux prêts bancaires pour un producteur individuel ainsi que l'obtention des autorisations et permis (Comps et al., 2011).

La prise en charge de toutes ces activités, habituellement sous-traitées dans les circuits plus classiques, entraîne la nécessité d'un apport en capitaux supplémentaires. Les coûts fixes et variables augmentent donc considérablement.

c. Mode de commercialisation chronophage et énergivore

La charge de travail est considérablement augmentée au vu du nombre d'activités supplémentaires que le producteur doit assumer. Ce mode de fonctionnement est généralement qualifié de chronophage et d'énergivore. L'étude menée par Comps, Claustrioux, Vandercammen, Horge, Lebailly (2011) révèle que les activités habituellement accomplies par les agriculteurs occupent 50% du temps de travail de producteurs actifs en circuits courts. Les 50% restants sont consacrés à la transformation et à la commercialisation des produits.

2. Le modèle coopératif

La typologie des circuits courts présentée ci-dessus mentionne l'intermédiaire coopératif comme une possibilité de mise en place d'initiatives en circuits courts. Dans la littérature existante, peu d'études se sont focalisées sur la solution coopérative en particulier. Cette section fera état de l'essentiel des principes et des spécificités de l'entrepreneuriat coopératif.

Des définitions (1) de la coopérative et de l'actionnariat coopératif seront d'abord exposées. Suivront les principales caractéristiques (2) de cette forme d'organisation. L'agrément du Conseil National de la Coopération (3) sera ensuite développé. Une typologie des divers modèles coopératifs (4) fera suite à ce point. Les situations propices à l'apparition de coopératives (5) et les freins à leur constitution (6) seront également traités. Enfin, je me focaliserai sur la situation actuelle en Belgique et sur les réalités de terrain (7).

2.1 Définitions

Dans la déclaration sur l'identité internationale des coopératives, la coopérative est définie comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. » (ACI, 1995)

Le Groupement National de la Coopération français a déclaré que « les coopératives constituent un modèle d'entreprise démocratique fondé sur les valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. » (GNC, 2010, p.1)

L'actionnariat coopératif est défini de la manière suivante par Van Opstal et Gijssels (2008), « les actionnaires d'une coopérative ont une double identité, c'est-à-dire qu'ils entretiennent une double relation avec la coopérative. Ils sont à la fois actionnaires financiers et utilisateurs de leur coopérative. » (p.16) À cette caractéristique, les auteurs ajoutent que les coopérateurs « ne sont pas seulement 'propriétaires' de leur coopérative sur le plan financier mais aussi sur le plan social. » (Van Opstal & Gijssels, 2008, p.16)

2.2 Spécificités du modèle coopératif

Les diverses relations qui lient les coopérateurs à la société sont une des caractéristiques du modèle coopératif. Dunn (1988) évoque trois principes qui décrivent les relations entre la coopérative et ses membres :

- 1° *Le principe d'usager-propriétaire : ceux qui détiennent et financent la coopérative sont ceux qui utilisent la coopérative.*
- 2° *Le principe d'usager-contrôleur : ceux qui contrôlent la coopérative sont ceux qui l'utilisent.*
- 3° *Le principe d'usager-bénéficiaire : le seul objectif de la coopérative est de fournir et de distribuer des avantages à ses usagers sur base de leur utilisation.*

(Dunn, 1988, p. 85, traduction libre)

Ces principes sont résumés dans la double qualité du coopérateur : celui-ci est usager et propriétaire, ce qui lui donne le droit aux bénéfices et le droit de contrôle. Les droits de vote sont répartis parmi les membres soit de façon proportionnelle à leur transaction avec la coopérative soit sur base du principe « un homme, une voix ». Ce système met en place une démocratie interne propre à ce statut juridique.

Le statut coopératif est régi par le droit des sociétés commerciales, il a été introduit par la loi du 18 mai 1873. En 1991, une réforme du régime des coopératives a été opérée. La loi du 7 mai 1999 présentée dans le Code des sociétés énonce que « la société coopérative est celle qui se compose d'associés dont le nombre et les apports sont variables. » (C. Soc., art.350) Il est également stipulé que celle-ci « doit être constituée par au moins trois personnes. » (C. Soc., art. 351) Une distinction est alors introduite dans l'article 352 du Code concernant la responsabilité des associés d'une société coopérative. Cette responsabilité peut être illimitée ou limitée. Dans ce dernier cas, les coopérateurs ne sont tenus responsables qu'à hauteur de leurs apports. Une autre caractéristique est l'incessibilité des parts aux tiers.

La loi belge a défini le statut coopératif de manière très souple et l'idéal coopératif n'y a pas été intégré. Ainsi, on constate la création de coopératives qui ne respectent pas les principes coopératifs à proprement parlé. Ces derniers ont d'abord été énoncés par Rochdale en 1937 et ont été révisés par l'ACI en 1995. Il s'agit de 7 principes : l'adhésion volontaire et ouverte à tous, la gouvernance démocratique exercée par les membres, la participation économique des coopérateurs, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation et la formation, la coopération entre coopératives et enfin un engagement envers la communauté (ACI, 1995).

2.3 L'agrément du Conseil National de la Coopération

Le Conseil National de la Coopération (CNC) a été instauré par la loi du 20 juillet 1955 afin de limiter la constitution de sociétés coopératives qui n'ont de « coopératif » que le nom et de préserver l'idéal coopératif. Un agrément est prévu pour les coopératives intégrant à leurs statuts les principes énoncés dans l'Arrêté Royal du 8 janvier 1962 :

- « a) l'adhésion volontaire ;
- b) l'égalité ou la limitation du droit de vote aux assemblées générales ;
- c) la désignation par l'assemblée générale, des membres du conseil d'administration et, selon le cas et pour autant que la loi le prescrive, d'un ou plusieurs commissaires ou associés chargés du contrôle ;
- d) un taux d'intérêt modéré, limité aux parts sociales ;
- e) une ristourne aux associés. » (Art. 1^{er}, §2 de l'A.R. du 8 janvier 1962)

L'agrément est accordé par le Ministère des Affaires Economiques et doit être renouvelé tous les quatre ans. Les sociétés agréées bénéficient de quelques avantages fiscaux tels que l'exonération du dividende pour les associés personnes physiques et l'exemption de l'obligation de prospectus. Cependant, au 13.02.2014, comme indiqué dans le tableau 2, seules 535 des 26 626 sociétés coopératives sont inscrites à la Banque Carrefour des Entreprises en tant que sociétés coopératives agréées (CNC, 2014).

Diverses raisons peuvent être avancées pour expliquer la faible proportion de sociétés coopératives agréées. La principale raison est liée au fait que la plupart des coopératives belges ne respectent pas les principes coopératifs. En outre, c'est aussi lié à la méconnaissance de l'agrément et au peu d'avantages en découlant : le principal avantage étant la possibilité d'obtenir un taux réduit à l'impôt des sociétés. (Dujardin & Mertens, 2008) En général, même si les coopératives respectent l'esprit coopératif, peu d'entre elles font les démarches d'obtention de l'agrément.

Tableau 2 Sociétés coopératives agréées au 13/02/2014

	Région wallonne	Belgique
Coopératives de consommation	5	38
Coopératives agricoles	240	280
Coopératives de production et de distribution	25	53
Coopératives de services	55	164
Total	325	535

Source : Conseil National de la Coopération (2014)

En analysant les coopératives agréées par le CNC, Gijssels et Bussels (2012) ont déduit les positions des coopératives dans la chaîne alimentaire. Il ressort de leur étude que la plupart des coopératives belges agréées sont des CUMA, suivies par les coopératives de commercialisation. Seul un petit nombre de coopératives de production et de transformation se trouve parmi les coopératives agréées.

2.4 Typologie des sociétés coopératives

Defourny, Simon et Adam présentent une typologie des sociétés coopératives basée sur « la fonction économique qu'exercent les membres et les avantages qu'ils souhaitent atteindre à travers leur coopérative » (cité par Van Opstal & Gijssels, 2008, p.44). Ainsi, quatre catégories sont identifiées par les auteurs.

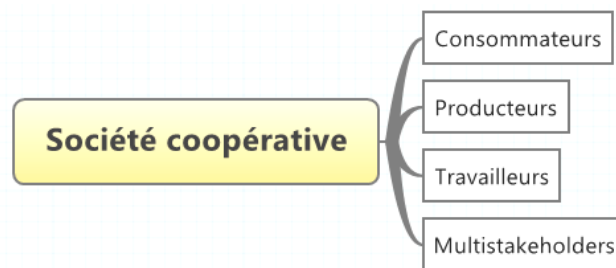


Figure 2 Typologie selon la fonction économique des membres (figure personnelle basée sur les travaux de Defourny, Simon & Adam 2002)

Tout d'abord, les coopératives de consommateurs renforcent le pouvoir d'achat des consommateurs via l'achat groupé et donnent accès à des biens de qualité à prix abordables. Les coopératives de producteurs se chargent de la commercialisation et de la distribution des produits. Elles sont destinées à créer de la valeur ajoutée en faveur de leurs membres. Les coopératives de travailleurs sont mises en place par des coopérateurs qui créent leur propre emploi. Enfin, les coopératives *multistakeholders* rassemblent plusieurs types de parties prenantes au sein du sociétariat (Defourny, Simon & Adam, 2002).

Selon le département et le Ministère Flamand de l'Agriculture et de la Pêche et la plateforme coopérative, cinq types de coopératives sont représentées dans le secteur agricole. La classification s'effectue sur base des services rendus par la coopérative à ses coopérateurs : (1) l'achat ou la vente de ressources, (2) la transformation et la commercialisation des produits agricoles, (3) l'octroi de crédits, d'emprunts, (4) les ventes aux enchères et (5) les autres services tels qu'assurances, contrats de travail, comptabilité et consultance (cités par Gijssels & Bussels, 2012, p.22, traduction personnelle).

2.5 Les situations propices à l'apparition de coopératives

L'objectif de cette section est l'identification théorique de diverses circonstances propices à l'adoption du statut coopératif. En se basant sur la théorie des organisations, divers auteurs prônent que la propriété est une façon de réduire les coûts de transaction (Hansmann 1988 et 1999, Spear 2000, Mertens 2005). Les coûts de transaction sont engendrés par les étapes préalables à l'exécution d'une transaction économique.

Hansmann (1999) défend que la propriété d'une organisation devrait être naturellement détenue par le groupe qui engendre le moins de coûts de propriété. L'auteur désigne d'un même terme toutes les personnes qui réalisent des transactions avec une firme. Qu'elles soient clients, fournisseurs, travailleurs ou investisseurs, ces personnes sont qualifiées de *firm's patrons*, traduit par « contractants » ou « parties prenantes » ci-dessous. Afin de minimiser les coûts de transaction, la propriété est confiée aux parties prenantes pour lesquelles une transaction sur un marché traditionnel mobiliserait le plus de ressources. La coopérative confie le pouvoir à ceux qui auraient le plus de difficultés si celle-ci n'existait pas (Hansmann, 1999).

Cette section sera structurée par trois types de problèmes qui sont généralement atténués si la propriété est attribuée aux membres directement concernés par les services de la société :

- a. Pouvoir de marché excessif
- b. Asymétrie d'information
- c. Production de biens quasi-publics

Ces trois situations ont en commun qu'elles accentuent généralement le risque de comportements opportunistes. Ce type de comportements augmente les coûts de transactions pour les parties prenantes car ces dernières doivent consacrer plus d'efforts à l'installation de mécanismes de contrôle et de vérification (Huybrechts & Mertens, 2014).

a. Pouvoir de marché excessif

En situation de monopole ou monopsonne, certains propriétaires jouissent d'une position de force qui leur alloue un pouvoir de marché considérable. Ils tirent profit de ce dernier au préjudice des autres acteurs avec lesquels ils interagissent. Les facteurs assurant une certaine qualité de l'offre et une justesse dans la fixation des prix sont ainsi amenuisés et font place à un risque de comportement opportuniste.

D'une part, le fait de confier la propriété à des producteurs ou à des consommateurs est un moyen de se rassembler autour d'un objectif commun pour contrer l'existence d'un

monopole, par exemple. Le contrôle est alors directement exercé par les coopérateurs qui se concentrent sur leur finalité. D'autre part, Van Opstal et Gijssels (2008) soulignent que la coopérative donne ainsi accès à de nouveaux marchés, inaccessibles pour une plus petite structure ou pour un individu compte tenu des acteurs puissants y existant.

En cas de défaillance du marché (*market failure*), les coûts de transaction peuvent être réduits en fusionnant le vendeur et l'acheteur via leur participation à la propriété. Ainsi, les parties se possèdent l'une l'autre. Les coopérateurs sont ainsi présents des deux côtés de la transaction, en tant qu'utilisateurs des services de la coopérative (acheteurs) et propriétaires de la coopérative (vendeurs), ce qui écarte les situations monopolistiques (Hansmann, 1988).

La coopérative aide également les contractants les plus faibles à surmonter les barrières à l'entrée sur un marché. Les coopérateurs peuvent rassembler le capital nécessaire grâce au modèle coopératif et établir une nouvelle organisation sur un marché local (Spear, 2000).

b. Asymétrie d'information

L'asymétrie d'information provoque également des coûts de transaction considérables. Cette situation se présente lorsque la firme dispose d'une meilleure information que ses contractants sur des éléments qui influencent leur transaction (ou *vice versa*). Les coûts de transaction découlent principalement des efforts supplémentaires que les contractants fournissent pour contrôler le comportement opportuniste de la firme. La propriété confiée aux contractants réduit les incitations à exploiter cet avantage informationnel (Hansmann, 1988).

Selon Van Opstal et Gijssels (2008), la coopération rend l'échange d'informations plus transparent. Ceci est particulièrement vérifié dans le domaine des circuits courts. Les coûts de transaction sont limités par la coopérative grâce à la confiance réciproque entre la coopérative et ses coopérateurs. L'adhésion à une coopérative réduit les risques et les incertitudes liés à la loi de l'offre et de la demande.

Van Dijk et Klep (2005) soulignent également le pouvoir de la coopération en matière d'échange de bonnes pratiques et d'informations. Par ailleurs, celle-ci permettrait de fluidifier les contacts entre les acteurs tout au long de la chaîne de valeur.

c. Production de biens quasi-publics

Un troisième axe de création de coopératives est la volonté de prendre en charge des besoins non comblés par le marché, l'Etat ou le secteur associatif. C'est le cas lorsque des biens et des services sont introuvables sur le marché, du moins à un prix abordable et de bonne qualité.

Le caractère entrepreneurial et la plus petite taille d'une coopérative lui permettent de satisfaire une demande plus spécifique ou plus hétérogène. Le rassemblement autour d'un objectif commun afin de combler des besoins motive la création d'une coopérative. La production de services distincts et spécifiques à ses propres membres est au centre de l'idéologie du modèle coopératif (Spear, 2000).

Les coopératives ont également le pouvoir de mobiliser d'autres types de ressources. Or, la production de biens quasi-publics nécessitent généralement de recourir à des ressources non marchandes. Leur base de membres est une de leurs forces principales. Les coopérateurs sont directement concernés par la production du bien ou du service et s'engagent à contribuer à sa réalisation (Mertens, 2005).

Il en va du même principe pour tenter de rétablir l'adéquation entre offre et demande dans certains domaines. (Van Opstal & Gijssels, 2008) Les personnes sont incitées à s'engager dans une coopérative afin d'améliorer leur qualité de vie et de renforcer leurs opportunités en récupérant leur autonomie et en s'autoportant assistance (NCBA, 2005).

Gestion démocratique et confiance

En résumé, la configuration des droits de propriété des coopératives est un moyen de se prémunir de l'éventuel comportement opportuniste des gestionnaires d'une entreprise classique. La gestion démocratique par une des catégories de parties prenantes instaure une confiance naturelle dans les transactions (Spear, 2000).

Les limitations imposées dans l'affectation du résultat et la distribution des dividendes sont également des signaux de confiance directement perçus par les contractants. Ces limites assurent que les gestionnaires de l'entreprise n'œuvrent pas pour leurs bénéfices personnels et n'aspirent pas à maximiser leur profit à tout prix. La probabilité est plus grande que les lignes directrices managériales soient en adéquation avec les attentes des contractants (Spear, 2000).

De plus, les travaux de Spear (2000) avancent que le modèle coopératif paraît plus fiable pour les parties prenantes et réduit les inégalités. La participation au niveau décisionnel ainsi que le principe « d'un homme, une voix » renforcent encore cette tendance.

- *A contrario*, la section suivante évoquera diverses hypothèses qui tentent d'expliquer pourquoi les sociétés coopératives ne sont pas si répandues malgré leurs spécificités et malgré les situations favorisant leur émergence ci-après.

2.6 Freins à l'établissement d'une société coopérative

Le nombre de sociétés coopératives agréées reflète le taux limité d'implantations de ce type d'organisations. Plusieurs facteurs peuvent constituer des freins à la création d'une coopérative. Cette partie s'articulera autour de quatre hypothèses. Les deux premières découlent de la théorie de la propriété d'Hansmann (1988). La troisième émerge de la triple relation qu'entretiennent les coopérateurs avec la société. Enfin, la dernière résulte du contexte législatif belge.

a. Coûts de contrôle

Hansmann (1988) mentionne également les coûts que sa théorie de la propriété implique. Parmi eux, la nécessité de contrôler les gestionnaires de la société doit être assumée par les contractants, ce qui entraîne des coûts tels que

[...] Les coûts liés (1) à la nécessité [pour les contractants] d'être tenus informés des opérations de l'entreprise, (2) de communiquer entre eux dans l'objectif d'échanger des informations et (3) de prendre des décisions qui portent sur la gestion de l'entreprise.

(Hansmann, 1988, p. 275, traduction libre)

Hansmann (1988) précise que l'importance de ces coûts dépend de la valeur des interactions entre les contractants et la firme ainsi que du nombre de contractants et de leur proximité. La régularité et la répétition de ces transactions diminuent les coûts de contrôle.

b. Prise de décision collective

Le fait de confier la propriété d'une organisation à une autre catégorie de parties prenantes que les investisseurs engendre également des coûts liés à la prise de décision collective. Ces coûts sont liés au degré de divergence des intérêts entre les propriétaires (Hansmann, 1988).

Selon Hansmann (1988), une manière de réguler ces coûts serait d'avoir des intérêts les plus homogènes possibles au sein des propriétaires. Ainsi, il prône une certaine similarité dans les relations que les propriétaires ont avec la firme. Les investisseurs ne cherchant que leur retour sur investissement ne sont pas autant confrontés à ces coûts étant donné leur objectif commun de rentabilisation maximale. L'effort peut être considérablement plus important dans une coopérative, surtout si celle-ci réunit plusieurs parties prenantes au sein du patronat. En effet, il sera encore moins aisé de trouver un accord qui satisfait les différentes parties.

De plus, la gouvernance démocratique de mise au sein d'une coopérative peut ralentir le processus de prise de décision ou même mener à des décisions inefficaces (Hansmann, 1988).

c. Double qualité des membres

Les coopérateurs ont une double qualité : leur engagement va au-delà de la consommation d'un service et de leur qualité d'usagers car ils sont également propriétaires et jouissent, par ce biais, d'un droit de contrôle et de bénéfices (Nilsson 1999, Van Dijk & Klep 2005). Les différentes fonctions qu'endossent les membres d'une coopérative peuvent constituer un frein car leur investissement ne se limite pas au seul aspect financier mais ils doivent également « s'investir eux-mêmes » au sein de la coopérative (Mertens, 2005).

d. Contexte législatif belge

En ce qui concerne le contexte législatif belge, force est de constater que le statut d'ASBL est largement plus répandu en Belgique. Les autorités ont parfois privilégié ce statut en accordant plus d'avantages à leur établissement qu'aux sociétés coopératives. Le statut associatif est exigé pour des attributions de subsides, par exemple (Mertens, 2005).

De plus, le statut juridique de la société coopérative en Belgique n'englobe pas les principes coopératifs comme les traduit l'agrément du CNC. Beaucoup de coopératives se sont constituées sous cette forme par attrait pour le capital variable plutôt que pour les valeurs coopératives en question. La méconnaissance de l'existence de l'agrément est une autre sous-hypothèse qui peut être avancée.

- La section suivante présentera la situation actuelle de l'entrepreneuriat coopératif en Belgique. Afin de s'en tenir au champ délimité dans la méthodologie, seules les sociétés coopératives agricoles seront prises en considération.

2.7 Réalités en Belgique

La situation en Belgique est un peu atypique quant à l'entrepreneuriat coopératif vu que la législation ne traduit pas les principes coopératifs. De plus, cette forme n'est pas très répandue en comparaison de l'ampleur des initiatives coopératives en territoire français, par exemple.⁸ La section précédente a émis quelques hypothèses sur les raisons de cette pénétration limitée. Tentons maintenant de caractériser les initiatives coopératives belges.

Dans le secteur agricole belge, plusieurs formes d'entrepreneuriat coopératif sont identifiées. La majeure partie de ces initiatives sont des coopératives de producteurs : « agriculteurs et horticulteurs livrent leur production à leur coopérative qui se charge ensuite de son traitement,

⁸ Un voyage d'étude (Coop Tour) a été organisé à Lille lors du mémoire-projet. Le but était la découverte des modèles coopératifs français. Une CUMA faisait partie des coopératives visitées, son fonctionnement est décrit au travers du BMC revisité dans l'annexe 15 de ce mémoire-projet.

de sa distribution et de sa commercialisation. Les agriculteurs sont coactionnaires de leur coopérative et reçoivent à la fin de l'année une ristourne [...] proportionnellement à leurs livraisons à la coopérative » (Van Opstal & Gijssels, 2008, p.46). Les exemples de ce type de coopératives sont nombreux et comprennent, entre autres, des laiteries, des abattoirs ainsi que des criées. Certaines coopératives de cette catégorie ont une portée internationale.

Un deuxième type de sociétés coopératives (surtout présent en Wallonie) est la coopérative d'utilisation de matériel agricole en commun (CUMA). L'adhésion à une CUMA donne accès à du matériel agricole de pointe, renouvelé régulièrement. L'achat du matériel se fait par le biais de la coopérative qui loue, à son tour, le matériel aux adhérents selon des règles déterminées par ceux-ci. Par l'investissement et à l'utilisation en commun du matériel, les coûts de mécanisation sont également réduits grâce à la meilleure rentabilisation du temps de travail et à l'optimisation du rendement du matériel. Le risque est également partagé entre les adhérents et les coûts fixes liés à l'investissement sont divisés entre les coopérateurs. La CUMA permet de faire des économies en supprimant les intermédiaires tels que les entrepreneurs de travaux agricoles.

Enfin, une troisième tendance est l'émergence de petites structures coopératives du secteur biologique ou artisanal. Elles se sont constituées suite aux diverses crises alimentaires. La plupart ont directement commencé à travailler en circuits courts (Defourny & al., 2002).

La part de marché des coopératives dans le secteur agricole belge est variée. Avec 83%, ce type de société détient une large part dans le secteur des fruits et légumes. Dans le secteur laitier, elles jouissent de 66% de parts de marché et plus de 25% du marché pour les viandes porcines (Bijman & al. 2012, p. 38).

- Comme annoncé, la troisième partie de cette revue de littérature traitera des *business models* et, plus spécifiquement, du *Business Model Canvas* d'Osterwalder et Pigneur (2010).

3. Business models

Les *business models* ou « modèles économiques » ont été massivement traités dans la littérature académique des vingt dernières années. Des dizaines d'approches existent pour aborder les modèles économiques ainsi que des centaines de définitions de ceux-ci.

Ce travail se focalisera sur les contributions d'un auteur suisse – Osterwalder – et de ses co-auteurs. Ces derniers ont contribué à la littérature en définissant le modèle économique et ses composantes (Osterwalder 2004, Osterwalder et al. 2005, Osterwalder & Pigneur 2010). J'ai décidé de traiter des multiples travaux d'Osterwalder car ce qu'il a développé semble offrir la base la plus pertinente pour les études de cas qui suivront dans les développements de ce mémoire. Son approche est plus visuelle et globale et elle intègre une dimension entrepreneuriale.

Le *Business Model Canvas* est un outil développé par Osterwalder et Pigneur (2010) en collaboration avec quatre cents septante chercheurs du monde entier. Cet outil est une matrice qui permet de décrire et d'analyser le fonctionnement d'une organisation. Il constituera la base de l'outil de gestion revisité par mes soins dans ce mémoire.

Cette section vise à définir le concept du *business model* ainsi que ses composantes qui forment la matrice du modèle économique (*Business Model Canvas*).

