

Modéliser les entreprises d'économie sociale

Inspirer, expliquer, capitaliser

SYNTHÈSE 2023

EN BREF

En posant le constat qu'il n'existe pas encore de système d'information satisfaisant sur les choix de gestion posés par les entreprises d'économie sociale, cette note de synthèse propose de systématiser la modélisation de ces entreprises en Région Wallonne en utilisant un outil commun (le Social Enterprise Model Canvas) afin de faciliter l'inspiration de nouveaux projets, l'explication pédagogique des plus-values des modèles d'économie sociale et la capitalisation de l'expertise développée progressivement sur ces modèles.

Cette synthèse est le fruit d'un groupe de travail d'ESCAP, le GT2, concernant la diffusion des modèles d'entreprises d'économie sociale auprès des porteur-euse-s de projet, actif de 2020 à 2022.

À PROPOS D'ESCAP

Parce que l'économie sociale apporte des réponses aux défis sociétaux actuels, ESCAP rassemble des expert-e-s académiques et de terrain qui ont un enjeu commun : soutenir le développement de l'économie sociale et de ses entreprises qui donnent la priorité à leur finalité sociale et adoptent des pratiques de gestion qui favorisent l'inclusion sociale, la durabilité et/ou la participation de leurs parties prenantes.

ESCAP vise ainsi à favoriser et à organiser le transfert de connaissances entre les acteurs de la recherche et de l'écosystème wallon de l'économie sociale. Cette dynamique de transfert d'expertise fait d'ESCAP un lieu privilégié pour faire émerger des réflexions et projets collectifs en faveur du développement de l'économie sociale.

Pour accomplir sa mission, ESCAP coordonne chaque année des groupes de travail qui apportent un soutien aux entreprises d'économie sociale, ainsi que des réponses à leurs défis quotidiens par la co-construction de connaissances et d'outils pratiques. .

 Pour en savoir plus : <https://escap.be>

CONTRIBUTIONS

Rédaction Sybille Mertens & Lola Arpigny

Révision David Gabriel, Jean-François Herz, Julie Failon, Patricia Cardon

Graphisme www.fishtype.biz

REMERCIEMENTS

ESCAP tient à remercier les membres du GT2, les agences conseil en économie sociale, les stagiaires et étudiant-e-s qui ont pris part au projet et les nombreuses entreprises d'économie sociale consultées.

ESCAP remercie particulièrement **Coline Nizet** [ULiège], **David Gabriel** [Helmo], **Denis Stokkink** [Pour La Solidarité], **Diego Defraiteur** [ULiège], **Emilie Pitchot** [ULiège], **Flora Kocovski** [W.Alter], **Florence Lanzi** [ULiège], **Helena Sadzot** [ULiège], **Jean-François Herz** [SAW-B], **Julie Failon** [ESCAP], **Lola Arpigny** [ULiège], **Patricia Cardon** [Crédal], **Sybille Mertens** [ULiège], ainsi que **Altérez-vous**, **Les Petits Producteurs**, **Vin de Herve**, **Dynamocoop**, **Macavrac**, **W.Alter**, **Crédal**, **SAW-B**, **Febecoop** et **Step Entreprendre**.

Pour citer : Mertens, S., & Arpigny, L. (2022). *Modéliser les entreprises d'économie sociale : inspirer, expliquer, capitaliser*. Escap.



Les travaux du GT2 d'ESCAP et la rédaction de cette synthèse ont été rendus possibles grâce au soutien financier de la Région wallonne.

