

Louvain School of Management

Business model et financement dans l'économie sociale : une relation bidirectionnelle

Exploration de trajectoires de cinq entreprises
d'économie sociale

Auteure : Amandine Vandormael
Promoteur : Maxence Postaire
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master 60 en
Sciences de Gestion
Horaire décalé

Remerciements

Je tiens à remercier mon promoteur, Maxence Postaire, pour son accompagnement, ses conseils avisés et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail de fin d'études. Son regard critique et ses orientations ont été déterminants dans la progression de cette recherche.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude à ma famille et à mes proches pour leur soutien constant, leur patience et leurs encouragements tout au long de ces deux années, sans lesquels ce travail n'aurait pu aboutir dans les mêmes conditions.

Mes remerciements s'adressent aussi à Amélie Dewez et Audrey Daco pour leur relecture attentive, leurs corrections et la qualité de leurs retours, qui ont permis d'améliorer la clarté et la cohérence de ce travail.

Enfin, je tiens à remercier sincèrement l'ensemble des intervenants rencontrés dans le cadre de cette recherche. Leur disponibilité, malgré des agendas particulièrement chargés, ainsi que la richesse de leurs témoignages ont constitué une matière essentielle à l'analyse et ont permis d'apporter des éléments de réponse solides à la question de recherche.

Table des matières

INTRODUCTION	2
1. LE BUSINESS MODEL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE	3
1.1 <i>L'économie sociale et la difficulté de définition</i>	3
1.2 <i>Le business model pour visualiser les formes organisationnelles de l'économie sociale</i>	5
1.2.1 Le business model	5
1.2.2 Le business model pour une organisation de l'économie sociale	6
2. LE FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE	8
2.1. <i>Contraintes d'accès au capital privé</i>	8
2.2 <i>Le financement comme composante du business model</i>	9
2.3 <i>La finance solidaire et la logique de levier</i>	9
3. BUSINESS MODEL ET FINANCEMENT DANS ÉCONOMIE SOCIALE : UNE RELATION BIDIRECTIONNELLE	10
4. QUESTION DE RECHERCHE.....	12
PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE ET ANALYSE DES RÉSULTATS	13
1. CONFRONTATION AVEC LA RÉALITÉ DES ENTREPRENEURS	13
1.1 <i>Méthodologie de la recherche</i>	13
1.1.1 Choix de méthodologie	13
1.1.2 Méthode de sélection des intervenants	13
1.2 <i>Collecte des données</i>	14
1.3 <i>Analyse des entretiens</i>	14
1.4 <i>Limites de cette recherche</i>	14
1.5 <i>LES INTERVENANTS</i>	15
1.6. <i>ANALYSE</i>	17
1.6.1 <i>Éléments contextuels</i>	17
1.6.1.1 Perception de l'environnement par les entrepreneurs interrogés	18
1.6.2 <i>Structure du business model</i>	19
1.6.2.1 Proposition de valeur	19
1.6.2.2 Sources de revenus et ressources mobilisées	20
1.6.2.3 Parties prenantes	21
1.6.2.4 Modèle opérationnel.....	22
1.6.3 <i>Évolution du business model</i>	23
1.6.3.1 Moteurs de changement	23
1.6.3.2 Nature du changement	24
1.6.3.3 Cohérence avec les valeurs de l'économie sociale	25
1.6.4 <i>Stratégie de financement</i>	27
1.6.4.1 Types de financements mobilisés.....	27
1.6.4.2 Contraintes et difficultés	28
1.6.5 <i>Lien entre business model et financement</i>	29
1.6.6 <i>Gouvernance et rapports de force avec les financeurs</i>	32
CONCLUSION	34
ANNEXES.....	39

Introduction

Les organisations de l'économie sociale occupent une place croissante dans les économies européennes, tant par leur contribution à l'emploi que leur capacité à répondre à des besoins sociaux insuffisamment couverts par l'action publique. En Belgique, ces organisations interviennent dans des domaines variés tels que l'accès à l'emploi via des activités d'insertion socioprofessionnelle, des services aux personnes, le logement, la construction ou encore l'alimentation durable.

La question de leur viabilité économique et de leur accès au financement demeure un enjeu central, dans un contexte marqué par la raréfaction des subsides publics. Dans ce contexte, Guézennec et Malochet (2013) soulignent que la capacité de ces organisations à diversifier leurs sources de financement constitue un enjeu stratégique majeur. Cette diversification ne peut être appréhendée indépendamment des choix qui structurent leur activité : c'est là qu'intervient la notion de business model.

Pour explorer cette relation, mon travail s'organisera en deux parties. La première est une revue de littérature qui pose le cadre théorique : elle définit l'économie sociale, explore le concept de business model et ses spécificités dans ce secteur, puis examine les modalités de financement qui lui sont propres. Elle aboutit à la question de recherche. La seconde partie confronte ce cadre théorique à la réalité de terrain. Elle analyse les témoignages des cinq entrepreneurs interrogés pour comprendre comment l'évolution de leur business model a influencé leurs choix de financement, et inversement.

Notre recherche adopte une approche qualitative. Cinq entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'entrepreneurs bruxellois inscrits dans le champ de l'économie sociale, tous actifs dans le secteur de l'alimentation durable. Ces entrepreneurs ont été sélectionnés pour leur expérience concrète des arbitrages entre évolution du business model et diversification des financements. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et rendus anonymes.

La présente revue de littérature s'appuie principalement sur les travaux de Defourny et Nyssens pour définir l'économie sociale comme un troisième secteur, distinct à la fois du secteur marchand et du secteur public. Elle examine ensuite le concept de business model et son application aux organisations de l'économie sociale, avant d'analyser les modalités de financement propres à ce secteur. Elle examinera aussi les liens entre le business model et les ressources financières des organisations. Elle s'achève sur la question de recherche de ce travail.

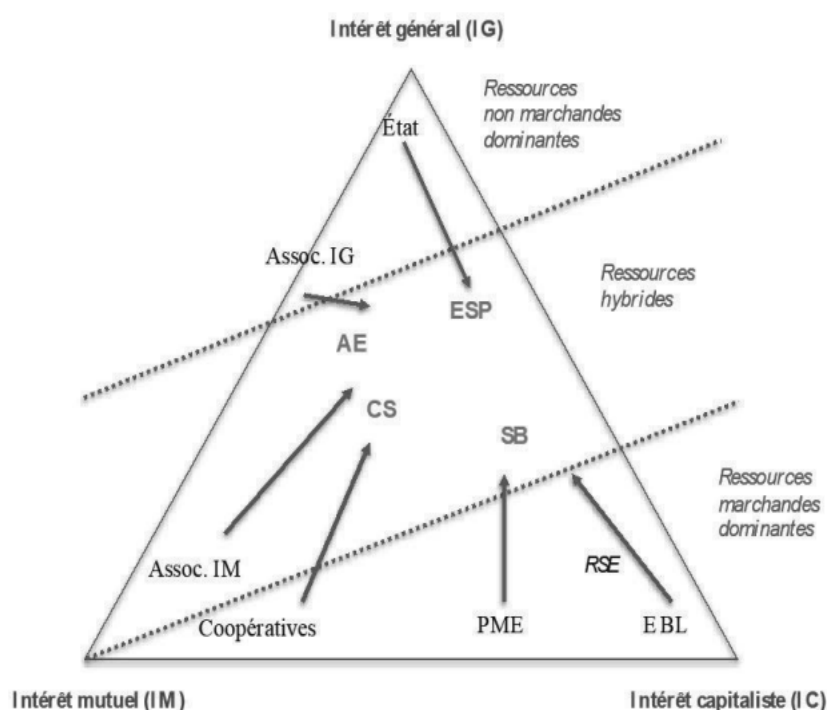
Partie 1 : Revue de littérature

1. Le business model de l'économie sociale

1.1 L'économie sociale et la difficulté de définition

Defourny et Nyssens proposent d'appréhender l'économie sociale comme un troisième secteur, dont les organisations occupent une position intermédiaire : elles ne peuvent être assimilées ni à des entreprises poursuivant une logique de profit, ni à des entités relevant exclusivement de l'intervention publique (Defourny & Nyssens, 2019). Cette position se traduit par des caractéristiques organisationnelles spécifiques en matière de finalité, de gouvernance et de modes de financement.

À travers une représentation triangulaire, les auteurs montrent que ces organisations se situent dans un espace défini par trois pôles : le secteur marchand, l'action publique et la société civile. Cette représentation rend compte de la pluralité des modèles économiques de l'économie sociale, selon le poids relatif des ressources marchandes, des financements publics et des ressources non marchandes telles que les dons ou le bénévolat. (Defourny & Nyssens, 2019).



Source : Defourny et Nyssens (2017).

Les auteurs explicitent cette diversité à l'aide de deux lignes en pointillés traversant le triangle, qui permettent de distinguer différentes configurations de financement :

« Nous avons tracé deux lignes en pointillés à travers notre triangle : elles nous permettent de prendre en compte diverses combinaisons de ressources (ressources marchandes, subventions publiques, dons, etc.) et d'établir une distinction entre les situations dans lesquelles les ressources marchandes dominent, celles dans lesquelles le financement est principalement non-marchand (et en général public), et celles dans lesquelles un modèle économique hybride s'impose, tantôt en raison de la nature à la fois individuelle et collective des biens ou services fournis, tantôt pour mieux équilibrer la mission sociale et la viabilité financière de l'organisation. » (Defourny & Nyssens, 2019, p. 25-26)

Defourny et Nyssens montrent ainsi que la diversité des formes organisationnelles de l'économie sociale peut être analysée à partir de deux dimensions : la nature de l'intérêt poursuivi et les types de ressources mobilisées. Cette combinaison donne lieu à quatre modèles d'entreprises du troisième secteur, qui se différencient par leur gouvernance, leur trajectoire institutionnelle et leurs équilibres de ressources :

Le modèle associatif entrepreneurial regroupe des associations d'intérêt général qui développent des activités commerciales pour compléter leurs ressources et soutenir leur mission sociale.

Le modèle de coopérative sociale s'inscrit dans la tradition coopérative, mais y ajoute une attention explicite à l'intérêt général, souvent à travers une gouvernance multi parties prenantes.

Le modèle de social business appréhende l'entreprise sociale comme guidée par sa mission, dans une logique de double ou triple performance.