3.1 Définitions

«Un modèle économique (ou *business model*) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur.» (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14)

Plus spécifiquement, Osterwalder et ses co-auteurs (2005) énoncent que

Un modèle économique est un outil conceptuel qui comporte un ensemble de composantes et leurs relations et qui permet d'exprimer la logique d'affaires d'une entreprise spécifique. C'est une description de la valeur qu'une organisation offre à un ou plusieurs segments de clients et [une description] de l'architecture de la firme et de son réseau de partenaires dans l'objectif de créer, commercialiser et délivrer cette valeur et son capital relationnel afin de générer des flux de revenus rentables et durables. (Osterwalder, 2005, pp. 17-18, traduction personnelle)

- Les composantes du canevas traditionnel sont présentées dans la section ci-dessous.

3.2 Business Model Canvas ou matrice du modèle économique

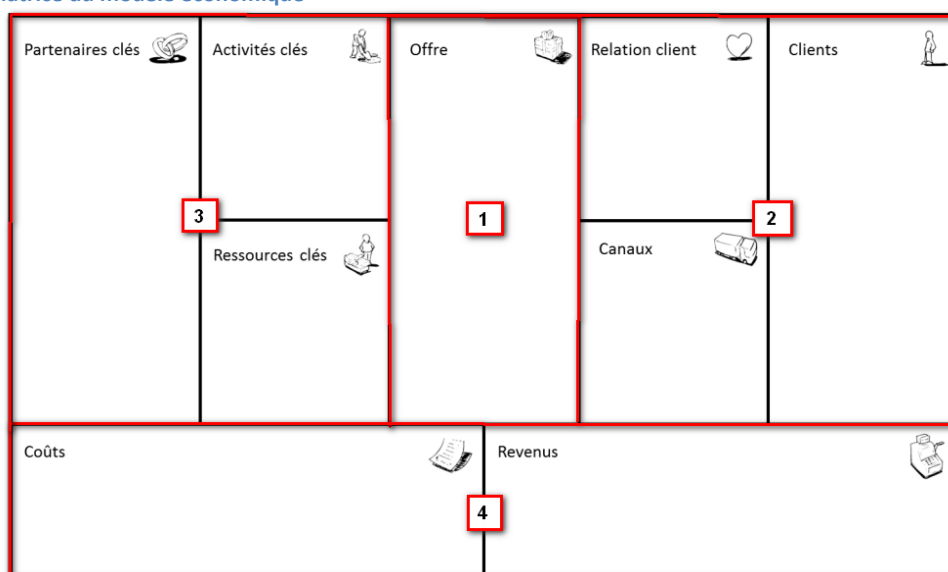
Les premiers travaux d'Osterwalder portaient sur la définition du *business model* et de ses composantes. L'idée vint alors de développer un véritable outil stratégique permettant de modéliser les modèles économiques de toute organisation. Osterwalder et Pigneur (2010) ont réuni 470 chercheurs des quatre coins du monde pour créer collectivement cet outil.

L'outil se base sur les quatre piliers principaux du *business model* proposés par Osterwalder (2004) :

- 1° **La proposition de valeur** traduit la plus-value qu'apporte l'entreprise en matière de produits et de services.
- 2° **La gestion de la relation client** englobe la segmentation de la clientèle, les canaux de distribution et les relations entre l'entreprise et ses clients.
- 3° **La gestion de l'infrastructure** est elle-même subdivisée en trois blocs : les activités clés de l'entreprises, ses ressources clés et les partenariats développés.
- 4° **La viabilité financière**, c'est-à-dire les flux de revenus d'une part et la structure de coûts d'autre part.

Ces quatre catégories sont décomposées en neuf subdivisions qui forment le *business model canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010). L'outil développé au terme de ce foisonnement collectif et collaboratif est un canevas dynamique qui met en évidence les interactions entre les diverses composantes et leur caractère interdépendant. La matrice se structure autour de neuf blocs principaux qui décrivent le fonctionnement et l'économie de l'organisation.

Figure 3 La matrice du modèle économique



Source: <http://www.businessmodelgeneration.com>

3.2.1 Les composantes du Business Model Canvas

Cette sous-section détaille les neuf blocs de base du BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- 1° **Clients** : ce bloc détermine la segmentation des clients pour qui l'organisation crée de la valeur. Il existe divers segments de clientèle possible (marché de masse, de niche...)
- 2° **Offre** : il s'agit de la valeur que l'organisation propose à ses clients en résolvant certains de leurs problèmes et de leurs besoins. Les auteurs ne se limitent pas à la valeur quantitative (prix, délais...) mais mentionnent également l'aspect qualitatif (qualité, design...)
- 3° **Canaux** : les divers canaux de communication, de distribution et de vente sont abordés. Le BMC rend compte de cinq phases détaillées sur le tableau ci-dessous.

Types de canal			Phases				
Interne	Direct	Force de vente	1. Reconnaissance Comment faire mieux connaître les produits et services de notre entreprise ?	2. Évaluation Comment aidons-nous les clients à évaluer notre proposition de valeur ?	3. Achat Comment donnons-nous aux clients la possibilité d'acheter des produits et des services donnés ?	4. Prestation Comment apportons-nous une proposition de valeur aux clients ?	5. Après-vente Comment apportons-nous un support au client après son achat ?
		Ventes en ligne					
Partenaire	Indirect	Magasins en propre					
		Magasins des partenaires					
		Grossiste					

Source : Osterwalder & Pigneur, 2010, p.27

- 4° **Relations client** : le type de relations entretenues par l'entreprise avec les divers segments de clientèle sont décrites.
- 5° **Revenus** : le prix de la proposition de valeur de l'organisation est fixé et chaque flux de revenus décomposé.
- 6° **Ressources clés** : cet espace englobe l'ensemble des ressources actives nécessaires pour délivrer les activités décrites par les autres éléments. Quatre catégories sont identifiées : physiques, intellectuelles, humaines et financières.
- 7° **Activités clés** : l'ensemble des activités qui permettent la réalisation de tous les autres éléments. Trois domaines d'activités principaux sont définis :
 - La production : conception, fabrication et livraison d'un produit.
 - La résolution de problèmes : concevoir et proposer de nouvelles solutions.
 - Les plateformes: mise en relation de l'offre et de la demande, logiciels...
- 8° **Partenaires clés** : activités prises en charge par des partenaires ou fournisseurs clés et types de ressources clés qu'ils proposent.
- 9° **Coûts** : tous les coûts engendrés par les divers éléments du modèle.

L'ensemble de ces éléments détermine la logique derrière le fonctionnement de l'organisation. Tout le processus de création de valeurs pour la clientèle est abordé. La mise en relation de la viabilité financière via les flux de revenus et la structure des coûts d'une part et, d'autre part, des autres éléments du canevas permet également d'analyser comment le modèle est construit. Tous les domaines et départements d'une entreprise sont assemblés dans ce concept.

4. Synthèse de la revue de littérature

Ce premier chapitre a résumé le contexte théorique nécessaire à la compréhension de ce mémoire-projet. Des éléments de cette revue de littérature sont à l'origine de la réflexion sur le *Business Model Canvas* revisité.

Résumons, en quelques lignes, les apports de cette section.

Les circuits courts semblent être une technique, en pleine expansion, qui peut permettre de répondre aux défis actuels. Les proximités relationnelles et géographiques promues par ce type de circuits de distribution sont en adéquation avec les principes coopératifs. De plus, le modèle coopératif semble offrir une réponse appropriée aux difficultés liées à la mise en place de tels circuits : la mutualisation des biens et des compétences ainsi que la prise en charge, par la coopérative, d'une partie de la chaîne de valeur fournissent aux coopérateurs une sécurité et des moyens supplémentaires afin d'offrir des produits et des services qui rencontrent les attentes des consommateurs.

Le modèle coopératif a été présenté en mettant l'accent sur ses spécificités, ses raisons d'être et les freins à son établissement. La double qualité des sociétaires avec la coopérative sera particulièrement mise en évidence dans le BMC revisité. Le rôle des coopérateurs ainsi que les interactions existantes seront approfondis à l'aide du nouvel outil.

Enfin, l'outil à destination du modèle coopératif développé dans ce mémoire se base sur le *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Il est important de garder en tête l'approche transversale et dynamique que promeut cet outil.

- Le deuxième chapitre présente le *Business Model Canvas* revisité.

CHAPITRE 2 : *Business Model Canvas* revisité

1. Présentation de l'outil

Au fil des recherches, la nécessité d'adapter le *Business Model Canvas* aux spécificités de la société coopérative est apparue évidente. En effet, le *Business Model Canvas* expose un mécanisme intéressant présentant le modèle économique d'une entreprise à travers des interactions entre neuf blocs mais il n'intègre pas les spécificités du modèle coopératif.

Le *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) est un outil stratégique qui a connu un grand succès au sein du monde académique mais également auprès des praticiens. L'outil revisité à destination des coopératives ne prétend pas révolutionner les pratiques mais espère faciliter la réflexion sur le potentiel du modèle coopératif ainsi que sur certains points d'attention concernant le rôle et l'implication des coopérateurs.

Le *Business Model Canvas* revisité aborde, d'une part, la façon dont le mécanisme coopératif est pensé : il décrit le modèle économique coopératif et en souligne les spécificités. D'autre part, il permet de visualiser les lieux où les coopérateurs interviennent ou pourraient intervenir. Les interactions entre ceux-ci et la coopérative sont ainsi particulièrement mises en évidence.

Si cet outil s'avère pertinent, Coopburo s'en servirait pour le conseil et l'accompagnement d'initiatives coopératives :

- ✓ À destination de nouveaux projets car il permet de visualiser tous les points d'attention liés aux spécificités du modèle coopératif,
- ✓ À destination des initiatives coopératives existantes afin de repérer les endroits où le plein-potential n'est pas exploité.

- Dans un premier temps, j'exposerai les adaptations du *Business Model Canvas* tout en justifiant les choix que j'ai posés. Ensuite, je décrirai chacune des nouvelles composantes en insistant sur ce que chacun de ces éléments permet de révéler du modèle coopératif.

- Après cette présentation théorique, le *Business Model Canvas* revisité sera appliqué à quatre cas de coopératives actives en Région wallonne. De la sorte, la pertinence de l'outil sera testée et le fonctionnement du modèle d'affaires ainsi que le rôle des coopérateurs seront analysés. Les écarts entre le potentiel révélé par le modèle théorique et la réalité du terrain seront également mesurés.

1.1. Adaptation du Business Model Canvas

Le *Business Model Canvas* d'Osterwalder et Pigneur (2010) se décompose en quatre parties : la proposition de valeurs, la gestion de la relation client, la gestion de l'infrastructure et la viabilité financière. Ces parties traduisent la totalité du processus économique d'une organisation.

Il expose donc la relation classique entre l'entreprise et son client, chacun occupant un bloc spécifique du tableau. Les relations entre eux sont principalement orientées de gauche à droite : l'entreprise tente de créer la relation avec le client afin que celui-ci se montre réceptif à l'offre que lui délivrent les canaux de distribution. La relation est donc univoque : les seuls retours attendus du client étant ses ressources financières. De cette relation quasiment à sens unique découlent les premiers ajustements.

Le coopérateur au cœur de la société

La relation entreprise-clients est la seule qui apparait explicitement dans le modèle d'Osterwalder et Pigneur (2010). Le BMC ne prévoit pas de place spécifique pour les actionnaires car ceux-ci sont considérés comme des acteurs passifs dans le fonctionnement de l'entreprise ; la plupart n'aspirant qu'à une rémunération de leurs capitaux. Le premier ajustement nécessaire concerne donc la **place dévolue à l'actionnaire**.

En effet, l'actionnariat coopératif constitue une des richesses de la coopérative. En outre, les coopérateurs se dotent d'une **double qualité** : en tant qu'actionnaires ils sont propriétaires de la coopérative mais ils sont également usagers et « clients » de celle-ci. Il est donc absolument nécessaire d'ajouter un bloc dédié aux coopérateurs qui occupent une place centrale au sein de la société coopérative. Or, le canevas original ne rend pas compte de cette **relation à double sens** ; les actionnaires du modèle revisité sont, par ailleurs, consommateurs, fournisseurs, travailleurs ou encore épargnants.

De surcroît, le type de **gouvernance** est une des caractéristiques du modèle coopératif : en acquérant des parts sociales, les coopérateurs ont le droit et le devoir de participer aux AG. La gestion démocratique est associée à ce point et l'importance de l'avis de chacun est de mise, leur poids dans les décisions n'est pas automatiquement calculé en fonction du capital détenu et le principe « d'un homme, une voix » peut être appliqué. C'est pourquoi, outre la relation avec les clients externes de la coopérative (si un service est également proposé à des tiers), la coopérative doit également mettre des **mécanismes en place pour gérer la relation avec ses propres coopérateurs** et cet aspect détermine un autre ajustement du modèle original.

Dans le BMC, les seules attentes retenues sont celles du client à qui on offre une proposition de valeurs. Or, de la double qualité des coopérateurs présentée ci-dessous découlent des attentes de deux natures : **les attentes des coopérateurs en tant que clients mais également en tant que propriétaires** doivent être illustrées dans le BMC revisité. Ce sont les coopérateurs qui sont à la base de la coopérative et qui la créent ; ainsi, les usagers des services n'ont pas uniquement des attentes de « consommateurs » mais également de « fondateurs ». L'enjeu va au-delà du rendement sur investissement ; les coopérateurs s'investissent dans la coopérative et y jouent un rôle.

La société coopérative a, avant tout, une **finalité de service à ses membres**. La proposition de valeurs est donc mise en place **pour et par** les coopérateurs ; la coopérative étant créée et gérée pour satisfaire les besoins de ceux-ci. La proposition de valeurs est plus étendue que dans une entreprise classique vu que la coopérative répond au besoin des consommateurs en fournissant des biens et des services mais également en leur donnant la possibilité d'adhérer à un projet alternatif en devenant sociétaires et en s'y impliquant autrement que par le seul biais d'un apport en capital. Les intérêts du sociétaire d'une coopérative diffèrent d'un actionnaire car il ne recherche pas la rentabilité à tout prix. Les personnes n'ayant que des intérêts purement financiers sont écartées par ce type de gouvernance.

Duplicité de la proposition de valeurs

La duplicité s'illustre également dans le fait que la société coopérative a une activité commerciale ; celle-ci peut éventuellement être accessible à des tiers. L'offre peut être un peu différente selon la qualité des coopérateurs. C'est pourquoi le bloc de la proposition de valeurs est partagé, cet ajustement contribue également à bien distinguer l'offre de services de la coopérative à ses coopérateurs par rapport à celle formulée aux éventuels clients externes (non-coopérateurs).

Implication des coopérateurs

Il est nécessaire d'avoir une vue transversale et dynamique sur les interactions entre les divers blocs ; les sociétaires de la coopérative ne se cantonnent pas au bloc « coopérateurs » mais sont présents et peuvent être impliqués à divers endroits du canevas. C'est pour cette raison que le bloc dédié aux coopérateurs en chevauche d'autres. Cet engagement possible à divers niveaux de la coopérative retiendra particulièrement notre attention pour s'assurer que le potentiel coopératif est pleinement exploité.

Coûts et revenus engendrés par la relation avec les coopérateurs

Cette relation inédite engendre des coûts qui doivent être évalués. Les coûts spécifiquement liés à la gestion de cette relation seront mis en évidence en les distinguant des coûts habituels propres à toute activité économique. D'autre part, des revenus et ressources émanent également spécifiquement de cette relation. Il n'est plus uniquement question de viabilité financière mais d'apprécier les impacts au sens le plus large du terme.

Conclusion

Pour ces raisons, le *Business Model Canvas* revisité se centrera sur le coopérateur et la relation univoque de l'entreprise traditionnelle vers le client prendra la forme d'une relation à double sens dans le modèle coopératif : le coopérateur formule ses attentes et besoins, il fonde ou adhère à une coopérative afin de mettre en place une offre de services y répondant.

M'inspirant d'une vision partagée par Coopburo de la place centrale qu'occupent les coopérateurs au sein du modèle, j'adapte le schéma original afin d'y intégrer trois éléments clés :

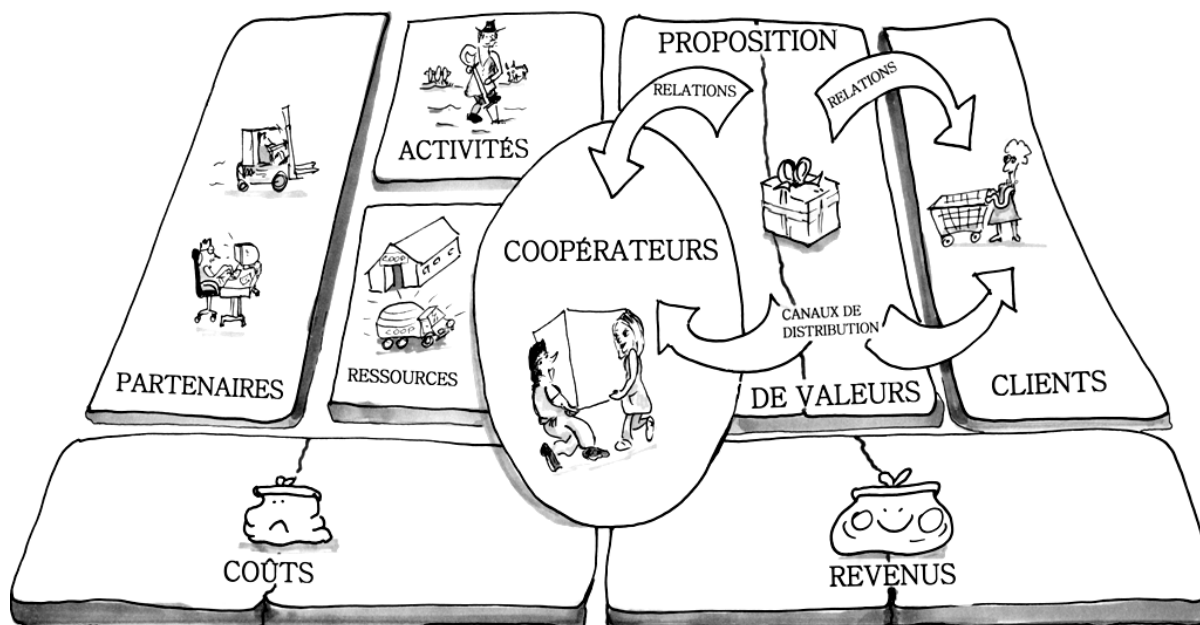
- 1° **La gestion des coopérateurs** : il s'agit de caractériser **le type de coopérateurs** actifs ainsi que d'identifier les attentes qu'ils ont en créant ou en adhérant à une coopérative et la façon dont celle-ci y répond (**sa proposition de valeurs**). En contrepartie, il s'agira de repérer **les ressources clés** que les coopérateurs apportent et les **activités** qu'ils prennent en charge. Ces éléments mènent à la détermination du type de **relation entre la coopérative et ses coopérateurs**.

Il n'y a pas de division entre la partie « gestion des coopérateurs » et « proposition de valeurs » (comme dans le BMC traditionnel) car ce sont les coopérateurs qui créent cette proposition ; la vision est donc plus intégrée.

- 2° **La gestion de l'infrastructure** : les coopérateurs peuvent y intervenir (et c'est la raison du chevauchement entre les divers blocs) mais tout n'est pas spécialement pris en charge par ces derniers ; cette partie est conservée afin d'avoir une vision complète du modèle économique de la coopérative.
- 3° **Les coûts et revenus** : il s'agit d'évaluer **les coûts** que la relation avec les coopérateurs engendre (coûts de contrôle, de prises de décision, de gestion de la relation...) et de les comparer avec ce que cette relation rapporte à l'organisation (**les revenus et les ressources**). Ce n'est pas tellement la mesure de la viabilité financière qui importe mais le fait de conscientiser aux coûts de gestion des coopérateurs.

La proposition de *Business Model Canvas* est illustrée sur la figure 4 ci-après. Un exemplaire A4 est annexé à ce projet⁹. Une version simplifiée sous forme d'un tableau est également fournie¹⁰.

Figure 4 BMC revisité



Source : graphisme de Guy Remy sur base des recherches de ce mémoire-projet et du *Business Model Canvas* d'Osterwalder & Pigneur (2010)

1.2 Les composantes du *Business Model Canvas* revisité

À la suite de cette présentation succincte des principales modifications apportées au modèle qui m'a inspiré, je passe en revue huit des dix composantes de mon *Business Model Canvas* revisité (les blocs des clients et des partenaires restant inchangés par rapport à l'original).

Les composantes du BMC revisité sont détaillées dans cette section. Les deux objectifs principaux sont la mise en évidence des spécificités du modèle coopératif et des interactions des coopérateurs avec la coopérative.

1.2.1 Coopérateurs

Il convient de mettre en évidence la **qualité du coopérateur** pour qui la coopérative crée de la valeur étant donné sa finalité première de services à ses membres (GNC, 2010). De ce bloc, découlera l'analyse des interactions entre les coopérateurs et les autres éléments.

Il semble opportun de se concentrer sur le type de coopérateurs à la base de la société. Les initiateurs du projet, la mission et les raisons d'être de la coopérative aideront à les caractériser. Ainsi, nous pouvons avoir affaire à des coopératives de consommateurs, de

⁹ Le modèle 3D du BMC revisité est disponible en A4 dans l'annexe 7.

¹⁰ Le tableau simplifié se trouve dans l'annexe 8.

producteurs, de travailleurs, d'épargnants ou de diverses parties prenantes (Defourny & al., 2002). De plus, des sous-catégories peuvent être déterminées en fonction de la qualité des coopérateurs, en fonction du volume de transactions effectuées avec la coopérative, etc. Celles-ci se traduisent généralement par l'existence de différents types de parts. Les conditions d'adhésion - si la coopérative est ouverte - ainsi que les modalités régissant la sortie de la coopérative doivent également être prises en compte.

1.2.2 Proposition de valeurs

Il s'agit de la valeur que la coopérative propose à ses membres en résolvant certains de leurs problèmes et besoins. Ce sont les raisons d'être de l'établissement de la société, les raisons pour lesquelles les membres souhaitent créer et/ou adhérer à la coopérative ainsi que le type de services dont les associés bénéficieront en cas d'adhésion.

Dans le cas des circuits courts, les services rendus par la coopérative à ses coopérateurs peuvent être de diverses natures, elle peut faciliter l'achat, la production, la transformation, la distribution et/ou la commercialisation. Cette classification est basée sur les conclusions de l'inventaire des projets coopératifs actifs en circuits courts (apport personnel).

Birchall & Simmons (2004) identifient trois raisons qui motivent la participation d'un membre à une coopérative.



Figure 5 La chaîne de la participation (Birchall & Simmons, 2004, p. 472)

- 1° Le premier point traite des **ressources** des participants potentiels. La contrainte des ressources motive les personnes à se réunir afin de partager ce dont elles ont besoin. La mutualisation consiste en un moyen d'accéder à des ressources que l'on ne pourrait posséder seul.
- 2° Le second est la **mobilisation** des membres. Si un problème est identifié par des personnes et qu'aucune solution adéquate n'existe, alors les participants sont plus à même de se rassembler et de s'engager pour tenter de résoudre le problème et de changer la situation. Dans la même lignée, les opportunités et les avantages que procure la participation à un projet collectif sont évalués en matière d'attractivité, de rapidité et de pertinence (Birchall & Simmons, 2004).
- 3° Enfin, le degré de **motivation** des membres joue également. La motivation peut être de deux natures : individuelle ou collective. La première envisage que les personnes sont motivées par les récompenses et les avantages que leur procurera l'organisation dans laquelle ils s'engagent.

L'approche collective englobe trois hypothèses (Birchall & Simmons, 2004) :

- a. des **objectifs communs** qui répondent à des besoins communs encouragent les membres à participer à l'initiative coopérative,
- b. l'organisation réunit des personnes qui partagent les **mêmes valeurs**,
- c. les personnes partagent un **sentiment d'appartenance à une communauté**.

Cette théorie (Birchall & Simmons, 2004) permet de calibrer l'offre. Il est important de tenir compte de la double qualité des coopérateurs dans la définition de la proposition de valeurs.

Ce bloc est divisé en deux afin de rendre compte de l'offre de valeurs proposée à l'éventuelle clientèle externe de la coopérative. La proposition de valeurs aux clients externes se calque sur celle du modèle d'origine d'Osterwalder et Pigneur (2010).