Modéliser les entreprises d'économie sociale

Inspirer, expliquer, capitaliser



Table des matières

POURQUOI FAUT-IL MODÉLISER LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE ?	6
MODÉLISER OUI, MAIS COMMENT ?	7
Proposition 1 : diffuser un canevas de modélisation adapté aux entreprises d'économie sociale	8
MODÉLISER OUI, MAIS POUR QUOI FAIRE ?	10
1. Modéliser pour inspirer	10
<i>Expérimentation 1 : une modélisation « aboutie »</i>	11
Proposition 2 : modéliser en partenariat avec les chercheur-euse-s	11
Proposition 3 : créer une base de données centralisée sur les modèles	11
2. Modéliser pour expliquer	12
<i>Expérimentation 2 : une modélisation « pédagogique »</i>	12
Proposition 4 : diffuser le matériel pédagogique lié à la modélisation dans les lieux d'enseignement	12
Proposition 5 : encourager la modélisation pédagogique via des collaborations entre les entreprises et les lieux de formation	13
3. Modéliser pour capitaliser	14
<i>Expérimentation 3 : une modélisation « capitalisante »</i>	14
Proposition 6 : créer une culture de la capitalisation de l'info dans les lieux de conseil / accompagnement / financement	14
Proposition 7 : soutenir les démarches d'intervision entre les partenaires de l'écosystème	14
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE	15

Pourquoi faut-il modéliser les entreprises d'économie sociale ?

L'économie sociale est de plus en plus présentée comme un mouvement légitime pour répondre aux diverses crises que rencontre notre système socio-économique. En effet, dans tous les secteurs d'activité, des entreprises d'économie sociale (asbl ou sociétés coopératives) proposent avec succès des manières de faire entreprise autrement : elles posent des choix de gestion audacieux et cohérents et obtiennent des résultats jugés souhaitables pour nos sociétés (en termes de cohésion sociale, démocratie, action collective, innovation sociale, régénération des écosystèmes, développement durable des territoires).

Pour accélérer significativement le déploiement de cette économie sociale par la création et le renforcement des initiatives qui s'en revendiquent, il faut renforcer la connaissance de ces véritables modèles d'entreprise auprès de différents publics. Les futur-e-s entrepreneur-e-s sociaux-ales ont besoin de sources d'inspiration et d'une base à partir de laquelle entreprendre à leur tour. Les étudiant-e-s qui se forment à cette économie ont besoin de mieux comprendre l'articulation des choix de gestion qui y sont posés. Les dirigeant-e-s d'entreprises conventionnelles cherchent aujourd'hui des pistes d'amélioration de leurs propres modèles. Enfin, les décideur-euse-s public-que-s et les citoyen-ne-s ont besoin de saisir la plus-value des entreprises qui sollicitent leurs soutiens.

Bien sûr, depuis de nombreuses années, des chercheur-euse-s étudient les entreprises d'économie sociale et veillent même à en dresser des typologies (Defourny et al. 2021, Defourny et Nyssens 2017). Cependant, trop peu d'efforts académiques sont aujourd'hui dédiés à la modélisation, c'est-à-dire à la représentation synthétique et simplifiée de l'information permettant une rapide compréhension de ce qui se joue dans ces alternatives.

Les acteurs du financement et de l'accompagnement possèdent et développent cette connaissance mais n'en organisent ni la systématisation, ni la capitalisation de l'information pour eux-mêmes ou pour autrui.

En d'autres mots, il n'existe pas aujourd'hui en Région Wallonne de système d'information satisfaisant sur les choix de gestion posés par les entreprises d'économie sociale. Et c'est dommageable car cela réduit la réplique d'initiatives pertinentes, cela augmente le temps d'écologie des nouveaux et nouvelles porteur-euse-s de projet, cela limite les matériaux pédagogiques disponibles et enfin, cela prive l'économie sociale d'une source importante de visibilité et de soutien.

En mobilisant des travaux de recherche et l'expertise des acteurs du financement et de l'accompagnement de l'économie sociale, ESCAP (GT2 2020-2022) a cherché à combler ce manque et à être force de proposition.

Modéliser oui, mais comment ?

La modélisation est une notion polysémique. Ici, nous l'entendons comme un exercice de représentation synthétique et simplifiée de l'information permettant une rapide compréhension des composantes-clés d'un phénomène complexe et de leurs interactions.