Enfin, le modèle d'entreprise sociale parapublique renvoie à des configurations où les pouvoirs publics externalisent certains services sociaux via des entités entrepreneuriales, induisant une « marchandisation » partielle de l'activité (Defourny & Nyssens, 2019).

1.2 Le business model pour visualiser les formes organisationnelles de l'économie sociale

Le business model est un concept très connu dans le monde de l'entrepreneuriat. Il a fait l'objet de nombreuses études. Il existe une pluralité d'approches quant au business model. Dans cette section, nous allons choisir une définition afin de comprendre son rôle dans la gestion d'une entreprise. Ensuite nous allons étudier comment le secteur de l'économie sociale s'est emparé du concept pour l'adapter à ses finalités.

1.2.1 Le business model

La notion de business model est largement mobilisée en sciences de gestion, mais elle ne fait pas l'objet d'une définition unifiée dans la littérature. Verstraete et al. (Verstraete et al., 2022, p. 1) constatent que les auteurs « s'accordent à le voir comme une modélisation souvent réalisée dans le cadre de la conception (design) ou de la redéfinition (redesign) d'une organisation ».

Dans le cadre de ce travail, nous retenons la définition proposée par Defourny et Nyssens (2019), qui conçoivent le business model comme une représentation de la façon dont une organisation crée de la valeur, organise la rémunération de cette valeur et en structure le partage entre les différentes parties prenantes. Cette définition est à la fois applicable aux entreprises classiques et aux organisations de l'économie sociale, où la notion de valeur dépasse la seule dimension financière.

Jouison-Laffitte et Verstraete complètent cette approche en insistant sur la dimension relationnelle du business model : il formalise les échanges de valeur entre l'organisation et ses partenaires. Pour qu'un projet puisse exister, chaque partie prenante doit percevoir une valeur suffisante en contrepartie des ressources qu'elle accepte d'apporter. Le business model joue ainsi un rôle de coordination et de légitimation vis-à-vis des financeurs, des clients et des bénéficiaires (Jouison-Laffitte & Verstraete, 2008).

Enfin, Demil et Lecocq soulignent le caractère dynamique du business model : la pérennité d'une organisation dépend de sa capacité à faire évoluer son modèle d'affaires en réponse aux transformations de son environnement, tout en préservant une « cohérence dynamique » entre ses différentes composantes (Demil & Lecocq, 2010).

1.2.2 Le business model pour une organisation de l'économie sociale

Pour une organisation de l'économie sociale, changer de business model ne se réduit pas à modifier ses sources de revenus ou son offre. C'est une reconfiguration qui touche à l'équilibre entre mission sociale et viabilité économique. Battilana et Lee qualifient les organisations d'économie sociale d' « organisations hybrides », tiraillées entre logique sociale et logique marchande, une tension qui rend tout changement de modèle particulièrement complexe à gérer (Battilana et Lee, 2014).

Cette tension doit être gérée de façon explicite et délibérée. Inariten et Angade soulignent qu'adapter un business model à l'économie sociale n'est pas une simple adaptation marginale, mais un véritable défi gestionnaire (Inariten & Angade, 2023). L'analyse de la Grameen Bank illustre ce point : passer à un business model social implique trois ruptures par rapport au modèle classique : une proposition de valeur orientée vers la résolution d'un problème social, des valeurs qui guident le choix des partenaires, et un réinvestissement du profit au service de la mission (Diah Faza, 2022).

Sur le plan opérationnel, Zott et Amit identifient quatre leviers de conception du business model : la nouveauté c'est à dire introduire de nouvelles activités ou de nouveaux liens entre activités, la complémentarité c'est à dire créer de la valeur par l'assemblage cohérent d'activités existantes qui ont plus de valeur que si elles étaient séparées, la rétention, il s'agit de la capacité d'un business model à retenir les parties prenantes en créant des coûts de transfert élevés et l'efficacité qui elle, vise à réduire les coûts de transaction et à optimiser l'utilisation des ressources au sein du système. Pour les organisations d'économie sociale, changer de business model mobilise deux de ces quatre leviers : innover dans les modalités de co-production avec les bénéficiaires, réinventer les sources de revenus, tisser de nouveaux partenariats (Zott & Amit, 2010).

La réussite d'un changement dépend de capacités organisationnelles spécifiques : un leadership engagé, une culture de l'expérimentation et une agilité stratégique. Dans l'économie sociale, ces capacités sont d'autant plus cruciales que le changement de modèle peut susciter des résistances liées à l'identité et aux valeurs fondatrices de l'organisation (Foss & Saebi, 2016).

En définitive, changer de business model pour une organisation d'économie sociale, c'est réviser l'articulation entre la proposition de valeur sociale, les mécanismes de rémunération et le réseau de parties prenantes — sans compromettre la mission. C'est ce cœur stratégique qui conditionne ensuite la capacité de l'organisation à accéder à de nouvelles formes de financement.

2. Le financement de l'économie sociale

L'analyse des modes de financement du troisième secteur s'inscrit dans la continuité de la conceptualisation de l'économie sociale comme espace hybride, situé à l'interface entre marché, pouvoirs publics et société civile (Defourny & Nyssens, 2019). La diversité des formes organisationnelles se traduit par une diversité de configurations financières, allant de modèles fortement dépendants de sources de revenus « institutionnelles » à des modèles davantage fondés sur des revenus marchands (Defourny & Nyssens, 2019).

Dans cette section, notre recherche va analyser les manières dont les entreprises du champ de l'économie sociale se financent. Nous nous attarderons sur les contraintes d'accès au capital privé. Ensuite nous aborderons le financement comme composante du business model et enfin nous ferons un focus sur la finance solidaire comme levier.

2.1. Contraintes d'accès au capital privé

Les entreprises sociales ont historiquement rencontré des difficultés à mobiliser des investisseurs privés. Guézennec et Malochet (2013) montrent que cet accès reste limité en raison d'une inadéquation entre les instruments financiers classiques et les spécificités du secteur : objectifs non lucratifs, gouvernance participative, taille modeste, absence de garanties classiques. Les investisseurs privés perçoivent un risque élevé et manquent souvent de connaissance du secteur.

Toutefois, ce paradigme évolue. Bugg-Levine et al. soutiennent que le financement des entreprises sociales peut être abordé comme un problème de structuration financière, visant à proposer des profils différenciés de risque et de rendement à différents types de financeurs. Les auteurs illustrent cette approche via le concept de new balance sheet, qui combine dons et investissements : en introduisant une part philanthropique dans le plan de financement, l'organisation améliore le rendement proposé aux investisseurs privés, tandis que les donateurs maximisent l'effet de levier de leur contribution (Bugg-Levine et al., s. d.).

La démonstration de l'impact social joue également un rôle croissant. « Pour qu'un possesseur de ressources se transforme en stakeholder d'un projet de création d'entreprise, il lui faut adhérer à la proposition du créateur et croire en sa pérennité » (Jouison-Laffitte & Verstraete, 2008, p. 179).

Dans cette perspective, la lisibilité du business model et la capacité à mesurer l'impact constituent des leviers de légitimation vis-à-vis des financeurs.

2.2 Le financement comme composante du business model

Dans la perspective des sustainable business models, le financement n'est pas un élément externe, mais une composante endogène du modèle d'affaires. Lüdeke-Freund et al. identifient explicitement des financing patterns comme « des configurations récurrentes portant sur l'acquisition des capitaux (fonds propres, dette, capital d'exploitation) » (Lüdeke-Freund et al., 2018, p. 25). Parmi ceux-ci figurent le crowdfunding, la microfinance et les modèles à dividendes nuls ou limités. Ces modalités de financement auraient la capacité de structurer la cohérence entre mission sociale, gouvernance et viabilité économique.

Dardour (2012) insiste sur le fait qu'il n'existe pas de modèle unique applicable à tous les contextes : la viabilité repose sur des solutions ajustées, compatibles avec la mission, l'écosystème d'acteurs et les contraintes économiques.

2.3 La finance solidaire et la logique de levier

Ferraton et Vallat (2011) mettent en évidence le rôle d'intermédiation de la finance solidaire au service du troisième secteur. Les auteurs décrivent deux stratégies opérationnelles : soit des organismes financent directement les porteurs de projet, soit ils apportent des garanties destinées à inciter les banques à octroyer des prêts complémentaires. Cette logique de levier rejoint les mécanismes décrits par Bugg-Levine et al. (s.d.), où la combinaison de ressources marchandes et non marchandes (institutionnelles) permet de rendre finançables des activités à forte utilité sociale.

3. Business model et financement dans économie sociale : une relation bidirectionnelle

Les sections précédentes ont examiné le business model et le financement de l'économie sociale comme deux objets distincts. La littérature invite cependant à les considérer ensemble : plusieurs travaux montrent que la relation entre ces deux dimensions est bidirectionnelle et constitue un enjeu central pour les organisations de l'économie sociale.

Jouison-Laffitte et Verstraete (2008) conceptualisent le business model comme une « convention d'affaires » : une représentation partagée autour de laquelle les possesseurs de ressources doivent s'accorder. Selon ces auteurs, pour qu'un possesseur de ressources devienne partie prenante d'un projet, *« il lui faut adhérer à la proposition du créateur et croire en sa pérennité »* (Jouison-Laffitte & Verstraete, 2008, p. 179). En d'autres termes, c'est la lisibilité du business model, c'est-à-dire sa capacité à articuler mission, activités et mécanismes de rémunération qui détermine, selon Jouison-Laffitte et Verstraete (2008), la capacité d'une organisation à convaincre des financeurs extérieurs.

Cette relation est spécifiquement structurante dans le champ de l'économie sociale. Battilana et Lee (2014) montrent que les organisations hybrides combinent des logiques sociales et marchandes qui imposent des arbitrages permanents entre finalité sociale et viabilité économique. Defourny et Nyssens (2019) précisent que, dans l'identification des entreprises sociales, *« la question du rapport au marché et du degré de dépendance vis-à-vis du marché est une question centrale du débat »* (Defourny & Nyssens, 2019, p. 25). Ces auteurs soulignent ainsi que le statut juridique, la gouvernance participative et l'absence de distribution de dividendes caractéristiques de économie sociale définissent les contours de ce qui est financièrement mobilisable ou non pour ces organisations.

Lüdeke-Freund et al. (2018) montrent que les modalités de financement ne sont pas neutres : selon ces auteurs, elles orientent la proposition de valeur, les relations aux parties prenantes et les mécanismes de gouvernance.