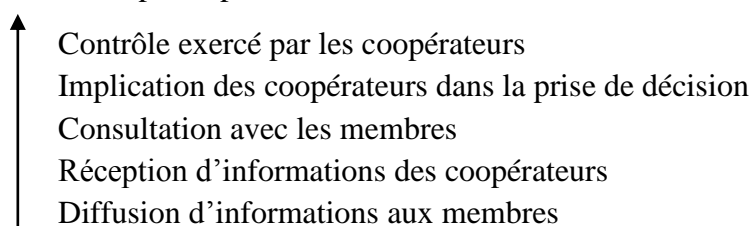
1.2.3 Ressources clés

L'intérêt n'est pas de citer ni de décrire ce que la coopérative utilise comme ressources mais bien de se rendre compte de ce que la coopérative permet d'obtenir par le biais de la mutualisation des investissements et des apports des coopérateurs. La structure est élargie car il y a plus de ressources potentiellement mobilisables. C'est pourquoi ce bloc est également divisé en deux afin d'y distinguer les apports des coopérateurs. Ce point se décompose en quatre types de ressources : les ressources matérielles, humaines, intangibles (contacts, compétences, savoir-faire, loyauté...) et financières (y compris l'apport en capital des coopérateurs).

1.2.4 Relations avec les coopérateurs

Ce bloc concerne la description du type de relations entretenues par la coopérative avec ses coopérateurs. Ces interactions se réfèrent à la double qualité des coopérateurs (Dunn, 1988). Il s'agit d'en déduire le rôle de ceux-ci et ce qui est attendu d'eux quant à leur implication. Ce bloc découle donc directement des deux blocs précédents. En effet, la proposition de valeurs et les ressources apportées par les coopérateurs déterminent le degré d'implication.

Au sujet de l'engagement des membres, Birchall et Simmons (2001) identifient une hiérarchie dans leur niveau de participation :



(Birchall & Simmons, 2001, p. 206, traduction personnelle)

Le rôle des coopérateurs peut donc être perçu à différents degrés et niveaux. Plus l'implication des membres est forte, plus la coopérative est en adéquation avec son principe de base d'organisation contrôlée et détenue par ses membres. Les coopérateurs ne sont pas toujours à la recherche de l'engagement maximal et certains se contentent d'être informés de la gestion de la coopérative. Sur ce point, il est important d'avoir une compréhension générale de ce que désirent les coopérateurs, de ce qui devrait être délégué à leurs représentants au CA ou encore aux gestionnaires (Birchall & Simmons, 2001).

Les avantages engendrés par cette relation ainsi que le droit de vote seront également analysés. La **gouvernance** est au centre même de ce bloc et la réflexion sur la place des coopérateurs au sein des organes de décision est essentielle. À cette fin, l'organisation de l'AG ainsi que la composition du CA doivent être détaillées.

1.2.5 Activités principales

Ce bloc décrit l'ensemble des activités qui permettent la réalisation de tous les autres éléments, en se concentrant sur le niveau opérationnel cette fois. Il s'agit de bien percevoir la part des activités prises en charge par les coopérateurs eux-mêmes.

1.2.6 Canaux de distribution

L'intérêt de ce bloc est particulièrement élevé dans le champ étudié des circuits courts. En effet, de nombreuses coopératives de ce secteur se créent pour assumer l'approvisionnement et la vente de produits locaux. Les divers canaux d'approvisionnement et de vente doivent être détaillés. Dans ce cadre, nous nous concentrerons sur la façon dont la coopérative aide les producteurs à acheminer et à vendre les produits aux consommateurs.

1.2.7 Sources de revenus

Les flux de revenus tiennent compte de ce que la relation avec les coopérateurs rapporte à l'entreprise. Les revenus sont de diverses natures : les revenus liés à l'activité commerciale et la marge de la coopérative, les revenus issus des coopérateurs, les revenus publics (aides reçues spécifiquement grâce au statut de la coopérative). La manière dont les prix sont fixés et la place des coopérateurs dans cette décision sont également importantes.

1.2.8 Structure de coûts

Tous les coûts engendrés par les divers éléments du modèle doivent être envisagés. Ce bloc est scindé afin de distinguer les coûts habituels et les coûts de gestion spécialement générés par le fonctionnement coopératif (coût de contrôle, coût de prise de décision collective...). L'affectation du résultat ainsi que la rémunération des coopérateurs doivent être décrites.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS

La pertinence du *Business Model Canvas* revisité est testée à l'aide de quatre études de cas. Les informations recueillies au sujet de ces coopératives ont été intégrées dans le nouvel outil. Chacun des cas ci-dessous est résumé dans le BMC revisité sous la forme d'un tableau¹¹.

1. Coopérative de producteurs : Coprosain

Les principales sources pour ce cas furent deux interviews semi-directives avec Paul Vankeerberghen, directeur général et administrateur de la coopérative. Ce cas est aussi basé sur une compilation de données réunies lors de la visite de Coprosain le 17 décembre 2013 avec les participants au Coop Explore, sur les données du site web, sur ses comptes annuels et ses statuts ainsi que sur de nombreux articles évoquant Coprosain. J'ai également contacté Théodore Gallez, stagiaire chez Coprosain de septembre à octobre 2013. Enfin, j'ai participé à deux journées d'étude sur les circuits courts où Coprosain était représenté le 22 octobre et le 6 novembre 2013.



1.1 Historique de la coopérative

Tableau 3 Chiffres clés Coprosain

Nb de coopérateurs (au 1/04/2014)	45 producteurs
Nb de salariés (au 1/04/2014)	47 (bouchers, vendeurs & personnel administratif)
Nb de clients/semaine (au 1/04/2014)	Environ 4 000
Capital	243 306 €
Chiffre d'affaires en 2013	6,4 millions €
Résultat net (31/12/2012)	27 859 €
Fonds propres (31/12/2012)	19 575 €

Il y a 35 ans, huit agriculteurs du Hainaut se sont réunis afin de reprendre maîtrise de leur production. Ce rassemblement a donné naissance au groupement Agrisain. Des lignes de conduite ont été définies autour de trois objectifs :

- 1) une production de denrées de qualité
- 2) la reprise en main de leur commercialisation
- 3) la garantie d'un prix juste pour les producteurs promouvant une agriculture durable

Pendant dix ans, les agriculteurs assurèrent tour à tour la vente de produits de base sur les marchés. La commercialisation de bétails fut alors évoquée par les consommateurs. La reprise d'une boucherie dans le centre d'Ath fut l'élément déclencheur permettant de satisfaire cette requête. Pendant deux ans, Agrisain (15 producteurs) et deux salariés ont assuré le fonctionnement de ladite boucherie. Très vite, des questions de responsabilité et de nouveaux

¹¹ Ces différents tableaux se trouvent dans l'annexe 9 pour la coopérative Coprosain, dans la 11 pour la Fromagerie des Tourelles. Le tableau de Point Ferme est présenté dans l'annexe 12. Enfin, le tableau dédié à la Coopérative Ardente est dans l'annexe 14.

investissements surgirent. Il devint difficile d'avancer en raison du au manque de structure et de clarté au sein du groupement.

Ces difficultés ont mené à la création de Coprosain, le 30 septembre 1985, une société coopérative à responsabilité limitée. Celle-ci est destinée à la gestion de la transformation des viandes et de la commercialisation des produits des agriculteurs.

En continuant de prôner les valeurs des circuits courts, d'une alimentation saine et de justes rémunérations des producteurs, l'organisation propose une gamme complète et diversifiée.

1.2 Décomposition en blocs du BMC revisité (cf. annexe 9)

1.2.1 Coopérateurs

Dix producteurs étaient à l'origine de la coopérative en 1985. Ce ne sont pas moins de 45 producteurs qui la composent aujourd'hui. Le groupement de producteurs Agrisain (qui est à l'origine de la coopérative) fait partie intégrante de la coopérative. Les coopérateurs issus du groupement y sont particulièrement impliqués.

Deux types de parts existent en fonction du volume de livraison (part 1 à 620 € et part 2 à 1 240 €). Les valeurs des parts sociales sont fixes.

Coprosain met un point d'honneur à véhiculer les valeurs coopératives. Chaque année, environ deux nouveaux producteurs adhèrent à la coopérative. Le respect du cahier des charges et de l'esprit coopératif est une condition nécessaire à leur adhésion. Ils sont soumis à une période d'essai afin d'évaluer ces deux conditions.

La sortie de la coopérative est libre, les producteurs récupèrent leur(s) part(s). Lors d'un resserrement du cahier des charges, les producteurs ont la liberté de se retirer de la coopérative mais la situation ne s'est pas encore présentée car la coopérative tient compte des capacités de chacun. Les parts coopératives ne sont pas ouvertes aux consommateurs car la volonté est que la coopérative reste un outil des producteurs.

1.2.2 Proposition de valeurs

Pour les producteurs-coopérateurs

À l'origine, Coprosain soutenait davantage les producteurs concernant l'aspect philosophique et la réflexion sur l'agriculture paysanne. La coopérative a permis à de petits producteurs de continuer à gérer leur exploitation en leur proposant de nouveaux débouchés.

La coopérative gère la transformation des viandes et la commercialisation des produits des producteurs. Outre la commercialisation, un réel accompagnement dans l'organisation des

circuits de distribution est proposé. Coprosain promeut les circuits courts et permet aux producteurs de garder la maîtrise de la totalité du processus, de la production à la commercialisation. La suppression des intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs permet d'offrir un prix de vente compétitif par rapport à la grande distribution et ce, à un prix juste pour les producteurs.

La décision de créer une coopérative a permis de faciliter les investissements. L'atelier de transformation et la boucherie-charcuterie d'Ath constituent une réelle plus-value pour les éleveurs de bovins, de porcs, d'agneaux et de volailles. En outre, Coprosain organise les commandes, le réassortiment et l'approvisionnement des points de vente. La force de la coopérative est de connaître la capacité de chaque producteur et d'opérer un partage juste entre eux.

La coopérative apporte une aide appréciable aux agriculteurs car, comme tout un chacun, il leur est difficile d'être à la fois au four et au moulin. De plus, le commerce est un tout autre métier que la production. Souvent, Paul Vankeerberghen remarque que « la fibre commerciale n'est pas présente chez les producteurs ; un agriculteur sait mieux produire que vendre ».

En outre, la coopérative offre une meilleure visibilité aux produits des agriculteurs ainsi qu'une plus-value car la réputation de qualité des produits Coprosain est établie auprès des consommateurs.

Pour les clients

Pour la clientèle de Coprosain qui, rappelons-le, n'a pas accès aux parts coopératives, le rassemblement des quarante-cinq producteurs met à disposition une gamme diversifiée et complète de produits (fruits et légumes, boulangerie, produits laitiers, fromages, viandes...). Les produits proviennent principalement des producteurs mais la coopérative commercialise également des produits complémentaires tels que des épices, du vin et de la bière. La vente des viandes, volailles et charcuterie pèse un volume de 60 % dans le total des ventes.

La coopérative appelle ses clients les « consomm'acteurs ». L'objectif est, en effet, de sensibiliser les consommateurs à l'importance d'une alimentation saine et à l'adoption d'un comportement responsable. Acheter chez Coprosain, c'est également soutenir l'agriculture paysanne et montrer sa reconnaissance aux producteurs.

1.2.3 Ressources clés

Ressources matérielles

- ✓ La centrale à Ath
 - Une salle de découpe, deux salles de charcuteries, une salle de cuisson
 - Frigos/chambres froides pour les produits frais
- ✓ Les comptoirs fermiers
- ✓ Quatre camions pour assurer la livraison

Ressources humaines

- ✓ **Coopérateurs** : 45 producteurs (fournisseurs, utilisateurs des services et propriétaires)
- ✓ **Salariés** : 47 employés
 - La centrale emploie 17 personnes.
 - Chaque magasin occupe deux bouchers et deux ou trois vendeurs.
 - Dix personnes sont employées pour l'organisation des camions.
- ✓ **Administrateurs** : le CA, jadis composé exclusivement de producteurs, a été ouvert à des administrateurs externes et à un représentant des consommateurs. Les administrateurs externes (dont la SOWECSOM) amènent leur expertise en matière financière et comptable. Les producteurs restent largement présents dans le CA.
- ✓ **Clientèle** : Les consommateurs de Coprosain aspirent à une consommation plus responsable.

Ressources intangibles

Les parts sociales des producteurs-coopérateurs sont symboliques mais le rassemblement de différents producteurs permet de proposer une gamme diversifiée grâce à la spécialité de chacun. Les coopérateurs partagent les bonnes pratiques pour ce qui est de la culture et se motivent les uns les autres pour se convertir à une agriculture de plus en plus raisonnée. Les cahiers de charge décidés entre eux en sont le reflet. Le rassemblement des producteurs leur assure une certaine assise et un pouvoir de décision quant aux prix. La coopérative profite également des diverses compétences et du savoir-faire de tous. La loyauté et la confiance des coopérateurs sont, par ailleurs, des ressources non négligeables.

Ressources financières

Outre l'apport en capital des coopérateurs, la coopérative a fait appel à la SOWECSOM pour une intervention dans les emprunts et cette institution est entrée dans le conseil d'administration en tant qu'administrateur externe.

1.2.4 Relations avec les coopérateurs

Une réelle relation de confiance et de win-win s'est créée entre les coopérateurs et la coopérative. Monsieur Huard, un des coopérateurs, n'hésite d'ailleurs pas à déclarer que « Coprosain est plus qu'une coopérative ; c'est une famille »¹². Les producteurs respectent tous une charte qui a été établie lors de la constitution de la coopérative.

Le principe « d'un homme, une voix » a été conservé même si 45 coopérateurs adhèrent actuellement à la coopérative. « Les producteurs se mettent régulièrement autour d'une table pour partager leurs expériences et discuter de l'évolution de la coopérative » atteste Paul Vankeerberghen. Ces concertations témoignent du climat d'ouverture et de confiance.

Les producteurs ont la mainmise sur le cahier des charges, sur le planning de livraison ainsi que sur le prix. Ces trois éléments sont discutés lors de réunions entre producteurs par type de production. Ces rencontres ne s'organisent pas de façon systématique mais bien à la demande d'un producteur, par exemple, s'il y a un changement dans le cahier des charges ou encore en cas de modification de la demande. En cas d'augmentation de la demande, ce sont les producteurs qui décrètent s'ils sont en mesure de produire plus ou s'ils souhaitent trouver de nouveaux producteurs.

Il n'existe pas de convention d'exclusivité entre les producteurs et la coopérative. La maîtrise de la production reste donc entièrement aux mains des producteurs. Certains d'entre eux conservent leur propre point de vente à la ferme en plus de la commercialisation via la coopérative. L'esprit coopératif est également présent sur ce plan car les coopérateurs peuvent profiter de la découpe des viandes à la coopérative sans pour autant tout commercialiser via celle-ci.

Paul Vankeerberghen témoigne que certains producteurs écoulent 80 à 90% de leur production via la coopérative alors que d'autres ne lui livrent que 5%¹³.

Si les coopérateurs n'arrivent pas à satisfaire la demande, la coopérative complète la vente avec les produits d'autres producteurs mais uniquement si ceux-ci respectent le même cahier des charges. La philosophie de la coopérative lui impose de refuser une vente si elle n'arrive pas à trouver des producteurs respectant les mêmes standards que les coopérateurs.

¹² Témoignage recueilli lors du Coop Explore du 17 décembre 2013

¹³ Graphique présenté dans l'annexe 10

Gouvernance

Il y a vingt ans, le conseil d'administration était uniquement composé de producteurs-coopérateurs. Des problèmes de gestion sont alors apparus par manque de professionnalisme. Pour apporter le recul nécessaire à une bonne gestion de l'ensemble, des administrateurs externes compétents en comptabilité et en finance ont été intégrés au CA.

Dans le cadre de l'ouverture du CA à des administrateurs externes, un représentant des consommateurs a également été élu. Deux producteurs-coopérateurs ainsi que Paul Vankeerberghen demeurent administrateurs. Le CA se réunit tous les trimestres. Cette réorganisation a permis aux producteurs de se préoccuper à nouveau et avant tout de leur production. L'esprit coopératif n'en est pas amoindri mais la coopérative reste une entreprise et la nécessité de réaliser des bénéfices est présente ; c'est pourquoi certaines décisions managériales telle que la commercialisation par de nouveaux canaux ne sont plus soumises aux producteurs mais sont directement prises par le comité de gestion.

L'AG est organisée tous les troisièmes lundis de juin et réunit les coopérateurs.

Le niveau d'engagement est donc très élevé vu la forte représentation des producteurs au CA et leur maîtrise des prix, du planning de livraison et du cahier des charges.

1.2.5 Activités principales

La coopérative organise les commandes et le réapprovisionnement des points de vente. La répartition entre les producteurs est décidée d'un commun accord selon la capacité de production de chacun. Les opérations de découpe des viandes, de fabrication des charcuteries et des plats "traiteurs" ainsi que le stockage des volailles, des produits laitiers, des fruits et légumes bios et de l'épicerie sont prises en charge par la coopérative, tout comme l'administration et la comptabilité. Toutes les transformations sont faites sur place sauf si les producteurs transforment directement à la ferme. Les camions desservent 20 marchés publics et les divers comptoirs fermiers.

1.2.6 Canaux de distribution

Tous les produits sont centralisés à Ghislenghien. La centrale est adossée à l'abattoir où ont lieu la découpe et la transformation. La coopérative contacte les producteurs au fur et à mesure des besoins, en flux tendus. Les producteurs livrent leurs produits à la centrale.

Une fois la transformation effectuée, les produits sont répartis dans les divers lieux de vente. La coopérative gère actuellement trois points de vente fixes à Ath, Mons et Braine-l'Alleud. Le comptoir fermier de Braine-l'Alleud est sous-traité. Une présence sur une vingtaine de

marchés par semaine est également assurée. La coopérative dispose de quatre camions pour assurer la livraison. Les marchés desservis couvrent un territoire allant jusqu'au Brabant wallon et Bruxelles. Enfin, Coprosain a développé des contacts avec un réseau de grossistes d'environ 35 magasins en Région wallonne.

Tableau 4 Proportion des divers moyens de commercialisation

Moyens de commercialisation	% du chiffre d'affaires
Magasins	50%
Camions	40%
Vente directe & grossistes	10%

Une réflexion est en cours sur l'ouverture d'un quatrième magasin et la coopérative souhaite rationaliser sa politique des marchés. À noter que Coprosain refuse de vendre ses produits par le biais de la grande distribution.

1.2.7 Clients

À la base, la clientèle était plutôt âgée mais elle s'est rajeunie. La nouvelle génération et les jeunes familles apparaissent beaucoup plus sensibilisées aux enjeux du développement durable, surtout les jeunes couples avec des enfants. Les consommateurs de Coprosain sont souvent des amateurs de bonne cuisine. La coopérative livre également quelques collectivités, des crèches et des groupes de consommateurs. Coprosain participe à quelques groupes du type GAC ainsi qu'à « la Ruche qui dit oui » et E-farmz à Bruxelles.

1.2.8 Partenaires

Fournisseurs externes

Certains producteurs ne sont pas coopérateurs, il s'agit principalement de nouveaux arrivants et fournisseurs de produits secs et d'épicerie. Les producteurs de la coopérative ont toujours la priorité mais il arrive que des compléments soient fournis par des grossistes en fruits et légumes. Il existe un partenariat entre Coprosain et Ecodis pour les produits bios et équitables. De cette association naissent les produits que Coprosain vend sous le nom « Coprobio ».

1.2.9 Sources de revenus

Les principaux revenus sont le résultat des ventes des trois canaux de commercialisation de Coprosain (les marchés, les trois magasins et le réseau de grossistes). Le chiffre d'affaires de la société est de 6,4 millions d'euro (au 31/12/2013). Ce chiffre est en nette progression depuis près de cinq ans. Il augmente de 6 à 7% chaque année, à nombre de points de vente inchangé. Une augmentation du volume de ventes est la première raison de cette croissance car les prix n'ont pas subi de grandes variations.

Les coopérateurs peuvent également payer certains services supplémentaires de la coopérative s'ils en usent pour leur compte personnel.

Ces six derniers mois, une augmentation de 12% de la demande a été enregistrée. Celle-ci peut s'expliquer par l'effet de mode dont jouissent les circuits courts, notamment grâce aux émissions diffusées sur le sujet actuellement.

Fixation des prix et marge de la coopérative

Les prix sont fixés par les producteurs et sont négociés afin que producteurs et consommateurs y trouvent leur avantage. Les prix sont fixés à l'identique pour tous les producteurs de la coopérative. Les coopérateurs trouvent cet aspect primordial.

Le prix est régulièrement ajusté en fonction des réalités du marché, la variation suit un différentiel par rapport aux prix du marché. Les variations des prix sont directement ressenties par les consommateurs car il n'y a pas d'autres intermédiaires mais il peut aussi arriver que les prix de la coopérative soient inférieurs aux prix du marché car les ajustements sont moins fréquents et plus lents.

La marge que s'octroie la coopérative varie selon les types de produits. Pour les viandes et les légumes, elle s'élève entre 1,5 et 1,55 et entre 1,4 et 1,5 pour l'épicerie.

1.2.10 Structure de coûts

La coopérative emploie 47 salariés et paie toutes les charges liées à l'occupation des comptoirs fermiers, de la boucherie, de la centrale à Ghislenghien ainsi que de la manutention des camions. Un autre coût est le prix d'achat des marchandises aux coopérateurs

Rémunération des coopérateurs

Le prix d'achat des produits des coopérateurs par la coopérative est parfois supérieur au marché. C'est une première forme de rémunération. Pour la viande, les frais d'abattage sont payés par la coopérative. Le système de ristourne est également d'actualité.

Affectation du résultat

L'assemblée statutaire a toujours décidé de réinjecter les bénéfices dans la coopérative pour l'achat du nouveau matériel. Les coopérateurs ne reçoivent donc pas de dividendes mais parfois des bons d'achats.

2 Coopérative de transformation : Fromagerie des Tourelles

Cette étude de cas se base sur les informations recueillies au Coop Explore du 27 janvier 2014 et sur les témoignages de Françoise Lespagnard, Martine Quiryne et Annik Henrotin. Une interview approfondie à l'aide du guide d'entretien a également été réalisée avec Martine Quiryne. J'ai assisté à leur présentation lors d'une journée d'étude sur les circuits courts le 22 octobre 2013. Les comptes annuels et les statuts de la coopérative ont été consultés.

2.1 Historique de la coopérative

Tableau 5 Chiffres clés Fromagerie des Tourelles

Nb de coopérateurs (au 1/04/2014)	4 + 1 conjoint
Nb de salariés (au 1/04/2014)	0
Capital	18 600 €
Chiffre d'affaires (31/12/2013)	77 587,21 €
Résultat net (31/12/2012)	2 179,53 €
Fonds propres (31/12/2012)	8 761 €

Fromagerie
des Tourelles

La société coopérative a été établie le cinq juillet 2010 suite à une formation à la fabrication de fromages organisée par la FJA et l'UAW à Ciney en 2009 et à la participation temporaire à un atelier partagé. Pendant un an, les initiatrices du projet, Françoise Lespagnard et Martine Quiryne, ont fabriqué leur fromage à Ciney. Fromages qu'elles distribuaient via un point de vente à la ferme chez Madame Quiryne. Ce fut un bon moyen pour évaluer l'impact que la vente de fromages pouvait recevoir dans la région. L'opportunité se présenta d'occuper une partie des dépendances du Château de Fisenne. Cette possibilité d'extension de l'activité fromagère insuffla l'idée de constituer une coopérative. Accueil Champêtre Wallonie (ACW) les a accompagnées dans ces démarches.

La fromagerie est un complément à leur activité de base. L'idée de créer un atelier partagé a été écartée pour simplifier les questions de responsabilité et de normes d'hygiène. Le choix de la coopérative est également né de la volonté de garder le contrôle sur le nombre de personnes actives en son sein. La législation des sociétés coopératives impose un minimum de trois personnes pour la constitution d'une telle organisation. Mesdames Lespagnard et Quiryne se sont donc mises en quête d'une troisième coopératrice.

Cinq femmes, entrepreneuses dans l'âme, comme en témoignent leurs activités de diversification (chambres d'hôtes, gîtes, etc.), se trouvèrent finalement rassemblées pour créer la Fromagerie des Tourelles dont le volume d'activités ne cesse d'augmenter.

2.2 Décomposition en blocs du BMC revisité (cf. annexe 11)

2.2.1 Coopérateurs

Les coopératrices sont au nombre de quatre - l'une des fondatrices de la coopérative ayant décidé de quitter la société après un an d'activités car elle éprouvait des difficultés à percevoir la rentabilité à long terme de la SC et voulait un revenu plus régulier et des résultats directs. Elle était la seule à ne pas avoir été active au sein d'une ferme, les autres coopératrices étant davantage habituées à travailler à risque et... à ne pas compter leurs heures !