Dans le milieu des entreprises, cette démarche est capturée par la notion de modèle d'affaire, ou «business model». Le business model est en effet défini comme la représentation synthétique des aspects majeurs de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet de répondre à différentes questions fondamentales : comment et pour qui l'entreprise crée-t-elle de la valeur ? quels sont les publics à qui elle s'adresse ? que leur propose-t-elle ? quels sont les ressources indispensables ? les activités-clés ? les partenaires ? les canaux de distribution de l'offre ? etc.

Des outils existent, qui permettent d'aborder de manière systématique ces questions et de les relier entre elles. L'outil le plus connu est sans conteste le business model canvas (BMC). Conçu par Osterwalder (2005) puis popularisé par Osterwalder et Pigneur (2011), le BMC est un tableau à 9 cases reprenant les blocs constitutifs d'un business model sur une seule page.

Cet outil est surtout utilisé en période de création car il permet de clarifier le projet d'entreprise et d'y faire adhérer les différentes parties prenantes (Verstraete et Jouison 2007).

Mais il est également pertinent pour d'autres usages à d'autres moments de la vie de l'entreprise, notamment pour discuter le projet en interne (améliorer, innover) ou pour expliquer, convaincre et mobiliser du soutien externe dans une perspective de développement (croissance de l'entreprise ou essaimage par réplication).

Dès lors, par extension, si on souhaite décrire de manière synthétique les choix de gestion fondamentaux posés par une entreprise d'économie sociale et aider à comprendre en quoi ces choix sont constitutifs d'un modèle cohérent, l'outil BMC semble tout indiqué.

En revanche, les expert-e-s de terrain et les chercheur-euse-s s'accordent à dire que cet outil doit impérativement être adapté aux spécificités de l'entreprise d'économie sociale : à quel(s) besoin(s) cherche-t-on à répondre ? quelle est la mission sociale ? comment se décline-t-elle en activités, publics servis ? en quoi influence-t-elle la structure des coûts et des revenus ? quels sont les effets recherchés (impact) ? quelles balises de gouvernance l'entreprise se donne-t-elle pour protéger la priorité de sa mission ? quelle affectation du profit est prévue ?

Plusieurs BMC adaptés ont été proposés (voir par exemple Burkett 2013, Qastharin 2016, Sparviero 2019). Wallonie Entreprendre a ainsi confié à Innergic la conception d'un BMC adapté aux entreprises coopératives¹.

[1] Disponible sur : <https://wallonie-bruxelles.febecoop.be/notes-outils/le-business-model-canevas-cooperatif/>

En s'appuyant sur ces travaux précurseurs mais aussi sur les grilles théoriques qu'il mobilise (en financement, gouvernance, évaluation d'impact) et les résultats du projet de recherche SECOIA², le Centre d'Économie Sociale a développé un Social Enterprise Model Canvas (cf. infra). Cet outil est structuré en 9 cases, reprenant les principales adaptations nécessaires et permettant de faire émerger de véritables modèles s'appuyant sur des combinaisons cohérentes de ces cases.

Afin de rendre ce canevas plus facile d'utilisation, une capsule vidéo le décrit et en explique l'usage (Canevas adapté aux entreprises sociales - MOOC A4I (Module 4)³). Il est également accompagné d'une check-list reprenant toutes les questions qui permettent de «capturer» les éléments-clés du modèle (GT2 ESCAP, «Entreprendre en s'inspirant des entreprises d'économie sociale : Outil de collecte de données» [2021]⁴).