Defourny et Nyssens (2019) illustrent cette dynamique en décrivant ce qu'ils nomment une tendance à la marchandisation : *« en général, le mouvement d'entrepreneuriat social consiste en une évolution vers une 'marchandisation', qui peut prendre des formes variées et avoir diverses implications »* (Defourny & Nyssens, 2019, p. 33).

Selon ces auteurs, ce phénomène modifie non seulement les sources de revenus, mais aussi la gouvernance, la proposition de valeur et les relations aux bénéficiaires : c'est donc l'ensemble du business model qui se reconfigure sous l'effet d'une contrainte financière.

À l'inverse, Bugg-Levine, Kogut et Kulatilaka (2012) montrent que l'accès à de nouvelles formes de financement peut ouvrir de nouvelles configurations de business model. Ces auteurs proposent de traiter le financement d'une entreprise sociale comme un problème de structuration financière : « *the insight is that you can treat the funding of a social enterprise as a problem of financial structuring: The enterprise can offer different risks and returns to different kinds of investors* » (Bugg-Levine et al., s.d., p. 4). En combinant dons, investissements et revenus marchands, Bugg-Levine et al. (2012) montrent qu'une organisation peut ainsi accéder à une gamme plus large de financeurs et développer des activités qu'elle ne pouvait pas financer jusqu'alors.

Demil et Lecocq (2010) apportent un éclairage supplémentaire sur cette interdépendance. Ces auteurs montrent que la pérennité d'une organisation dépend de sa capacité à maintenir une « cohérence dynamique » entre les composantes de son business model : selon eux, modifier l'une d'elles crée une pression sur les autres, qui doivent s'ajuster en conséquence. Ndour et Alexandre (2020) confirment cette dynamique dans le champ de l'économie sociale: leur étude sur l'évolution des modèles d'affaires des organisations de l'entrepreneuriat social montre que les reconfigurations financières s'accompagnent systématiquement de changements dans d'autres dimensions du modèle, qu'elles en soient la cause ou la conséquence.

La littérature converge ainsi vers un constat partagé. La relation entre business model et financement est bidirectionnelle : le business model détermine les financeurs accessibles (Jouison-Laffitte & Verstraete, 2008 ; Battilana & Lee, 2014 ; Defourny & Nyssens, 2019), tandis que les choix de financement reconfigurent en retour les composantes du modèle (Lüdeke-Freund et al., 2018 ; Defourny & Nyssens, 2019 ; Demil & Lecocq, 2010).

C'est cette tension dynamique, spécifiquement marquée dans les organisations hybrides de l'économie sociale, qui constitue le cadre théorique de ce travail et qui fonde la question de recherche proposée ci-après.

4. Question de recherche

Notre recherche exploratoire va donc s'intéresser à l'articulation entre l'évolution des business model et la diversification des financements. Ce travail vise dès lors à répondre à la question suivante :

Comment l'évolution du business model des organisations de l'économie sociale en Belgique influence-t-elle la diversité de leurs apports financiers ?

Cette question sera abordée à travers des entretiens qualitatifs menés auprès de cinq entrepreneurs de l'économie sociale, afin d'analyser comment des reconfigurations concrètes du business model ont influencé leur capacité à mobiliser des apports financiers diversifiés.

Partie 2 : Méthodologie et analyse des résultats

1. Confrontation avec la réalité des entrepreneurs

1.1 Méthodologie de la recherche

Cette section du travail décrit les méthodes utilisées pour explorer les liens entre le business model construit par les entrepreneurs souhaitant s'inscrire dans le champ de l'économie sociale et la diversification des financements de leur entreprise.

1.1.1 Choix de méthodologie

La recherche adopte une approche qualitative pour permettre une compréhension du cheminement entrepreneurial et cibler les stratégies mises en place. L'approche qualitative permet de mieux cerner l'histoire des projets et en saisir tous les aspects (Dehbi & Angade, 2019). Cette méthode permet également d'explorer des éléments plus complexes et à générer des notions à partir de données non structurées.

1.1.2 Méthode de sélection des intervenants

Pour répondre à la question de recherche, le travail se concentre sur l'écosystème de l'économie sociale à Bruxelles. Nous avons choisi de mettre l'accent sur des entrepreneurs qui sont passés par un programme d'accompagnement au sein d'un incubateur dédié au champ de l'économie sociale. L'échantillon est composé de fondateurs ou responsables au sein de l'entreprise. Nous avons choisi des profils qui participent ou ont participé à la stratégie de gestion et/ou de développement de l'entreprise et qui ont donc accès aux détails et aux informations liés au business model et aux financements.

Le choix de rencontrer des fondateurs ou des dirigeants directement impliqués dans la création et le développement de leur organisation a permis d'échanger avec celles et ceux qui ont vécu de l'intérieur les décisions structurantes : comment construire le modèle, comment le faire évoluer, quelles ressources chercher et pourquoi. Ils portent une mémoire vive du processus, des arbitrages posés et des contraintes rencontrées.

Par ailleurs, les cinq organisations sélectionnées ont toutes connu une évolution de leur business model depuis leur création. Ce mouvement nous intéresse : comprendre comment ces évolutions se sont faites, ce qui les a déclenchées, et quel rôle le financement y a joué.

1.2 Collecte des données

Les entretiens ont été menés via une plateforme de visioconférence. Avec le consentement des intervenants, les entretiens ont été enregistrés. Ils ont ensuite été transcrits et rendus anonymes. Pour notre recherche exploratoire, nous avons mené des entretiens dits semi-directifs (Quivy & Van Campenhoudt, 2006). Les échanges sont menés à partir d'un guide d'entretien composé de questions ouvertes afin de récolter les informations pertinentes en lien avec la question de recherche.

Le guide d'entretien, qui se trouve en annexe, est composé des parties suivantes :

- Un bref temps est pris pour remercier l'interlocuteur, préciser l'anonymat de l'entretien et demander l'autorisation pour l'enregistrement ;
- La thématique de la recherche et son contexte sont brièvement exposés ;
- Quelques questions sont posées pour mieux cerner l'intervenant et son rôle dans l'entreprise ;
- La dernière partie aborde les trois grandes thématiques du travail de recherche : l'économie sociale, le business model et les liens entre business model et sources de revenus.

1.3 Analyse des entretiens

Ce travail fait un aller-retour entre la revue de littérature et le matériel récolté via les entretiens. Cette méthode permet d'explorer toutes les thématiques abordées par la théorie et par les intervenants.

1.4 Limites de cette recherche

Ce travail présente des limites qu'il est important de souligner. La démarche qualitative adoptée ici avec cinq entretiens semi-directifs menés auprès d'organisations bruxelloises actives dans le secteur de l'alimentation durable ne vise pas la représentativité statistique. Les résultats ne sont donc pas généralisables à l'ensemble des organisations de l'économie sociale, ni à d'autres contextes géographiques ou sectoriels.

C'est une caractéristique assumée de ce type de recherche. Comme le rappellent Chaplais-Chouvier, Marmorat et Postaire (2024), les démarches qualitatives par entretiens produisent des résultats situés, ancrés dans un contexte précis et leur valeur réside dans la profondeur de l'analyse plutôt que dans sa portée généralisable.

Ce travail ouvre néanmoins des pistes. Les dynamiques observées constituent des hypothèses de travail qui mériteraient d'être testées sur un échantillon plus large, dans d'autres secteurs de l'économie sociale ou dans d'autres contextes institutionnels.

1.5 Les intervenants

Les cinq intervenants sont soit co-fondateurs de la structure soit ont occupé un poste à responsabilités dans l'entreprise. Ils ont tous les cinq participé à la stratégie de développement de l'entreprise et ont accès aux informations concernant le business model et les sources de revenu.

- Intervenant 1 - Marie dans le texte : responsable du pôle circularité au sein d'une structure d'économie sociale dans le secteur de l'alimentation durable, de l'agriculture urbaine et de l'insertion socioprofessionnelle.
- Intervenant 2 - Caroline dans le texte : co-fondatrice d'une structure d'économie sociale dans le secteur de l'aide alimentaire et de l'alimentation durable.
- Intervenant 3 - Arnaud dans le texte : co-fondateur d'une structure d'économie sociale dans le secteur de l'alimentation durable et d'accès à l'alimentation pour les étudiants.
- Intervenant 4 - Sylvie dans le texte : co-fondatrice d'une structure d'économie sociale dans le secteur de l'aide alimentaire pour des personnes précaires et de l'alimentation durable.
- Intervenant 5 – Béatrice dans le texte : co-fondatrice d'une coopérative et d'une ASBL dans le secteur de l'alimentation durable, de soutien aux petits producteurs et de sensibilisation aux systèmes de productions alimentaires vertueux pour l'environnement et l'homme.

Tableau de présentation des entreprises

	R.B. / Marie	H.P. / Caroline	T./ Arnaud	R.D.F./ Sylvie	C./ Béatrice
Statut juridique	ASBL	ASBL	ASBL	ASBL	Coopérative + ASBL
Région	Bruxelles	Bruxelles	Bruxelles	Bruxelles	Bruxelles
Secteur d'activité	Insertion socioprofessionnelle et alimentation durable	Alimentation durable et sensibilisation	Restauration et éducation alimentaire	Aide alimentaire et lutte contre la précarité	Distribution alimentaire locale et économie circulaire
Mission	Remise à l'emploi via l'alimentation durable et l'agriculture urbaine	Sensibilisation à une alimentation plus durable et accessible via la démonstration concrète	Rendre accessible une alimentation 100% bio de qualité et éduquer à l'enjeu alimentaire	Lutter contre la précarité alimentaire dans le respect de la dignité des bénéficiaires	Soutenir les petits producteurs locaux, rendre leurs produits accessibles et sensibiliser les citoyens
Activités principales	Restaurants, maraîchage urbain, formation et insertion professionnelle	Restaurant végétal, ateliers culinaires, actions d'aide alimentaire	Cantine bio sur campus, café, espace culturel	Food truck solidaire (prix libre), événements commerciaux	Vente en gros (B to B), magasin (B to C), actions d'accessibilité

1.6. Analyse

Dans cette partie analytique, nous allons nous plonger dans les expériences des entrepreneurs afin de comprendre comment le business model influence la diversification des financements des entreprises.