Il n'existe qu'un seul type de part à 124 €. L'adhésion à la coopérative n'est pas ouverte pour cinq ans au moins car les initiatrices désirent rester entre elles. C'est d'ailleurs une des raisons qui les a poussées à ne pas créer d'atelier partagé. Afin de satisfaire certaines normes administratives, un conjoint est coopérateur et président.

2.2.2 Proposition de valeurs

La coopérative a permis aux entreprenantes fermières de démarrer leur propre activité de diversification et de travailler ensemble. Elle les a également libérées de la nécessité d'investir à nouveau dans leurs exploitations respectives alors que la reprise de celles-ci n'était pas assurée.

La coopérative offre une certaine sécurité pour la transformation du fromage. Par exemple, si la qualité du lait est un peu moins bonne, elles s'arrangent pour que le conjoint d'une autre coopératrice livre cette matière première.

La mise en commun de leurs compétences permet de créer une plus grande diversité de fromages. La répartition des tâches entre les coopératrices constitue un gain de temps et la coopérative facilite la promotion des produits d'autant plus aisément que les coopératrices appartiennent à diverses régions.

2.2.3 Ressources clés

Ressources matérielles

Le lait utilisé provient exclusivement des exploitations des conjoints de deux coopératrices. La coopérative n'effectue pas d'achat externe. La cave et le local de transformation sont loués au comte du château de Fisenne. Le matériel appartient, par contre, à la coopérative. La coopérative organise un magasin au château et profite des magasins à la ferme des coopératrices.

Ressources humaines

Il n'y a pas de personnel attaché à la coopérative en dehors des quatre coopératrices qui sont bénévoles. Une exception toutefois : la présence, pendant quelques mois, d'une personne en formation apporte une aide très précieuse mais que la coopérative ne peut actuellement pas s'offrir à plein temps. Deux personnes sont également employées pour assurer la vente sur les marchés.

Les coopératrices consacrent beaucoup de temps à la coopérative ; la charge de travail est conséquente car, si elles ne consacrent que trois jours par semaine à la production, le suivi des fromages en cave et la distribution occupent toute la semaine.

Ressources intangibles

Grâce à la mise en commun des compétences de chacune, la gamme de spécialités fromagères s'est étoffée et diversifiée. Les coopératrices mettent un point d'honneur à produire un fromage de qualité : par exemple, le contrôle de la qualité du lait a été renforcé. Dans les faits, seules deux des exploitations des conjoints répondent aux critères de qualité imposés par la coopérative.

La promotion des fromages est facilitée par le fait qu'elles sont quatre, présentes sur plusieurs régions. Cette situation offre naturellement plus de visibilité ainsi que des canaux de commercialisation plus diversifiés. Chaque coopératrice a également apporté son propre réseau et la publicité qui en découle (Véronique est membre de l'ADL et développe le réseau des restaurateurs, Martine est présidente de l'UAW...).

Ressources financières

Outre le capital de départ investi par les coopératrices (minimum légal), la fromagerie a contracté un emprunt de 20 000 € sur cinq ans et reçoit des aides liées au statut agricole de la coopérative.

2.2.4 Relations avec les coopérateurs

Les quatre coopératrices sont bénévoles et n'ont donc aucun contrat d'employé avec la coopérative. Chacune transforme le lait cru en fromage et commercialise ensuite les produits de la coopérative dans les points de vente à la ferme. Elles se sont mises ensemble pour organiser et partager leur temps. L'activité de la coopérative est une activité complémentaire, par souci de diversification, les coopératrices ont poursuivi leurs activités dans leur ferme respective.

Une grande concertation existe entre les coopératrices et elles témoignent que la prise de décision à quatre n'est parfois pas aisée. L'organisation de la vie communautaire de la coopérative est souvent énergivore. De plus, toutes les coopératrices ne partagent pas toujours les mêmes objectifs : à titre d'exemple, certaines souhaitent réinvestir les bénéfices dans la coopérative alors que d'autres préféreraient en profiter directement.

Répartition des tâches

Les coopératrices se sont réparties les tâches au sein de la société. Ainsi, Françoise Lespagnard s'occupe des commandes et des normes et contrôles de l'AFSCA¹⁴. Annik Henrotin prend la comptabilité en charge tandis que Martine Quiryne assure le secrétariat. Véronique Rouxhet est moins présente au sein de la coopérative, elle fabrique tout de même le fromage mais se concentre sur la vente. Elle fait partie de l'Agence de Développement Local (ADL) de Durbuy et assure la promotion des produits auprès des restaurateurs de la région. Notons qu'il n'y a pas de spécialités concernant les fromages, chacune est polyvalente pour la fabrication.

Gouvernance

Concernant le conseil d'administration, un président indépendant a été désigné. Il s'agit du mari de Véronique. Il est associé mais n'est pas considéré comme aidant.

Une assemblée générale est réunie une fois par an pour établir les statuts mais il est évident que les coopératrices s'organisent plutôt de manière informelle.

2.2.5 Activités principales

En 2011, 50 000 litres de lait cru ont été transformés. En 2013, la transformation a atteint 80 000 litres de lait cru, soit environ 8 tonnes de fromages. Elles ont progressivement développé une large gamme de spécialités fromagères. Elles fabriquent environ trois jours par semaine et chacune gère un point de vente et la livraison aux divers canaux de distribution. Les tâches quotidiennes et administratives sont réparties entre elles.

2.2.6 Canaux de distribution

Le lait utilisé provient exclusivement des exploitations des conjoints de deux coopératrices. La livraison s'effectue tour à tour selon la qualité du lait. Une fois que le fromage quitte la cave d'affinage, il n'y revient plus. La distribution passe par des voies de commercialisation en circuits courts: magasin au château, vente à la ferme, GAC, quelques commerces spécialisés en produits régionaux, restaurants, marchés... Une petite exception : la commercialisation en grande surface, dans le rayon « produits locaux » chez Carrefour. Les

¹⁴ La coopérative dispose de l'agrément Produits Fermiers (PF) et, à ce titre, est soumise à un contrôle de l'AFSCA moins strict et doit organiser son autocontrôle.

coopératrices y gèrent elles-mêmes l'espace de vente qui leur est dévolu. Elles remarquent une augmentation des ventes dans les différents points de distribution à la ferme. Par contre, elles souhaitent diminuer la vente sur les marchés en raison de leur chronophagie.

2.2.7 Sources de revenus

Les principaux revenus proviennent du marché. Les coopératrices se concertent chaque mois sur le prix de vente, leurs folders de promotion ne mentionnent donc pas les prix. Depuis avril, elles ont décidé d'augmenter leurs tarifs. Le bénéfice par kilo vendu est de 2 €. Diversiferm les a accompagnées pour le calcul difficile du prix de revient d'un kilo de fromage.

2.2.8 Structure de coûts

Le prix d'achat du litre de lait est décidé par les quatre coopératrices ; le prix est légèrement supérieur à celui proposé par la laiterie. La location du local dans les dépendances du château représente également un coût considérable. La fromagerie paie bien évidemment les lois sociales et les intérêts de l'emprunt. Il serait actuellement impossible pour la coopérative d'engager un collaborateur. Le fromager en formation qu'elles ont accueilli pendant quelques mois fut d'une aide précieuse mais elles n'auraient pas pu l'employer plus longtemps.

Rémunération des coopérateurs

Du point de vue de leur rémunération, elles reçoivent le prix de chaque kilo de fromage vendu. La coopérative prend également en charge les frais de téléphone et de déplacement. Les coopératrices ne comptent pas leurs heures et essaient de répartir tous les avantages et bénéfices de manière équitable.

Coûts non monétaires

La lourdeur des prises de décisions est le premier coût relevé par les coopératrices car les décisions collectives prennent du temps. Le fait que les locaux de la coopérative soient communs provoque également une perte de temps due aux déplacements et un risque en raison du transport du lait. Les coopératrices fournissant le lait endossent une grande responsabilité par rapport à sa qualité.

La gestion de la coopérative et de ses activités est énergivore : entre transformation, vente, administration, livraison et préparation des commandes, les coopératrices estiment qu'elles consacrent 50% de leur temps à la coopérative alors qu'il ne s'agit que d'une activité complémentaire. Elles se posent des questions quant à leur qualification en gestion et réfléchissent à l'intégration d'un gestionnaire en tant qu'administrateur externe.

3. Coopérative *multistakeholders* : Point Ferme

Marjorie Corman, responsable commerciale de la coopérative a été rencontrée pour une interview semi-directive basée sur le guide d'entretien. Elle a également participé au Coop Labo où elle a partagé son expérience. Jean-François Pêcheur, directeur du GAL Pays des Condruses était également présent à cette journée d'étude. Le site internet ainsi que les statuts ont également été utilisés pour la rédaction de ce cas.

3.1 Historique de la coopérative

Tableau 6 Chiffres clés Point Ferme



Nb de coopérateurs (au 1/04/2014)	28 producteurs+ 7 consommateurs
Nb de salariés (au 1/04/2014)	1 salarié et 3 « articles 60 »
Nb de points fermes	50
Nb de commandes/semaine (au 1/04/2014)	400 paniers/semaine
Capital	18 000 €
Chiffre d'affaires (au 31/12/2013)	170 000 €
Résultat net (au 31/12/2012)	1 002 €
Fonds propres (au 31/12/2012)	19 002 €

Constituée le 21 septembre 2011, Point Ferme est une coopérative à finalité sociale située à Ouffet. Quatorze producteurs du Condroz liégeois se sont associés à ce projet qui promeut la production et la vente de produits issus de l'agriculture bio et locale. Le GAL Pays des Condruses, en tant que structure d'animation territoriale, fut l'incubateur de la coopérative. Des chargés de missions y ont été dépêchés afin d'organiser l'acheminement des produits et la vente. Le GAL n'a pas souhaité prendre part au conseil d'administration.

Depuis sa création, Point Ferme connaît un succès croissant et entend développer ses activités en conséquence. À ce jour, l'entreprise compte quatre salariés. Trois d'entre eux voient leurs conditions de travail régies par l'«article 60» de la loi sur les CPAS¹⁵. Il s'agit de personnes ayant connu une période de chômage de longue durée et qui bénéficient d'un emploi sous contrat à durée déterminée afin de faciliter leur réinsertion sur le marché du travail. L'un des objectifs de la finalité sociale stipulé dans les statuts est « de former et d'insérer des personnes dans la société active et de collaborer avec des structures d'insertion socioprofessionnelle » (art. 5 §3). Le traitement des salariés « article 60 » est pris en charge par le CPAS.

Point Ferme a surmonté un stade critique grâce aux subsides pour chef d'entreprise liés à l'agrément Entreprise d'Insertion et à l'aide au financement du GAL. La coopérative est, à ce jour, financièrement autonome. Son ambition est de devenir le principal regroupement de producteurs locaux travaillant en circuits courts en Province de Liège.

¹⁵ Article 60 de la loi sur les CPAS dans l'annexe 13

3.2 Décomposition en blocs du BMC revisité (cf. annexe 12)

3.2.1 Coopérateurs

À l'origine, c'est le GAL des Condruses qui a rassemblé les producteurs du Condroz liégeois autour de la table et qui leur a présenté le projet. Depuis, les nouveaux coopérateurs adhèrent à la coopérative soit par eux-mêmes soit sur invitation de Point Ferme. Pour fournir Point Ferme, il est obligatoire d'être coopérateur. Les conditions d'adhésion pour les producteurs sont le respect d'une agriculture paysanne par opposition à une agriculture industrielle.

Deux types de coopérateurs sont rassemblés au sein de Point Ferme :

- 1° Les «associés actifs» sont les personnes morales ou physiques impliquées concrètement dans l'objet et la finalité de la société. Ce sont les fermiers, les fondateurs ou les employés de l'entreprise. Ces parts de type «A» valent 200 euros, et leurs détenteurs ont la possibilité de siéger au conseil d'administration. Les producteurs reçoivent des parts au prorata du nombre d'hectares qu'ils détiennent et de leur capacité de production. Actuellement, 28 personnes détiennent ce type de parts.
- 2° Les «associés de soutien» sont les consommateurs, sympathisants ou investisseurs extérieurs. Ils ont la possibilité d'acheter des parts de type «B» à 50 euros. Les coopérateurs de ce type sont minoritaires dans la coopérative (environ 20% des parts).

Les parts de type « B » ont pour objectif de rassembler et d'impliquer différentes parties prenantes dans la coopérative. Le nombre de coopérateurs augmente régulièrement.

3.2.2 Proposition de valeurs

Pour les producteurs-coopérateurs

Les attentes des coopérateurs sont variées mais la recherche de nouveaux débouchés est à la source de l'adhésion de la plupart des producteurs-coopérateurs. La coopérative répond à leurs attentes en les soutenant dans le développement et le maintien d'une agriculture durable qui crée de l'emploi dans les campagnes. Point Ferme a également été créée afin d'aider de nouveaux maraîchers à s'installer en leur garantissant un débouché fiable.

Les parts à 200 € ne représentent pas un grand investissement pour les producteurs-coopérateurs mais leur garantissent la priorité et même l'exclusivité des ventes. Les producteurs restent maîtres de leur production car ils décident du prix et la coopérative leur garantit un pouvoir de décision collectif. Les quatre administrateurs sont des producteurs-coopérateurs. De plus, les producteurs deviennent leur propre grossiste via la coopérative, la suppression des intermédiaires leur fournit un meilleur revenu.

Afin de soutenir les agriculteurs du Condroz liégeois, Point Ferme commercialise des paniers de produits locaux issus de ses producteurs-coopérateurs. La coopérative assure la livraison et la gestion des divers points de dépôts, appelés « points fermes ». La prise en charge de la logistique et la commercialisation par les salariés de Point Ferme est un gain de temps pour les producteurs. Par ce biais, la coopérative favorise également l’insertion professionnelle de personnes en difficultés, en créant des emplois dans la coopérative.

Pour les clients non coopérateurs

La coopérative offre la possibilité à ses clients de se procurer facilement des produits locaux (fruits et légumes, produits laitiers, viandes...) en s’affiliant à un point de dépôt de proximité ou en le créant eux-mêmes. De plus, le prix des paniers est calculé pour qu’il demeure accessible à un maximum de personnes. Devenir client de la coopérative est un moyen de soutenir les producteurs du Condroz liégeois.

Pour les consommateurs-coopérateurs

En plus de la proposition formulée aux clients non coopérateurs, la coopérative a souhaité intégrer diverses parties prenantes dans la gestion de la société. Les parts de type « B » ne donnent pas accès au CA mais bien à la participation aux AG ; elles offrent ainsi la possibilité aux consommateurs de s’impliquer dans un projet alternatif. L’ouverture des parts est également un moyen de rassembler des capitaux. Les coopérateurs auront droit à 6% de dividende quand la coopérative fera un résultat positif.

3.2.3 Ressources clés

La mutualisation des investissements et l’implication des divers acteurs procurent des ressources clés à la coopérative. Les **ressources matérielles** sont assez limitées pour l’instant. Mis à part le site internet, la coopérative loue des locaux, du mobilier ainsi qu’une chambre froide à Ouffet. La camionnette est en *leasing*.

Le *business model* de Point Ferme repose essentiellement sur les **ressources humaines**. En effet, la coopérative engage une responsable commerciale, Marjorie Corman, et bénéficie de la présence de trois personnes « articles 60 » engagées et rémunérées par le CPAS. Elles préparent les paniers et les livrent. Outre les salariés, les coopérateurs jouent également un rôle dans la gestion quotidienne. Les producteurs-coopérateurs assurent l’acheminement de leurs produits vers les locaux de la coopérative. Parmi eux, quatre administrateurs ont été élus. Ils soutiennent la responsable commerciale dans la gestion et l’organisation ainsi que dans les prises de décisions stratégiques. Ils apportent une aide non négligeable au personnel. L’apport

de leur expertise est également essentiel. La création, la gestion et le maintien de «points fermes» incombent aux consommateurs-coopérateurs. Sans leur implication, c'est toute la stratégie de distribution de l'entreprise qui s'écroule.

L'ouverture du capital de l'entreprise à ses consommateurs et à ses producteurs lui permet de sécuriser une partie de ses ressources. À savoir, des **ressources financières** via l'apport en capital mais aussi des **ressources intangibles** : les producteurs sont dotés d'une expertise qu'ils mettent à disposition de la coopérative. Chaque administrateur fait également profiter Point Ferme de ses propres expériences et de ses connaissances particulières. Les consommateurs - et plus spécialement ceux qui sont coopérateurs - sont d'authentiques ambassadeurs et le bouche à oreille provoque un effet boule de neige sur les commandes et sur l'établissement de nouveaux points de dépôts. L'intégration des consommateurs dans la structure envoie également un signal de confiance aux futurs clients. Pour preuve de l'enthousiasme que suscite le projet, la plupart des consommateurs qui souhaitent devenir coopérateurs en font la demande sans qu'il n'y ait eu de véritable prospection.

3.2.4 Relations avec les coopérateurs

La proposition de valeurs ainsi que les ressources clés de la coopérative témoignent d'une relation forte de Point Ferme avec ses coopérateurs. En fait, au-delà de l'aspect commercial, il semble évident qu'un tel projet se pose en régénérateur du tissu social.

Producteurs-coopérateurs

Les producteurs fournissent la coopérative et participent aux AG. La coopérative crée des synergies entre eux et est un lieu de partage d'idées et d'échanges de bonnes pratiques. D'autres débouchés se créent au travers de nouveaux partenariats entre coopérateurs. Point Ferme constitue un débouché important pour certains de ses producteurs mais souhaite qu'ils restent autonomes. Pour ce faire, la coopérative n'accepte pas que ses coopérateurs lui fournissent plus de 50% de leur production pour éviter toute forme de dépendance. Certains producteurs livrent toutes les semaines, d'autres sont très spécialisés et livrent moins souvent.

Consommateurs-coopérateurs

Grâce aux consommateurs conquis qui sont de réels ambassadeurs de Point Ferme, la gestion de cette relation exige peu de moyens de la part de la coopérative. De fait, ce sont les consommateurs qui incitent d'autres clients à devenir coopérateurs ou tout simplement à acheter chez Point Ferme. Ce sont principalement eux aussi qui promeuvent le concept. Au moment où de nouveaux consommateurs se présentent, des séances d'informations et un

accompagnement pour les aider à former leur *Point Ferme* se mettent en route. Les personnes qui gèrent un *Point Ferme* font du bénévolat, ils ne prennent aucune marge.

La volonté des responsables de la coopérative est de les impliquer davantage dans la gestion de la société via une commission consultative.

Gouvernance

L'assemblée générale se tient une fois par an. Elle regroupe une trentaine de coopérateurs, producteurs et consommateurs. Les décisions se prennent selon le principe «un homme, une voix». Chaque coopérateur peut profiter de cette occasion pour faire part de ses remarques. Les producteurs évoquent leurs difficultés et leur expertise sur les produits. Les consommateurs y sont de même impliqués et donnent leur avis sur la gestion. Ils apportent également leur regard de consommateurs concernant les produits qu'ils aimeraient obtenir dans les paniers.

Le conseil d'administration est composé des quatre producteurs qui fournissent le plus à la coopérative. Leur implication particulière dans la société s'explique évidemment par leur intérêt financier à la réussite du projet. La règle veut que les producteurs aient leur mot à dire même s'ils ne sont pas directement concernés par la décision : par exemple, un producteur de lait peut trancher des décisions relatives aux maraîchers. À noter que les consommateurs n'ont pas accès au CA, ils ne sont donc consultés qu'en AG.

Répartition des tâches au CA

Un des administrateurs est responsable production, il s'occupe de trouver d'autres producteurs le cas échéant et évalue la qualité des produits distribués ainsi que la composition des paniers. Même si tout le monde participe à la planification de la production. Un autre producteur est responsable des subsides car il a de l'expérience dans une autre entreprise d'insertion. Le troisième administrateur est trésorier. Enfin, le président du conseil d'administration a des compétences transversales et est polyvalent.

3.2.5 Activités principales

L'activité de l'entreprise consiste en la vente de paniers composés de produits locaux exclusivement fournis par les producteurs-coopérateurs et commandés grâce à sa plateforme e-business. Les paniers sont ensuite livrés dans plus de 50 points dispersés dans la Province de Liège.

3.2.6 Canaux de distribution

Ce sont les producteurs qui livrent directement la coopérative car elle se situe non loin de chez eux. Point Ferme s'impose de ne pas passer par les grossistes et se contente donc des légumes de la coopérative.

Les prévisions de commandes sont envoyées le vendredi. Le lundi à midi, les producteurs commencent à livrer et les paniers sont constitués le mardi. « On dispose de prévisions précises sur le nombre de paniers ; ces prévisions aident les producteurs qui peuvent estimer combien de légumes ils devront planter et ce qu'ils auront à récolter » témoigne la responsable commerciale. La livraison est assurée par les salariés dans une cinquantaine de *Points Ferme* sur Liège. Les conditions d'établissement d'un point de dépôt sont très souples, il suffit de trouver cinq personnes qui s'y affilieront.

3.2.7 Partenaires clés

Le principal partenaire de Point Ferme est le GAL Pays des Condruses qui fut à l'origine de sa création. Le GAL reste disponible pour conseiller et apporter de précieux contacts à Point Ferme. Un nouveau partenariat avec la SPI et Point Ferme est en place afin de créer une plateforme logistique destinée à stocker 1.000 m³ de produits locaux à Ouffet. La SPI va financer ce hall relais agricole et Point Ferme aura la possibilité d'y louer des chambres froides. Cette solution permettra à tous les producteurs d'y stocker leurs produits.

Point Ferme suit les activités de Point Vert - une autre initiative du GAL - car la coopérative espère qu'ils vont former leurs futurs maraîchers ; Point Ferme est là pour les accueillir et leur offrir un débouché certain une fois formés. Point Ferme s'est également engagée dans la « ceinture aliment-terre liégeoise » qui regroupe un ensemble de forces vives de la Province de Liège autour du développement de circuits courts.

Les pouvoirs publics et les communes soutiennent Point Ferme en essayant de créer de nouveaux points fermes et de développer ses débouchés. L'agence-conseil en économie sociale, AGES, basée à Liège, accompagne Point Ferme depuis le début du projet. Des représentants d'AGES assistent à l'AG afin de faire part de leur expertise dans la gestion d'entreprises sociales et fournissent régulièrement des conseils à la coopérative.

3.2.8 Sources de revenus

Les sources de revenus sont liées à la commercialisation des paniers.

Fixation des prix et marge de la coopérative

Le prix est fixé par les producteurs et reste fixe tout au long de l'année. Cette pratique permet aux agriculteurs de prévoir ce que leur production va leur rapporter. Les prix sont arrêtés une fois par an lors d'une AG extraordinaire selon le principe « un homme, une voix ». Les prix sont généralement un peu plus élevés que ceux du marché mais la volonté est que le panier reste abordable. Les consommateurs-coopérateurs ne sont pas consultés au sujet du prix. La marge de la coopérative varie de 30 à 40% selon le produit.

3.2.9 Structure de coûts

L'achat des marchandises demeure le coût principal. La coopérative emploie une salariée. Les charges fixes comprennent la location du bâtiment, du mobilier, de la chambre froide ainsi que de la camionnette en *leasing*. Un budget est également alloué à la communication.

Les prix auxquels la coopérative achète les produits sont quasi équivalents à ceux que pratiquent les grossistes à la vente. Le maraicher est mieux payé grâce à la suppression de cet intermédiaire. Quant au coopérateur client, il y trouve aussi son compte puisque le système fait l'économie du détaillant.

Coûts non monétaires

La validation des décisions prend du temps car c'est parfois difficile de mettre tout le monde d'accord. Le principe d'« un homme, une voix » limite la prise de pouvoir par un seul producteur même si, parfois, certains veulent prendre de l'emprise sur les autres.

La double qualité des producteurs-coopérateurs les confronte à des conflits d'intérêts. En effet, ils doivent gérer leurs deux « casquettes » au sein de la coopérative : producteur et propriétaire. En réalité, le rôle de producteur prend souvent le dessus sur le second. En effet, chaque producteur tend à favoriser ses intérêts directs et personnels au sein de l'organe. C'est pour cette raison qu'il est primordial de confronter plusieurs types de producteurs au CA ; le laitier raisonne les maraîchers. La mixité des profils et des intérêts au sein du CA est essentielle afin d'y rendre les arbitrages possibles.

Bien que les différents types de production soient présents au CA, aucun membre n'y représente les consommateurs. Les décisions ont tendance à privilégier les intérêts des producteurs au préjudice de l'aspect commercial de l'activité. Par exemple, jusqu'à récemment, la composition des paniers relevait du choix des producteurs. Certains en ont abusé pour écouler via la coopérative des produits qu'ils n'arriveraient pas à commercialiser ailleurs. Suite à des plaintes de consommateurs, la responsable commerciale a dû tirer la sonnette d'alarme. Depuis, elle choisit elle-même la composition des paniers.