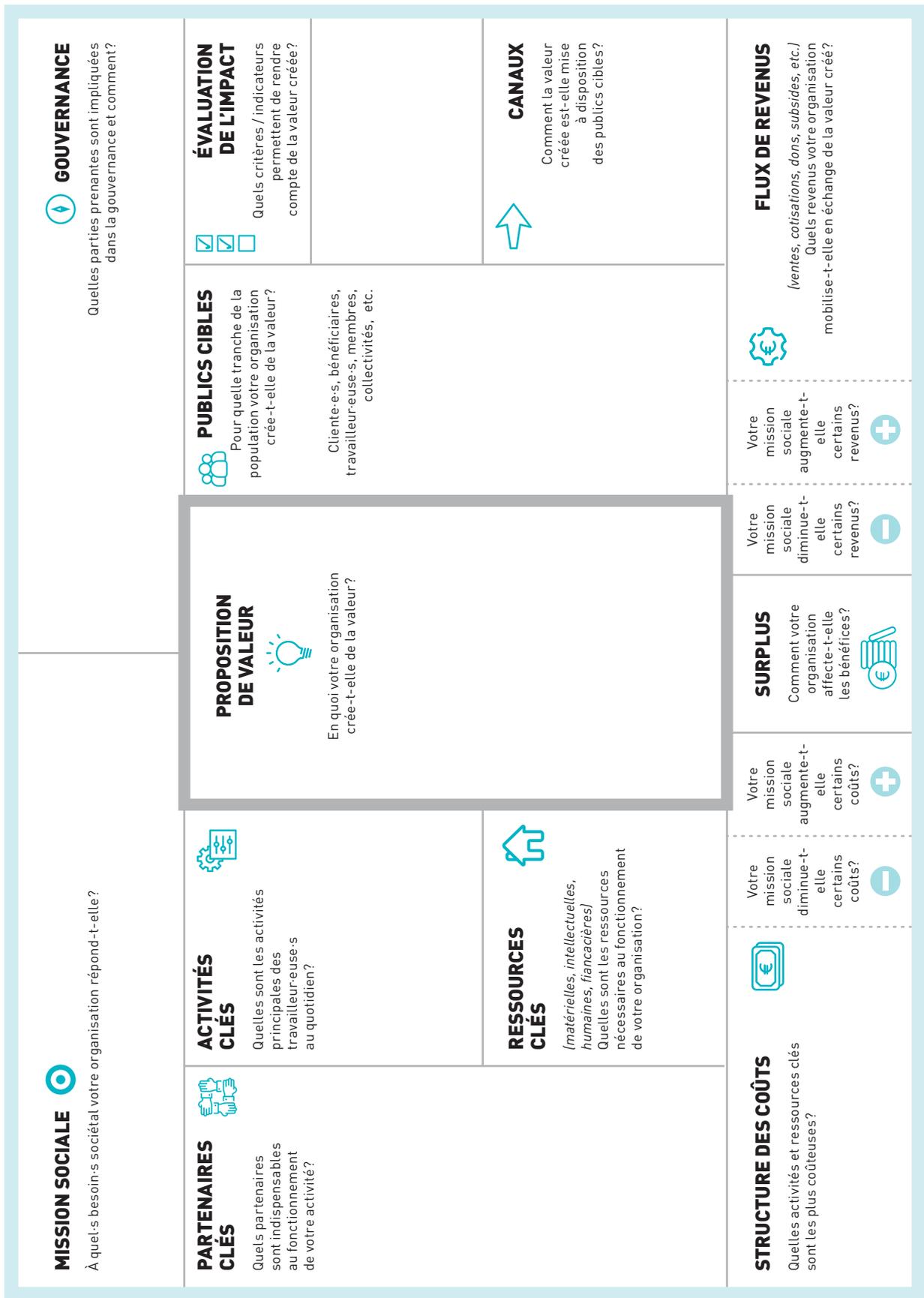
Proposition 1 : Diffuser un canevas de modélisation adapté aux entreprises d'économie sociale

Pour faciliter et encourager la modélisation des entreprises d'économie sociale, le GT 2 ESCAP recommande la diffusion d'un canevas adapté aux spécificités de l'économie sociale, validé scientifiquement et testé empiriquement (tant par exemple dans des parcours de formation que dans des expériences de modélisation). Le SEMC semble un bon candidat car il remplit les différentes conditions énoncées.