Cette partie du travail vise à dégager les dynamiques qui existent entre business model et financements pour les entreprises qui s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale. Nous allons donc explorer les structures du business model, les éventuelles évolutions de ce dernier pour les cinq entreprises interrogées, les stratégies de financement et enfin les éventuels liens entre business model et sources de revenus.

1.6.1 Éléments contextuels

Les cinq organisations interrogées présentent des profils variés en termes de taille, de maturité et de modèle. Les structures de Marie, Caroline et Arnaud existent depuis moins de dix ans mais ont déjà acquis une expérience opérationnelle significative. Celles de Sylvie et Béatrice représentent deux cas encore plus récents : le R.F a lancé ses activités en 2021, C. en 2020. Parmi les cinq, seule l'organisation de Marie est mandatée en économie sociale, agrément octroyé par la Région bruxelloise qui reconnaît officiellement son inscription dans le champ de l'économie sociale et conditionne l'accès à certains subsides spécifiques. Seuls Arnaud et Sylvie se sont formés de manière autodidacte et progressive, sans diplôme de gestion à l'origine. Les autres disposaient d'une expérience professionnelle préalable, ce qui a notamment influencé leur capacité à accéder à certains instruments de financement.

Un point commun fort unit les cinq organisations : elles poursuivent une mission sociale clairement définie. Quatre d'entre elles combinent activités marchandes et activités à finalité sociale, ce qui leur confère une structure hybride au sens de Battilana et Lee (2014). La cinquième, l'organisation de Béatrice, se distingue par une structure duale coopérative et ASBL, qui sépare explicitement les flux marchands des flux subsidiés. Toutes se financent via un mélange de ressources marchandes et non marchandes, reflet direct de leur positionnement à l'intersection des trois pôles du triangle de Defourny et Nyssens : marché, pouvoirs publics et société civile.

1.6.1.1 Perception de l'environnement par les entrepreneurs interrogés

Les cinq intervenants s'accordent sur un point : l'environnement institutionnel belge est vécu comme contraignant. Marie, Arnaud et Sylvie pointent la rigidité des catégories de financement et la lourdeur administrative qui en découle. Marie souligne que le statut de mandataire économie sociale peut paradoxalement exclure une organisation de certaines primes :

« Le mandatement économie sociale faisait qu'on n'avait pas droit aux primes d'entreprise. »

« Les catégories sont très figées [...] on était catégorisés différemment, donc on ne pouvait pas prétendre à certains subsides. »

Caroline relève quant à elle que le cadre juridique belge, bien qu'offrant une certaine flexibilité, crée une zone grise sujette à interprétation :

« La loi en Belgique permet beaucoup de choses, mais ça rend la zone un peu grise. »

Arnaud et Sylvie partagent une lecture plus sombre encore : tous deux décrivent une dégradation progressive des financements publics, marquée par la diminution des appels à projets et le gel des financements structurels. Arnaud interprète ce retrait comme une forme de déresponsabilisation de l'État :

« Y a des financements structurels qui n'existent plus [...] ils sont en train de tout geler. »

(Arnaud)

« On nous invite souvent à trouver une façon de s'autofinancer, ce qui est une manière déguisée de nous dire 'marchandisez-vous'. » (Arnaud)

Sylvie fait le même constat, en des termes moins politiques mais tout aussi concrets. Depuis l'arrivée d'un nouveau gouvernement en 2024, la recherche de financement est devenue le cœur de son travail quotidien, au détriment de la mission elle-même :

« On a l'impression de se mordre un peu la queue : pour évoluer et développer des projets, on a besoin de financement de fonctionnement d'abord. »

Béatrice, de son côté, apporte une dimension supplémentaire : son organisation évolue dans un secteur en consolidation rapide, où les acteurs capitalistes absorbent les petits opérateurs. Ce contexte crée une pression concurrentielle que les autres organisations ne mentionnent pas :

« On est dans un environnement capitaliste [...] on est soumis aux mêmes règles alors que nous on joue avec un jeu de cartes différent. »

Cette perception rejoint le phénomène de marchandisation décrit par Defourny et Nyssens (2019), selon lequel la raréfaction des financements publics pousse certaines organisations de l'économie sociale à adopter des logiques marchandes susceptibles d'altérer leur mission et leur gouvernance.

1.6.2 Structure du business model

1.6.2.1 Proposition de valeur

Les cinq organisations s'inscrivent dans un modèle hybride avec une double proposition de valeur : sociale et commerciale. Toutes situent la mission sociale comme principale, mais la manière dont elles l'articulent avec leur activité marchande varie sensiblement.

Marie décrit une proposition de valeur centrée sur l'insertion socioprofessionnelle, avec l'alimentation durable comme vecteur opérationnel. Les activités commerciales du restaurant et de maraîchage sont l'instrument de la mission, pas sa finalité :

« La mission principale, c'était l'accès à l'emploi, donc entreprise d'économie sociale, insertion socioprofessionnelle [...] remise à l'emploi à travers la dimension alimentation durable en ville. »

Caroline adopte une logique différente : l'activité commerciale est elle-même vecteur de la mission. Le restaurant 100% végétal et local est une démonstration quotidienne de ce qu'elle souhaite prouver :

« Mission principale : sensibilisation à une alimentation plus durable et accessible [...] on le montre tous les jours via l'application d'un restaurant qui travaille du 100% végétal et local. »

Arnaud porte quant à lui une proposition de valeur explicitement double : accessibilité alimentaire et éducation critique des systèmes alimentaires, avec une dimension politique assumée. La sensibilisation ne vise pas seulement à changer des comportements individuels, mais à déconstruire les rapports de force qui structurent le système alimentaire.

Sylvie et Béatrice ajoutent deux configurations nouvelles. Sylvie propose une mission purement sociale qui est l'aide alimentaire sans volet d'insertion professionnelle. Ce qui distingue son organisation, c'est la dimension de dignité et d'inclusion portée par le modèle à prix libre :

« On ne voulait pas [de rapport donneur-receveur] [...] que ce soit digne, inclusif, mélangé, qu'il y ait cette mixité. »

Béatrice construit quant à elle une triple proposition de valeur : soutien aux petits producteurs, accessibilité alimentaire pour les publics précaires et sensibilisation citoyenne.

L'organisation de Béatrice est le seul cas parmi les cinq où les fournisseurs sont simultanément bénéficiaires du modèle et parties prenantes de la gouvernance :

« La mission principale c'est vraiment le soutien des petits producteurs locaux qui travaillent à taille humaine [...] on s'occupe de la commercialisation. »

Au-delà de leurs différences, les cinq organisations partagent une même logique : l'activité commerciale sert la mission sociale et s'y inscrit. Ce n'est pas un compromis mais un choix de conception. C'est précisément ce qui conditionne, en retour, la nature des financements auxquels elles peuvent prétendre.

1.6.2.2 Sources de revenus et ressources mobilisées

Les cinq structures combinent des sources de revenus marchandes et non marchandes, ce qui les inscrit dans les modèles de financement hybrides décrits par Defourny et Nyssens (2019). Si le point de départ est comparable, les trajectoires divergent sensiblement.

Marie et Caroline illustrent deux trajectoires d'émancipation progressive vis-à-vis des subsides, mais par des voies opposées. Marie est passée d'un modèle à 99% subsidiée à 17-18% d'autofinancement, en développant restaurants, paniers et visites. Caroline a fait le trajet inverse de manière délibérée, atteignant 80% de revenus commerciaux tout en mobilisant des outils de financement innovants :

« Maintenant c'est 80% de nos financements qui viennent de notre activité commerciale [...] 10-15% via des obligations (Finance & Invest Brussels, lita.co) [...] 5% de fondations privées. » (Caroline)

Arnaud dispose d'un subside structurel unique parmi les cinq cas (le subside par repas de l'U.) mais ses activités non marchandes reposaient entièrement sur des appels à projets publics dont la disparition a directement entraîné la fermeture de ces pôles :

« On a dû fermer tous les pôles qui n'étaient pas autofinancés, de par le fait qu'il n'y a plus d'appels à projets. »

L'organisation de Sylvie présente le profil le plus fragile des cinq : environ 70-75% de ressources non marchandes, une fondation privée qui a constitué le socle initial mais dont le financement est terminé, et une part commerciale encore limitée à 15%. La structure de Béatrice, à l'inverse, représente la trajectoire la plus originale : l'organisation a démarré sur fonds propres et crédit bancaire, sans subsides initiaux, et n'a eu recours aux subsides qu'en second temps pour des projets de développement déjà en cours.

« Au tout départ, on n'a pas demandé de subsides, on a levé des fonds [...] et un petit prêt bancaire pour acheter du matériel. » (Béatrice)

Ces cinq trajectoires illustrent une même réalité : le mix de financement n'est pas figé, il évolue en réponse à des choix stratégiques, des contraintes extérieures et des opportunités saisies. Ce mix est à la fois le reflet du business model et un facteur qui le façonne en retour.

1.6.2.3 Parties prenantes

Dans le champ de l'économie sociale, la gouvernance est indissociable de la question des parties prenantes. Les cinq organisations ne sont pas gouvernées par des actionnaires cherchant un retour sur investissement, mais par des ensembles variés d'acteurs, salariés, bénévoles, bénéficiaires, financeurs, dont les intérêts sont intégrés dans les décisions. C'est ce que Defourny et Nyssens (2019) désignent comme la gouvernance participative, caractéristique des entreprises du troisième secteur.

Caroline incarne le cas où les financeurs sont activement intégrés à la gouvernance. Ils ne sont pas de simples pourvoyeurs de fonds mais des partenaires avec lesquels les critères d'impact sont co-construits :

« On les considère parties prenantes du projet [...] que ce soit fondations privées, appels à projets publics ou financeurs privés via un crowdlending. »

« S'entourer de partenaires financiers agiles, c'est vraiment important. »

Arnaud soulève une tension différente : la dépendance à une seule partie prenante institutionnelle, l'U., qui subventionne chaque repas et structure de ce fait une part importante des décisions stratégiques :

« Pour l'instant... on a une forte relation slash dépendance avec l'U. et ses financements. »
(Arnaud)

Sylvie vit une tension similaire, mais en interne : son CA joue un rôle de frein sur les décisions de développement commercial, limitant la capacité d'autonomisation de l'organisation. La gouvernance horizontale, qui est une valeur, devient ici une contrainte opérationnelle.