4. Coopérative de consommateurs : La Coopérative Ardente

Les informations rassemblées résultent principalement d'un entretien semi-directif avec Caroline Marcour, administratrice, initiatrice du projet et responsable administrative et financière de la coopérative. Ma présence à l'AG extraordinaire du 17 mars 2014 m'a permis de dialoguer avec des consommateurs-coopérateurs. Lors du lancement de la Ceinture aliment-terre liégeoise le 6 novembre 2013, j'avais également posé des questions à Niels Duschene, un autre administrateur.

4.1 Présentation de la coopérative

Tableau 7 Chiffres clés Coopérative Ardente

Agrément CNC	OUI
Nb de coopérateurs (au 1/04/2014)	269
Nb de salariés (au 1/04/2014)	2.1 ETP
Nb de points relais	16
Nb de commandes/semaine (au 1/04/2014)	75 paniers/semaine
Capital	68 000 € (dont 20 000 € capital fixe)
Chiffre d'affaires (en 9 mois)	100 000 €
Résultat net	(29 389 €)
Fonds propres (au 31/12/2013)	30 198 €



Fondée le 25 septembre 2012, la Coopérative Ardente a vu le jour suite à la volonté des initiateurs de rendre les produits biologiques, écologiques et locaux plus accessibles.

Le concept a été imaginé par Caroline Marcour alors qu'elle travaillait pour l'association de développement durable Exposit D. La problématique de l'accès aux produits bio, écologiques, locaux et équitables est ainsi apparue. Les origines du constat viennent notamment du fait que les GAC sont énergivores et que les épiceries bio n'offrent pas des horaires flexibles. La mission est d'offrir une solution aisée pour se procurer des denrées alimentaires.

Les étapes préliminaires ont été facilitées par l'octroi de deux bourses du programme ImpulCera en 2011, bourses d'étude de faisabilité et de lancement. L'étude de faisabilité s'est révélée positive et le projet a vite pris une tournure collective. La structure juridique de la société coopérative s'est dès lors imposée. Afin de fonder la coopérative, 26 personnes ont été démarchées et ont constitué un capital fixe d'une valeur de 20 000 €.

La coopérative a réellement démarré ses activités le 1^{er} avril 2013. L'objectif était de réunir 150 coopérateurs pour le lancement avec un capital de 60 000 €.

4.2 Décomposition en blocs du BMC revisité (cf. annexe 14)

4.2.1 Coopérateurs

Les coopérateurs sont à présent au nombre de 269 (au 01/04/2014). La majorité d'entre eux sont des consommateurs, à côté de quelques associations et d'un des fournisseurs. Le choix de la coopérative de consommateurs était notamment un moyen de faire appel à l'épargne citoyenne. Il existe deux types de parts d'une valeur nominale de 100 €. La part A est destinée aux coopérateurs garants : il s'agit des vingt-six fondateurs qui peuvent exercer un droit de veto collectif afin de garantir la conservation de l'objet social de la coopérative. Les parts B sont détenues par les coopérateurs ordinaires.

Les coopérateurs ont été réunis grâce à une grande campagne publicitaire menée avant la fondation de la coopérative. La présence de représentants de la coopérative à des salons et à des événements a également attiré quelques associés. Actuellement, les nouvelles affiliations se font plutôt de bouche-à-oreille ou via le site internet. La possibilité de s'affilier est ouverte à tous, sans conditions d'adhésion. La cessibilité des parts sociales et la démission des coopérateurs sont organisées de façon statutaire.

4.2.2 Proposition de valeurs

La proposition de valeurs est une réponse aux constats des initiatrices du projet et aux attentes de consommateurs sensibles à une alimentation durable et à une consommation responsable. L'accessibilité des produits et la facilité d'achat sont visées. La Coopérative Ardente se positionne comme un supermarché virtuel local, bio et équitable. Les clients bénéficient d'un service leur donnant accès à des produits de qualité et à une information transparente.

Outre l'accès aux produits, les clients ont l'occasion de participer à un projet collectif, porteur de valeurs sociales, économiques ainsi qu'environnementales. En devenant coopérateurs, les consommateurs se montrent acteurs et façonnent le projet.

De plus, l'organisation soutient l'ancrage local en proposant aux consommateurs de se réapproprier leur pouvoir économique et en se fournissant autant que possible auprès de producteurs locaux.

L'offre est une combinaison de trois concepts :

1. Produits de qualité et respectueux de l'environnement dans une gamme diversifiée.
2. Facilité : commandes par internet, service de livraison en points relais ou à domicile.
3. Structure juridique transparente : société coopérative à finalité sociale, agréée par le CNC et entreprise d'insertion qui donne l'occasion aux consommateurs d'être acteurs

et de s'engager dans un projet alternatif en détenant des parts de la coopérative. La copropriété permet aux coopérateurs de savoir à quoi sert leur argent ; le tout est géré démocratiquement avec des objectifs d'insertion.

Un grand changement a été voté lors de la première AG, les clients non-coopérateurs ont maintenant accès aux services de la coopérative. Cependant, ces derniers ne détiennent pas de parts, leur engagement se limite donc à la consommation. Cette décision est effective depuis décembre 2013.

4.2.3 Ressources clés

Ressources matérielles

La coopérative est propriétaire de la chambre froide et de la camionnette mais loue un hangar. La Coopérative Ardente est un marché en ligne ; le site internet est une ressource clé.

Ressources humaines

Seize personnes bénévoles gèrent les points relais de la coopérative : ce sont soit des coopérateurs - clients depuis longtemps - qui ouvrent leur domicile une heure par semaine, soit des associations ou des petits magasins qui profitent de l'opportunité pour attirer d'éventuels nouveaux clients. Ces bénévoles n'en retirent aucun avantage particulier hormis la livraison gratuite et le plaisir de contribuer à un projet citoyen.

La coopérative emploie quatre personnes (2.6 ETP) :

1° Responsable administrative et financière : Caroline Marcour (0.7 ETP)

2° Responsable opérationnelle : Pauline Leboutte (0.8 ETP)

3° Manutention et livraison : Miguel Winant (0.6 ETP) ; Miguel est chômeur de longue date et qualifié « gravement défavorisé ». La coopérative contribue à sa réintégration sur le marché de l'emploi.

4° Fonction commerciale : Frédéric Horsch (0.5 ETP en mai puis temps plein). Pour pallier le manque de dynamique commerciale, la fonction de responsable administrative et financière sera remplacée par une fonction commerciale ; un « booster de coopérative » vient d'intégrer l'équipe et est engagé pendant un mois (mois de mai) à mi-temps avant de travailler à temps plein ; il remplacera Caroline Marcour dès juillet.

Ressources intangibles

Les consommateurs peuvent devenir de réels ambassadeurs pour la coopérative et promouvoir cette dernière via leurs réseaux respectifs et leurs contacts. Il est important qu'ils perçoivent l'importance de leur contribution afin que cette initiative alternative perdure.

Les profils du CA contribuent également à un certain ancrage dans le réseau associatif. En effet, Caroline et Pauline sont très impliquées dans le monde associatif liégeois, notamment via leur emploi précédent au sein d'Exposant D. Niels Duschene, entrepreneur très actif dans les associations de développement durable, est présent depuis le lancement de la coopérative. Hugues Mouchamps est le nouveau représentant de l'EFT la Bourrache et est particulièrement attentif à l'alimentation durable. Jean Danis représente les intérêts des consommateurs de concert avec les deux futurs administrateurs.

Ressources financières

Le capital de la coopérative s'élève à 68 000 € (dont 20 000 € de capital fixe). La société paraît sous capitalisée. Les fonds propres sont fortement affectés par la masse salariale et par le coût des marchandises. Le souhait des administrateurs est de recapitaliser la coopérative.

La SOWECSOM a accordé un crédit d'investissement de 350 000 € à la coopérative ; elle n'est cependant pas entrée dans le conseil d'administration car la Coopérative Ardente est une trop petite structure.

4.2.4 Relations avec les coopérateurs

La proposition de valeurs est amenée de diverses façons aux coopérateurs. Une newsletter est envoyée chaque semaine pour informer des nouveautés, des événements et suggérer des recettes. L'objectif est que la Coopérative n'exige pas trop de temps de la part des coopérateurs et ne soit pas énergivore. Les coopérateurs ont accès à toutes les informations de gestion et sont invités aux AG.

Dans le plan d'affaires proposé afin de démarcher les coopérateurs, il est stipulé que « l'investissement temporel [du coopérateur] est quasi inexistant. Le client ne doit pas participer aux tâches opérationnelles de la société. »

L'avantage des clients coopérateurs réside dans la gratuité des frais de préparation ainsi que dans la possibilité d'obtenir une ristourne, au prorata des transactions effectuées avec la coopérative (art. 46 des statuts).

Des événements sont organisés pour tenter d'instaurer un climat convivial parmi les coopérateurs. Il peut s'agir d'apéritifs dans les points relais ou de journées portes ouvertes de la coopérative par exemple. La stratégie des administrateurs de la coopérative consiste, actuellement, davantage dans la recherche de nouveaux coopérateurs plutôt que dans la stimulation à la participation de la base des coopérateurs déjà inscrits.

Gouvernance

Le CA est composé de cinq administrateurs officiels ainsi que de deux observateurs (futurs administrateurs). Les clients sont représentés au sein du CA par un des cinq administrateurs et les deux observateurs. Deux des salariées sont également administratrices, c'est pourquoi elles ont souhaité avoir un CA diversifié avec des personnes extérieures.

Le rôle du CA est la mise en œuvre des décisions approuvées par l'AG et la gestion en bon père de famille. Il s'agit en quelque sorte d'un contrat moral avec la coopérative. Une réunion formelle est organisée une fois par mois. Le CA a un droit de veto sur l'adhésion de nouveaux coopérateurs mais ce droit n'a jamais été exercé.

L'ensemble des coopérateurs constitue l'AG (régie par les articles 33 à 42 des statuts). Les modifications des statuts, la nomination des administrateurs ainsi que leur révocation et démission y sont traitées. L'AG doit également approuver les comptes annuels.

Le droit de vote est limité à 5% maximum du capital (art. 37). Cette limite est d'application étant donné que deux des coopératrices ont également la qualité d'employées au sein de la coopérative. La Coopérative n'a pas souhaité imposer le système « d'un homme équivaut à une voix » pour préserver son attrait auprès des investisseurs.

4.2.5 Activités principales

Les activités liées à la mise en place de la proposition de valeurs de la coopérative sont largement prises en charge par les salariés puisqu'il importe que les coopérateurs n'aient pas à intervenir au niveau opérationnel. Le fonctionnement est simple : il suffit de transmettre sa commande avant le lundi 9h, de la payer et de la réceptionner à domicile ou dans un point-relais. Les salariés de la coopérative s'occupent des commandes en ligne, du réapprovisionnement du stock et de la constitution des paniers. Un service de livraison est ensuite assuré. La gestion des points relais est tout de même confiée à quelques coopérateurs bénévoles, à des associations ou à des commerces de proximité.

4.2.6 Canaux de distribution

L'accessibilité des produits fait partie des raisons d'être de la coopérative qui passe par divers canaux pour délivrer ses services aux consommateurs coopérateurs ou non. Les salariés de la Coopérative reçoivent les commandes le lundi à 9 heures. La commande peut comporter trois catégories de produits : les produits frais conservés en chambre froide, les produits frais hors chambre froide (les légumes, les œufs, le pain...) et les produits secs. Les produits non disponibles sont commandés aux fournisseurs de frais et livrés le mercredi.

Une fois les produits réunis, les salariés les reconditionnent et les livrent sur la même journée en deux, trois ou quatre tournées. Trois canaux de distribution sont possibles :

1. Le hangar de la coopérative à Saint-Nicolas (ouvert 3 jours/semaine)
2. La livraison à domicile : 10% des commandes
3. Les points relais : 90% des commandes

Aucune condition ne régit la création d'un point de dépôt. Ce dernier est géré par des bénévoles. Les bénévoles sont au même nombre que les points relais (16). La zone de livraison est bien couverte par les points relais à Liège-même ; ils pourraient encore se développer à Chênée. On a connu une réelle augmentation dans les points relais ces derniers mois et l'arrivée de la fonction commerciale devrait favoriser la poursuite du mouvement.

4.2.7 Les clients externes

Une partie de la proposition de valeurs de la société est ouverte aux clients non-coopérateurs depuis décembre 2013. La coopérative communique avec eux via le site internet et la *newsletter* mais ils ne sont pas impliqués dans les organes de gouvernance. Pour l'instant, la clientèle qui ne détient pas de parts représente la moitié du chiffre d'affaires.

4.2.8 Partenaires

Le soutien d'Exposant D, l'ASBL où travaillaient deux des initiatrices du projet, leur a permis de développer et de mûrir le projet. Le comité de pilotage mis en place avant la constitution est également l'une des parties prenantes : un coordinateur d'Exposant D y est intégré ainsi qu'un représentant de l'EFT La Bourrache et un coordinateur de Barricade ASBL - autant d'acteurs phares de l'économie sociale et du développement durable à Liège.

Les fournisseurs

Les parts de coopérateurs sont principalement destinées aux consommateurs qui sont directement clients des services de la coopérative. La volonté était que les producteurs n'interagissent avec la coopérative qu'en qualité de fournisseurs. La coopérative travaille en partenariat avec une personne qui se charge de faire la tournée de plusieurs fermes pour récolter le fromage. Un boucher agneau et un boulanger font partie des fournisseurs réguliers. Deux maraîchers sont fournisseurs. Parmi eux, figure l'entreprise de formation par le travail (EFT) la Bourrache. Le débouché de la coopérative est assez conséquent pour ces divers petits fournisseurs. Par contre, la coopérative s'adresse à des acteurs bio et équitables plus importants (tels que Bonneterre, Ethiquable, Biotop...) pour l'approvisionnement en produits secs. Pour ces fournisseurs, la coopérative représente une partie marginale de leur vente.

Le partenariat avec la Bourrache va au-delà de l'approvisionnement en légumes. En effet, des sièges sont communs dans les organes décisionnels et un certain partage des outils de gestion existe. Ce partenariat a favorisé l'obtention de l'agrément d'Entreprise d'Insertion.

Aucun contrat d'exclusivité ne lie les fournisseurs à la coopérative. Chaque fournisseur livre au moment où il le souhaite. La sélection des producteurs s'opère selon les produits qu'ils proposent (bio, écologiques, locaux et/ou équitables). Une contrainte logistique s'impose car les producteurs doivent être en mesure de livrer les commandes pour le mercredi.

4.2.9 Sources de revenus

Ces divers éléments engendrent des revenus dont bien évidemment ceux issus de la vente des paniers. Les prix sont fixés au travers d'une grille de marges bénéficiaires déterminées en fonction du produit. La marge sur les ventes varie entre 1,4 et 1,7 fois le prix d'achat HTVA (par rapport au prix de vente TVAC).

Pour atteindre son seuil de rentabilité, la coopérative devrait écouler 150 paniers/semaine selon les prévisions faites par le CA. Or, 75 paniers en moyenne par semaine sont actuellement distribués. Les fonds propres de la coopérative sont donc fortement touchés et récemment passés en-dessous de la limite que les gestionnaires s'étaient imposée. Ces derniers ont donc tiré la sonnette d'alarme et convoqué les coopérateurs à une AG extraordinaire. Un plan de relance y a été voté.

4.2.10 Structure de coûts

Les deux coûts principaux sont le coût d'achat des marchandises qui est directement lié aux ventes ainsi que le coût de la main-d'œuvre qui est, dans une moindre mesure, lié aux ventes lui aussi. La location du hangar constitue un coût non négligeable. Les gestionnaires font leur possible pour diminuer les frais fixes de fonctionnement.

Affectation des bénéfices

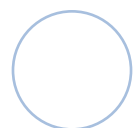
Il n'est, pour l'instant, pas vraiment question d'affectation des bénéfices vu que la coopérative essuie une perte mais l'affectation est régie par l'article 45 des statuts. Une ristourne pourra être accordée aux coopérateurs ou même un dividende quand les résultats le permettront.

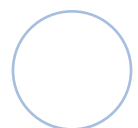
PARTIE III : Conclusion

En guise de conclusion, je repréciserai tout d'abord, sous la forme d'un récapitulatif, quels sont les ajustements qui ont été apportés au modèle d'origine pour aboutir au *Business Model Canvas* revisité ainsi que les objectifs de ces modifications. Des recommandations sur l'utilisation du *Business Model Canvas* revisité seront ensuite formulées. Il s'agira de résumer tous les éléments nécessaires à son utilisation.

Dans une deuxième partie, j'exposerai les bonnes pratiques et les points d'attention qui transparaissent à la lumière des études de cas présentées dans les développements. Pour ce faire, les études de cas seront confrontées au contenu théorique énoncé dans la revue de littérature. Les difficultés mises en exergue par cette confrontation seront également envisagées.

Enfin, j'aborderai les limites de l'outil revisité et je développerai certains éléments de réflexion afin d'élargir les horizons du BMC revisité.





1. *Business Model Canvas* revisité : récapitulatif

Le BMC revisité résulte de mon adaptation du *Business Model Canvas* d'Osterwalder et Pigneur (2010). Cette nouvelle version a été conçue afin d'intégrer au modèle originel les principales spécificités des sociétés coopératives. Ainsi, l'outil met-il en évidence les différents endroits où la formule coopérative et, plus particulièrement, les coopérateurs interviennent. Les interactions entre ceux-ci et la coopérative sont particulièrement soulignées.

Par conséquent, le principal ajustement appliqué au modèle d'origine est l'adjonction d'un bloc central qui représente les coopérateurs. La relation de ces derniers avec la coopérative dépassant la qualité d'utilisateurs, il était nécessaire de rendre compte aussi de leur qualité de propriétaires. De surcroît, qu'ils soient fournisseurs, consommateurs, travailleurs ou épargnants, les attentes des coopérateurs ne sont pas prises en compte dans le modèle d'origine et la société coopérative n'aurait pas de sens si elle n'était décrite que sous l'axe client-société.

En plus des attentes des coopérateurs en tant qu'utilisateurs et propriétaires, la proposition de valeurs et les services de la coopérative sont parfois également destinés à une clientèle externe. Afin de rendre compte de cette duplicité de l'offre, le bloc de proposition de valeurs est scindé en deux.

Outre les attentes auxquelles aspirent les coopérateurs en créant ou en adhérant à une coopérative, il est intéressant de se pencher sur le rôle que jouent les coopérateurs dans les divers éléments qui forment le modèle économique de la société. Une séparation est opérée dans certains blocs afin de mieux mettre en évidence la véritable implication des coopérateurs. Ainsi, les ressources qu'apportent ces derniers à la société sont distinguées des ressources habituelles. La proposition de valeurs qu'offre la coopérative en réponse aux attentes des coopérateurs et les ressources clés apportées par ceux-ci définissent, en quelque sorte, le type et le degré des relations entre les coopérateurs et la coopérative.

Les mécanismes mis en place pour gérer cette relation spécifique sont également abordés, ceux-ci se traduisent notamment dans la gouvernance de la société. Cet aspect n'était pas abordé dans le BMC d'origine mais il constitue un aspect primordial pour rendre compte du fonctionnement d'une coopérative.

Cette relation inédite peut engendrer des coûts qui seront séparés des coûts habituels afin de mieux percevoir l'impact des spécificités coopératives. Il en sera de même pour les revenus.

Le *Business Model Canvas* revisité est présenté sous trois formes différentes :

1. Un modèle « 3D »¹⁶ illustre les divers ajustements et présente les interactions entre les différents blocs.
2. L'outil est également testé sous forme d'études de cas qui suivent la structure des divers blocs du canevas revisité.
3. Enfin, le modèle redessiné sous forme de tableau résume les diverses études de cas¹⁷.

Rappelons que l'objectif est de mettre le BMC revisité à la disposition de l'équipe de Coopburo afin qu'elle l'utilise pour le conseil et la mise en place d'initiatives coopératives. L'accompagnement peut porter sur de nouveaux projets - car il permet de visualiser tous les points d'attention liés aux spécificités du modèle coopératif - ainsi que sur des initiatives coopératives existantes afin de repérer les endroits où le plein-potentiel n'est pas atteint. Le canevas revisité est également un moyen pédagogique pour offrir, par exemple, l'aperçu d'une initiative à des personnes qui ne seraient pas familiarisées avec ce modèle entrepreneurial.

D'une manière plus générale, il va de soi que le BMC revisité en 3D fournit un outil formatif à caractère ludique pour expliquer les spécificités de l'entrepreneuriat coopératif. De plus, l'équipe de Coopburo peut utiliser les études de cas déjà élaborées afin de fournir des exemples de la diversité de fonctionnement des sociétés coopératives.

Le guide d'entretien exposé dans l'annexe 5 constitue une bonne base dont l'équipe peut se servir pour analyser de nouveaux projets. Il permet de pointer rapidement les éléments négligés par les porteurs de ces projets.

Outre ces « recommandations » sur l'utilisation du BMC revisité, il est intéressant de se pencher sur ce que l'on peut dégager de l'analyse des études de cas de ce mémoire-projet.

2. Le BMC revisité à l'épreuve des études de cas

Une approche-terrain a été initiée dans ce mémoire-projet afin de développer mon outil pédagogique à destination de l'information et de l'accompagnement de projets coopératifs : la découverte et l'analyse de diverses coopératives ont constitué une partie importante de la démarche. Il convenait de mesurer si les données récoltées au cours de ces rencontres ou des entretiens personnalisés ainsi que les informations issues de la littérature pouvaient aisément trouver place dans le BMC revisité.

¹⁶ Annexe 7

¹⁷ Modèle original dans l'annexe 8, appliqué aux études de cas annexes 9, 11, 12 et 14.

Le *Business Model Canvas* revisité a donc été testé en modélisant des cas réels et en les intégrant à la nouvelle matrice. Cette démarche a notamment mis en évidence la diversité du modèle coopératif. Par exemple, bien que l'accès aux produits locaux soit l'objectif final de chacune des coopératives rencontrées, les besoins et attentes des coopérateurs diffèrent d'un modèle à l'autre. Comme nous avons pu le constater, leur implication varie également d'un extrême à l'autre suivant le type de coopérative et le modèle organisationnel mis en place.

Le modèle revisité, centré sur les coopérateurs, montre les interactions entre ceux-ci et les divers éléments qui façonnent la coopérative. En théorie, les sociétaires peuvent s'impliquer dans tous les autres blocs. Il est nécessaire de sonder les coopérateurs afin de savoir ce qu'ils attendent de leur coopérative mais également de mesurer jusqu'à quel degré ils sont prêts à s'impliquer. Cette échelle de participation peut varier fortement d'une coopérative à l'autre (Birchall & Simmons, 2004).

Concernant le degré d'implication des coopérateurs, quelques points d'attention émanent des études de cas et de l'analyse, à l'aide du BMC revisité, des interactions entre le bloc central des coopérateurs et les blocs adjacents auxquels il se superpose.

Prenons l'exemple de la Fromagerie des Tourelles dans laquelle les coopératrices sont les seules à porter leur projet : il n'y a pas de salariés ni d'autres parties prenantes engagées. Leur niveau d'implication est au maximum en tant qu'usagères mais également en tant que propriétaires. Ce niveau peut être particulièrement évalué grâce aux blocs des « relations avec les coopérateurs », des « activités », des « ressources clés » ainsi que des « canaux de distribution ».

À l'inverse, la Coopérative Ardente a opté pour une implication minimaliste de ses coopérateurs. La coopérative emploie des salariés (dont deux coopératrices garantes) et le modèle repose sur ces derniers et les fournisseurs externes. Certaines questions sont soulevées par ce choix car il apparaît que les coopérateurs sont plutôt passifs bien qu'invités à utiliser les services de la coopérative et à participer aux AG. En effet, une faible proportion des 269 coopérateurs commande les paniers et le taux de participation aux AG est assez faible. Nous observons finalement peu d'interactions entre les coopérateurs et la coopérative. Le point d'attention dans ce cas est le manque de mécanismes mis en place dans l'axe des relations coopérateurs- proposition de valeurs. Les salariés se concentrent sur la gestion opérationnelle (« les activités ») mais ne consacrent pas « d'effort » à la stimulation des coopérateurs.

Concernant la participation au sein de Point Ferme, les producteurs-coopérateurs sont très impliqués dans la coopérative. Le conseil d'administration est d'ailleurs exclusivement composé de producteurs. Le point d'attention relevé par l'étude de cas concerne la gestion de la double qualité des coopérateurs. En effet, les coopérateurs sont parfois rendus « schizophrènes » par leur double rôle délicat à gérer. Dans la pratique, ils restent avant tout producteurs et cette « fonction » prend généralement le dessus sur leur rôle de propriétaires. Des conflits d'intérêts peuvent éclater et l'importance de varier le plus possible les profils afin de pouvoir équilibrer ces intérêts n'est plus à démontrer. Le renforcement de l'implication des consommateurs-coopérateurs au sein de Point Ferme est une piste afin de ne pas privilégier une des parties prenantes.