[2] Moreau, C., & Mortier Q. (2017). L'économie sociale en pratique. Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés. Disponible sur : https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/219562/1/rapport%20intermediaire_SECOIA.pdf

[3] Cette vidéo fait partie d'un Mooc sur le Financement inclusif des entreprises à profit social, réalisé dans le cadre du projet européen A4I (Alliance pour un investissement inclusif dans le secteur à profit social), financé par Erasmus+. Accéder à la vidéo : https://youtu.be/wBQ0IB8IL_4

[4] Disponible sur : <https://escap.be/productions/entreprendre-en-sinspirant-des-entreprises-deconomie-sociale-outil-de-collecte-de-donnees/>



Modéliser oui, mais pour quoi faire ?

L'exercice de modélisation d'une entreprise d'économie sociale répond à trois grands objectifs : inspirer d'autres projets, expliquer les plus-values de l'économie sociale, capitaliser la connaissance. Selon l'objectif poursuivi, l'ampleur de la modélisation et les acteurs impliqués dans celle-ci seront différents. Sur base d'expérimentations diverses menées sur le territoire wallon, nous énonçons des recommandations spécifiques à chaque objectif.

1. Modéliser pour inspirer

Susciter et encourager la création d'entreprises d'économie sociale passe notamment par une bonne diffusion de l'information sur les modèles existants. Très naturellement, de futur-e-s entrepreneur-e-s prennent régulièrement contact avec les porteur-euse-s de projet expérimenté-e-s afin de s'appuyer sur leur expérience et d'en retirer les principales leçons avant de monter leur propre projet.

Les projets «précurseurs» sont généralement très ouverts à la répliation/diffusion de leur modèle mais sont très (trop) sollicités et montrent des signes d'épuisement. Ils sont contactés par de futur-e-s entrepreneur-e-s dont les projets sont parfois à des stades de maturité très différents (au stade de l'idée ou déjà au niveau de poser certains choix stratégiques). Ils manquent du temps nécessaire à la transmission de cette information et souhaiteraient éviter de répéter des informations de base tout en se rendant plus disponibles auprès de celles et ceux qui ont déjà des questions plus précises.

Expérimentation 1 : une modélisation «aboutie»

Pour résoudre ce problème, ESCAP a modélisé des entreprises à l'aide d'un canevas et rédigé un document synthétique d'une quinzaine de pages décrivant les éléments fondamentaux de chaque projet. On parle d'une modélisation «aboutie» car elle permet la constitution d'un livrable transmissible à l'extérieur de l'entreprise.

L'exercice a été mené dans 3 entreprises (Altérez-vous⁵, Macavrac, Les Petits Producteurs) et a démontré la grande utilité de cette démarche : le dossier peut en effet être transmis lors d'un premier contact avec un futur entrepreneur et permet de concentrer les échanges vers des questions plus précises, pour lesquelles le dialogue avec le-la porteur-euse de projet offre une réelle plus-value.

En revanche, et c'est un bémol important, la démarche de modélisation se révèle très chronophage. Elle mobilise une personne très informée en interne (fondateur-riche, dirigeant-e) et est plus facilement réalisée par une personne externe, à qui il est nécessaire d'expliquer avec pédagogie le modèle. Le dialogue nécessite plusieurs allers-retours.

Enfin, la modélisation offre un instantané : elle décrit le modèle à la création de l'entreprise mais capture difficilement les évolutions qui s'en suivent.

Laisser aux entreprises inspirantes la responsabilité de cette modélisation «aboutie», c'est donc probablement faire peser sur leurs épaules un coût trop important.

[5] GT2 ESCAP, «Altérez-vous : Modèle économique et développement» (2021). Disponible sur : <https://escap.be/productions/alterez-vous-modele-economique-et-developpement/>

Proposition 2 : Modéliser en partenariat avec les chercheur-euse-s

Afin de réduire le coût de la collecte des informations et de la modélisation des entreprises inspirantes, on pourrait mettre en place un partenariat entre les entreprises d'économie sociale et les chercheur-euse-s qui, bien souvent pour leurs propres projets de recherche, doivent décrire des cas avant de les analyser. Cette opportunité devrait être relayée auprès des principaux centres de recherche du territoire, à qui il serait proposé d'utiliser un outil de modélisation commun.