Béatrice pousse le modèle de gouvernance multiparties prenantes à sa forme la plus formalisée : producteurs, travailleurs et consommateurs sont coopérateurs avec une voix égale en Assemblée Générale. L'organisation de Béatrice est le seul cas parmi les cinq où les fournisseurs ont des droits de veto sur certaines décisions :

« Une personne, une voix — c'est pas le capital qui domine. »

Dans les cinq cas, la relation aux parties prenantes structure le business model, conditionne les ressources disponibles et pose les limites de l'autonomie stratégique. C'est une donnée constitutive du modèle, pas une variable d'ajustement.

1.6.2.4 Modèle opérationnel

Le modèle opérationnel décrit la manière concrète dont une organisation crée de la valeur à travers ses activités clés. Dans le champ de l'économie sociale, les activités marchandes et sociales s'imbriquent plutôt qu'elles ne coexistent. Les cinq organisations présentent des configurations différentes à cet égard.

Marie opère selon une logique de filière intégrée : la production maraîchère alimente les restaurants, qui servent de terrain de formation et d'insertion socioprofessionnelle. Les activités se renforcent mutuellement, c'est ce que Zott et Amit (2010) appellent la complémentarité :

« Deux restaurants, une toiture maraîchère, des abonnements auto-cueillette, visites [...] et des programmes d'accompagnement et de formation pour des personnes éloignées du marché de l'emploi. »

Arnaud fonctionne selon une logique similaire dans un contexte plus spécifique. La cantine est le cœur opérationnel, mais elle est aussi un lieu de vie, de connexion communautaire et de sensibilisation.

Caroline se distingue par une logique de démonstration : l'activité commerciale est davantage conçue comme un vecteur d'illustration de la mission auprès de clients qui ne seraient pas nécessairement allés vers un projet à impact.

L'organisation de Sylvie opère avec un food truck mobile, selon deux modes distincts : les sorties solidaires (prix libre, repas à base d'invendus, mission sociale pure) et les événements commerciaux (menus élaborés, prix standard, financement de la mission). L'absence de cuisine propre reste une contrainte structurante qui limite l'autonomie opérationnelle et la qualité :

« On essaie que ce ne soit pas juste une distribution de nourriture [...] on dresse des tables, on essaie que les gens s'asseyent, discutent, partagent. »

L'organisation de Béatrice gère un modèle de grossiste-distributeur (BtoB) couplé à un magasin (BtoC). L'ouverture du magasin n'était pas planifiée au départ : elle a été dictée par la difficulté à rentabiliser le seul BtoB. La logistique est mutualisée entre la coopérative et l'ASBL, créant ainsi un levier d'efficience au sens de Zott et Amit (2010).

Dans les cinq cas, le modèle opérationnel n'est pas le résultat d'un simple calcul de rentabilité : il est façonné par la mission. C'est précisément ce qui détermine les types de ressources et de financements que l'organisation peut légitimement mobiliser.

1.6.3 Évolution du business model

1.6.3.1 Moteurs de changement

Plusieurs moteurs de changement interviennent dans l'évolution du business model des cinq organisations : contraintes financières, nouvelles opportunités, choix stratégiques, besoins du public cible, imprévus (COVID, disparition de subsides). Dans tous les cas, ces moteurs se combinent.

L'entreprise de Marie, celle de Caroline et celle de Béatrice incarnent trois formes de changement proactif ou semi-proactif. Pour l'organisation de Marie, une opportunité saisie (la toiture maraîchère), une crise externe (le COVID) et une contrainte financière devenue déclencheur stratégique s'enchaînent. La fin du subside FEDER n'a pas provoqué un repli mais le développement d'un nouveau restaurant :

« Un des moteurs c'est l'arrivée de la toiture [...] le COVID [...] et la volonté de dépendre moins des subsides. »

« L'arrêt du subside FEDER nous a forcés à développer [le restaurant M.]. » (Marie)

Pour Caroline, le moteur principal est la demande croissante des associations bénéficiaires, qui a imposé une structure de coûts plus stable et donc le développement d'une activité commerciale pérenne :

« Les besoins de nos bénéficiaires nous ont permis de définir beaucoup de choses [...] c'est venu de façon organique et progressive. »

Pour l'organisation de Béatrice, les moteurs sont à la fois économiques (difficulté à rentabiliser le seul BtoB) et environnementaux (consolidation sectorielle imposant une accélération). Elle distingue les évolutions subies de celles qui sont choisies, et exerce une sélectivité forte sur les opportunités de subsides : tous les dossiers déposés ont été obtenus.

« Rien n'était clair quand on a créé [...] on voulait faire du B to B. Rapidement, on s'est rendu compte que ça ne se développait pas aussi vite. »

« Y a plein d'opportunités qu'on a laissé passer. Moi je dis non. Mais tous les subsides qu'on a déposés, on les a eus. »

Arnaud et Sylvie illustrent deux formes de changement davantage réactif ou subi. Pour l'organisation d'Arnaud, les évolutions du business model ont été largement pilotées de l'extérieur par des appels à projets disponibles, puis leur disparition :

« On a fait ça de manière assez organique [...] si y avait un appel à projet, ben on y allait. »
(Arnaud)

« Aujourd'hui, on a dû fermer tous les pôles qui n'étaient pas autofinancés. » (Arnaud)

Pour l'organisation de Sylvie, le moteur principal est la contraction des financements publics depuis 2024. L'organisation était dans un relatif confort financier tant que les subsides étaient disponibles ; l'urgence de diversifier n'est devenue réelle qu'avec leur disparition progressive :

« On savait qu'il fallait un mix de financement, mais on était assez à l'aise [...] on n'était pas dans cette urgence. Ça fait deux ans qu'on se dit qu'il faut faire évoluer ce modèle. »

Les cinq cas confirment que les moteurs du changement sont rarement uniques ou linéaires. Ils combinent des pressions extérieures et des choix internes. Ce qui diffère, c'est la capacité de chaque organisation à anticiper ces pressions ou à les subir. Ce point est déterminé par la nature même du changement, que nous examinons ci-après.

1.6.3.2 Nature du changement

Si les moteurs du changement varient d'une organisation à l'autre, la nature de ces changements mérite d'être examinée séparément. Deux types de changements se dessinent à travers les cinq entretiens, correspondant aux logiques identifiées par Zott et Amit (2010) : le changement par complémentarité, le modèle s'enrichit sans se remettre en cause et le changement par innovation, le modèle pivote sur un élément fondamental.

Le changement par complémentarité se retrouve chez Marie, qui ajoute de nouvelles activités restant cohérentes avec le fil rouge insertion-alimentation :

« Y a eu le financement d'Actiris qu'on a fait [...] ça c'est une évolution du modèle économique qu'il n'y avait pas en 2021. »

Caroline combine les deux logiques. Elle a réalisé un pivot qualitatif majeur passant des invendus aux ingrédients de qualité tout en maintenant la cohérence de sa mission de sensibilisation :

« Un des gros shifts qu'on a fait : au départ on faisait beaucoup de quantité de repas [...] après on a décidé de travailler qu'avec des ingrédients de qualité. »

Sylvie illustre un changement par complémentarité contrainte : l'organisation élargit ou restreint son périmètre de bénéficiaires selon les financements disponibles, mais le fil rouge ne change jamais. Le CA refuse explicitement de tordre le projet pour obtenir un financement :

« On a essayé de répondre à d'autres appels à projets où il fallait un peu tordre le projet — le CA a dit non, on ne tord pas le projet. »

Béatrice combine innovation (l'ouverture du magasin BtoC, non planifiée) et complémentarité (les subsides de développement n'ont pas créé de nouvelles activités, ils ont consolidé des orientations déjà en cours) :

« On n'avait pas l'intention au départ d'ouvrir un magasin. »

« C'est la réalité de terrain, c'est en évoluant, c'est les opportunités qui se présentent. »
(Béatrice)

Dans tous les cas, le changement reste encadré par la mission : aucune des cinq organisations n'a dévié de son champ thématique pour saisir une opportunité financière. C'est ce fil rouge qui garantit la cohérence dynamique décrite par Demil et Lecocq (2010), même quand le modèle se reconfigure. Cette cohérence est précisément ce que nous examinons dans la section suivante.

1.6.3.3 Cohérence avec les valeurs de l'économie sociale

Les cinq organisations maintiennent une cohérence dynamique avec les principes de l'économie sociale et leurs missions. Cette cohérence se fait parfois au prix d'une certaine complexité opérationnelle, parfois au prix de la viabilité économique, parfois au prix d'un travail constant de vigilance stratégique.

Pour l'organisation de Marie, même sous la pression financière, les nouveaux projets développés n'ont jamais dérogé au champ thématique. Mais cette cohérence se paie en complexité, multiplier les projets pour suivre les financements disponibles crée une charge de gestion qui peut peser sur l'organisation :

« Y avait quand même un fil rouge de l'agriculture urbaine, les filières de production, transformation, distribution, l'alimentation durable, l'insertion — c'est toujours resté dans le secteur. »

« On est dans la course à l'argent [...] créons quelque chose pour avoir de l'argent, alors qu'en fait ça te crée encore plus de travail. » (Marie)

Caroline revendique une économie sociale déstigmatisée de la rentabilité et de la dette. Pour elle, assumer la rentabilité fait partie d'une gestion saine et responsable, pas d'une dérive marchande :

« L'argent est un peu tabou [dans l'économie sociale], on a du mal à dire qu'on se rémunère, mais c'est important. »

La cohérence est maximale chez Arnaud, jusqu'à fragiliser la viabilité économique. Les valeurs (salaires égaux, 100% bio, prix bas, gouvernance démocratique) imposent une charge non compensée financièrement. Arnaud est le seul des cinq à refuser explicitement toute logique d'hybridation financière :

« On internalise tout ce que le système externalise : le temps pour la démocratie, les produits qui rémunèrent bien les agriculteurs, des prix accessibles [...] la liste est longue. »

Pour l'organisation de Sylvie, la cohérence avec les valeurs de l'économie sociale est forte et non négociable : le prix libre, la mixité sociale, la dignité sont des marqueurs identitaires intangibles. La tension avec la viabilité est reconnue mais résolue par un refus clair d'aller trop loin dans le commercial. Sylvie formule cette limite avec précision :

« Si on veut que ça compense toutes nos dépenses, on change de métier et on devient qu'un food truck événementiel et on fait plus la mission sociale. »

Béatrice, enfin, incarne la forme la plus réflexive de cette cohérence. Pour elle, maintenir l'alignement avec les valeurs de l'économie sociale est un travail actif et permanent, pas un état acquis. Chaque décision (partenariat, financement, gouvernance) est évaluée à l'aune de son impact sur les valeurs fondatrices :

« On est tout le temps en tension entre modèle économique, viabilité économique et valeur d'économie sociale. »

« Comment on garde les valeurs en fonction d'avec qui tu discutes ? » (Béatrice)

Ce constat rejoint la tension décrite par Battilana et Lee (2014) : au-delà d'un certain seuil, maintenir une cohérence maximale avec les valeurs de l'économie sociale peut fragiliser la viabilité même de l'organisation. Les cinq cas montrent que cet équilibre est à négocier en permanence, et que chaque organisation trace sa propre ligne.