Dans le cas de Coprosain, les producteurs gardent la maîtrise de leur production, des prix, du planning de livraison et du cahier des charges. Ils sont représentés au conseil d'administration mais ont dû ouvrir celui-ci à des administrateurs externes pour s'assurer un certain recul vis-à-vis de la gestion financière. La production est un tout autre métier que la gestion d'une société, de ses salariés et de la nécessaire viabilité financière. Outre la mixité des profils et la variété des intérêts, il est important de réunir des personnes qui ont des compétences complémentaires.

- Par ailleurs, cette section aspire à confronter les réalités de terrain observées dans les différents cas avec les théories énoncées dans la revue de littérature. En effet, les études de cas font, dans une certaine mesure, écho au contexte théorique énoncé dans les développements (chapitre 1).

Les coopératives étudiées agissent à un niveau très local et ne cherchent pas à s'étendre outre mesure - le principe des circuits courts étant précisément de conserver une certaine proximité qu'elle soit géographique ou relationnelle. Ainsi, comme énoncé par Van Opstal et Gijssels (2008), les coûts de transaction sont effectivement limités par la coopérative grâce à la confiance réciproque entre la coopérative et ses coopérateurs (ressources intangibles & relation avec les coopérateurs). L'adhésion à une telle société réduit les incertitudes et les risques liés à la loi de l'offre et de la demande (proposition de valeurs).

Van Dijk et Klep (2005) soulignent également le pouvoir de la coopération en matière d'échange de bonnes pratiques et d'informations. Cette remarque s'est traduite par les rubriques « ressources intangibles » et « relations avec les coopérateurs » du BMC revisité.

Enfin, les modèles étudiés ont démontré le pouvoir des coopératives de mobiliser d'autres types de ressources. Leur base de membres, par exemple, est un de leurs atouts. Les coopérateurs sont directement concernés par la production du bien ou du service et s'engagent à contribuer à sa réalisation (Mertens, 2005). C'est la raison pour laquelle le bloc des ressources clés du modèle d'origine a également été partagé afin de mieux mettre en évidence l'apport des coopérateurs en matière de ressources matérielles, humaines, financières et intangibles.

Sur les quatre cas présentés, trois coopératives employaient des salariés mais toutes bénéficiaient de l'apport en ressources humaines de coopérateurs. Ainsi, les consommateurs-coopérateurs de Point Ferme sont-ils de réels ambassadeurs du concept et prennent parfois en charge l'organisation des points de dépôt bénévolement et les producteurs occupent les postes de fournisseurs et même d'administrateurs pour certains. Ces ressources seraient difficilement mobilisables dans un modèle où les personnes ne se sentiraient pas à ce point concernées par le projet. Le partage opéré, dans le BMC revisité, entre les ressources du modèle original et les ressources spécifiquement apportées par les coopérateurs traduit cette spécificité.

Si certains aspects ont été mis en exergue par le modèle revisité, celui-ci comporte également des limites qui sont présentées dans la section suivante.

3. Limites du BMC revisité et éléments de réflexion

Le *Business Model Canvas* revisité n'aspire pas au même dessein que le modèle d'origine. La mise à disposition de cet outil à l'équipe de Coopburo comporte deux facettes : il s'agit, d'une part, d'un outil pédagogique qui présente les spécificités du modèle coopératif et, d'autre part, d'un outil synthétique pour l'accompagnement d'initiatives coopératives qui simplifie le repérage des points d'attention pour lesquels le plein potentiel coopératif ne serait pas exploité.

À ce stade, le BMC revisité n'a pu être expérimenté sur le terrain et les études de cas, bien que traitant de sociétés coopératives existantes, n'ont pas été réalisées dans les mêmes conditions qu'un accompagnement sur le terrain. De plus, l'outil n'a été appliqué qu'à des coopératives actives dans un secteur d'activités restreint. Il est donc délicat de prétendre avoir identifié toutes les limites de l'outil ; on ne peut que les imaginer.

En tant qu'outil pédagogique, le BMC revisité s'inspire largement du modèle d'Osterwalder et Pigneur (2010) qui a fait ses preuves et est utilisé, quotidiennement, par une multitude

d'acteurs. Ainsi, pouvons-nous considérer, avec humilité, que l'outil n'est pas vraiment un modèle expérimental puisqu'il est adapté d'un outil largement testé.

En tant qu'outil d'accompagnement, tout l'art de la consultance est d'apporter son expertise en fournissant des conseils sur mesure et en rendant chaque modèle unique. Le modèle coopératif est tellement varié que certains aspects ont certainement dû échapper à mon analyse. Les conseillers seront certainement confrontés à des aspects originaux et à des configurations insolites qu'ils risquent de gommer s'ils s'en tiennent à l'outil. Il faut donc veiller à ne considérer le BMC revisité que comme une grille d'analyse et que celle-ci ne devienne pas le moteur du projet. L'accompagnement doit rester personnalisé et ouvert à la créativité. Il est important de ne pas chercher à tout calibrer d'après l'outil.

En outre, certains éléments du modèle coopératif ne sont pas prévisibles et échappent au BMC revisité. Je pense particulièrement à la prépondérance de l'aspect humain dans cette forme entrepreneuriale. Les projets coopératifs sont avant tout portés par des personnes et aucune expertise n'a de prise sur cet aspect.

Ce mémoire-projet m'a permis d'approfondir ma connaissance du modèle entrepreneurial coopératif et de découvrir des initiatives qui toutes m'ont captivée. La passion des porteurs de projets est transmissible et leurs histoires inspirantes.

Je conclurai cette démarche par une réflexion de David Griffiths, cité par Monsieur Vanhove :

Bien entendu, la coopérative idéale n'existe pas, tout comme il n'existe pas d'économie idéale. [...] La clef du [...] succès de n'importe quelle coopérative est la perception, l'acceptation et la mise en pratique de la spécificité coopérative et des atouts coopératifs. Il existe une spécificité coopérative : la structure coopérative est unique et diffère de celle des entreprises privées et publiques (cité par Vanhove, 2003, p.68).

Annexes

TABLE DES MATIÈRES DES ANNEXES

Annexe 1 Invitation au Coop Explore : la coopérative Coprosain.....	-2-
Annexe 2 Invitation au Coop Explore : la Fromagerie des Tourelles.....	-3-
Annexe 3 Invitation au Coop Tour à Lille (France).....	-4-
Annexe 4 Inventaire des initiatives coopératives en circuits courts agroalimentaires.....	-5-
Annexe 5 Guide d’entretien interview administrateurs des coopératives.....	-7-
Annexe 6 Définition des circuits courts du gouvernement wallon.....	-9-
Annexe 7 <i>Business Model Canvas</i> revisité 3D.....	-10-
Annexe 8 <i>Business Model Canvas</i> revisité, tableau simplifié.....	-11-
Annexe 9 BMC revisité appliqué à la coopérative Coprosain.....	-12-
Annexe 10 Chiffre d’affaires des producteurs de Coprosain par rapport à la superficie de leur exploitation.....	-13-
Annexe 11 BMC revisité appliqué à la Fromagerie des Tourelles.....	-14-
Annexe 12 BMC revisité appliqué à Point Ferme.....	-15-
Annexe 13 Article 60 § 7 de la loi organique des CPAS du 08/07/1976	-16-
Annexe 14 BMC revisité appliqué à la Coopérative Ardente.....	-17-
Annexe 15 Étude de cas : CUMA de la Croix au Bois.....	-18-



Coop Explore

Découvrez Coprosain

Le lundi 9 décembre 2013

Vous êtes actif dans une coopérative existante ou vous avez un intérêt pour le modèle coopératif? Participez au Coop Explore et visitez d'autres projets coopératifs en Belgique. Laissez-vous inspirer et partagez votre vécu. Il s'agit là d'une occasion d'étendre vos compétences et votre réseau.

Participez à notre prochain Coop Explore et visitez Coprosain!



Coprosain est une coopérative qui rassemble une quarantaine de producteurs. Depuis plus de 35 ans, la coopérative défend les petites fermes familiales, le contact entre producteurs et consommateurs, les produits de qualité et donne un juste prix à ses agriculteurs.

Les producteurs se sont réunis afin de produire et commercialiser tous leurs produits fermiers et bios en circuits courts. La coopérative maîtrise ainsi un circuit complet et fermé : de la production à la commercialisation, en passant par la transformation.

La coopérative offre une gamme de produits diversifiés (produits laitiers et fromages, viandes, volailles et charcuterie, fruits et légumes...). Quarante-cinq personnes y sont employées pour la transformation des viandes, la fabrication des charcuteries et des plats préparés, la gestion des commandes et des stocks et la commercialisation dans les divers « comptoirs fermiers ».

Venez découvrir les spécificités de ce modèle coopératif inspirant !

Quand

Le lundi 9 décembre 2013 à 13h30

Où

Centrale de Coprosain - Chemin des peupliers 24, 7800 Ath

Programme

- 13h30** Accueil des participants
- 13h45** Visite guidée des installations de Coprosain
- 14h30** Déplacement vers le restaurant de la coopérative "Aux Mets Encore"
- 14h45** Introduction sur l'entrepreneuriat coopératif par Christophe Kevelaer, Conseiller Coopburo
- 15h00** Présentation de Coprosain par Paul Vankeerberghen, directeur général
 - Historique
 - Rôle des coopérateurs
 - Spécificités/apports du modèle coopératif
 - Défis relevés et/ou à relever
 - Evolutions futures
- 16h00** Echanges avec les participants
Goûter au restaurant

Prix

12 EUR par personne,
6 EUR pour les sociétaires de la coopérative Cera
Le nombre de participants est limité à 20. **Inscrivez-vous avant le 2 décembre via info@coopburo.be**

Plus d'infos

Peggy Mommaerts
tél. 016 27 96 88
peggy.mommaerts@coopburo.be

www.coopburo.be/fr

Coop Explore est une initiative de Coopburo, le prestataire de services pour l'entrepreneuriat coopératif, de Cera.





Coop Explore

Découvrez la Fromagerie des Tourelles

Le mardi 28 janvier 2014

Vous êtes actif dans une coopérative existante ou vous avez un intérêt pour le modèle coopératif? Participez au Coop Explore et visitez d'autres projets coopératifs en Belgique. Laissez-vous inspirer et partagez votre vécu. Il s'agit là d'une occasion d'étendre vos compétences et votre réseau.

Participez à notre prochain événement et visitez la Fromagerie des Tourelles



Installée au cœur d'un château du XVI^e siècle, la Fromagerie des Tourelles, animée par quatre passionnées, vous propose ses fromages de vache au lait cru directement recueilli dans leurs exploitations respectives en région ardennaise.

La simple envie de travailler ensemble et une formation fromagère dans un atelier partagé ont incité Françoise Lespagnard, Martine Quiryne, Annik Henrotin et Véronique Rouxhet à s'associer et à créer leur coopérative. Issues de fermes situées dans les environs d'Erezée et de Durbuy, ces quatre agricultrices ont rassemblé leurs compétences et ont créé un local de transformation commun.

Cette fois encore, une coopérative au service des circuits courts nous dévoile un modèle de diversification accessible et gourmand!

Venez découvrir les spécificités de ce modèle coopératif inspirant !

Quand

Le mardi 28 janvier 2014 à 13h30

Où

Ferme-château de FISENNE
Rue du Château 3, 6997 Erezée

Programme

- 13h30** Accueil des participants
13h45 Visite guidée des installations de la Fromagerie
14h30 Introduction sur l'entrepreneuriat coopératif par Christophe Kevelaer, Conseiller Coopburo
14h45 Présentation de la Fromagerie par Martine Quiryne
- Historique
 - Formation de la coopérative
 - Rôle des coopératrices
 - Spécificités/apports du modèle coopératif
 - Défis relevés et/ou à relever
 - Evolutions futures
- 15h45** Echanges avec les participants
Dégustation des fromages

Prix

12 EUR par personne,
6 EUR pour les sociétaires de la coopérative Cera
Le nombre de participants est limité à 20. **Inscrivez-vous avant le 20 janvier via info@coopburo.be**

Plus d'infos

Peggy Mommaerts
tél. 016 27 96 88
peggy.mommaerts@coopburo.be

www.coopburo.be/fr

Coop Explore est une initiative de Coopburo, le prestataire de services pour l'entrepreneuriat coopératif, de Cera.





Coop Tour Lille (France) : Nourrissez-vous des modèles coopératifs français !

De la graine à l'assiette : éventail de solutions coopératives françaises tout au long de la filière alimentaire.

La nourriture a toujours été une préoccupation majeure de l'homme. Ces dernières années, avec les crises alimentaires à répétition, les questions liées à notre alimentation se sont même faites de plus en plus prégnantes. La thématique des circuits courts, par exemple, fait ainsi l'objet d'une attention croissante. Quelles solutions le modèle coopératif peut-il apporter dans ce contexte ?

Afin de nourrir la réflexion, Coopburo vous emmène à la découverte de réponses que le mouvement coopératif français apporte tout au long de la filière de l'alimentation : de l'exploitation du sol à la consommation de produits finis, en passant par des secteurs aussi variés que l'industrie alimentaire, la restauration ou encore les entreprises d'insertion professionnelle.

Faites ainsi (plus ample) connaissance avec des modèles coopératifs à la fois multiples et inspirants : qu'il s'agisse d'une **CUMA**, c.à.d. une coopérative de partage de matériel agricole ; de **Biocoop**, le premier réseau de magasins bio en France ; de l'industriel **Semences de France**, issu du premier groupe coopératif agricole français (InVivo), leader en distribution de semences ; de la **SCOP Chèque Déjeuner**, n°3 mondial sur le marché des titres restaurant et fondée sur une organisation coopérative singulière ; ou encore de quelques autres initiatives en matière de **circuits courts** et/ou d'entreprises coopératives 'd'intérêt collectif' (SCIC).

Le tout dans la région de Lille, connue pour son riche passé industriel et commercial dans le domaine de l'agro-alimentaire, aujourd'hui largement recentrée sur sa vocation de capitale administrative et de fournisseur de services publics ou privés aux activités environnantes.

Bref, un voyage d'étude qui s'annonce gourmand et nourrissant !



Quand ?

Du jeudi 6 février 2014, à.p.d. 14h00 (gare de Lille Europe) au vendredi 7 février, 17h00 (sur place).

Modalités d'inscription :

Pour des raisons pratiques le nombre de participants est strictement **limité à 20 pers.**

Les inscriptions se font, avant le 15/01/2014 auprès de Peggy Mommaerts : peggy.mommaerts@coopburo.be - Tél. 016 27 96 88.

Coût du séjour : 300 € *

Comprend : hébergement, repas, visites et déplacements au départ de Lille.

Non inclus : voyages aller et retour entre Lille et la Belgique.

(*) 5% de réduction pour les sociétaires de Cera et les membres de l'Académie des entrepreneurs sociaux.

En savoir plus :

Une description plus complète des coopératives visitées dans le cadre de ce Coop Tour Lille, et le profil des différents orateurs prévus au programme sont disponibles sur notre site Internet : www.coopburo.be/fr

Annexe 4 : Inventaire des initiatives coopératives en circuits courts agroalimentaires

Agri Debo
Agribio
Agricovert
Al'binète
Au Bio Village
Aux Délices du Terroir
Belchanvre
Biolé
Bois vert
Brasserie Coopérative de la Lesse
Centre Interprofessionnel Maraîcher (CIM)
Challenge
Cidrerie du Condroz
Cobelvian scl
Coferme
Compagnons du Samson
Coopérative fermière de la Gaume
Coopérative GVBOB (Groupement de Viande Biologique d'Origine Belge)
coopérative laitière de Bullange
COPROBEL
COPROSAIN
Coq des prés
Cynorodhon
Delville s.c.
D'ici
Ecoculture
Emissions-zéro
Epicentre

Epi'vert
ETHIQUABLE Benelux
Fabriferm
Faircoop
Farmstore
Feed the future
Ferme à l'Arbre de Liège
Ferme Beriot
Ferme de la Bouverie
Ferme de la Clarine
Ferme des Monts
Ferme du Halleux
Ferme du Montaval
Ferme Louis Larock
Ferme Nos Pilifs
Ferme Sainte Barbe
Floreco
Fournipac
Fromagerie des Tourelles
FROMAGERIE DU GROS-CHÊNE
Groupement Européen des Producteurs de Fruits et Légumes de Wallonie (GPFL)
La Caravane ALPI Agricole
La coopérative
la Coopérative Ardente
La Criée de Wépion
La débrouillardise villageoise
La ferme à domicile
La ferme du Hayon
La fermière de Méan

La Grelinette
Laiterie des Ardennes Rendeux
SCRI : LDA coop
LBA (Limousin Bio Ardennes)
Le début des Haricots
Le Pain Se Sent Rire
Le pré gourmand
Les 4 aliments
Les paniers verts
Les semailles
Les sentiers du potager
les trois petits fours
Les vergers de Brunehaut
L'YERNE S.C.R.L.
Made in Abeilles Bee to B
Maison Laruelle SCRL
Maraîchage Legros
Maraîchage Mazy
Marché fermier d'Ansart
Marché fermier d'Orgeo
Marché fermier de la Halle de Han
Miellerie Auguste & fils
On manque quoi ce soir?
Ôtremontbon
Ozfair

Panier Malin
Paysans-artisans
Plantar
Poids Gourmand
Point Ferme
Pom d'Happy
Pominvest s.c.
Ponts gourmands
Porcs Qualité Ardenne (PQA)
Projet LaitHerbe
P'tits Mougna de Poteye
REMILEG
Réseau maison fromagère
Route des saveurs
SCAM
SCAR
Terlux
Terre-En-Vue
Terres de la Baillerie
Topino
Verdir
Vergers & ruchers mosans
Vert d'Iris International
Vin de Liège

Annexe 5 : Guide d'entretien

- 1) Historique de la coopérative ?
 - a. Date de création
 - b. Qui sont les fondateurs de la coopérative ? De qui vient l'initiative ?
 - c. Raisons d'être de la coopérative ?
 - d. Pourquoi une coopérative ? et pas une ASBL, association de fait... ?
- 2) Agrément CNC ?
 - a. L'avez-vous ? Si non, pourquoi ?

Blocs du BMC revisité	Questions
1. Coopérateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qui sont les coopérateurs ? 2. Différentes catégories ? Différentes parts sociales ? 3. Combien coûte une part sociale ? 4. Est-ce uniquement des personnes physiques ou ouvert à des personnes morales ? 5. D'où viennent-ils ? Comment se sont-ils affiliés à la coopérative ? 6. Quelles sont les conditions d'adhésion à la coopérative ? 7. Cessibilité des parts sociales ?
2. Proposition de valeurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles sont les attentes des fondateurs ? Des coopérateurs ? 2. A quels besoins répondez-vous ? Comment ? ⇒ Quelle plus-value fournissons-nous ? 3. Quel est le but poursuivi ? Raisons de la mise en place de la coopérative ? 4. Quelle problématique résolvons-nous ? 5. Quelles valeurs fournissez-vous ? 6. Si accessible à une clientèle externe, quelle autre proposition de valeurs ?
3. Ressources (matérielles, humaines, intangibles, financières)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressources matérielles : Quelles ressources non-financières ont été apportées ? (ex immobilier, bâtiments,...) 2. Que détient la coopérative ? 3. Ressources humaines : Y a-t-il des salariés ? Cb ? 4. Quelle est leur fonction respective ? 5. Comment sont-ils recrutés ? Prise en compte des valeurs coopératives ? 6. Ont-ils conscience de faire partie d'une coopérative ? 7. Y a-t-il une communication à ce propos ? 8. Y a-t-il des bénévoles ? Qui ? Cb ? Fonctions ? 9. Rôle des coopérateurs ? 10. Ressources intangibles (savoir-faire, contact, loyauté...) 11. Quel est le capital de départ ? Fonds propres ? 12. Quelles ressources externes ont été cherchées ? 13. Recevez-vous des Subsidés ?
4. Relation avec les coopérateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel est le rôle des coopérateurs ? 2. Utilisent-ils tous la coopérative ? Comment cela est-il évalué ? 3. Quote-part de participation ? 4. Comment l'implication des membres est-elle organisée ? 5. Y a-t-il des efforts spéciaux pour la participation des membres ?

	<p>(AG, concertations, réunions, animations...)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Quelles sont les avantages fournis aux coopérateurs ? 7. Composition du CA (observateurs ?) → Est-ce idéal selon vous ? Comment les administrateurs sont-ils élus ? 8. Réunion à quelle fréquence ? Informelles ? Comment est-ce organisé ? 9. Comment sont réglés les conflits d'intérêts ? 10. Droit de vote limité ? Un homme=1 voix ? 11. AG → quelle fréquence ? Pour qui ? 12. Difficultés en termes de gouvernance ?
5. Activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels biens et/ou services fournissez-vous ? 2. Quelles sont les activités prises en charge par la coopérative, par les coopérateurs ? 3. Quelles activités sont nécessaires pour réaliser... <ol style="list-style-type: none"> I. L'offre ? La distribution ? II. La communication interne ? Externe ? III. Les sources de revenus ?
6. Canaux de distribution	<ol style="list-style-type: none"> 1. Par quels canaux interagissons-nous avec les coopérateurs ? 2. Avec les clients externes ? 3. Quel type de canaux de commercialisation ? 4. Comment les produits sont-ils récoltés ?
7. Clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Externes ? Coopérateurs ? 2. Est-ce que les services sont accessibles aux non-coopérateurs ? Si oui, quel avantage d'être coopérateur ? 3. Sont-ils conscients d'acheter à une coopérative ? 4. Moyens de communication + quel message de marketing social ? (qualité, proximité ?...) 5. Quelles sont les conditions d'utilisation de services de la coopérative pour les personnes non-coopératrices ? 6. Pourquoi ne sont-ils pas coopérateurs ? Efforts mis en place pour qu'ils le deviennent ?
8. Partenaires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels acteurs interagissent avec la coopérative ? 2. Autres fournisseurs ? Ou juste coopérateurs ? 3. Comment les producteurs sont-ils démarchés ? 4. Participation d'autorités locales ? D'organisations sociales ? 5. Les services sont-ils uniquement pour les coopérateurs ?
9. Sources de revenus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles sont les principales sources de revenus ? 2. Accessibilité des prix ? Comparaison par rapport au marché ? 3. Comment les prix sont-ils fixés ? (Coopérateurs ont-ils leur mot à dire ? producteurs ?) 4. Variation dans les prix ou prix fixes ? 5. Quelle marge prend la coopérative ? 6. Chiffre d'affaires ? Résultat net ?
10. Structure de coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle est votre structure de coûts ? 2. Prix des marchandises ? 3. Rémunération des salariés 4. Rémunération pour les services rendus par les coopérateurs ? 5. Affectation du résultat ? Limité ? 6. Quels coûts non monétaires ? Quelles difficultés ?