Proposition 3 : Créer une base de données centralisée sur les modèles

Afin de réduire le coût de la collecte des informations et de la modélisation des entreprises inspirantes, on pourrait développer une version plus élémentaire de la démarche. Il s'agirait essentiellement de visibiliser les projets existants à l'aide d'informations relativement basiques mais structurées autour de la notion de business model. Concrètement, cela reviendrait à créer une base de données centralisée, reprenant les éléments fondamentaux des projets (fiches) et reliant ces fiches aux informations complémentaires existantes (par ex : capsules vidéo, articles de journaux, portraits,). La gestion de cette base de données pourrait être confiée à l'observatoire de l'économie sociale (géré par Concertes).

- ➔ La fiche proposée sur le site du label Finance Solidaire présente un format intéressant qui pourrait servir de base pour le canevas « élémentaire ».
- ➔ Le site de l'AVISE présente des portraits d'entreprises d'économie sociale.
- ➔ Le prix de l'économie sociale a réalisé plusieurs capsules vidéos d'entreprises emblématiques, nommées pour le prix et a développé un partenariat avec La Libre Belgique débouchant sur la rédaction d'articles.

Exemple de base de données centralisée sur les modèles⁶:

Entreprise	Fiche	Capsule vidéo	Portrait	SEMC complet	Site Internet
Altérez-vous ASBL				✓	
Les petits producteurs SC		✓			
...		✓			

⁽⁶⁾ Un document Excel reprenant ce type d'information a été réalisé durant les travaux du GT2 ESCAP et est disponible sur demande. Ce document est une base de travail non exhaustive, non mise à jour. Plus d'info : <https://escap.be/productions/business-model-dentreprises-sociales/>

2. Modéliser pour expliquer

Modéliser permet aussi de mieux comprendre la raison d'être des choix de gestion et leur articulation cohérente. Les entreprises d'économie sociale font « autrement » et éprouvent parfois des difficultés à expliquer de manière structurée leur altérité. Pour les étudiants, les décideurs publics ou le grand public (média), cette altérité n'est pas toujours facile à appréhender car elle n'est souvent pas réductible aux marqueurs habituels que sont la forme juridique, le secteur d'activité, le type de client-e-s/bénéficiaires ou encore les modalités de financement. L'enjeu ici est d'arriver à comprendre en quoi le projet développe un business model alternatif et ce qui fondamentalement justifie les choix alternatifs posés.

Expérimentation 2 : une modélisation « pédagogique »

Dans le cadre de deux cours universitaires, des groupes d'étudiant-e-s de niveau master ont utilisé le SEMC pour modéliser une dizaine d'entreprises d'économie sociale. En partant d'informations disponibles (sites Internet, articles de presse, etc.), les étudiant-e-s ont complété les 9 cases du canevas des entreprises sélectionnées et identifié les mécanismes (liens entre les cases) les plus importants pour faire « modèle ». Ces travaux ont fait l'objet d'une présentation orale devant chaque dirigeant-e d'entreprise et d'une discussion entre les étudiant-e-s, les enseignant-e-s, des expert-e-s invité-e-s et les dirigeant-e-s des entreprises modélisées.

Pour ces derniers, l'expérience a été fort convaincante. Ils se sont étonnés du niveau de compréhension démontré par les étudiant-e-s, tout en pointant certaines erreurs. Ils-elles ont apprécié de voir explicitement reliées entre elles les différentes dimensions de l'entreprise et de voir justifiés les grands choix de l'entreprise. La plupart des dirigeant-e-s ont demandé à disposer de la présentation (et du rapport écrit) pour l'utiliser en interne, pour offrir à leur équipe un regard externe sur leur projet, pour dialoguer avec leur conseil d'administration, pour aider chacun-e à mieux comprendre son rôle dans les rouages d'un modèle rendus visibles.