1.6.4 Stratégie de financement

1.6.4.1 Types de financements mobilisés

Les cinq organisations mobilisent toutes un mix de financements, mais avec des compositions très différentes selon leur stade de développement, leur mission et leurs capacités organisationnelles.

Marie s'appuie sur un portefeuille large de subsides publics complété par des revenus marchands. Ce mix reflète le positionnement d'une structure d'insertion subventionnée, où chaque source de financement correspond à une dimension de la mission :

« Y avait beaucoup de subsides : Bruxelles Formation, commune d'I., Bruxelles Économie Emploi, Actiris, CPAS (art.60), Fonds Social Européen, Bruxelles Environnement/GoodFood, fondations (Green Key, Venture). »

Caroline présente le mix le plus innovant et le plus diversifié. Elle a délibérément eu recours à la dette, obligations, crowdlending et prêts à taux réduit pour développer son activité commerciale. La dette n'est pas subie : elle est un levier choisi :

« On a levé 130 000€ sur lita.co, 100 000€ chez Finance & Invest Brussels, 75 000€ à 4Wings, taux réduit (2-4%). »

Arnaud dispose d'un subside structurel (3,40€ par repas de l'U.), le seul cas parmi les cinq. Mais ses activités non marchandes reposaient uniquement sur des appels à projets publics dont la disparition a simplifié le modèle par la force des choses.

« Aujourd'hui : concentré seulement sur la t., activité marchande. »

« On a un subside structurel de l'U. (3,40€/repas). »

L'organisation de Sylvie présente le modèle de financement le plus fragile des cinq. Le budget total est d'environ 200 000€, dont environ 50% de subsides publics non structurels, 20% d'appels à projets et seulement 15% de vente de repas. Une fondation privée a injecté 250 000€ sur trois ans au démarrage, permettant de constituer une trésorerie qui subsiste encore aujourd'hui. Mais ce soutien est terminé et la dépendance au non-marchand reste très forte :

« Y a 100 000€ de subsides publics [sur ~200-230 000€ de budget total]. Les appels à projets c'est moins d'un quart. 30 000€ de vente de repas et d'événements. »

L'organisation de Béatrice représente la trajectoire la plus originale : l'organisation de Béatrice a démarré sur fonds propres coopératifs et crédit bancaire, sans aucun subside initial.

Les subsides n'ont été mobilisés qu'en second temps, pour des projets de développement déjà en cours. L'organisation sépare structurellement ses activités commerciales (coopérative) de ses activités subsidiées (ASBL), une architecture qui correspond à la logique du new balance sheet décrit par Bugg-Levine et al. :

« Au tout départ, on n'a pas demandé de subsides, on a levé des fonds [...] et un petit prêt bancaire pour acheter du matériel. »

Ces cinq configurations confirment que le mix de financements n'est pas déterminé par le hasard : il reflète des choix stratégiques, des contraintes institutionnelles et des capacités organisationnelles différentes. C'est ce que nous examinons à travers les contraintes rencontrées.

1.6.4.2 Contraintes et difficultés

Plusieurs types de contraintes se retrouvent de manière transversale à travers les cinq entretiens. Les contraintes systémiques, c'est-à-dire les charges administratives liées aux subsides, dépendance institutionnelle et rigidité des catégories sont partagées par Marie, Arnaud et Sylvie. Marie et Arnaud convergent sur le coût en temps et en énergie de la gestion des subsides :

« Toute la rédaction pour avoir le subsidy, puis le suivi : les timesheets, les rapports [...] c'est quand même une grosse contrainte. » (Marie)

Les contraintes structurelles touchent à la fois au statut juridique et aux conditions de marché. Caroline identifie la méfiance bancaire vis-à-vis des ASBL comme un frein réel, qu'elle a surmonté grâce à ses plans financiers :

« Les banques sont très frileuses par rapport au statut d'ASBL [...] elles refusent même d'ouvrir des comptes parfois. »

L'organisation de Sylvie fait face à une contrainte technique spécifique : l'absence d'agrément pour les dons déductibles l'empêche de démarcher directement les entreprises qui ont une politique RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Elle envisage de contourner cette limite via un partenariat avec une organisation agréée :

« On n'a pas l'agrément pour déduire ces dons [des entreprises] [...] je pourrais passer par [une organisation agréée] qui pourrait recevoir les dons et nous les transférer. »

Une contrainte supplémentaire, propre à Sylvie, touche à la professionnalisation de la levée de fonds.

La recherche de financement est devenue le cœur de son temps de travail, alors qu'elle n'avait pas les compétences spécialisées pour cela au départ :

« La recherche de financement c'est un job en soi et moi j'étais pas spécialement faite pour ça. »

Béatrice pointe une contrainte structurelle spécifique au modèle coopératif : le plafond de dividende à 6% et le principe d'une personne égale une voix rendent le modèle incompatible avec les attentes des investisseurs classiques pour des montants importants, ce que Bugg-Levine et al. nomment le *financial-social return gap* :

« Quand tu cherches des grosses sommes [...] soit tu tombes sur quelqu'un avec des valeurs hyper fortes, soit tu tombes sur des investisseurs classiques qui cherchent 15%. Nous déjà on n'a pas plus que 6%. »

Ces contraintes ne sont pas propres à ces cinq organisations : elles sont structurelles au secteur. Ce qui varie, c'est la capacité de chacune à les contourner ou à les absorber. Caroline, grâce à ses plans financiers solides, a pu dépasser la méfiance bancaire. Marie a navigué dans un système de subsides complexe en maintenant un fil rouge stratégique. Béatrice a contourné la contrainte des grands investisseurs en ciblant uniquement les financeurs compatibles avec son modèle coopératif. Arnaud et Sylvie ont davantage subi les contraintes environnementales sans pouvoir développer d'alternatives suffisantes.

1.6.5 Lien entre business model et financement

C'est ici que se joue le cœur de la question de recherche. Les sections précédentes ont montré comment les cinq organisations construisent et font évoluer leur business model. Il s'agit maintenant d'examiner comment ce business model interagit avec les financements : comment il les détermine, comment il les légitime, et comment en retour les financements reconfigurent le modèle.

Le business model est d'abord un outil de légitimité financière. Caroline en est l'illustration la plus directe : son business model est explicitement utilisé pour accéder aux financements, en démontrant la viabilité commerciale du projet :

« À partir du moment où on arrive à montrer qu'on a un plan financier avec des preuves tangibles [...] on peut le faire. »

C'est exactement ce que formalisent Jouison-Laffitte et Verstraete (2008) : pour qu'un possesseur de ressources devienne partie prenante, il lui faut adhérer à la proposition de valeur et croire en sa pérennité.

Chez Béatrice, cette lisibilité se traduit par un modèle coopératif où les parties prenantes investissent dans le capital et par un taux de succès de 100% sur les dossiers de financement déposés, signal fort d'un alignement BM-financeur parfaitement calibré :

« Y a plein de subsides, on a laissé passer. Moi je dis non. Mais tous les subsides qu'on a déposés, on les a eu. »

Chez Sylvie, le business model filtre les financements mais sa lisibilité insuffisante limite l'accès à de nouveaux financeurs. Sans plan financier formalisé ni démonstration d'impact systématique, certaines portes restent fermées :

« C'est pas les opportunités qui vont changer le business model, c'est nous qui allons vers les opportunités qui correspondent à notre business model. »

La relation inverse est tout aussi documentée : les financements façonnent le business model en retour. Pour Marie, des financements disponibles ont directement créé des activités qui n'existaient pas :

« C'est parce qu'il y a eu le financement d'Actiris qu'on l'a fait, qu'on a engagé [...] sinon on ne l'aurait pas fait. »

« Un nouveau financement entraîne le développement d'un projet et modifie le modèle. »
(Marie)

L'inverse est tout aussi vrai. Quand les financements se tarissent, c'est la proposition de valeur qui rétrécit. Arnaud en est l'illustration la plus directe :

« L'éducation, l'information : c'était permis par un appel à projet GoodFood. »

« Les activités non marchandes ont dû être arrêtées de par le manque de financement public. »
(Arnaud)

Pour Sylvie, la fin du financement de la fondation privée a constitué un tournant. Ce soutien avait permis le démarrage et la constitution d'une trésorerie encore présente aujourd'hui. Sa disparition est en train de forcer une reconfiguration du business model, avec notamment l'idée d'ouvrir un restaurant à visée sociale :

« 4Wings nous a permis d'investir, de faire des gros frais d'investissement de départ [...] c'est grâce à ce soutien qu'on a encore de la trésorerie maintenant. »

Pour l'organisation de Béatrice, la contrainte économique du B to B insuffisamment rentable a directement provoqué l'ouverture du B to C. Il s'agit donc d'une évolution de business model non planifiée, dictée par la réalité financière :

« Le magasin c'était aussi pour une réalité économique [...] on n'avait pas l'intention au départ d'ouvrir un magasin. »

Au-delà de l'impact direct sur la proposition de valeur, les cinq cas révèlent une logique de levier : certaines ressources en rendent d'autres possibles. C'est le mécanisme du new balance sheet décrit par Bugg-Levine et al. : en combinant dons, investissements et revenus marchands, une organisation peut améliorer le profil de risque qu'elle présente à chaque type de financeur. Dans l'organisation de Marie, ce levier est implicite : les travailleurs subsidiés par les CPAS permettent de faire tourner les restaurants, ce qui génère du chiffre d'affaires. La ressource non marchande rend possible la ressource marchande :

« Les CPAS mettent à disposition des travailleurs qui font tourner nos restaurants [...] sans eux, pas de chiffre d'affaires. »

Pour l'organisation de Caroline, la logique est explicite et délibérée. La part philanthropique ne complète pas simplement le financement : elle le structure, réduit le risque perçu et ouvre l'accès à des instruments financiers à des conditions plus favorables :

« Les financements mixtes aident à dérisquer [...] subsidies + donations + obligations, c'est tout ça qui permet d'avoir une belle flexibilité. »

Dans l'organisation de Sylvie, la logique de levier est intuitivement comprise, elle parle de ne pas tout miser sur le même cheval mais sans mise en œuvre formalisée. Le recours à la dette est écarté par crainte du risque lié à la faible rentabilité :

« L'objectif c'est qu'on veut pas tout miser sur le même cheval [...] avoir un doux mélange de types de financement. »

L'organisation de Béatrice construit une logique de levier structurelle et sophistiquée : la coopérative finance potentiellement l'ASBL via les dividendes, créant ainsi un mécanisme interne par lequel les activités commerciales financent les activités sociales. Elle est également favorable aux fonds d'impact adaptés à la gouvernance coopérative :

« Si la coopérative génère du bénéfice [...] elle versera du dividende à l'ASBL, ce qui permet de financer la mission sociale. »

Ces cinq cas confirment la bidirectionnalité de la relation entre business model et financement, telle que la formulent Lüdeke-Freund et al. (2018). Le business model détermine les financements accessibles : il légitime, filtre et structure les ressources mobilisables.