Annexe 6 : Définition des circuits courts du gouvernement wallon

« Un mode de production et de commercialisation qui vise à rapprocher le producteur du consommateur, tous secteurs confondus. Il s'agit donc d'une part de réduire le nombre d'intermédiaires afin d'assurer un revenu équitable au producteur et un prix juste au consommateur. »

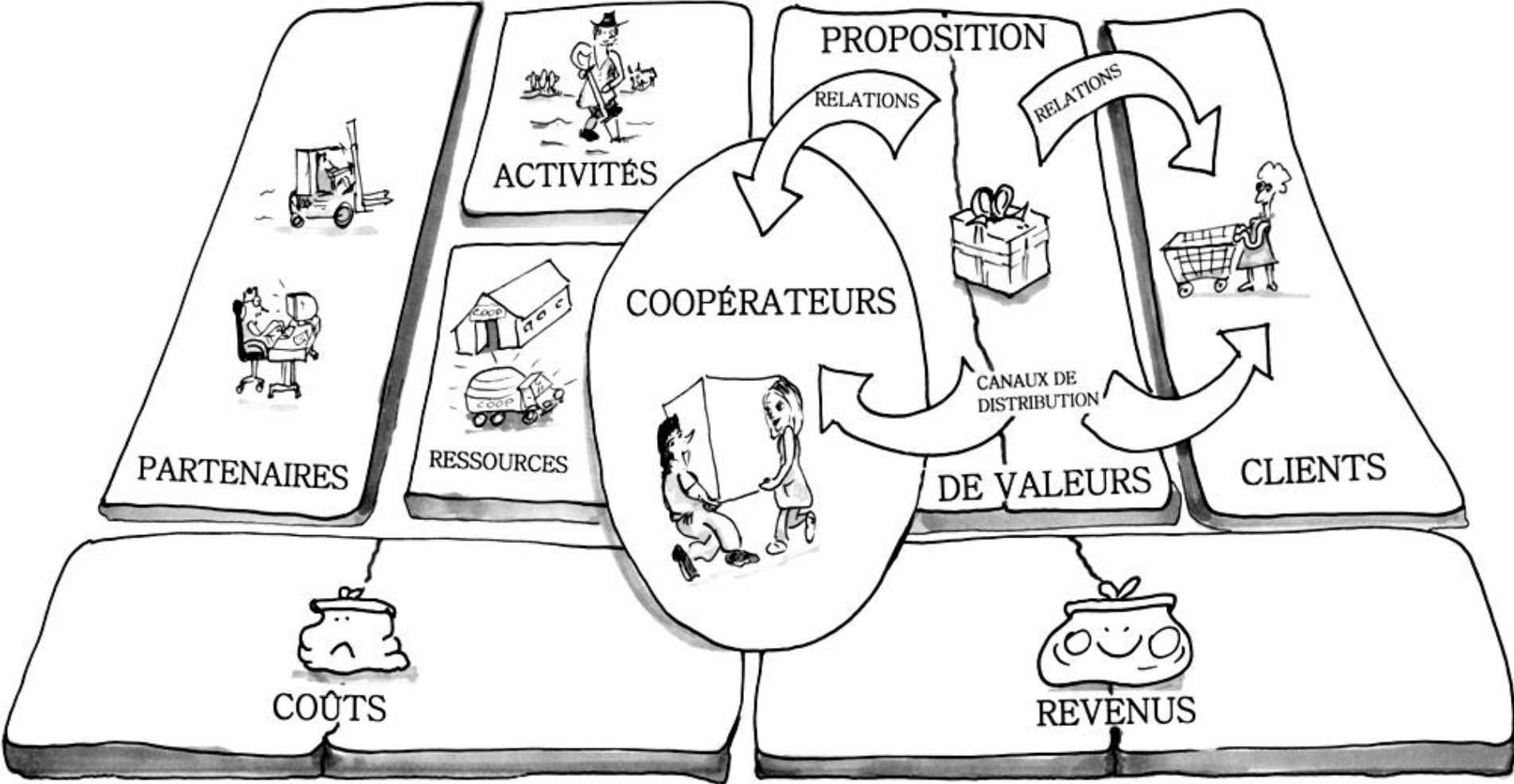
La proximité relationnelle induite par le circuit court renforce la transparence de la filière, valorise le savoir-faire des producteurs, améliore la qualité des produits et des services et crée des liens de confiance entre producteurs et consommateurs notamment sur le plan de la qualité.

Le circuit court implique, d'autre part, une proximité géographique entre tous les acteurs, ce qui permet de réduire les impacts du transport et qui contribue à un environnement sain. En fonction des secteurs, le circuit court s'envisage sur des distances variables, mais ces distances sont toujours les plus réduites possibles. Le circuit court participe au renforcement d'une économie plus endogène et par là même plus résiliente.

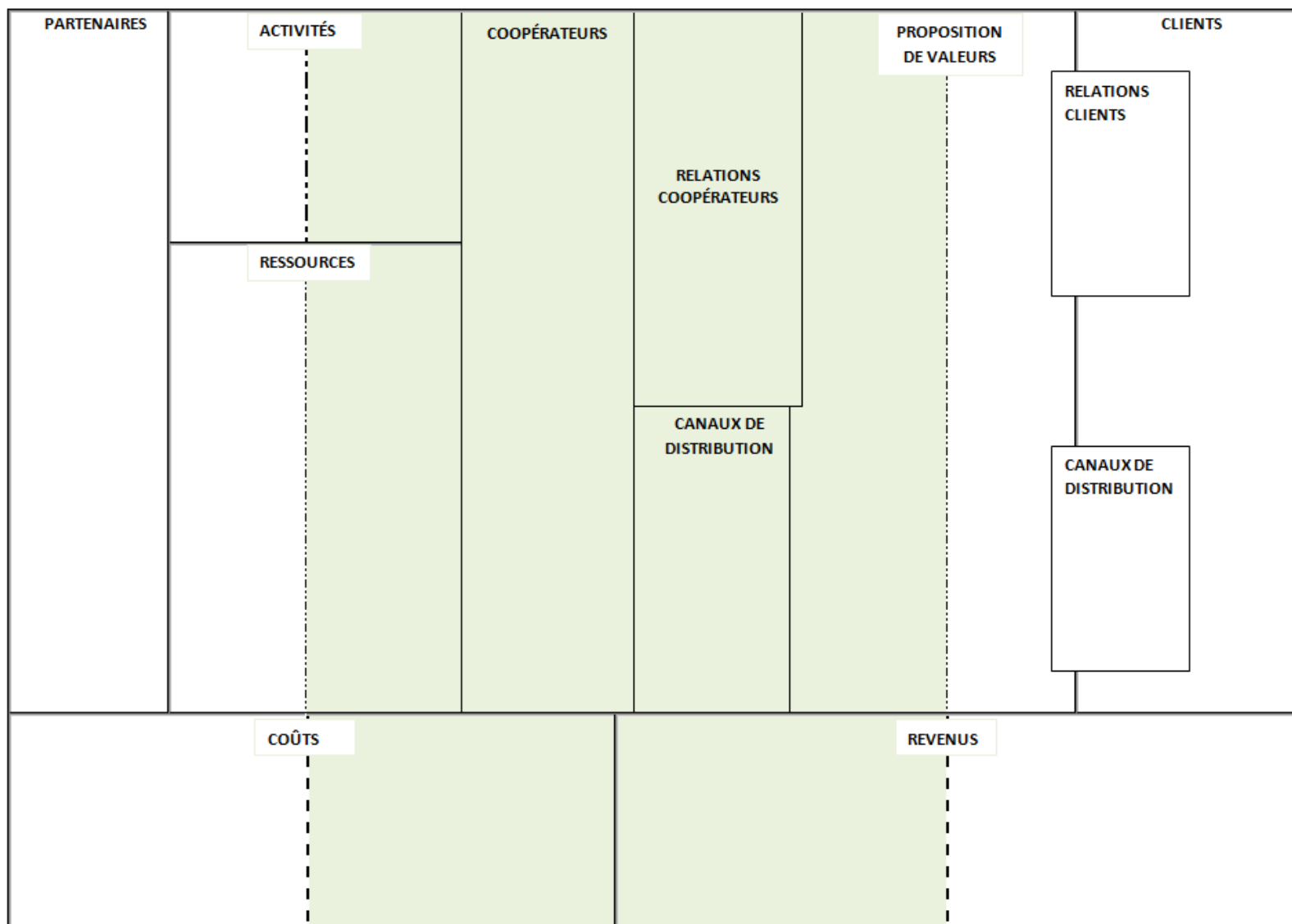
Le circuit court prend en compte un objectif d'amélioration de la qualité de vie et du bien-être en Wallonie, en s'appuyant entre autres sur le contexte environnemental pour créer des opportunités économiques. Le circuit court s'inscrit dès lors dans la voie des alliances emploi-environnement et plus largement du développement durable. »

Source : ASE (2014). Définition des circuits courts. En ligne <http://as-e.be/page/definition-des-circuits-courts>, consulté le 13 mars 2014.

Annexe 7 : Business Model Canvas révisé



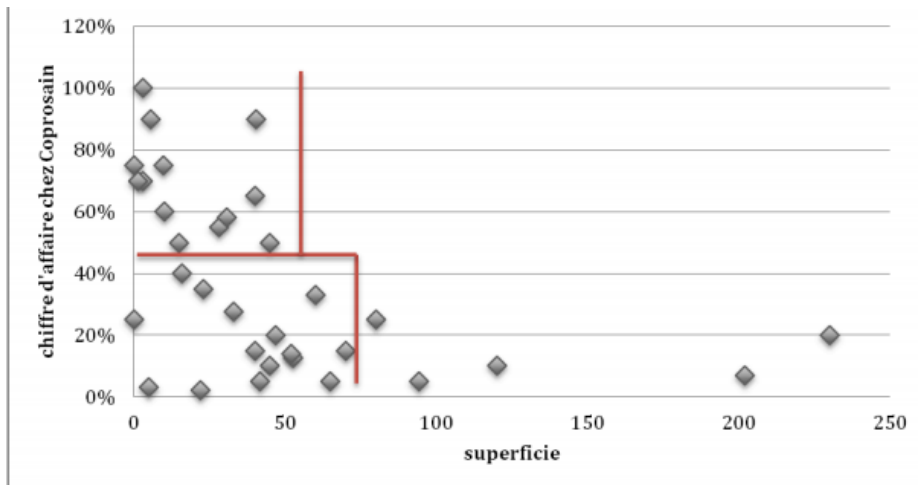
Annexe 8 BMC, tableau simplifié



Annexe 9 BMC revisité Coprosain

PARTENAIRES Réseau de grossistes Ecodis pour les produits bios	ACTIVITÉS Commandes et livraison des points de vente Découpe, fabrication Stockage Administration & comptabilité	COOPÉRATEURS 45 producteurs dont groupement d'origine Agrisain Parts en fonction du volume Part 1=620 € Part 2=1 240€ Adhésion si besoin car demande augmente ou départ de producteurs → conditions : esprit coopératif et respect du cahier des charges (période d'essai) Uniquement producteurs	RELATIONS COOPÉRATEURS Confiance, loyauté Un homme=une voix Bcp de concertations Maîtrise sur prix, cahier des charges et planning livraison Rencontres par type de production Pas de convention d'exclusivité Ouverture du CA à des admin externes	PROPOSITION DE VALEURS Maîtrise de la production et commercialisation Mutualisation des investissements Rémunération juste Soutien à l'agriculture paysanne Atelier de transformation et boucherie-charcuterie Gestion de l'approvisionnement des points de vente Promotion ; label de qualité	RELATIONS CLIENTS Etre un consomm'acteur Soutien aux agriculteurs locaux	CLIENTS
	RESSOURCES <u>Matérielles</u> : centrale d'Ath, comptoirs fermiers, 4 camions <u>Humaines</u> : 47 employés (bouchers, vendeurs, administration) & Administrateurs externes <u>Humaines</u> : 45 producteurs & Administrateurs : plusieurs producteurs <u>Intangibles</u> : rassemblement de diverses spécialités, échanges de bonnes pratiques, loyauté		CANAUX DE DISTRIBUTION Centralisation à la centrale (à côté de l'abattoir) Flux tendus (pas de stock) Producteurs livrent la coopérative		CANAUX DE DISTRIBUTION Livraison par les salariés aux points de vente Trois points de vente fixes, vingtaine de marchés, réseau de grossistes	
COÛTS Salariés Prix d'achat des produits supérieurs au prix du marché Loyer des comptoirs fermiers Centrale Entretien camions...		REVENUS Rémunération des producteurs → prix identiques pour tous Lourdeur prise de décisions Bons d'achat pour les coopérateurs Concertation sur les prix Affectation du résultat : réinjecté dans la coopérative		Revenus du marché → Marge de 1.4 à 1.5		

Annexe 10 : Chiffre d'affaires des producteurs de Coprosain par rapport à la superficie de leur exploitation (en hectares)



Ce graphique se compose de trois zones :

1. La zone supérieure gauche compte 13 producteurs qui réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires chez Coprosain. Il s'agit surtout de petites exploitations de moins de 50 hectares.
2. La zone de droite regroupe quelques producteurs qui utilisent peu la filière proposée par Coprosain. Il s'agit surtout Des propriétaires de grosses exploitations.
3. La troisième zone représente 15 fermes de moins de 70 hectares qui réalisent moins de 50% de leur chiffre d'affaires chez Coprosain.

Source : rapport de stage de Théodore Gallez, stagiaire chez Coprosain en septembre et octobre 2013

Annexe 11 BMC revisité Fromagerie

<p>PARTENAIRES</p> <p>Diversiferm</p> <p>UAW</p> <p>ADL Durbuy</p>	<p>ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> Production 3 jrs/semaine & suivi Gestion des points de vente & livraison Administration 	<p>COOPÉRATEURS</p> <p>4 coopératrices</p> <p>Conjointes d'agriculteurs</p> <p>Activité complémentaire</p> <p>Part=124 €</p> <p>Adhésion non-ouverte</p>	<p>RELATIONS COOPÉRATEURS</p> <p>Bénévolat</p> <p>Transformation & commercialisation</p> <p>Répartition des tâches</p> <p>Gouvernance : Prise de décisions informelle</p> <p>CA : président= conjoint</p>	<p>PROPOSITION DE VALEURS</p> <p>Solution de diversification</p> <p>Mutualisation des investissements</p> <p>Propre matériel</p> <p>Sécurité pour la transformation (provenance du lait)</p> <p>Mutualisation des compétences → gamme diversifiée</p> <p>Gain de temps car répartitions des tâches</p>	<p>RELATIONS CLIENTS</p> <p>Propre clientèle via point de vente à la ferme + vente en commun via les autres canaux</p>	<p>CLIENTS</p>
<p>Loyer et intérêt du prêt</p> <p>Prix d'achat du lait supérieur à celui du marché</p> <p>Lois sociales</p>	<p>RESSOURCES</p> <p><u>Matérielles</u> : lait des conjoints & matériel de transformation, points de vente à la ferme + location du local</p> <p><u>Humaines</u> : pas de personnel ; coopératrices bénévoles</p> <p><u>Intangibles</u> : compétences, promotion via propre réseaux et présence sur plusieurs régions</p>		<p>CANAUX DE DISTRIBUTION</p> <p>Lait exclusivement des conjoints</p> <p>Points de vente à la ferme</p> <p>GAC, restaurateurs, marchés & Carrefour</p>		<p>CANAUX DE DISTRIBUTION</p> <p>Points de vente à la ferme, GAC, restaurateurs, marchés & Carrefour</p>	
<p>COÛTS</p> <ul style="list-style-type: none"> Rémunération des coopératrices par kg vendu, déplacement, téléphone chronophage (50% de leur temps) Lourdeur prise de décisions Locaux en commun → déplacement supplémentaire, risque pour le lait 		<p>REVENUS</p> <p>Concertation sur les prix</p>		<p>Revenus du marché → Marge</p>		

PARTENAIRES GAL Pays des Condruzes Point Vert Pouvoirs publics et communes AGES Ceinture Aliment-terre liégeoise	ACTIVITÉS Gestion des commandes Préparation des paniers et livraison Administration, comptabilité		COOPÉRATEURS Producteurs livrent la coop. Consommateurs tiennent les points de dépôts 28 producteurs (surtout maraîchers) & 7 consommateurs (coopérative <i>multistakeholders</i>) Part A « associés actifs » = 200 € (au prorata de la capacité de production) Part B « associés de soutien » = 50 € Adhésion ouverte, conditions uniquement pour les parts A : respect d'une agriculture paysanne	RELATIONS COOPÉRATEURS Confiance, loyauté Un homme=une voix Consommateurs-coopérateurs : réels ambassadeurs Confrontation des diverses parties prenantes aux AG CA : uniquement des producteurs (Part A)	PROPOSITION DE VALEURS Pour les associés actifs : Nouveaux débouchés Développement et maintien d'une agriculture durable Création d'emploi dans les zones rurales Exclusivité des ventes Meilleur revenu Logistique et commercialisation Pour les associés de soutien : Participation à un projet alternatif Soutien aux producteurs du Condroz liégeois Pouvoir de décision collectif 6% de dividende		RELATIONS CLIENTS Paniers de produits locaux Points de dépôts de proximité Prix abordables Soutenir	CLIENTS CANAUX DE DISTRIBUTION Points de dépôts tenus par des consommateurs coopérateurs, des associations ou petits commerces de quartier
	RESSOURCES <u>Matérielles</u> : site internet, location des locaux et chambre froide à Ouffet + camionnette en <i>leasing</i> <u>Humaines</u> : 1 responsable commerciale 3 Articles 60 (entreprise d'insertion) <u>Financières</u> : subsides car entreprise d'insertion (au démarrage)			<u>Humaines</u> : Coopérateurs qui fournissent la coopérative 4 coopérateurs administrateurs Coopérateurs consommateurs : bénévolat gestion points de dépôt & « ambassadeurs » <u>Intangibles</u> : expertise des producteurs, loyauté, promotion <u>Financières</u> : Capital	CANAUX DE DISTRIBUTION Producteurs coopérateurs livrent la coopérative (exclusivité) puis livraison dans 50 points de dépôts	REVENUS Concertation sur les prix uniquement par les producteurs coopérateurs Revenus du marché (commercialisation des paniers) → Marge de 30 à 40%		
COÛTS Une salariée Prix d'achat des marchandises Loyer du bâtiment, du mobilier, de la chambre froide + camionnette en <i>leasing</i> + budget communication		Rémunération des producteurs Gestion de la double qualité des producteurs coopérateurs → conflits d'intérêt : producteur > propriétaire Affectation du résultat : dividende de 6%		REVENUS Concertation sur les prix uniquement par les producteurs coopérateurs Revenus du marché (commercialisation des paniers) → Marge de 30 à 40%				

Annexe 12: BMC revisité Point Ferme

Annexe 13 : Article 60 § 7 de la loi organique des CPAS du 08/07/1976

Art. 60.

§ 7. Lorsqu'une personne doit justifier d'une période de travail pour obtenir le bénéfice complet de certaines allocations sociales ou afin de favoriser l'expérience professionnelle de l'intéressé, le centre public d'action sociale prend toutes les dispositions de nature à lui procurer un emploi (...). Le cas échéant, il fournit cette forme d'aide sociale en agissant lui-même comme employeur pour la période visée.

La durée de la mise a l'emploi visée à l'alinéa précédent, ne peut être supérieure à la durée nécessaire à la personne mise au travail en vue d'obtenir le bénéfice complet des allocations sociales.

Par dérogation aux dispositions de l'article 31 de la loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs, les travailleurs engagés dans les liens d'un contrat de travail par les centres publics d'action sociale, en application du présent paragraphe, peuvent être mis par ces centres à la disposition de communes, d'associations sans but lucratif ou d'intercommunales à but social, culturel ou écologique, de sociétés à finalité sociale, telles que visées à l'article 164 bis des lois coordonnées sur les sociétés commerciales, d'un autre centre public d'action sociale, d'une association au sens du chapitre XII de la présente loi, d'un hôpital public, affilié de plein droit à l'Office national de sécurité sociale des administrations provinciales et locales ou à l'Office national de sécurité sociale, des initiatives agréées par le ministre compétent pour l'économie sociale ou des partenaires qui ont conclu une convention avec le centre public d'action sociale sur la base de la présente loi organique.

Lorsque le partenaire visé à l'alinéa précédent est une entreprise privée, le Roi détermine les conditions et modalités suivant lesquelles la mise à disposition doit être conclue avec ladite entreprise en vue de maintenir le droit du centre public d'action sociale à la subvention liée à l'insertion de la personne occupée en application des articles 36 et 37 de la loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale.

Source : Art. 60§7 de la loi organique des CPAS du 08/07/1976. En ligne www.avcb-vsgeb.be/documents/publications/loi-organique-cpas.pdf, consulté le 3 avril 2014.

PARTENAIRES	ACTIVITÉS		RELATIONS COOPÉRATEURS	PROPOSITION DE VALEURS	RELATIONS CLIENTS	
ASBL Exposit D EFT la Bourrache Barricade ASBL Ceinture aliment- terre liégeoise FOURNISSEURS :	Gestion des commandes et livraison des points de vente Stockage Administration & comptabilité	COOPÉRATEURS 269 consommateurs et associations	Newsletter, site internet, évènements Implication limitée pour que ça ne soit pas chronophage Droit de vote 5% capital	Consommation responsable Mutualisation des investissements Accès facilité aux produits bio, écologiques et locaux → commandes par internet, livraison Supermarché en ligne	Depuis décembre 2013 ouverture des services aux non-coopérateurs Newsletter, site internet, évènements	
Personne intermédiaire pour les fromages Boucher agneau Boulanger Deux maraichers dont EFT la Bourrache Fournisseurs produits bio (Bonneterre, Ethiquable, Biotop...)	RESSOURCES <u>Matérielles:</u> chambre froide et camionnette, site internet + location du hangar <u>Humaines:</u> 1 employé gravement défavorisé (agrément entreprise d'insertion) 1 responsable commercial (depuis mai 2014)	Valeur nominale des parts = 100€ Part A : coopérateurs garants (26 fondateurs) → droit de veto collectif Part B : coopérateurs ordinaires Adhésion ouverte sans conditions Nouvelle adhésion par bouche-à-oreille ou site internet	CANAUX DE DISTRIBUTION Hangar de la coopérative, livraison à domicile ou en points relais (90% du temps)	Adhésion à un projet alternatif Etre propriétaire de son marché local → transparence Avantages : frais de préparation offerts + accès aux infos de gestion & participation à l'AG + représentation au CA	CANAUX DE DISTRIBUTION Points relais, domicile ou hangar de la coopérative	CLIENTS Non coopérateurs : 50% de la clientèle actuelle
Salariés (gros coût) Prix d'achat des marchandises Loyer du hangar	COÛTS Difficile de mobiliser les coopérateurs et de les gérer car beaucoup de tâches au niveau opérationnel → gestion de la relation prend du temps Pas assez de vente → coopérateurs « passifs » ou philanthropes mais pas usagers			REVENUS Revenus du marché : vente des paniers → Marge de 1.4 à 1.7		

CUMA



Brève présentation

La CUMA est une société coopérative agricole et possède une personnalité juridique propre, des statuts et un règlement d'ordre intérieur qui régissent ses règles d'utilisation du matériel agricole; elle se distingue ainsi de la copropriété - des agriculteurs qui se mettraient ponctuellement ensemble pour un achat commun. Chaque CUMA est autonome.

L'objet d'une CUMA est la mutualisation des investissements de plusieurs agriculteurs afin d'utiliser en commun divers moyens visant à améliorer leur activité économique. Outre l'aspect technologique et mécanique, les CUMA peuvent également embaucher des salariés afin de s'occuper de la maintenance et des réparations du matériel et d'assurer d'éventuelles interventions dans les exploitations des adhérents. La CUMA n'a pas de but lucratif; sa raison d'être est avant tout le développement des exploitations des adhérents.

Il faut au moins quatre adhérents en France pour la création d'une CUMA. La principale différence entre la Belgique et la France est le fait que les CUMA ne sont pas fiscalisées en France; elles récupèrent donc la TVA. De plus, alors qu'en Belgique, les CUMA ne sont souvent composées que du minimum légal de coopérateurs (3), les CUMA françaises regroupent, en moyenne, une vingtaine d'adhérents. En France, 45% des agriculteurs sont affiliés à l'une des 11.545 CUMA. En Wallonie, il y a une forte concentration de CUMA non employeur mais cela ne représente tout de même que 76 CUMA. A noter que la plupart ont obtenu l'agrément CNC.

CUMA de la Croix au Bois (France)

Tableau 1 Chiffres clés CUMA de la Croix au Bois

Nb de coopérateurs (au 1/04/2014)	55
Nb de salariés (au 1/04/2014)	3
Capital	86 400€
CA	300 000€

Lors du Coop Tour organisé à Lille; nous avons été accueilli par le président de la CUMA de la Croix au Bois ainsi que par le directeur du FRCUMA. Les origines de cette CUMA remontent à 1948 où quatre agriculteurs ont lancé, dans l'élan mutualiste de l'après-guerre, les prémices de ce qui deviendra officiellement la CUMA de la Croix au Bois en 1991. A présent, cette CUMA est composée de 55 exploitations. La CUMA possède un hangar de 1500m² ainsi qu'un atelier. Elle emploie 3 salariés et le parc matériel est composé de plus de 56 machines.