Les étudiant-e-s ont reconnu l'intérêt pédagogique de l'exercice. Des apprentissages théoriques ont pris sens dans cette démarche de modélisation. Les dialogues étudiant-e-s-dirigeant-e-s ont révélé la nécessité de comparer les business models d'entreprises sociales et conventionnelles pour aider les étudiant-e-s à prendre la mesure des choix alternatifs posés. Les étudiant-e-s ont regretté de n'avoir pu modéliser qu'une seule entreprise.

Les dirigeant-e-s et les expert-e-s ont indiqué qu'il serait souhaitable que les médias (et à travers eux le grand public) puissent avoir plus facilement accès à cette compréhension fine de ce que proposent les entreprises d'économie sociale et de ce qu'elles mettent en œuvre de (radicalement) différent pour y arriver.

Proposition 4 : Diffuser le matériel pédagogique lié à la modélisation dans les lieux d'enseignement

Afin de renforcer la qualité des formations données sur les modèles d'entreprises en économie sociale, ESCAP recommande de diffuser le matériel pédagogique expérimenté (SEMC, check-list de questions, exemples de ppt, exemples de rapports écrits) dans les différents lieux de formation, en particulier dans les hautes écoles et les universités. Ce matériel (et son mode d'emploi) est aujourd'hui disponible sur simple demande au Centre d'Économie Sociale (HEC ULiège).

**Proposition 5 :
Encourager la modélisation
pédagogique via des collaborations
entre les entreprises
et les lieux de formation**

ESCAP recommande aussi d'informer les entreprises de l'économie sociale et les lieux de formation de la possibilité de collaborer à la modélisation pédagogique puisque celle-ci est aussi intéressante pour l'entreprise. Le cas échéant, ESCAP suggère de prévoir une centralisation de l'information (les étudiant-e-s de telle formation ont modélisé telles entreprises) et d'informer les médias de l'existence de ces exercices de modélisation. Cette centralisation de l'information pourrait s'arrimer à la proposition 3.

3. Modéliser pour capitaliser

Modéliser permet enfin de garder une trace de l'expertise développée dans l'accompagnement et le financement des projets d'entreprises d'économie sociale. Cette expertise est aujourd'hui principalement développée au sein des Agences-conseil en économie sociale et par les financeurs comme W.Alter et Crédal. Selon l'aveu même des agences-conseil, sans démarche systématique de capitalisation, cette expertise est très contingente aux personnes qui y travaillent et risque de disparaître à leur départ.

Par ailleurs, cette expertise n'est pas suffisamment partagée. On se prive par là d'un regard croisé sur chacun des modèles : qu'avons-nous appris en accompagnant/finançant cette entreprise ? que retenir-nous de ce modèle ? de ses difficultés / risques ? des conditions de son succès ?

On se prive également d'un potentiel de dialogue entre les différents modèles : des modèles similaires émergent-ils dans des secteurs d'activité différents ? quelles sont ces similitudes et que nous apprennent-elles ? des modèles différents émergent-ils dans des secteurs d'activité similaires ? comment expliquer ces variantes ? quelles sont leurs raisons d'être ?

Expérimentation 3 : une modélisation « capitalisante »

Dans le cadre de leurs études, trois étudiant-e-s ont expérimenté l'usage de la modélisation à des fins de capitalisation :

- ✦ **Juliette Dembour** (Master de spécialisation en économie sociale UCLouvain et ULiège) a modélisé quatre supermarchés coopératifs. Au départ d'une modélisation « aboutie » de BEES Coop, elle a mis en évidence les choix différents posés par Vervicoop (Verviers), Oufitcoop (Liège) et Coopéco (Charleroi). Elle a émis des hypothèses pour expliquer ces différents choix (degré de maturité du projet, localisation urbaine/rurale, taille).
- ✦ **Robin Mullens** (Master de spécialisation en économie sociale UCLouvain et ULiège) a modélisé plusieurs entreprises d'insertion actives dans la construction afin d'identifier les grands choix de

gestion qui se posent aux porteurs et porteuses de projet. Etant lui-même un futur entrepreneur social, il a ainsi pu comparer les différentes perspectives empruntées.

- ✦ **Diego Defraiteur** (Master en ingénierat de gestion UCLouvain) a, dans le cadre d'un stage réalisé au sein d'ESCAP, veillé à enrichir une modélisation « aboutie » de l'entreprise « les petits producteurs » en menant des entretiens complémentaires avec des expert-e-s des circuits courts, de l'entrepreneuriat et du financement.

Proposition 6 : Créer une culture de la capitalisation de l'info dans les lieux de conseil / accompagnement / financement

Pour faciliter la capitalisation dans les lieux de conseil/ accompagnement/ financement, ESCAP recommande aux acteurs de ces lieux de s'emparer des outils de modélisation proposés et recommande aux financeurs publics de s'inspirer des exigences de la Région bruxelloise en reporting de l'accompagnement des projets (ex : Innoviris, « prove your social innovation »).

Proposition 7 : Soutenir les démarches d'intervision entre les partenaires de l'écosystème

Pour faciliter le dialogue et faire monter en capacité d'accompagnement des projets l'ensemble de l'écosystème (ACES, financeurs, incubateur), ESCAP recommande que des activités d'intervision soient explicitement prévues entre ces acteurs. Cela exigera probablement la mutualisation d'outils de capitalisation (ex : fiches communes) et la mise en œuvre d'activités communes (séminaires « métiers », « secteurs » etc.).

Bibliographie sélective

- Burkett, I. (2013). Using the business model canvas for social enterprise design. http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode_BusModCanv4SocEntDesign_E1LR_30p.pdf.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Mapping social enterprise models: some evidence from the "ICSEM" project. *Social Enterprise Journal*.
- Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2021). Testing social enterprise models across the world: Evidence from the "International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) project". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 420-440.
- Dembour J. (2022). Capturer le modèle des supermarchés coopératifs et participatifs en Belgique, dans une perspective de diffusion. Mémoire de master en sciences de gestion, HEC-Liège, ULiège.
- Mertens, S., Rijpens, J. (2014). Les business models de l'entreprise sociale. Ou comment construire des modèles d'entreprise cohérents autour d'un projet à finalité sociétale, *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*, Académie des entrepreneurs sociaux
- Moreau, C. (2021). Canevas adapté aux entreprises sociales - MOOC A4I (Module 4). *Youtube*.
Disponible sur : https://youtu.be/wBQ01B8L_4
- Moreau, C., Mortier, Q. (2017). L'économie sociale en pratique – Projet SECOIA : pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés.
Disponible sur : https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/219562/1/rapport%20intermediaire_SECOIA.pdf
- Nizet C. (2021). Quelles sont les informations à transmettre à un porteur de projet qui souhaite répliquer un modèle vertueux ? Mémoire de master de spécialisation en économie sociale, UCLouvain et ULiège.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Gastharin, A. R. (2016). Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*, 7(4), 627-637.
- Sparviero, S. (2019) The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, *Journal of Social Entrepreneurship*, 10:2, 232-25.
- Verstraete, T., Jouison, E. (2007), Trois théories pour conceptualiser la notion de Business model en contexte de création d'entreprise, *Communication in Congrès de l'AIMS 2007*

POUR MENER À BIEN SES TRAVAUX, LE GT2 ESCAP S'EST APPUYÉ SUR :

- ➔ des revues de littérature sur les business models, les business model canvas, leur adaptation aux entreprises sociales, l'essaimage des modèles;
- ➔ des entretiens avec des porteurs et porteuses de projet inspirant-e-s, des futur-e-s entrepreneur-e-s et des acteurs de l'écosystème;
- ➔ des expérimentations pédagogiques (modélisations dans le cadre des cours, des stages ou des TFE);
- ➔ un focus group réalisé avec des agences conseil en économie sociale, le 19 avril 2022.
Participant-e-s : Arpigny Lola (ESCAP), Cardon Patricia (Crédal), Dubois François (Febecoop), Mertens Sybille (ULiège), Rassart Jérôme (Crédal), Stevens Delphine (Step Entreprendre).