Mais les financements, en retour, ne sont pas neutres : ils élargissent ou rétrécissent la proposition de valeur, influencent la gouvernance et redéfinissent les contours de la mission. Ce que montrent les cinq organisations, c'est que cette dynamique n'est pas linéaire : elle est faite d'allers-retours, d'ajustements et parfois de tensions. C'est précisément dans cet espace d'interaction que se joue la viabilité des organisations de l'économie sociale.

1.6.6 Gouvernance et rapports de force avec les financeurs

Cette thématique est apparue de manière inductive à travers les entretiens, elle n'était pas explicitement posée dans le guide d'entretien. Pourtant, cinq organisations sur cinq y font référence, à des degrés variés. Elle mérite d'être traitée séparément, car elle révèle une dimension souvent silencieuse du financement de l'économie sociale : la question du pouvoir que confère l'argent, et de la manière dont les organisations s'en prémunissent ou s'en accommodent.

Marie et Arnaud vivent des rapports de force institutionnels qu'ils n'ont pas entièrement choisis. Pour Marie, la commune d'I. est fondatrice et membre du CA, ce qui structure certaines décisions stratégiques sans que cela soit perçu comme problématique. Pour Arnaud, la dépendance à l'U. est plus contraignante : elle fixe les prix, oriente les décisions et limite l'autonomie :

« Ben pour l'instant c'est... on a une forte relation slash dépendance avec l'U. et ses financements. »

Sylvie vit un double rapport de force : interne, avec un CA qui freine les investissements commerciaux, et externe, avec des financeurs publics qui n'adhèrent pas au modèle prix libre sans contrôle des bénéficiaires. Cette incompréhension est une contrainte directe sur l'accès aux financements :

« Vu que vous ne faites pas de contrôle, qu'on n'est pas sûr que l'argent qu'on vous octroie va principalement à des gens qui en ont besoin — c'est non. »

Caroline gère activement les rapports de force en imposant ses propres conditions aux financeurs : elle sélectionne les partenaires selon leur agilité et leur capacité à co-construire les critères d'impact. Elle inverse partiellement le rapport de force habituel :

« On leur remet des critères d'impact [...] cocréation de ces critères. »

C'est Béatrice qui théorise le plus explicitement cette question. Pour elle, les rapports de force sont le nerf de la guerre et la gouvernance coopérative (1 personne = 1 voix, dividende plafonné à 6%) est la réponse structurelle à ce risque.

Elle décrit avec précision comment l'entrée d'investisseurs à fort rendement attendu pourrait progressivement dénaturer le modèle, même si les intentions de départ sont bonnes :

« Le nerf de la guerre c'est les rapports de force. Comment on sort de ces rapports de force, comment on essaie d'avoir des relations économiques les plus saines possibles. »

« Les gens qui ont beaucoup d'argent viennent de l'économie classique [...] c'est complètement à l'inverse — primauté du capital sur le travail — et nous on a inversé ça. » (Béatrice)

« T'as l'impression de mettre que le bout des doigts [dans le modèle classique], mais petit à petit tu te fais manger. » (Béatrice)

Ce constat rejoint la tension fondamentale décrite par Battilana et Lee (2014) : la gouvernance hybride est le lieu où se gèrent les rapports de force entre logique sociale et logique marchande. Béatrice va plus loin en montrant que cette tension n'est pas seulement interne à l'organisation, elle est aussi induite par la nature des financeurs que l'on choisit d'accueillir. Le type de financement choisi n'est pas neutre : il porte avec lui des logiques de contrôle et des attentes de rendement qui peuvent, à terme, remodeler la mission elle-même.

Les cinq cas confirment que la question des rapports de force est constitutive du modèle de financement dans l'économie sociale. Ce n'est pas une variable secondaire : c'est une dimension stratégique à part entière, qui conditionne la durabilité du modèle hybride et la préservation de la mission sociale dans le temps.

Conclusion

Ce travail avait pour objectif d'explorer le lien entre l'évolution du business model et la diversification des financements des organisations de l'économie sociale en Belgique. À travers cinq entretiens menés auprès d'entrepreneurs bruxellois actifs dans le secteur de l'alimentation durable, plusieurs dynamiques se dégagent.

Le premier enseignement est que les cinq organisations vivent toutes une même tension fondamentale : concilier mission sociale et viabilité financière. Cette tension n'est pas une faiblesse. Elle est constitutive du modèle. Mais elle demande un équilibre à négocier en permanence, et cet équilibre n'est jamais acquis. Quand certains jonglent avec une multitude de subsides tout en développant des activités marchandes. D'autres font le choix d'un modèle commercial délibérément orienté vers l'autonomie. Certains subissent la contraction des financements publics sans avoir pu développer d'alternative suffisante. Cinq trajectoires différentes, mais un même fil rouge : la proposition de valeur sociale guide toujours les choix.

Le deuxième enseignement concerne le caractère dynamique du business model. Aucune des cinq organisations n'a un modèle figé. Chacune a évolué, parfois par choix stratégique, parfois sous la pression de l'environnement. La capacité à faire évoluer son modèle est directement liée à la capacité à diversifier ses financements. C'est là que réside l'un des enseignements les plus concrets de ce travail : une organisation qui sait adapter son business model en réponse aux transformations de son environnement améliore sa résilience financière. L'inverse est aussi vrai : quand le modèle reste rigide, la disparition d'un financement peut entraîner la disparition d'activités entières.

Un troisième enseignement touche à la tension entre logique sociale et logique marchande. Elle est réelle et est formulée de manière presque politique : l'injonction à s'autofinancer est perçue comme une marchandisation déguisée. Elle peut également apparaître comme une course aux financements qui peut devenir contre-productive. Mais cette tension peut aussi être dépassée en assumant pleinement la rentabilité comme condition de l'impact. Ce que ce travail met en lumière, c'est qu'il n'y a pas de contradiction intrinsèque entre être viable et rester fidèle à sa mission. La contradiction apparaît quand la logique financière prend le dessus sur la logique de mission et non quand les deux coexistent.

Ce que révèlent aussi ces entretiens, c'est une difficulté récurrente à se professionnaliser sur les questions de gestion financière.

Les entrepreneurs interrogés sont guidés par leurs valeurs, et c'est une force. Mais la rentabilité reste souvent perçue comme suspecte, voire incompatible avec les principes de l'économie sociale.

Or, plus une organisation de l'économie sociale est viable financièrement, plus elle peut avoir d'impact, embaucher, se développer et rester fidèle à sa proposition de valeur sociale dans la durée. La rentabilité n'est pas une fin en soi : c'est un outil au service de la mission.

Dans ce contexte, la capacité à mesurer et à démontrer l'impact social apparaît comme un levier encore sous-exploité. Les fonds à impact se multiplient. Des investisseurs privés cherchent des organisations qui combinent retour social et viabilité économique. Pour y accéder, il ne suffit pas d'avoir une belle mission : il faut pouvoir la documenter, la quantifier, la rendre lisible. C'est cette lisibilité, au sens de Jouison-Laffitte et Verstraete (2008), qui transforme un business model en outil de conviction auprès des financeurs.

Le rôle des parties prenantes est également central. Les cinq cas montrent que les financeurs ne sont pas de simples pourvoyeurs de fonds. Ils co-construisent le modèle, posent des conditions, ouvrent ou ferment des possibilités. Construire un réseau de partenaires financiers diversifiés et alignés apparaît dès lors comme une condition de l'autonomie stratégique.

En définitive, ce travail confirme que la relation entre business model et financement est bien bidirectionnelle. Le business model détermine les financeurs accessibles : sa lisibilité, sa cohérence et sa capacité à démontrer de l'impact ouvrent ou ferment des portes. Mais les financements, en retour, façonnent le modèle : ils élargissent ou rétrécissent la proposition de valeur, influencent la gouvernance et redéfinissent parfois les contours mêmes de la mission. Cette interdépendance est au cœur des défis que vivent quotidiennement les entrepreneurs de l'économie sociale.

Ce travail présente évidemment des limites. Cinq cas ne permettent pas de généraliser. Le contexte bruxellois, la période d'enquête et le secteur de l'alimentation durable donnent à ces résultats une portée sectorielle et géographique spécifique. Des recherches futures pourraient élargir l'échantillon, intégrer d'autres secteurs de l'économie sociale, ou explorer plus systématiquement le lien entre mesure de l'impact et accès aux fonds à impact. Ce serait une manière de prolonger la question posée ici, et d'en explorer les implications pratiques pour les entrepreneurs du secteur.