Décomposition en blocs du BMC revisité

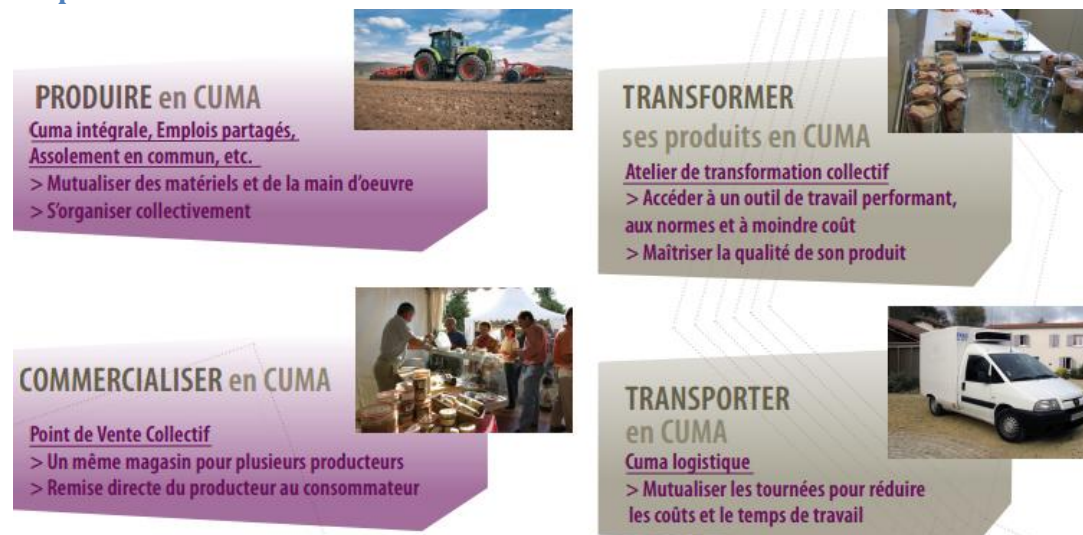
Coopérateurs

La CUMA de la Croix au Bois rassemble 55 exploitations, allant de 5 à 60 hectares. C'est une des plus anciennes et des plus importantes du Nord-Pas-de-Calais. Le principe de base veut que les adhérents participent au capital social de la coopérative de façon proportionnelle au volume d'activité qu'ils s'engagent à avoir avec elle (en fonction des hectares et du matériel utilisé). La facture d'utilisation du matériel est évidemment également adaptée à l'utilisation effective de chacun.

En vertu du modèle coopératif, les décisions se prennent selon le principe « un homme = une voix » et s'appliquent à tous de la même manière. Plus facile à dire qu'à faire ceci dit. Parce que, de l'aveu même de Daniel Desruelles, directeur de la FRCUMA Nord-Pas-de-Calais : *«le plus difficile, ce sont les relations humaines. Mais, avec un minimum de bon sens et de communication, on y parvient toujours. Certes, seul on avance plus vite, mais ensemble on va plus loin ! »*. Il est primordial d'être exigeant avec soi-même et avec les autres.

Les adhérents s'engagent pour sept ans. S'il y a une nouvelle adhésion, le capital social est calculé en fonction de son engagement et le capital social augmente. En cas de dissolution de la CUMA, les réserves sont non redistribuables : tout est redistribué à d'autres coopératives en lien avec le matériel agricole.

Proposition de valeurs



Source : Isomir, 2012, p.9

Ressources clés

Lors de notre visite, en février 2014, la CUMA de la Croix au Bois disposait d'un hangar de 1500 m² et d'un atelier. Une aire bétonnée et de lavage ainsi qu'un local de stockage des produits étaient également implantés dans la CUMA. Elle mettait à disposition de ses adhérents pas moins de 56 matériels agricoles.

Trois salariés s'occupaient de l'entretien et de la réparation du parc matériel. Dans les statuts de la CUMA, il avait été décidé de donner la possibilité de mettre à disposition des adhérents les salariés. L'administration est assurée par l'épouse d'un adhérent et par les administrateurs.

Concernant les ressources intangibles, elles sont de plusieurs ordres mais la CUMA est un lieu propice à l'innovation grâce aux échanges entre les adhérents et la possibilité qu'ils ont d'accéder à du matériel très performant. Il y a également beaucoup d'entraide entre les adhérents.

Relations avec les coopérateurs

Les adhérents doivent planifier leur utilisation du matériel de la CUMA ; le planning d'utilisation se fait par réservation et les premiers arrivés sont les premiers servis. Cela demande de l'organisation et, surtout, beaucoup d'anticipation de la part des agriculteurs, mais cela permet d'établir les besoins et de décider des investissements nécessaires à réaliser. Le planning d'utilisation se fait via des réunions par activité avec un responsable par matériel.

Tous les adhérents sont consultés pour les décisions d'achat de nouveau matériel. Vu que tous les agriculteurs n'utilisent pas les mêmes outils, le volume de travail potentiel est estimé et l'agriculteur intéressé s'engage à utiliser le matériel ; il devra payer la totalité de son engagement même s'il n'utilise finalement pas le matériel à hauteur des heures qu'il s'était engagé à prester. Les achats se font donc selon le volume de travail estimé.

Les investissements sont stables car on ne se pose pas la question du rachat du matériel ; celui-ci est quasiment automatique tous les trois ans. L'ancien matériel se revend sur le marché d'occasion à un bon prix vu qu'il reste récent.

Afin d'éviter les mauvais payeurs, la coopérative a mis en place un système de prélèvement automatique. Bien entendu, la possibilité demeure de s'arranger avec le président pour étaler le paiement. Les adhérents décident de l'unité de facturation (tours de moteurs, heures, hectares) par groupe d'activité.

Une certaine solidarité entre adhérents est palpable. Des arrangements entre eux se forment pour mieux s'organiser et gagner du temps. Une émulation de groupe existe également à travers les échanges de bonnes pratiques entre agriculteurs.

Certains adhérents, cependant, sont juste « consommateurs » ; c'est le travail des administrateurs de la CUMA de les impliquer davantage car la pérennité de la société dépend également de la qualité des relations entre adhérents.

Gouvernance

Le conseil d'administration est composé de sept administrateurs. Le tarif horaire pour l'utilisation du parc matériel est décidé par le conseil d'administration en fonction de l'investissement et du volume de travail.

Sources de revenus

De 60 à 80% d'emprunt et de 20 à 40% d'autofinancement. Les CUMA françaises bénéficient également de subventions et d'aide du gouvernement. De plus, la CUMA de la Croix au Bois jouit d'une subvention importante du FEADER.

Partenariats

Le modèle des CUMA est coordonné par le réseau de fédérations des CUMA qui apporte un accompagnement technique, juridique et économique permanent aux coopératives. C'est la FNCUMA qui représente et défend les intérêts de l'ensemble des CUMA dans les instances décisionnelles. La fédération emploie plus de 400 salariés répartis entre 75 fédérations de proximité qui animent les CUMA.

La CUMA de la Croix au Bois bénéficie ainsi des conseils et des animations de la FRCUMA Nord-Pas-de-Calais ; une structure régionale qui fait partie du réseau. Pour ce faire, elle paie une cotisation fixe de 157 € plus l'équivalent de 0,005% de son chiffre d'affaires. Les fédérations régionales sont elles-mêmes décomposées en fédérations départementales. Ils ont développé des outils clés afin d'aider les CUMA à calculer leur prix de revient, à fixer le capital social ou encore à estimer l'utilisation du matériel. Des techniciens de la fédération sont disponibles en permanence pour toute question.

Liste des personnes-ressources

Personnes-ressources externes

Nom	Prénom	Organisation	Fonction	Coordonnées professionnelles
Carlier	Maryvonne	ACW - Diversiferm	Pôle économique DiversiFerm	maryvonne.carlier@fwa.be 081/62.74.53
Corman	Marjorie	Point Ferme	Responsable commerciale	marjorie@pointferme.be 0489/18.79.40
Decamp	Céline	Crédal	Conseillère circuits courts	Celine.Decamp@credal.be 0491/144.145
Delmon	Xavier	Réseau wallon du dév. Rural	Coordinateur	x.delmon@reseau-pwdr.be 019/54.60.51
Denijs	Martine	ACW - Diversiferm	Pôle économique	martine.denijs@fwa.be 081/62.74.89
Desruelles	Daniel	FRCUMA Nord-Pas-de-Calais	Directeur	daniel.desruelles@cuma.fr 0033 3/21.60.57.53
Destombes	Christophe	CUMA de la Croix au Bois	Président	christophe.destombes@sfr.fr
Gallez	Théodore	Coprosain	Stagiaire	theodoregallez@gmail.com
Henrotin	Annik	Fromagerie des Tourelles	Coopératrice	fdt6997@gmail.com 0494/74.17.11
Lambert	Laurence	Centre Référence circuits courts	Coordinatrice	lla@as-e.be 04/230.12.29
Lespagnard	Françoise	Fromagerie des Tourelles	Coopératrice	0476/69.13.88
Marcour	Caroline	La Coopérative Ardente	Responsable administrative et financière	cmarcour@lacooperativeardente.be 04/252.32.12
Pasgang	Patrick	<i>Het Innovatiesteunpunt</i>	Conseiller en innovation	patrick.pasgang@innovatiesteunpunt.be 016/ 28.61.38
Pêcheur	Jean-François	GAL Pays des Condruces	Directeur	jeanfrancois.pecheur@galcondruces.be
Quirynten	Martine	Fromagerie des Tourelles	Coopératrice	fermedeblier@swing.be 0478/97.30.71
Rassart	Jérôme	Crédal	Conseiller	jerome.rassart@credal.be 010/48.35.98
Vankeerberghen	Paul	Coprosain	Directeur	info@coprosain.be 0494/33.59.93

Personnes-ressources internes

Nom	Prénom	Fonction	Coordonnées professionnelles
Hollebecq	Hannes	Conseiller	hannes.hollebecq@cera.be
Jacobs	Lieve	Conseillère	lieve.jacobs@cera.be 016/27/96.18
Kevelaer	Christophe	Conseiller	christophe.kevelaer@cera.be 016/27.96.23
Kévers	Grégory	Chargé de communication	gregory.kevers@cera.be
Vandeputte	Lieven	Responsable des projets sociétaux	lieven.vandeputte@cera.be 016/27.96.42

Bibliographie

Livres

- Birchall, J. & Simmons, R. (2001). Member participation in mutuals: a theoretical model. In: Birchall, J. (Eds.). *The New Mutualism in Public Policy*. Routledge Studies in Business Organizations and Networks, 15, London: Routledge, pp. 202-225.
- Defourny, J., Simon, M. & Adam, S. (2002) *Les coopératives en Belgique : un mouvement d'avenir ?*, Bruxelles : Editions Luc Pire.
- Dujardin, A. & Mertens, S. (2008) Les coopératives agréées en Belgique : Une perspective macroéconomique. In Van Opstal, W., Gijssels, C., Develtere, P. (Eds.), *Entrepreneuriat coopératif en Belgique, Théories et pratiques*, Leuven : ACCO, pp. 59-7.
- Maréchal, G. (Eds.) (2008) *Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*. Paris : Educagri Editions. 214p.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Van Dijk, G. & Klep, L.F.M. (2005). *Als de markt faalt. Inleiding tot coöperatie*. Den Haag : Sdu Uitgevers, 225p.
- Vanhove, M. (2003) *Bâtir ensemble notre avenir. La force des coopératives*. Leuven : Cera Foundation, série Horizons.
- Van Opstal, W. & Gijssels, C. (2008). Entrepreneuriat coopératif. In Van Opstal, W., Gijssels, C. & Develtere, P. (Eds.) *Entrepreneuriat coopératif en Belgique : théories et pratiques*, Leuven: ACCO, pp.15-36
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica

Rapports

- ACI (1995). The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity. *Review of International Co-operation*, vol. 3, n°88, pp. 3-4
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G.W.J., Kühl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P. & van der Slangen, G. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives; Final Report*. Wageningen: Wageningen UR.
- Birchall, J. & Simmons, R. (2004) *What Motivates Members to Participate in the Governance of Consumer Co-operatives? A Study of the Co-operative Group*. Report. no. 2. N.p.: University of Stirling.
- Centre d'Etudes et de Recherches sur la Diversification, Institut de l'Élevage & TRAME (2005) Innovations dans les circuits courts : facteurs de réussite et points de vigilance. En ligne <http://www.centre-diversification.fr/Dossier-circuit-court/p/3/478/0/>
- Cera (2012) Rapport annuel 2012. En ligne http://www.cera.be/~media/CERA/Files/Publicaties/Algemeen/JVS_FR_2012_Web.pdf
- Claustrioux J.-J., Palm R., Lebailly P. & Winandy S. (2010). *Circuits courts pour la commercialisation des productions agricoles alimentaires : de quoi s'agit-il ?* Colloque « les circuits courts en Région wallonne : échanges et réflexions ». Gembloux, 8 décembre 2010, 9p.
- Crédal (2013) Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie. En ligne <http://www.credal.be/sites/all/files/documents/conseil/Les%20circuits%20courts%20solidaires%20et%20durable%20de%20Wallonie.pdf>
- Gijssels, C. & Bussels, M. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives; Country Report Belgium*. Wageningen: Wageningen UR.
- Cabinet du ministre Nollet, (2011). *Étude sur les dispositifs alimentaires locaux*, Rapport final, Groupe One ASBL.
- Groupement National de la Coopération (GNC) (2010). Assises 2010, 15 octobre.
- Isomir (2012). Faciliter la mise en place d'ateliers modulables de transformation pour les circuits courts. En ligne http://www.modulisomir.fr/media/Publi-ISOMIR-1_FACILITER.pdf

- Mathijs, E., Van Hauwermeiren, A., Engelen, G., & Hannelore C. (2006) *Instruments and institutions to develop local food systems: final report*, Belgian Science Policy, Brussels. 82 p.
- National Cooperative Business Association (2004). *Commitment to Community – Case Studies: Agriculture Co-ops, Co-op Month Tool Kit*, Washington, DC: NCBA. En ligne <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-ncba-agriculture.pdf>
- Service Public de Wallonie (2012) Vade-mecum de la valorisation des produits agricoles et de leur commercialisation en circuit court. En ligne http://agriculture.wallonie.be/apps/spip_wolwin/IMG/pdf/vademecum-circuit-court.pdf
- Vandercammen, M. (2010a). Circuits courts, juin 2010. Bruxelles : CRIOC. En ligne <http://www.crioc.be/files/fr/5043fr.pdf>
- Vandercammen, M. (2010b). Typologie- circuits courts, juin 2010. Bruxelles : CRIOC. En ligne <http://www.oivo-crioc.org/files/fr/5044fr.pdf>

Articles

- Chiffoleau, Y., Prevost, B. (2012) Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. En ligne http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=NOR_224_0007
- Comps, S., Claustrioux, J-J., Vandercammen, M., Horge, E., & Lebailly, P. (2011). *Local food systems in Walloon Region (Belgium): definition and trends in supply and demand*. Barcelone: European Regional Science Association, Conference of New Challenges for European Regions and Urban Areas in a Globalised World. En ligne www.gembloux.ulg.ac.be/eg/publicationseconomieagricole/doc_download/179-local-food-systems-in-walloon-region-belgium--definition-and-trends-in-supply-and-demand
- Dunn, J.R. (1988). Basic cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices. *Journal of Agricultural Corporation*, 3:83-93. En ligne <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/46212/2/Volume%203%20Article%207.pdf>
- Hansmann, H. (1988) Ownership of the Firm, *Journal of Law, Economics, and Organization* 4 (2), pp. 267-304. En ligne <http://web.uconn.edu/ciom/ownership.pdf>

- Hansmann, H. (1999) Cooperative Firms in Theory and Practice, *Finnish Journal of Business Economic*, pp. 387-403. En ligne <http://www.law.yale.edu/documents/pdf/Faculty/Hansmanncooperativefirms.pdf>
- Huybrechts, B. & Mertens de Wilmars, S. (2014). The relevance of the cooperative model in the field of renewable energy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(2), pp. 193-212. En ligne <http://hdl.handle.net/2268/158251>
- Léonard, V. (2010). Essai de typologie des modes de commercialisation des produits fermiers en circuits courts. *Observatoire de la Consommation alimentaire ULG - Gembloux ABT*. En ligne http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/81836/1/LEONARD-V_Typologie-circuits-courts.pdf
- Mertens, S. (2005). Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique, *Non-marchand. Management, Droit et Finances*, 2005/2, n°16, p. 13-27.
- Nilsson, J. (1999) Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. *The Finnish Journal of Business Economics*, no 4: pp. 449-4705. En ligne : <http://www.ernac.life.ku.dk/~media/ERNAC/LIBRARYPAPERS/JN07.ashx>
- Osterwalder A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*, Lausanne: Université de Lausanne
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 15, Article 2. En ligne <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.7452&rep=rep1&type=pdf>
- Spear, R. (2000), The Co-operative advantage, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71, 4, pp. 507-523
- Van Opstal, W. (2012) Les coopératives en Belgique. Profil 2005-2010. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo

Textes législatifs

- Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives. (1962). *Moniteur belge*, 19 janvier 1962, p. 398.

- Loi du 7 mai 1999 (Code des sociétés). *Moniteur belge*, 6 août 1999, p. 29440.

Sites internet

- Banque Nationale de Belgique. (2014). *Centrale des bilans*. En ligne http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_01_01_00_00.htm?l=fr, consulté le 3 mai 2014.
- Commission des Normes Comptables. (2014). En ligne <http://www.cnc-cbn.be/fr>, consulté le 4 mai 2014.
- Coopburo. (2012). *L'entrepreneuriat coopératif, on en fait votre affaire*. En ligne <http://www.coopburo.be/fr>, consulté le 30 avril 2014.
- Coprosain. (2014). *Comptoir fermier*. En ligne <http://www.coprosain.be/>, consulté le 12 mai 2014.
- European Central Bank. (2014). En ligne <http://www.ecb.europa.eu/>, consulté le 28 avril 2014.
- La Coopérative Ardente. (2014). *Votre supermarché local, bio et équitable*. En ligne <http://www.lacooperativeardente.be/>, consulté le 10 avril 2014.
- La Fromagerie des Tourelles. (2014). *Le goût délicieux de la bonne humeur*. En ligne <http://www.lafromageriedestourelles.be/>, consulté le 12 avril 2014.
- Point Ferme. (2011). *Vente de paniers fermiers*. En ligne <http://www.pointferme.be/>, consulté le 23 avril 2014.
- SOWECSOM. (2014). *Société wallonne d'économie sociale marchande*. En ligne <http://www.sowecsom.be/>, consulté le 4 mai 2014.

Liste des figures

Figure 1 Offre de services de Coopburo	2
Figure 2 Typologie des coopératives selon la fonction économique des membres	22
Figure 3 Matrice du modèle économique	30
Figure 4 <i>Business Model Canvas</i> revisité	37
Figure 5 Chaîne de participation	38

Liste des tableaux

Tableau 1 Typologie des circuits courts	21
Tableau 2 Sociétés coopératives agréées au 13/02/2014.....	21
Tableau 3 Chiffres clés de la coopérative Coprosain	21
Tableau 4 Proportion des divers moyens de commercialisation	47
Tableau 5 Chiffres clés de la Fromagerie des Tourelles	49
Tableau 6 Chiffres clés de Point Ferme	54
Tableau 7 Chiffres clés de la Coopérative Ardente.....	61

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE.....	iii
LEXIQUE.....	v
LISTE D'ABREVIATIONS.....	vii

PARTIE I : INTRODUCTION

1. Présentation de l'entreprise.....	1
1.1. Cera, s'investir dans le bien-être et la prospérité.....	1
1.2. Coopburo.....	1
2. Élaboration du projet.....	2
2.1 Les circonstances qui aboutissent à la problématique.....	2
2.2 La problématique.....	5
2.3 Enoncé du projet.....	6
3. Enjeux du projet et apport personnel.....	7
3.1 Enjeux de recherche.....	7
3.2 Enjeux de développement pour Coopburo.....	7
3.3 Apport personnel.....	7
4. Méthodologie.....	8
4.1 Méthodologie qualitative : étude de cas.....	8
4.2 Constitution de l'échantillon.....	8
4.2.1 Secteur d'étude.....	8
4.2.2 Inventaire des initiatives coopératives en filières courtes.....	9
4.2.3 Critères de sélection.....	10
4.3 Récolte de données.....	11
4.4 Analyse des données : <i>BMC</i> revisité.....	11
5. Limites de la démarche.....	12

PARTIE II : DÉVELOPPEMENTS

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	13
1. Circuits courts.....	15
1.1 Définitions des circuits courts.....	15
1.2 Typologie des circuits courts.....	16

1.3	Raisons de l'émergence des circuits courts	17
1.4	Difficultés à la mise en place de circuits courts	17
2.	Le modèle coopératif	19
2.1	Définitions	19
2.2	Spécificités du modèle coopératif.....	20
2.3	L'agrément du Conseil National de la Coopération	21
2.4	Typologie des sociétés coopératives.....	22
2.5	Les situations propices à l'apparition de coopératives	23
2.6	Freins à l'établissement d'une société coopérative	26
2.7	Réalités en Belgique	27
3.	<i>Business models</i>	29
3.1	Définitions	29
3.2	<i>Business Model Canvas</i> ou matrice du modèle économique.....	30
3.2.1	Les composantes du <i>Business Model Canvas</i>	31
4.	Synthèse de la revue de littérature	32
CHAPITRE 2 : <i>Business Model Canvas</i> revisité		33
1.	Présentation de l'outil	33
1.1.	Adaptation du <i>Business Model Canvas</i>	34
	Le coopérateur au cœur de la société	34
	Duplicité de la proposition de valeurs.....	35
	Implication des coopérateurs	35
	Coûts et revenus engendrés par la relation avec les coopérateurs	36
	Conclusion	36
1.2	Les composantes du <i>Business Model Canvas</i> revisité.....	37
1.2.1	Coopérateurs	37
1.2.2	Proposition de valeurs	38
1.2.3	Ressources clés	39
1.2.4	Relations avec les coopérateurs	39
1.2.5	Activités principales.....	40
1.2.6	Canaux de distribution	40
1.2.7	Sources de revenus.....	40
1.2.8	Structure de coûts.....	40

CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS	41
1. Coopérative de producteurs : Coprosain.....	41
1.1 Historique de la coopérative	41
1.2 Décomposition en blocs du BMC revisité (cf. annexe 9).....	42
2 Coopérative de transformation : Fromagerie des Tourelles.....	49
2.1 Historique de la coopérative	49
2.2 Décomposition en blocs du BMC revisité (cf. annexe 11).....	50
3. Coopérative <i>multistakeholders</i> : Point Ferme.....	54
3.1 Historique de la coopérative	54
3.2 Décomposition en blocs du BMC revisité (cf. annexe 12).....	55
4. Coopérative de consommateurs : La Coopérative Ardente	61
4.1 Présentation de la coopérative	61
4.2 Décomposition en blocs du BMC revisité (cf. annexe 14).....	62

PARTIE III : CONCLUSION

1. <i>Business Model Canvas</i> revisité : récapitulatif	69
2. Le BMC revisité à l'épreuve des études de cas	70
3. Limites du BMC revisité et éléments de réflexion	73

ANNEXES	- 1 -
----------------------	-------

PERSONNES-RESSOURCES

Personnes-ressources externes	- 23 -
Personnes-ressources internes	- 24 -

BIBLIOGRAPHIE

Livres	- 25 -
Rapports.....	- 26 -
Articles.....	- 27 -
Textes législatifs	- 29 -
Sites internet	- 29 -
Liste des figures	- 31 -
Liste des tableaux	- 31 -

Executive summary

2012 has been proclaimed the international year of Cooperatives by the United Nations. This declaration provided the impetus to Cera – one of the biggest cooperatives in Belgium – to launch Coopburo, an initiative which strives to promote and to support cooperative entrepreneurship in Belgium.

This paper aims at developing a comprehensive tool intended to promote and represent cooperative business models, within the context of a project-based thesis. In this regard, this research has been based on the *Business Model Canvas* of Osterwalder and Pigneur (2010) whose reputation is firmly established as this management tool is used worldwide to describe and analyze the running of an organization. However, the latter was lacking the ability to properly illustrate the specific characteristics of cooperative enterprises. As such, the model has been altered to reflect the challenges of this type of business.

This thesis presents a proposition of a revised and revisited *Business Model Canvas* designed to clarify cooperators' role and their different types of involvement within the cooperative. Interactions between the latter and society are identified thanks to the adjustments made to the original template.

The “new” tool illustrates the way a cooperative mechanism is designed; it describes its business model and underlines its specificities. Moreover, it enables to visualize the elements in which the cooperators are involved or could be involved.

The relevance of this new tool has been tested using a case study methodology. This project has oriented its actions towards existing cooperatives initiatives engaged in local food systems. This trend is identified as a significant opportunity to demonstrate specificities and the potential of the cooperative model. Four case studies were carried out to test the efficiency of the tool. It appears that members' involvement may vary widely from one cooperative business model to another as was highlighted by the revised instrument.

Coopburo could use this revised *Business Model Canvas* to provide some advice and support to cooperative projects. This would help maximizing the cooperative potential for either new or existing projects. Finally, it fosters the dissemination of good organizational practices in the field as it also gives rise to new opportunities for future research.

Key words: *cooperatives, cooperative entrepreneurship, Business Model Canvas, business model, local food systems, cooperative members*