Bibliographie

- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing — Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/19416520.2014.8936159782311406825_Management_tourisme_EP1.indd. (s. d.).
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bugg-Levine, A., Kogut, B., & Kulatilaka, N. (s. d.). *A New Approach To Funding Social Enterprises*.
- Chaplais-Chouvier, C., Marmorat, S., & Postaire, M. (2024). Quand l'institution comptable semble inébranlable face à l'Anthropocène. Une enquête auprès des professionnels comptables français: *Revue Française de Gestion*, 50(315), 165-187. <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.13>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : Nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marché et organisations*, 36(3), 17-38. <https://doi.org/10.3917/maorg.036.0017>
- Dehbi, S., & Angade, K. (2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ? *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20). <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i20.17587>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning, Business Models*, 43(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>

- Diah Faza, A. R. (2022). Social Business Contribution of Grameen Bank Muhammad Yunus in The Development of Poverty Reduction Discourse in Indonesia. *International Economic and Finance Review*, 1(1), 54-84. <https://doi.org/10.56897/iefr.v1i1.5>
- Ferraton, C., & Vallat, D. (2011). Un avatar de la finance solidaire : Vers un modèle d'entrepreneur collectif ? *Revue Française de Socio-Économie*, 7(1), 67-81. <https://doi.org/10.3917/rfse.007.0067>
- Foss, N., & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation : How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Glemain, P., Bioteau, E., & Dragan, A. (2013). Les finances solidaires et l'économie sociale en roumanie : Une réponse de "proximités" à la régionalisation d'une économie en transition? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(2), 195-217. <https://doi.org/10.1111/apce.12009>
- Grassl, W. (2012). *Business Models of Social Enterprise : A Design Approach to Hybridity*. 1(1).
- Guézennec, C., & Malochet, G. (2013). *L'impact investing pour financer l'économie sociale et solidaire ?*
- Inariten, S., & Angade, K. (2023). Financement des organisations de l'économie sociale et solidaire, cas des coopératives : Une revue de la littérature. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(3-1), 671-685. <https://revue.ijafame.com/index.php/home/article/view/850>
- Jouison-Laffitte, E., & Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 181(1), 175-197. <https://doi.org/10.3166/rfg.181.175-197>
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The Sustainable Business Model Pattern Taxonomy – 45 Patterns to Support Sustainability-Oriented

- Business Model Innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145-162.
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
- Maucuer, R., Ronteau, S., & Lesage, X. (2018). Émergence d'un business model innovant dans une start-up : Le rôle structurant des narrations. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-1). <https://doi.org/10.4000/fcs.2077>
- Mignon, I., & Bankel, A. (2023). Sustainable business models and innovation strategies to realize them : A review of 87 empirical cases. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1357-1372. <https://doi.org/10.1002/bse.3192>
- Ndour, M., & Alexandre, L. (2020). L'évolution du modèle d'affaires des organisations de l'entrepreneuriat social : Le cas des jeunes entreprises du numérique en France. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 75-99. <https://doi.org/10.7202/1069284ar>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3e éd. entièrement revue et augmentée). Dunod.
- Verstraete, T., Boncler, J., & Dondi, J. (2022). Le business model comme outil de diagnostic:Recherche-action sur le terrain de l'association CIBC 33. *Revue française de gestion*, 306(5), 31-57. <https://doi.org/10.3166/rfg.306.31-58>
- Yunus, M. (s. d.). *CREATING A WORLD WITHOUT POVERTY: SOCIAL BUSINESS AND THE FUTURE OF CAPITALISM*.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design : An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Annexes

GUIDE D'ENTRETIEN

Comment l'évolution du business model des organisations de l'économie sociale en Belgique influence-t-elle la diversité des apports financiers ?

Cadre théorique : business model de l'économie sociale – financement de l'économie sociale

Axes : business model -économie sociale – financement – stratégie financière

Entretien semi-directif

Introduction

- Remerciement pour le temps et le partage
- Préciser que l'entretien sera anonyme
- Demande d'autorisation d'enregistrement

THEMATIQUES

- Je réalise mon mémoire dans le cadre d'un Master 60 en Sciences de gestion sur le lien entre le modèle économique des entreprises issues de l'économie sociale et les financements de cette dernière
- Il s'agit d'un travail exploratoire

INTERVENANT

- Poste dans l'entreprise ?
- Date d'arrivée dans l'entreprise ?

ECONOMIE SOCIALE

- Comment décririez-vous la mission principale et les valeurs de votre entreprise ?
- En quoi l'entreprise se distingue-t-elle des entreprises classiques ?

BUSINESS MODEL – logiques de création de valeur

- Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur pour ses clients et pour la société ?
- Quelles sont les activités de l'entreprise et comment génèrent-elles des ressources ?
- Qui sont vos principales parties prenantes ?

Clients

Bénéficiaires

Partenaires

Fournisseurs

⇒ Comment ces parties prenantes jouent-elles un rôle dans le modèle de votre entreprise ?

- En quoi le fait d'avoir inscrit l'entreprise dans le champ de l'économie sociale a-t-il influencé la conception du modèle économique ?

LIENS ENTRE BUSINESS MODE ET SOURCES DE REVENUS ?

- Pouvez-vous décrire les différentes sources de financements de votre entreprise ?
- Dans quelle mesure la diversité de vos sources de financement était-elle prévue dans le modèle économique ?

- Comment les choix liés à votre modèle (activités, parties prenantes, proposition de valeur) ont-ils influencés vos possibilités de financement ?
- Selon vous, quels ont été les moteurs du modèle de votre entreprise ?

=> est-ce le besoin de financement qui a conduit au modèle, activités ou la création de valeur qui a conduit aux sources de financement ?

=> dans quelle mesure la recherche de financement a-t-elle mené à modifier le modèle économique ?

- Quelles difficultés ou contraintes avez-vous rencontrés dans le financement de votre entreprise ?

Souhaitez-vous ajouter des éléments non abordés ?

MERCI !

Organisation	Statut juridique	Mission	Activités principales	Secteur d'activité	Région	Particularité
R.B. (Marie)	ASBL Mandatée Économie Sociale (Région bruxelloise)	Remise à l'emploi de personnes éloignées du marché du travail, via l'alimentation durable et l'agriculture urbaine en ville	• 2 restaurants • Toiture maraîchère • Vente de paniers et abonnements • Visites pédagogiques • Programmes de formation et d'insertion	Insertion socioprofessionnelle. Alimentation durable. Agriculture urbaine. Horeca	Bruxelles-Capitale	Filière intégrée : production maraîchère → transformation (restaurants) → formation insertion. Seule organisation mandatée Économie Sociale parmi les cinq.
H.P. (Caroline)	ASBL	Sensibiliser à une alimentation plus durable et accessible, en le démontrant au quotidien via un restaurant 100% végétal et local	• Restaurant 100% végétal et local • Ateliers culinaires • Aide alimentaire pour associations • Formations logistique alimentaire • Événements et catering	Alimentation durable. Sensibilisation. Aide alimentaire. Horeca	Bruxelles-Capitale	L'activité commerciale est elle-même le vecteur de la mission (social business). Organisation la plus autonome financièrement, avec recours délibéré à la dette (obligations, crowdlending).
T. (Arnaud)	ASBL	Rendre accessible une alimentation 100% bio et de qualité sur campus, tout en développant une éducation critique aux enjeux alimentaires et environnementaux	• Cantine 100% bio (~200-250 repas/jour) • Café ouvert toute la journée • Espace culturel et événementiel • (anciennement) actions de sensibilisation et d'éducation	Restauration collective. Éducation alimentaire. Économie sociale étudiante	Bruxelles-Capitale	Fondée par des étudiants autodidactes. Ancrage institutionnel. Gouvernance démocratique radicale (salaires égaux, pôles décisionnels).
R.F. (Sylvie)	ASBL	Lutter contre la précarité alimentaire en proposant une aide alimentaire de qualité, inclusive et digne, sans stigmatisation	• Sorties solidaires en food truck (prix libre, repas à base d'invendus) • Événements commerciaux (menus	Aide alimentaire. Lutte contre la précarité. Lien social	Bruxelles-Capitale	Modèle à prix libre, unique parmi les cinq. Organisation très jeune (2021-2022), portée par une seule coordinatrice. Pas de cuisine propre. La plus

Organisation	Statut juridique	Mission	Activités principales	Secteur d'activité	Région	Particularité
			élaborés, financement de la mission) • Animation et création de lien social autour du repas			petite structure de l'échantillon.
C. (Béatrice)	Coopérative (activités commerciales) + ASBL adossée (activités subsidiées : accessibilité et sensibilisation)	Soutenir les petits producteurs locaux via la commercialisation, rendre leurs produits accessibles aux publics précaires et sensibiliser les citoyens aux enjeux du secteur alimentaire	• Vente en gros B to B (150 producteurs, dont 60 en direct) • Magasin B to C • Actions d'accessibilité alimentaire (via ASBL) • Sensibilisation citoyenne (via ASBL)	Distribution alimentaire locale. Économie circulaire. Aide alimentaire. Sensibilisation	Bruxelles-Capitale	Structure duale unique : coopérative + ASBL. Gouvernance multiparties prenantes (1 personne = 1 voix). +/-300 coopérateurs. Première année bénéficiaire en 2025. Ancrée dans le réseau de l'économie sociale.

Résumé :

Comment une organisation de l'économie sociale finance-t-elle sa mission sans la trahir ? C'est la question au cœur de ce travail.

À travers cinq entretiens menés auprès d'entrepreneurs bruxellois actifs dans le secteur de l'alimentation durable, ce mémoire explore le lien entre business model et diversification des financements. Il montre que cette relation est bidirectionnelle : le business model détermine les financeurs accessibles, mais les financements, en retour, façonnent le modèle.

Cinq trajectoires, cinq façons de naviguer entre mission sociale et viabilité économique. Entre la course aux subsides, la dette assumée comme levier, la coopérative qui résiste aux logiques capitalistes et le food truck solidaire qui cherche son équilibre. Ce travail donne à voir la réalité concrète et souvent méconnue des entrepreneurs de l'économie sociale.

How does a social economy organisation fund its mission without betraying it? That is the question at the heart of this research.

Through five interviews with Brussels-based entrepreneurs active in the sustainable food sector, this thesis explores the relationship between business model and funding diversification. It demonstrates that this relationship is bidirectional: the business model shapes access to funding, while funding choices, in turn, reshape the model itself.

Five trajectories, five ways of navigating between social mission and financial viability. From chasing subsidies to embracing debt as a strategic lever, from a cooperative resisting capitalist logic to a solidarity food truck searching for balance.

This research offers a concrete and often overlooked look at the daily reality of social economy entrepreneurs.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm