



UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

**COMMENT UNE COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS PEUT-ELLE CRÉER DE
LA VALEUR PARTAGÉE ? LE CAS DE LA COOPÉRATIVE DAMNET srl**

Promotrice : Professeure Karine CERRADA CRISTIA

Mémoire-projet présenté par

Olivier GODTS
5636-10-00

en vue de l'obtention du titre de
Master en sciences de gestion

ANNÉE ACADÉMIQUE 2014 – 2015

Je tiens à remercier tout particulièrement ma promotrice, Madame la Professeure Cerrada Cristia pour les conseils et les remarques avisées dont elle m'a fait part tout au long de la réalisation de ce travail.

Ensuite, que l'ensemble du personnel de Damnet soit ici remercié pour son accueil, sa disponibilité et ses conseils. Je remercie tout particulièrement Madame Rulmont qui fut ma maître de stage.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce travail. Leurs conseils, leur patience et leur soutien m'ont aidé efficacement.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
REVUE DE LITTÉRATURE	5
Chapitre I : Responsabilité sociétale et valeur partagée : définitions et implémentation.....	5
1. Mise en contexte	5
2. Valeur partagée et responsabilité sociétale des entreprises	8
3. La valeur partagée : définitions.....	9
3.1. Porter et Kramer	10
3.2. Autres perspectives.....	11
4. Mise en place et mise en pratique de la valeur partagée.....	13
4.1. Trois stratégies : Porter & Kramer	13
4.2. Implémentation de la création de valeur partagée : Denis et la Foudation Strategy Group (FSG).....	17
4.3. Impact des stratégies de création de valeur partagée sur l'entreprise.....	22
5. Mesurer la création de valeur partagée	23
6. Une gestion du changement nécessaire.....	25
Chapitre II : La société coopérative et la coopérative de travailleurs	27
1. Spécificités des sociétés coopératives : définitions et caractéristiques.....	27
1.1. Cadre légal de la coopérative en Belgique	28
1.2. Définition de la société coopérative	28
1.3. Caractéristiques de la société coopérative	30
2. La coopérative de travailleurs : caractéristiques	32
MODÈLE : LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE DANS LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS	35
1. Introduction.....	35
2. Les opportunités et enjeux des coopératives dans la création de valeur partagée	36
2.1. Les coopératives et la formation des leurs membres	36
2.2. La collaboration entre coopératives.....	38
2.3. Les coopératives s'engagent envers la communauté	39
2.4. Les coopératives et l'emploi.....	40
3. Implémentation de stratégies de création de valeur partagée dans les coopératives	42
3.1. Le contrôle démocratique	42
3.2. L'accumulation de capital	44
MÉTHODOLOGIE	47

VI.

1. Collecte de l'information	47
1.1. La documentation	47
1.2. Les entretiens	48
1.3. L'observation participative	49
2. Conclusion	50
ÉTUDE DE CAS : DAMNET scl.....	51
1. Introduction.....	51
2. Damnet scl	51
2.1. La coopérative : origine de la forme coopérative et participative	51
2.2. Vision, vocation et mission	53
La vision.....	53
La mission.....	54
2.3. La coopérative : fonctionnement et rôles des travailleurs associés	54
2.4. Activité et clientèle	57
Activité.....	57
Clientèle	58
3. La création de valeur partagée pour Damnet	60
3.1. Analyse de la création de valeur partagée chez Damnet aujourd'hui.....	60
Damnet et la formation de ses membres	61
Damnet et la collaboration entre entreprises.....	62
Damnet s'engage envers la communauté.....	64
Damnet et l'emploi	66
3.2. Conclusion	67
4. Recommandations :.....	68
4.1. Cadre de référence :.....	69
Les formations :	70
La coopération entre coopératives	71
L'engagement envers la communauté :	72
L'emploi :.....	73
4.2. Pour aller plus loin :.....	74
CONCLUSION GÉNÉRALE	79
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	81
ANNEXES	87

Annexe 1 : Retranscription de l'interview de Jérôme Herman (18 juin 2015)	87
Annexe 2 : Retranscription de l'interview de Miguel Mendes (18 juin 2015).....	97
Annexe 3 : Retranscription de l'interview d'Anne-Françoise Rulmont (11 juin 2015).....	105
Annexe 4 : Retranscription de l'interview de Jean-François Coutelier (15 juin 2015).....	117
Annexe 5 : Historique de Damnet	127
Annexe 6 : Lieux de décisions chez Damnet	129
Annexe 7 : Mémo pour l'accueil des nouveaux travailleurs chez Damnet	133
Annexe 8 : Indicateurs déterminants le montant de l'ANR annuel pour 2015	137

INTRODUCTION

La responsabilité sociétale est un concept souvent utilisé à notre époque et qui prend de plus en plus de place dans le monde de l'entreprise. Beaucoup d'auteurs et de dirigeants d'entreprise se demandent même si elle ne serait pas la solution aux problèmes sociaux qui touchent notre société depuis plusieurs années déjà.

Différentes écoles existent et différents auteurs s'y sont intéressés en développant des concepts et des théories qui en dérivent. Celle de la création de valeur partagée en fait partie. Elle se développe d'ailleurs de plus en plus non seulement dans la littérature, mais également dans la pratique. En effet, de plus en plus d'articles et d'études de cas émergent dans la littérature. De plus en plus de dirigeants d'entreprise s'intéressent également au sujet de la création de valeur partagée et à son implémentation au sein de leur organisation. Rien qu'en Belgique, des acteurs majeurs de l'économie tels que Delhaize Belgium, Randstad, Umicore, ou encore Spadel ont déjà fait un pas en ce sens (Denis, 2014).

Mais quels en sont les enjeux ? Quelles en sont les conditions ? La création de valeur partagée peut-elle vraiment nous aider à sortir de cette crise du capitalisme que nous vivons actuellement ? Est-il vraiment possible pour une entreprise de tirer profit de la résolution de problèmes sociétaux ? Autant de questions auxquelles une réponse se doit d'être apportée. Cependant, dans le cadre de notre recherche nous avons réduit notre champ d'intérêt à la question suivante : *Comment une société coopérative de travailleurs peut-elle créer de la valeur partagée ? Le cas de la coopérative Damnet scrl*. Ayant conscience que ce concept a en premier lieu été développé dans et pour les grandes entreprises (Porter & Kramer, 2011), nous avons jugé intéressant de savoir comment il pourrait être transposé dans des entreprises plus petites notamment dans des PME constituées en coopératives. En effet, ceci constitue un enjeu majeur dans la mesure où, en 2013, les PME représentaient près de 61 % de la valeur ajoutée et 69 % de l'emploi en Belgique¹.

Notre approche de la question s'articulera principalement en trois étapes. Tout d'abord, nous commencerons par analyser notre sujet dans la littérature. Cette première étape nous sera notamment utile dans la deuxième partie de ce mémoire qui consiste en l'élaboration d'un modèle réconciliant les sociétés coopératives et la création de valeur

¹ Commission européenne. (2014). Entreprises et Industrie : « Small Business Act » (SBA), Fiche technique

partagée. Enfin, nous terminerons en nous intéressant à la coopérative Damnet : nous leur proposerons nos recommandations pour leur permettre de créer de la valeur partagée après avoir analysé les pratiques de la coopérative en la matière.

La revue de littérature sera elle-même divisée en deux chapitres traitant chacun d'un sujet spécifique à notre question de recherche : la création de valeur partagée et les sociétés coopératives.

La valeur partagée étant considérée par beaucoup d'auteurs comme étant de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), il serait difficile d'introduire ce concept sans nous intéresser au préalable à la RSE. Nous commencerons donc par une mise en contexte en adoptant une approche historique du sujet. Ayant conscience qu'il existe différentes définitions de la RSE suivant les auteurs, nous tenterons d'en rassembler quelques-unes. De là, nous introduirons le concept de création de valeur partagée. Afin de définir ce concept, nous nous aiderons de différents articles publiés ces dernières années dans la littérature et notamment de celui rédigé par Porter et Kramer (2011). Outre Porter et Kramer, nous nous intéresserons aussi à la manière dont la création de valeur partagée est définie par d'autres auteurs. Ayant conscience que la création de valeur partagée demande une redéfinition, parfois totale, de la mission et de la stratégie d'entreprise nous poursuivrons ce chapitre en introduisant certains éléments nécessaires à la gestion du changement en entreprise. Enfin, RSE et valeur partagée étant deux concepts souvent assimilés, nous poserons les bases de ce que nous entendons par création de valeur partagée et quelles sont les principales différences avec la responsabilité sociétale des entreprises afin d'éviter toute confusion par la suite.

Pour terminer cette revue de littérature, nous traiterons des sociétés coopératives. Nous nous intéresserons davantage à l'aspect économique de ce type d'entreprise qu'à l'aspect juridique. Nous commencerons par définir la coopérative en nous référant notamment aux définitions établies par le Conseil National de la Coopération (CNC) et par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI). Ces deux organismes établissent différents principes – plus pertinents qu'une définition légale dans notre cas – que les entreprises se doivent de respecter pour être considérées comme étant des coopératives. Après cette définition relativement large, notre intérêt se portera plus précisément sur les coopératives de travailleurs. Nous en établirons la définition ainsi que les caractéristiques qui lui sont rattachées. Le but de cette section est d'avoir un aperçu assez précis des sociétés coopératives de travailleurs afin de comprendre comment y appliquer des politiques en matière de création de valeur partagée.

Après avoir passé la littérature en revue pour en retirer ce qui se rapporte à notre sujet d'étude, la deuxième étape consiste en l'élaboration d'un modèle qui aura pour objectif de faire la synthèse entre les différentes sections de la revue de littérature. Nous avons pour objectif de présenter les enjeux et les opportunités propres aux coopératives dans la création de valeur partagée. Pour cela, nous nous baserons essentiellement sur les principes coopératifs que nous aurons identifiés dans notre revue de littérature en les mettant en relation avec la théorie présentée lors de notre analyse de la valeur partagée. Ensuite, nous nous intéresserons à l'impact des spécificités des coopératives sur l'implémentation proprement dite de stratégies de création de valeur partagée afin de comprendre la manière dont ces stratégies peuvent être affectées par la structure et l'organisation de ces sociétés.

Avant de passer à l'étude de cas proprement dite, nous présenterons brièvement la méthodologie que nous avons suivie afin d'appuyer notre analyse. Nous citerons et expliquerons nos méthodes de récolte de l'information pour ensuite en présenter les limites de façon à permettre une lecture fiable et la moins biaisée possible de notre analyse de la coopérative Damnet.

Enfin, la dernière partie de notre étude s'intéressera au cas de la société Damnet. Nous commencerons par une présentation détaillée de l'entreprise afin de bien comprendre son fonctionnement, son activité et sa structure. Nous nous attarderons également sur ce qui fait sa spécificité – le fait d'être constitué en coopérative de travailleurs – ainsi qu'à ses motivations, ses avantages, etc. Toujours dans le but de mieux comprendre l'entreprise, nous poursuivrons en nous intéressant à ses clients, car ils seront très certainement impliqués dans le processus de création de valeur partagée.

Après la phase de présentation, nous passerons à une phase analytique qui comprendra notamment l'application des modèles de création de valeur partagée (notamment celui que nous aurons développé dans la deuxième partie de notre étude). Nous établirons ensuite un état des lieux des politiques de responsabilité sociétale et de création de valeur partagée chez Damnet le but étant de les identifier – si elles existent – et de les analyser. Nous évaluerons les changements nécessaires dans la vision, la structure, les stratégies de l'entreprise. Nous finirons par la présentation de recommandations. Après avoir défini le projet, nous traiterons de son implémentation, de ses apports pour Damnet et de ses apports sociaux, de ses limites et de ce qui pourrait être mis en place pour l'améliorer.

REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre I : Responsabilité sociétale et valeur partagée : définitions et implémentation

1. Mise en contexte

Depuis le début des années 1980, notre système économique a, à maintes reprises, été remis en question. En effet, beaucoup d'auteurs ont identifié les entreprises et leur manière d'agir comme étant l'une des principales causes des problèmes sociétaux que nous connaissons actuellement. Cela a eu pour effet, selon Porter et Kramer (2011), d'enfermer les entreprises et leurs activités dans un cercle vicieux. Étant considérées comme profitant d'une certaine prospérité aux dépens de la société, les entreprises ont expérimenté une perte de confiance de la part du grand public les accusant d'être responsables de problèmes sociétaux majeurs. Toutes ces remises en question de notre système économique et de la finalité des entreprises ont encouragé le développement de nouvelles théories intégrant la responsabilité sociétale au sein des entreprises et de leurs stratégies.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a fait l'objet de beaucoup de définitions différentes au cours des décennies passées selon les auteurs qui s'y sont intéressés. Nous allons relever celles que nous jugeons les plus pertinentes tout en essayant de garder une certaine chronologie de façon à mettre en évidence l'évolution de ce concept au cours du temps.

Le concept émerge dans les années 1950 notamment avec Bowen (Garriga & Melé, 2004). En 1953, Bowen (cité dans Kechiche & Sopranot, 2012, p. 97) définit la RSE comme étant une obligation pour l'entreprise, lorsqu'elle développe et mène ses activités, de prendre en considération certains facteurs humains, écologiques et sociaux. Une année plus tard, Abrams (cité dans Okpara & Idowu, 2013, p. 4) proposera également son interprétation de la RSE : les entreprises sont tenues de mener leurs activités tout en assurant qu'un équilibre entre les demandes des différentes parties prenantes (incluant aussi bien les employés que les clients ou encore toute autre personne concernée de près ou de loin par l'activité de l'entreprise) soit maintenu.

Ce concept va ensuite se développer au cours des années 1970 notamment avec Milton Friedman. Il explique que la responsabilité sociétale de l'entreprise ne doit pas avoir d'autre objectif que de maximiser son profit (Friedman, 1970). Pour lui, la seule responsabilité des entreprises serait donc de maximiser le retour financier pour les actionnaires (Damon, 2013, p. 41). Cela voudrait donc dire que les entreprises ne peuvent se permettre de se lancer dans des activités dites socialement responsables qu'à condition que cela contribue à la maximisation de leur profit (Damon, 2013, p. 42). En présentant la responsabilité sociétale de l'entreprise de cette manière, Friedman intégrait déjà la RSE au cœur de la stratégie d'entreprise refusant alors de la considérer comme une activité périphérique.

Carroll (1979, p. 500) inclut quatre dimensions distinctes dans sa définition de la responsabilité sociétale des entreprises : la responsabilité économique, la responsabilité éthique, la responsabilité légale et la responsabilité philanthropique. C'est à travers ces quatre catégories que sont reflétées les attentes de la société par rapport aux entreprises à un moment donné dans le temps (Okpara & Idowu, 2013, p. 4).

En 1994, Frederick vient s'opposer à la vision proposée antérieurement par Friedman. Frederick (1994, p. 157) précise que les entreprises ont des obligations qui vont bien au-delà de leurs propres parties prenantes. De plus, il insiste sur l'importance de ne pas considérer la responsabilité sociétale des entreprises comme étant une réponse à une demande externe comme par exemple une loi ou encore un « business contract. »

Comme nous le rappellent Maon *et al.* (2008, p. 72) la notion de partie prenante est cruciale et occupe une place très importante dans les théories de responsabilité sociétale des entreprises. Les parties prenantes peuvent être définies comme étant des « *groups and individuals who can affect, or are affected by the achievement of an organization's mission* » (Freeman, 1984, p. 54). Dans cette optique, la responsabilité sociétale des entreprises peut être définie comme

a stakeholder-oriented concept that extends beyond the organization's boundaries and is driven by an ethical understanding of the organization's responsibility for the impact of its business activities, thus, seeking in return society's acceptance of the legitimacy of the organization. (Maon *et al.*, 2008, p. 72)

Au travers de cette définition, dans laquelle la RSE est pleinement intégrée à la mission de l'organisation, on retrouve déjà la dimension *gagnant gagnant* pour l'entreprise et toutes ses parties prenantes (Maon *et al.*, 2008, p. 72). La prise en compte des parties prenantes n'est cependant pas le propre de la responsabilité sociétale des entreprises : il est nécessaire à toute

entreprise d'entendre et de tenir compte de ses parties prenantes (Peeters, 2007, p. 55). Dans le cas de la RSE, l'entreprise « *combinera une attention de marché à une attention moins commerciale* » (Peeters, 2007, p. 55) vis-à-vis de ses parties prenantes.

Cette question de la définition de la responsabilité sociétale existe depuis le début. Beaucoup de littérature existe à ce sujet. Cependant, comme nous l'avons vu, beaucoup d'auteurs divergent quant à la définition à accorder à ce concept (Maon *et al.*, 2008). Comme nous le verrons dans les prochaines sections, nous choisirons de nous focaliser uniquement sur une partie de ce concept, la valeur partagée.

Au-delà des définitions académiques, nous jugeons également intéressant de nous pencher sur certaines définitions émanant d'institutions, soit régulatrices ou de référence, qui sont directement en contact avec les entreprises. Ainsi la Commission Européenne définit la responsabilité sociétale des entreprises comme « *un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* » (Commission Européenne, 2001, p. 7)².

Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) définit la responsabilité sociétale des entreprises comme

the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to the economic development while improving the quality of life of the workers and their families as well as of the local community and society at large (cité dans Okpara & Idowu, 2013, p.3).

Ainsi, nous constatons que le concept de responsabilité sociétale des entreprises a été l'objet de nombreuses études au cours des dernières années et s'est vu accorder beaucoup de définitions pas toujours similaires. Dans la suite de notre étude, nous allons nous intéresser plus particulièrement à un type de responsabilité sociétale : celui qui permet à l'entreprise de générer de la valeur économique pour elle-même tout en générant de la valeur sociale – c'est-à-dire de la valeur pour la société dans laquelle elle évolue. C'est cette responsabilité sociétale que nous appellerons *création de valeur partagée*.

² Commission Européenne. (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Bruxelles, Belgique.

2. Valeur partagée et responsabilité sociétale des entreprises

Avant de nous intéresser de plus près à la notion de création de valeur partagée, nous jugeons nécessaire d'établir dès à présent la règle qui nous permettra de la distinguer de la responsabilité sociétale des entreprises telle que nous l'avons définie dans la section précédente.

La question de savoir si la création de valeur partagée et la responsabilité sociétale des entreprises doivent être considérées indépendamment l'une de l'autre ou non a été posée à plusieurs reprises dans la littérature. Ainsi, Porter et Kramer (2011) soutiennent qu'il convient de distinguer ces deux pratiques. Nous pensons toutefois qu'il convient de nuancer ce propos en s'en tenant aux définitions. En effet, Porter et Kramer (2011) distinguent responsabilité sociétale des entreprises de la création de valeur partagée. Selon eux, la responsabilité sociétale vise à faire le bien, et ce, bien souvent en réponse à des pressions extérieures. Elle ne ferait donc pas partie de la maximisation de profit de l'entreprise en tant que telle, mais serait au contraire davantage vue comme une activité périphérique. La valeur partagée – qui peut également faire référence à ce qu'ils appellent responsabilité sociétale stratégique –, quant à elle est définie comme étant la valeur sociale *et* économique créée faisant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et de la maximisation de profit (Porter & Kramer, 2011, p. 76). L'idée la plus importante de cette définition est la dimension *gagnant gagnant* tant pour l'entreprise que pour la société. C'est donc ce que nous retiendrons pour la suite de notre analyse.

En effet, cela étant dit, nous considérerons toute définition de la responsabilité sociétale des entreprises incluant cette dimension de gains mutuels pour la société et l'entreprise comme étant de la création de valeur partagée. À l'inverse, toute définition engendrant un gain pour l'une des deux parties uniquement sera mise de côté car ne faisant pas référence à la création de valeur partagée.

Nous avons en effet constaté que dans bien des cas, plusieurs termes pouvaient être utilisés pour exprimer une seule et même réalité (par exemple, Porter & Kramer parlent de *valeur partagée* alors que Visser parlera de *RSE 2.0*). La différence entre responsabilité sociétale des entreprises et création de valeur partagée se fera donc en fonction des définitions proposées par les auteurs, la dimension de gains mutuels étant le critère de décision.

3. La valeur partagée : définitions

Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise n'a cessé d'évoluer et d'être sujet à de nombreux débats. C'est dans ce contexte, au début des années 2000, que la notion de valeur partagée fait l'objet d'une attention toute particulière avec Porter et Kramer (2006). Ils en donnent ainsi une première définition qu'ils affineront ensuite en 2011. Ces derniers partent du principe que la société et le monde des affaires ne sont pas nécessairement opposés et qu'il est possible de faire des choix qui seraient bénéfiques aux deux parties (Porter & Kramer, 2011, pp. 65-66). Ils expriment cette idée à travers ce qu'ils appellent la responsabilité sociétale des entreprises *stratégique* qui constitue des opportunités pour la création de valeur partagée. Cela est rendu possible grâce à l'intégration de la société et du monde des affaires (Porter & Kramer, 2006, p. 10).

Cependant, même si ce concept connaît un développement important depuis une dizaine d'années, l'idée de valeur partagée remonte à bien avant Porter et Kramer. En effet, elle fut introduite dans les années 1980 à travers la notion de culture d'entreprise (Spitzeck & Chapman, 2012, p. 500). La valeur partagée était alors définie par Posner *et al.* (1985, p. 293) comme étant « *une articulation de valeurs organisationnelles qui font une réelle différence dans la vie des employés ainsi que dans leur performance.* » (Posner *et al.*, 1985, p. 293). Nous retrouvons déjà dans cette première définition l'idée que les deux parties concernées – dans le cas présent l'entreprise et les employés – sont toutes deux gagnantes. L'idée de créer de la valeur pour deux parties prenantes en même temps a donc déjà émergé au cours des années 1980. Ce concept trouve ses origines dans la culture d'entreprise, car pour créer ce type de valeur, il est important d'être capable d'aligner les employés sur les objectifs et missions principales de l'entreprise (Spitzeck & Chapman, 2012, p. 500).

Malgré la présence du concept de valeur partagée dans des travaux publiés dans les années 1980, le concept tel qu'on le connaît aujourd'hui, adoptant une perspective plus *corporate* (Spitzeck, & Chapman, 2012, p. 500) dans la mesure où il insiste sur les interactions entre l'entreprise et la société (Jones, 1983), n'émerge vraiment que ces dernières années – en 2006 – grâce à Porter et Kramer. En effet, c'est au début des années 2000 qu'a émergé, pour la première fois, l'idée que l'interdépendance entre société et entreprise pouvait créer de la valeur (Michelini & Fiorentino, 2012, p. 562).

3.1. Porter et Kramer

Porter et Kramer (2011) emploient le terme de valeur partagée pour exprimer l'idée suivante : « *the policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously the economic and social conditions in the communities in which it operates.* » (Porter & Kramer, 2011, p. 66).

Le plus important dans cette définition est l'idée que les deux parties – organisation et société – sont gagnantes lorsque de la valeur partagée est créée par une entreprise. L'entreprise peut donc créer de la valeur économique en créant dans la foulée de la valeur pour la société et l'environnement dans lequel elle évolue. Porter et Kramer définissent également *création de valeur* qui sont les bénéfices relativement aux coûts encourus pour les obtenir et non pas les bénéfices considérés de manière individuelle (Porter & Kramer, 2011, pp. 66-67).

Porter et Kramer (2011) insistent sur le fait qu'il est possible pour toute entreprise de créer de la valeur partagée, et ce, quel que soit le marché sur lequel elle évolue ou l'industrie à laquelle elle appartient. Les opportunités qui se présenteront à elles seront juste différentes et spécifiques à l'activité qu'elle mène (Porter & Kramer, 2011, pp. 65-66). Cependant, ils mettent davantage l'accent sur les entreprises évoluant dans les pays en développement et les communautés défavorisées affirmant qu'elles bénéficient de plus d'opportunités susceptibles de créer davantage de valeur (Moon *et al.*, 2011, p. 58). En effet, le concept de valeur partagée a souvent été associé aux pays en voie de développement qui constituent la « base de la pyramide³ » représentant plus de la moitié de la population mondiale (Prahalad, 2002). Cela n'empêche que ce concept et les pratiques qu'il implique ne sont pas réservés aux entreprises opérant sur les marchés à la « base de la pyramide », il est parfaitement transposable dans les pays développés comme la Belgique et à des entreprises de taille plus petite (Denis, 2014, p. 35) comme nous allons le voir par la suite.

³ L'Observatoire du BoP définit la base de la pyramide comme étant une théorie qui « vise à assurer à un meilleur prix des services de meilleure qualité pour les quatre milliards de personnes vivant avec moins de 5 à 6 dollars par jour dans les pays émergents. Dans le même temps, et compte tenu de la taille de ce marché, cette théorie présume l'existence d'opportunités économiques considérables pour les multinationales. » (Introduction au BoP, s.d., para. 2).

3.2. Autres perspectives

Outre Porter et Kramer, d'autres auteurs se sont également penchés sur le concept de valeur partagée et ont donné leur propre interprétation. Ainsi, Wayne Visser (2011) ne parle pas de valeur partagée, mais plutôt de RSE 2.0. Il part du même constat que Porter et Kramer : la responsabilité sociétale traditionnelle comme système de business, de gouvernance et d'éthique a échoué et cela, selon lui, pour trois raisons principales (Visser, 2011, pp. 9-10) :

- elle était trop tournée vers les grandes entreprises et pas assez intégrée à l'activité de base ;
- elle ne produisait que de petits effets relativement limités et qui ne répondaient pas aux réels problèmes sociaux ;
- elle n'avait pas toujours un sens économique, car le marché a, à court terme, souvent tendance à récompenser les entreprises qui externalisent leurs coûts vers la société et son environnement.

Visser (2011, pp. 8-9) identifie cinq stades au développement de la responsabilité sociétale dans une entreprise. Les quatre premiers – défensif, charitable, promotionnel et management – sont ceux qui, selon lui, ont échoué pour les raisons que nous venons d'évoquer. Il convient dès lors de se tourner vers la responsabilité sociétale qu'il qualifie de *systémique* et qui cherche à identifier les raisons de l'insoutenabilité de notre système économique et social en poussant les entreprises à innover, réviser leurs processus de production, leurs produits et leurs services. Idéalement, les entreprises devraient converger vers cette forme de responsabilité sociétale pour entrer dans ce que Visser appelle « the Age of Responsibility ». Visser qualifie ce stade de RSE 2.0 et en identifie cinq principes (Visser, 2011, pp. 15-17) :

- La créativité : cette créativité qui mène à l'innovation doit être utilisée afin de pouvoir apporter une solution aux problèmes environnementaux et sociaux.
- L'adaptabilité : il convient de pouvoir appliquer les grands principes de responsabilité sociétale qui sont discutés et ne pas se contenter de les énoncer sans ne jamais les implémenter.
- La réactivité : le RSE 2.0 demande une réactivité plus importante que la responsabilité sociétale classique. Elle doit remettre le business model en question de façon à savoir

s'il constitue une solution aux problèmes sociaux et environnementaux rencontrés ou inversement une partie du problème.

- La glocalité : ce principe reprend l'idée pour les entreprises de penser globalement tout en agissant localement. Il illustre notamment le dilemme auquel les entreprises sont confrontées : elles vont devoir être en mesure de comprendre le contexte local dans lequel elles agissent tout en intégrant leurs actions aux enjeux globaux de la société.
- La circularité : le principe de circularité implique que les entreprises doivent être en mesure de créer plus que ce qu'elles ne consomment.

Ce dernier stade – celui de la responsabilité sociétale systémique – correspond en fait à de la création de valeur partagée en raison de l'intégration des préoccupations sociales au cœur de l'activité de l'entreprise lui permettant également d'en tirer profit.

Pour établir sa définition de la création de la valeur partagée Denis (2014) va principalement se baser sur la pensée de Porter et Kramer (2011) en proposant toutefois une perspective légèrement différente. En effet, elle distingue quatre types différents de valeur partagée (Denis, 2014, pp. 53-123) :

- La valeur partagée environnementale : il s'agit de tout ce que les entreprises pourraient entreprendre de façon à leur assurer un profit tout en améliorant leur empreinte environnementale. Il s'agit donc de saisir les opportunités permettant de réduire les externalités environnementales tout en procurant des avantages à l'entreprise tels que la réduction des coûts.
- La valeur partagée sociale : pour créer de la valeur partagée sociale, les entreprises doivent allier activité économique et impact social. Elle peut prendre plusieurs formes par exemple la création d'emplois stables ou encore la « *création et la mise sur le marché de produits à plus-value sociale* » (Denis, 2014, p. 83). Bien souvent, les défis sociétaux sont autant d'opportunités de création de valeur pour les entreprises qui s'attèlent à leur résolution.
- La valeur partagée dans la chaîne de valeur : il est ici question de la chaîne de valeur au sens large c'est-à-dire de « *l'enchaînement des activités à l'intérieur et autour de l'entreprise* » (Denis, 2014, p. 93) qui permettent à l'entreprise d'ajouter de la valeur à un produit ou un service. Ainsi, autant la collaboration avec les fournisseurs que la collaboration avec les clients peut constituer un vecteur de création de valeur partagée.

L'idée est de dépasser la simple mise en conformité et de collaborer étroitement dans un esprit *gagnant gagnant*.

- La valeur partagée par collaboration locale : cette collaboration fait notamment référence à la collaboration entre entreprises elles-mêmes, avec les pouvoirs publics ou encore avec des institutions telles que des écoles ou des universités. Cela permet une réflexion conjointe sur les problèmes sociaux et environnementaux ainsi que sur les solutions qui pourraient y être apportées.

En étudiant plus en profondeur l'implémentation de stratégies permettant la création de valeur partagée, nous reviendrons sur ces différentes définitions de la création de valeur et sur la manière dont elles peuvent être implémentées au sein des entreprises et des organisations.

4. Mise en place et mise en pratique de la valeur partagée

Plusieurs auteurs proposent leur propre vision de la mise en place de création de valeur partagée au sein de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons identifier plusieurs structures et plusieurs stratégies permettant à une organisation d'adopter de telles pratiques.

4.1. Trois stratégies : Porter & Kramer

Porter et Kramer (2011) identifient trois manières de procéder pour les entreprises désireuses de créer de la valeur partagée : redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur, reconcevoir les produits et les marchés et enfin développer des clusters locaux (Porter & Kramer, 2011, pp. 67-75). Moon *et al.* (2011) vont eux proposer une extension au modèle de Porter et Kramer. En plus des trois stratégies présentées par les deux auteurs, ils ajoutent l'aspect de la rivalité. Moon *et al.* (2011, p. 61) posent ici la question du *choix* de la stratégie permettant à l'organisation de créer de la valeur partagée : créer de la valeur partagée dans le domaine de ses activités principales permet à une entreprise d'offrir une valeur équivalente ou plus élevée que ses concurrents sur le marché à un coût semblable et donc de rester compétitif sur le marché (Moon *et al.*, 2011, p. 61). Il est donc capital pour une entreprise d'être en mesure de définir et d'identifier sa compétence principale – i.e. celle qui génère le plus de valeur – afin de choisir la stratégie qui lui correspond le mieux.

Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur : La chaîne de valeur représente l'ensemble des activités d'une organisation dans le cadre de l'exercice de ses activités (Porter

& Kramer, 2006). Les activités de la chaîne de valeur entrent de façon plus ou moins régulière en interaction avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ce qui génère des opportunités pour créer de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011, pp. 68-69). En effet, lorsqu'une amélioration de la productivité dans la chaîne de valeur et le progrès social vont de pair, les gains exprimés en création de valeur partagée sont souvent très importants (Moon *et al.*, 2011, p. 52). Beaucoup de problèmes sociaux et environnementaux peuvent engendrer des coûts pour l'entreprise. Nous pouvons distinguer la valeur partagée créée suite à l'élimination d'externalités qui font encourir un coût à l'entreprise de celle qui est créée suite à l'existence de facteurs internes – par exemple l'organisation interne du travail – engendrant également des coûts pour l'entreprise (Moon *et al.*, 2011, p. 57). Porter et Kramer (2011) identifient d'ailleurs plusieurs domaines dans la chaîne de valeur qui pourraient devenir créateurs de valeur partagée.

Premièrement, l'énergie et la logistique peuvent constituer de grandes opportunités en matière de création de valeur partagée. En effet, en auditant l'utilisation d'énergie le long de la chaîne de valeur, il est possible d'en réduire la consommation ce qui engendrerait des économies pour l'entreprise tout en permettant de préserver l'environnement. De plus, en améliorant sa logistique – notamment en réduisant les délais et les distances de livraisons – une entreprise peut aussi faire des économies tout en en faisant bénéficier la société et l'environnement dans lequel elle évolue (Porter & Kramer, 2011, p. 69).

L'utilisation des ressources représente aussi un enjeu majeur au sein de la chaîne de valeur afin de permettre la création de valeur partagée. En effet, la réduction de l'utilisation des matières premières et des ressources en général, permettra à une entreprise de réduire ses coûts tout en limitant leur gaspillage et en évitant de favoriser leur rareté. Porter et Kramer précisent que ces opportunités de création de valeur partagée s'appliquent à tout type de ressources, en ce comprises les ressources environnementales, mais pas uniquement – i.e. ressources humaines, ressources financières, etc. (Porter & Kramer, 2011, pp. 69-70).

Troisièmement, l'approvisionnement est également identifié par Porter et Kramer comme représentant un enjeu important au sein de la chaîne de valeur. Dans le but d'obtenir les prix les plus bas possible, beaucoup d'entreprises se sont tournées vers la sous-traitance pour bénéficier de salaires inférieurs. Cependant, beaucoup d'entre elles commencent petit à petit à se rendre compte que cet éclatement de la chaîne de valeur et cette marginalisation des

fournisseurs est souvent facteur de productivité et de qualité inférieures (Porter & Kramer, 2011, p. 70).

Quatrièmement, la création de valeur partagée dans la chaîne de valeur est aussi rendue possible par une amélioration dans la distribution des biens et des services produits. En effet, en réévaluant leurs pratiques de distribution, les entreprises seront en mesure de faire des économies tout en en faisant bénéficier la société (Porter & Kramer, 2011, pp. 70-71). Porter et Kramer (2011) prennent notamment comme exemple, la réduction des emballages des biens produits par les entreprises.

La productivité des employés constitue l'avant-dernier facteur susceptible de créer de la valeur partagée au sein de la chaîne de valeur selon Porter et Kramer (2011). Pour cela, une entreprise peut par exemple investir dans des programmes de bien-être de ses employés. Cela aurait des effets bénéfiques pour l'entreprise – tant directs qu'indirects – ainsi que pour les employés. Par exemple, en procédant de la sorte, l'entreprise réduit, dans bien des cas, le montant alloué à l'assurance santé de ses travailleurs – effet direct – et augmenterait également leur productivité – effet indirect (Porter & Kramer, 2011, p. 71).

Finalement, Porter et Kramer (2011) identifient la localisation des activités comme dernier vecteur de création de valeur partagée grâce à une redéfinition de la chaîne de valeur. Les acteurs économiques ont longtemps pensé que la localisation n'avait plus beaucoup d'importance, car les marchés sont devenus globaux et les transports moins coûteux. Cependant, cette analyse est de plus en plus sujette à la critique. Ainsi, Porter et Kramer (2011) supportent l'idée que l'augmentation des coûts de l'énergie, la diminution de productivité et les coûts en approvisionnement qu'engendre le dispersement des activités seraient facteurs de coûts pour les entreprises. En relocalisant leurs activités localement (ou « à proximité »), ces entreprises dispersées permettraient le développement de leur environnement social – par la création d'emplois par exemple – tout en réduisant leurs coûts (Porter & Kramer, 2011, p. 71).

Il est donc nécessaire pour une entreprise de réévaluer de manière régulière sa chaîne de valeur et toutes les activités qu'elle comprend de façon à identifier les points critiques – tant internes qu'externes – qui pourraient constituer des opportunités de création de valeur partagée. C'est en adressant une réponse appropriée aux problèmes sociétaux identifiés et en créant de la valeur partagée que l'entreprise sera en mesure d'acquérir un avantage concurrentiel (Moon *et al.*, 2011, p. 58).

Reconcevoir les produits et les marchés : Dans notre société, beaucoup de besoins sociaux fondamentaux ne sont pas comblés, ce qui engendre des opportunités économiques pour les entreprises. En effet, Porter et Kramer (2011) posent la question de savoir si les biens et services produits par les entreprises sont en adéquation avec les besoins réellement rencontrés dans la société actuelle. Ils identifient les besoins primaires non satisfaits – ou du moins seulement partiellement – comme étant les suivants : la santé, le logement, la nutrition, l’assistance aux personnes âgées, la sécurité financière et la conservation de l’environnement (Porter & Kramer, 2011, pp. 67-68). La satisfaction de ces besoins dans les pays en développement et dans les communautés défavorisées constitue autant d’opportunités pour les entreprises (Moon *et al.*, 2011, p. 52). Toutefois, il est très important pour ces entreprises de prendre conscience que cela induit une redéfinition, souvent profonde, de leurs produits et de leurs marchés. Cela va ouvrir la porte à l’innovation et, à terme, permettre la création de valeur partagée par la satisfaction de besoins sociétaux essentiels et l’ouverture d’entreprises vers de nouveaux marchés prometteurs et en pleine croissance. De plus, les entreprises sont souvent considérées comme étant plus efficaces pour résoudre certains problèmes sociaux que les pouvoirs publics (Porter & Kramer, 2011, pp. 67-68).

Ces opportunités se retrouvent notamment dans les pays et les communautés en développement ainsi que dans des communautés « non-traditionnelles » comme des quartiers défavorisés (Porter & Kramer, 2011, p. 68). Afin de pouvoir créer ce type de valeur bénéficiant à la fois aux entreprises et à la société, il est nécessaire pour les entreprises de commencer par l’identification des différents besoins non satisfaits au sein de la société qui seraient susceptibles d’être résolus par les produits ou les services – qui peuvent être encore à l’état de projet – proposés par la société en question (Porter & Kramer, 2011, p. 68). De plus, ces entreprises doivent considérer que ces différentes opportunités créées par ces besoins non satisfaits évoluent et qu’elles ne sont pas statiques. Il est donc nécessaire de les réévaluer constamment de façon à ne pas passer à côté de certaines d’entre elles (Porter & Kramer, 2011, p. 68). Cependant, Porter et Kramer ne s’intéressent qu’aux nouveaux marchés et aux nouveaux produits et délaissent donc certaines opportunités de création de valeur partagée. Ils délaissent notamment les marchés se trouvant dans les pays développés en y voyant que de minimes opportunités pour créer de la valeur partagée (Moon *et al.*, 2011, p. 59).

Développer des clusters locaux : Le concept de cluster a été développé par Porter en 1998. Il le définit comme étant une « *geographic concentration of interconnected companies and institutions in a particular field.* » (Porter, 1998, p. 78). Porter et Kramer (2011) sont

convaincus que l'innovation et le développement sont rendus possibles et facilités par cette concentration géographique d'entreprises opérant dans la même industrie – incluant les fournisseurs, clients, distributeurs, etc. Une entreprise active au sein d'un cluster aura l'occasion de renforcer la relation entre bénéfices économiques des entreprises et bénéfices sociétaux (Moon *et al.*, 2011, p. 52).

Le succès d'une entreprise est en partie conditionné par sa capacité à créer des liens formant un réseau avec d'autres entreprises qui l'entourent et qui opèrent dans la même industrie. C'est notamment grâce à la formation de clusters que l'innovation et la productivité peuvent être développées de manière considérable. En effet, ces derniers permettent la collaboration et donc l'échange entre différentes entreprises, mais aussi avec des institutions telles que des universités ou des organisations destinées aux entreprises. En plus de ces organisations, les clusters dépendent également de la législation mise en place, du développement de l'éducation dans la région concernée ou encore du type de compétition en vigueur à un moment donné, dans la région concernée (Porter & Kramer, 2011, pp. 72-75).

La formation de clusters permet aux entreprises qui les composent d'acquérir une productivité plus élevée, car ils favorisent le développement logistique et la collaboration entre entreprises. Ces clusters sont également dépendants de l'environnement dans lequel ils se forment. En effet, lorsque l'éducation est peu développée ou lorsque les inégalités sont croissantes dans la région du cluster, la productivité des entreprises formant ce dernier peut en être affectée (Porter & Kramer, 2011).

La création de valeur partagée se fait par l'intermédiaire de la croissance des entreprises. En effet, comme nous l'avons mentionné la formation de cluster permet le développement des entreprises et institutions qui le composent. Ainsi, ce développement favorise l'émergence d'une nouvelle demande auxiliaire de la part de ces entreprises, mais également une augmentation des offres d'emploi – souvent demandant une grande qualification – dans la région concernée ayant à terme pour conséquence d'élever son niveau d'éducation (Porter & Kramer, 2011, p. 73).

4.2. Implémentation de la création de valeur partagée : Denis et la Foudation Strategy Group (FSG)

Outre Porter et Kramer, d'autres auteurs se sont également penchés sur la question de la mise en place de pratiques destinées à créer de la valeur partagée au sein des entreprises.

Ainsi, en complément des stratégies proposées par Porter et Kramer, il existe des cadres de référence qui ont été développés ces dernières années pour guider les entreprises dans l'implémentation de leurs stratégies.

Denis (2014) propose cinq étapes servant de feuille de route aux entreprises désireuses de créer de la valeur partagée. À ces cinq étapes vient s'ajouter une communication transversale, à la fois en interne et en externe tout au long du processus de création de valeur. Ces différentes étapes se décomposent comme suit : définir sa mission en termes de plus-value sociétale, déterminer une stratégie claire, rechercher des partenaires, intégrer la valeur partagée dans l'entreprise et, finalement mesurer la valeur partagée (Denis, 2014, pp. 145-153). Cette feuille de route est inspirée des différentes étapes proposées par la FSG, une firme de consultance en matière de responsabilité sociétale des entreprises et de création de valeur partagée.

Le processus de création de valeur partagée est unique et dépend de l'entreprise ou de l'organisation considérée. En effet, il sera influencé par la stratégie de cette dernière, son environnement, sa position sur le marché, etc. Il est néanmoins possible de dresser une certaine structure représentant une marche à suivre et une feuille de route pour ces entreprises désireuses de créer de la valeur partagée (Bockstette & Stamp, 2013, p. 9).

Ainsi, quatre éléments principaux peuvent être distingués. Chacun d'entre eux fait respectivement référence à la création d'une vision pour l'entreprise, à la création d'une stratégie, à la mise en place d'une solution permettant la création de valeur partagée et enfin, au management de la performance (Bockstette & Stamp, 2013, p. 9). La vision de l'entreprise peut être définie comme étant ce qu'une organisation « *aspire à devenir*. » (Johnson *et al.*, 2011, p. 648). Notons déjà que Damnet a utilisé une méthode reprenant des définitions différentes dans l'établissement de sa vision. Nous y reviendrons en détail dans la partie pratique de notre étude.

Premièrement, comme dans la plupart des changements que l'on désire opérer au sein d'une organisation, il est nécessaire dans un premier temps d'instaurer une vision afin que celle-ci constitue l'élément déclencheur et conducteur du changement au sein de l'entreprise (Kotter, 2007, p. 3). Dans le cas de la création de valeur partagée, cette vision est déterminée par les dirigeants de la société. Cela est nécessaire, car la création d'une telle valeur ne sera pas possible sans un engagement de la part de ces mêmes dirigeants. Cet engagement va permettre notamment une vision de long terme, la mobilisation nécessaire des ressources, etc.

Ces managers auront également pour rôle d'encourager la mobilisation des employés et de stimuler leur créativité afin de permettre la mise en place des pratiques désirées (Bockstette & Stamp, 2013, p. 10).

Deuxièmement, il est nécessaire de développer une stratégie qui aura pour objectif de supporter cette vision en identifiant clairement les objectifs et les points d'attention (Bockstette & Stamp, 2013, p. 12). Le but de cette étape est vraiment de « *traduire la décision stratégique dans la mission de l'entreprise.* » (Denis, 2014, p. 145). Comme nous l'avons fait remarquer dans les sections précédentes, il existe plusieurs manières de créer de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011). Cette étape va permettre à l'organisation de sélectionner la plus appropriée en fonction des différentes opportunités qui s'offrent à elle. Il conviendra alors d'identifier les opportunités les plus pertinentes susceptibles de générer un maximum de valeur autant pour la société que pour l'organisation. En outre, la mise en place d'une nouvelle vision d'entreprise a comme conséquence de modifier également les valeurs de cette dernière et il est important d'en avoir conscience (Denis, 2014, p. 145).

Afin d'y parvenir, il faut donc classer les opportunités de création de valeur partagée en fonction de leurs priorités. En premier lieu, il faut identifier les problèmes et challenges sociétaux qui seraient susceptibles de permettre à l'organisation qui souhaite y répondre de créer de la valeur pour elle-même. En d'autres termes, les enjeux qui lui permettraient de réduire ses coûts ou qui constitueraient des opportunités de croissance. Un facteur déterminant pour le succès de cette première étape est que cette analyse doit être faite par l'organisation elle-même, et ce de manière interne (Bockstette & Stamp, 2013, p. 12). C'est-à-dire qu'elle ne doit pas se laisser guider par des pressions externes incluant les parties prenantes extérieures à l'entreprise. En procédant de la sorte, cela permet à l'organisation de réellement contrôler la stratégie mise en place ainsi que ses objectifs ce qui rendra, par la suite, son implémentation et son évaluation d'autant plus facile (Bockstette & Stamp, 2013, p. 12). Pour définir les opportunités prioritaires, l'entreprise doit prendre en compte l'aspect économique de chacune d'entre elles : elle doit se poser la question de la mesure dans laquelle elle sera soit en mesure de réduire ses coûts ou bien d'accélérer sa croissance (Denis, 2014, p. 147).

Une fois ces opportunités identifiées et priorisées, il convient de fixer les objectifs de ces stratégies visant à répondre à ces problèmes sociétaux. Ces objectifs se doivent d'être à la fois ambitieux et précis de façon à permettre l'innovation au sein de l'entreprise (Denis, 2014,

p. 147). En effet, ce n'est qu'une fois ces objectifs fixés de manière précise que l'entreprise sera en mesure d'avancer dans la bonne direction en mobilisant les ressources nécessaires et cela est essentiel dans le processus de création de valeur partagée (Bockstette & Stamp, 2013, pp. 12-13).

Troisièmement, il s'agit d'implémenter et de mettre en œuvre les stratégies élaborées précédemment. Pour cela, il est important d'être en mesure de mobiliser les ressources nécessaires tant internes qu'externes. Ces ressources comprennent notamment : des ressources financières, des ressources humaines, des ressources techniques et l'influence que peut exercer l'organisation dans l'environnement dans lequel elle opère (Bockstette & Stamp, 2013, pp. 13-14). Il est important pour ces entreprises de trouver la bonne combinaison de ressources permettant d'enclencher le processus de création de valeur partagée de la manière la plus efficace possible. Une des clés de la réussite dans l'implémentation de telles stratégies est qu'elles soient communiquées et adoptées dans l'ensemble de l'organisation tant de manière verticale que transversale (Bockstette & Stamp, 2013, pp. 13-14). Chaque employé et cadre se doit de comprendre son rôle et comment celui-ci s'insère dans la stratégie globale de l'entreprise. Une collaboration avec des partenaires de l'entreprise détenant des ressources et compétences complémentaires est aussi indispensable. Il est en effet difficile, voire impossible, pour une organisation de se lancer dans un tel processus de création de valeur sans collaborer avec d'autres acteurs présents sur le marché, ou simplement dans son environnement (Bockstette & Stamp, 2013, pp. 13-14).

Quatrièmement, il est important de « *structurer l'effort pour atteindre une performance élevée* » (Bockstette & Stamp, 2013, p. 16). Pour cela, les entreprises utilisent des points de référence dans le temps. Cela leur permet en effet de mesurer leurs progrès par rapport aux différents objectifs qu'elles ont fixés pour, à terme, pouvoir ajuster leurs stratégies. Ce progrès de l'implémentation de la stratégie doit être mesuré par rapport à des indicateurs qui se veulent précis et facilement mesurables. Une des particularités de la mesure de la création de valeur partagée est qu'elle doit se faire en deux temps. Tout d'abord, l'entreprise mesure sa propre performance selon ses propres standards et elle mesure ensuite l'ampleur du changement qu'elle engendre en accord avec l'objectif social visé (Bockstette & Stamp, 2013, p. 16). Mesurer de manière efficace est dépendant de la stratégie de l'entreprise. En effet, une stratégie robuste et bien définie sera mesurable plus facilement et plus efficacement qu'une stratégie floue, les outils de mesure étant déterminés par cette même stratégie (Bockstette & Stamp, 2013, p. 16). Même si l'évaluation de l'implémentation des

stratégies de créations de valeur partagée est difficile, elle n'en reste pas moins cruciale pour les entreprises de façon à maximiser le retour qu'elles peuvent générer sur la valeur de l'entreprise (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009, p. 3). Nous verrons cependant par la suite que la mesure de la création de valeur partagée reste problématique pour la plupart des entreprises.

En plus du fait que la mesure des résultats des stratégies de création de valeur partagée soit cruciale, ses implications le sont encore plus. Effectivement, il est déterminant pour les entreprises de pouvoir tirer les leçons des résultats qui ressortent de ces mesures. En effet, l'analyse de ces dernières permet à l'organisation d'ajuster sa stratégie ou son implémentation si les résultats obtenus ne sont pas satisfaisants (Bockstette & Stamp, 2013, p. 17).

Finalement, une stratégie de création de valeur partagée requiert une communication efficace qui va au-delà du traditionnel rapport d'activité (Bockstette & Stamp, 2013, p. 19). La communication de l'entreprise doit s'appuyer sur différents canaux destinés aux différentes parties prenantes concernées. Cette communication doit se faire sur deux niveaux : de manière interne, mais aussi vers l'extérieur. La communication interne constitue un enjeu considérable, car il est indispensable pour l'organisation d'acquérir l'engagement de ses employés et de ses cadres vis-à-vis du projet pour être en mesure de l'implémenter (Bockstette & Stamp, 2013, p. 19). La création de valeur partagée implique une participation importante de la part des employés, et ce de manière transversale, c'est-à-dire à travers toute l'organisation (Bockstette & Stamp, 2013, p. 19). Kotter (2007, p. 6) insiste en effet sur le fait que, pour pouvoir instaurer le changement et la mise en place d'une stratégie au sein d'une organisation, la communication est essentielle. Bien souvent négligée par les entreprises, elle permet pourtant de renforcer la compréhension de la stratégie mise en place et donc en définitive le sentiment d'appartenance au projet ainsi que son acceptation (Kotter, 2007, p. 6).

Notons toutefois que ce cadre d'analyse permettant l'implémentation de politiques et de stratégies de valeur partagée est théorique et que sa mise en pratique peut se révéler difficile dans certaines situations. En effet, comme nous le verrons dans la suite de notre étude, l'évaluation et la mesure des résultats de ces stratégies posent encore problème et font l'objet de nombreuses recherches.

4.3. Impact des stratégies de création de valeur partagée sur l'entreprise

La création de valeur partagée peut bénéficier à l'entreprise en ayant un impact sur plusieurs facteurs : la croissance, le rendement du capital, la gestion des risques et enfin la qualité du management (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009, p. 8). Comme nous l'analyserons par la suite, certains de ces domaines – notamment la croissance de l'entreprise et le rendement du capital – ont également été identifiés comme vecteur de création de valeur par d'autres auteurs tels que Porter et Kramer (2011).

La valeur économique créée par la croissance de l'entreprise vient essentiellement de quatre facteurs : les nouveaux marchés, les nouveaux produits, les nouveaux consommateurs et l'innovation (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009, p. 8). Ces différents facteurs ont également été repris par Porter et Kramer (2011) lorsqu'ils expliquent que la création de valeur partagée peut se faire par la *re*-conception des produits et des marchés.

Le rendement du capital est le deuxième vecteur de création de valeur pour l'entreprise identifiée par le Boston College Center for Corporate Citizenship (2009). Porter et Kramer (2011), ont également mis en évidence – comme nous l'avons vu précédemment – l'importance que pouvait avoir la redéfinition de la chaîne de valeur de l'entreprise dans l'amélioration du rendement du capital. Cela se produit notamment par une amélioration de l'efficacité des opérations ainsi qu'une amélioration de l'efficacité de la main-d'œuvre (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009, p. 10-11). À cela, nous pouvons ajouter la localisation des activités exercées par l'entreprise (Porter & Kramer, 2011, p. 71).

La gestion des risques concerne essentiellement les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise. Les programmes de responsabilité sociétale et plus particulièrement ceux de création de valeur partagée ont été créés de manière à réduire les risques dans ces différents domaines. Même si ces politiques permettent la gestion et la réduction de ces risques, il est important d'avoir conscience que cela n'assure pas l'entreprise d'être en mesure de se différencier par rapport à ses concurrents (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009, p. 12).

Des études (Bonini, 2008) ont également mis en évidence l'importance que les investisseurs accordaient aux programmes de responsabilité sociétale et de création de valeur partagée. En effet, ceux-ci estiment que le développement de telles stratégies est gage

d'efficacité dans le management de l'entreprise dans laquelle elles sont développées. En effet, trois facteurs sont habituellement pris en compte par les investisseurs lorsqu'ils évaluent la qualité du management dans une entreprise : la force et le développement du leadership, l'adaptabilité de l'entreprise et enfin la vision stratégique de long terme. Il se trouve que les programmes de création de valeur partagée ont une influence sur ces trois facteurs et donc qu'ils sont en mesure d'accroître la valeur de l'entreprise (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009, p. 13).

Nous constatons donc que les programmes de création de valeur partagée, en raison de leur influence sur différents facteurs des entreprises, constituent de véritables opportunités pour ces dernières. Ils leur permettent, lorsqu'ils sont efficacement implémentés, de se développer et de générer de la valeur économique.

5. Mesurer la création de valeur partagée

Mettre en place une stratégie ayant pour objectif de créer de la valeur partagée dans une entreprise est une chose, mais encore faut-il être capable d'en mesurer les résultats. L'évaluation des politiques de valeur partagée en est encore à sa genèse et n'a cessé de se développer ces dernières années. Plusieurs auteurs et organisations se sont penchés sur la question sans toutefois être en mesure d'apporter une réelle solution pour le moment.

Les entreprises qui veulent produire un avantage social doivent être en mesure de mesurer leur progrès. Or, le résultat de politiques de création de valeur partagée est dans certains cas indirect et se mesure uniquement sur le long terme (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009, p. 27) ce qui rend leur évaluation difficile. Il existe bien des standards permettant de mesurer *l'impact* – positif ou négatif – des firmes sur la société et l'environnement cependant, il reste à prouver que ces standards sont effectivement capables de mesurer la *création* de valeur – en termes quantitatifs. C'est un travail qui est en cours de développement (Pfitzer *et al.*, 2013, p. 5).

Les indicateurs actuels privilégient essentiellement la mesure des résultats liés directement à l'entreprise sans prendre en compte l'ampleur de l'impact que cette dernière peut avoir sur la société en menant son activité (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009, pp. 26-27). Pour de Woot (cité dans Denis, 2014, p. 43) il est donc

nécessaire de redéfinir le profit de façon à pouvoir y inclure une dimension sociale par exemple la cohésion sociale, l'éducation ou encore la qualité de l'environnement.

Il manque toujours une structure permettant de relier le résultat de l'entreprise aux progrès sociaux (Porter *et al.*, 2011, p. 2). En effet, les indicateurs actuels étant destinés à l'évaluation de la performance sociale d'une entreprise ne sont pas adaptés à l'évaluation des politiques de création de valeur partagée, car ils ne tiennent pas compte du lien entre cette performance sociale et les coûts ou les bénéfices qu'elles génèrent pour l'entreprise (Porter *et al.*, 2011, p. 10). C'est là que réside toute la différence entre l'évaluation de la durabilité et l'évaluation des politiques de valeur partagée. La mesure de la création de valeur partagée consiste en fait en la mesure du lien qu'il existe entre la valeur sociale créée et la valeur créée pour l'entreprise (Porter *et al.*, p. 12).

Pfitzer *et al.* (2013, pp. 6-7) proposent néanmoins trois étapes pour mesurer la valeur générée par ce type de stratégies qu'ils ont étudiées dans une douzaine d'entreprises :

- estimer la valeur pour l'entreprise et la valeur sociale : il s'agit d'identifier *comment* un changement dans les conditions sociales ou environnementales peut être générateur de valeur pour l'entreprise. Cela peut se faire par exemple par une augmentation des ventes ou une diminution des coûts. L'entreprise devra aussi déterminer quelle stratégie adopter de façon à être la plus efficace possible dans la création de valeur partagée.
- établir des mesures intermédiaires et suivre le progrès : lors de l'implémentation de telles stratégies, il est nécessaire d'évaluer les progrès qui sont réalisés au cours du temps. Cela comprend aussi bien la valeur créée pour l'entreprise que celle créée pour la société. C'est au cours de cette étape qu'il sera possible d'affirmer ou d'infirmer le lien qu'il existe entre les résultats de l'entreprise et les résultats observés dans la société.
- évaluer la valeur partagée créée : cette dernière étape consiste à mesurer effectivement la valeur partagée qui a été créée par les initiatives prises par l'entreprise.

Même si ces trois étapes constituent un premier guide pour les entreprises dans la mesure de l'impact de leurs politiques en matière de création de valeur partagée, elles doivent être couplées à l'utilisation d'indicateurs définis et précis permettant de mesurer effectivement la valeur sociale créée.

Ainsi, afin d'être en mesure de mesurer l'ampleur de leur impact social, les entreprises doivent inclure de nouveaux éléments dans leurs indicateurs tels que les externalités qu'elles génèrent – qu'elles soient positives ou négatives – (Denis, 2014, p. 47). Il est important qu'elles ancrent l'évaluation de la valeur partagée au cœur de leurs stratégies notamment (Porter *et al.*, 2011, p. 17) :

- en accordant plus d'importance au rôle des unités opérationnelles (ou départements) des entreprises dans l'évaluation de la performance ;
- en créant des incitants alignés sur les objectifs de valeur partagée ;
- en créant des partenariats de façon à mettre en place et mesurer les stratégies de valeur partagée – entre entreprises et ONG ou entreprises et pouvoirs publics par exemple.

6. Une gestion du changement nécessaire

Outre les points abordés précédemment, d'autres éléments, moins spécifiques à la création de valeur partagée en tant que telle, mais importants dans tout changement opéré en entreprise, sont également indispensables afin d'assurer le succès d'une nouvelle stratégie. En effet, la décision de créer de la valeur partagée implique la redéfinition de la vision et de la stratégie d'entreprise, car il faut qu'elle adapte sa compréhension de la relation qu'elle entretient avec la société dans la cadre de l'exercice de ses activités (Bockstette & Stamp, 2013, p. 19). De plus, pour permettre la création de valeur partagée, il est indispensable de repenser les activités de l'entreprise et les différents processus créateurs de valeur (Bockstette & Stamp, 2013, p. 20).

Nous pouvons distinguer huit étapes qui permettent une transformation efficace d'une organisation (Kotter, 2007, p. 2). Il est évident que la place que chaque étape prendra au sein du processus de changement variera en fonction des entreprises considérées. Néanmoins, il est utile de dresser un cadre théorique des différentes étapes à suivre en guise de repère.

Ainsi Kotter (2007, pp. 3-9) identifie les huit étapes suivantes : établir un sens de l'urgence, former une coalition influente, créer une vision pour le changement, communiquer cette vision, permettre aux parties prenantes d'agir sur cette vision, prévoir des objectifs de court terme, consolider les améliorations et produire plus de changement et, enfin, institutionnaliser les nouvelles approches.

Bockstette et Stamp (2013, p. 22) insistent particulièrement sur le fait que cette décision de créer de la valeur partagée doit être prise au niveau du management de l'entreprise c'est-à-dire des niveaux supérieurs de la hiérarchie organisationnelle. En effet, cette décision engendre un changement, parfois profond, dans la vision et la stratégie même de l'entreprise. Ils maintiennent que, même si impliquer le plus d'employés possible dans le projet est indispensable, la décision de créer de la valeur partagée ne doit pas venir d'eux. Sans l'appui du niveau hiérarchique supérieur de l'entreprise, ils ne disposeraient pas des outils managériaux nécessaires à la mise en place de telles pratiques (Bockstette & Stamp, 2013, p. 22).

De plus, le changement organisationnel n'est pas un événement donné dans le temps, mais plutôt un long processus qui est constitué d'une série d'étapes qu'il faut mettre en place dans un ordre déterminé et dont nous avons parlé précédemment (Kotter, 2007, p. 1). Cela s'applique notamment au changement nécessaire au sein d'une organisation dans le but de créer de la valeur partagée. En effet, cela prend du temps d'intégrer l'idée et le projet dans ses activités et il convient de garder à l'esprit que la création de valeur partagée est un processus qui requiert un changement organisationnel qui prend du temps (Bockstette & Stamp, 2013, p. 24).

Chapitre II : La société coopérative et la coopérative de travailleurs

Ce chapitre se décompose en deux sections distinctes. Premièrement, nous nous intéresserons aux sociétés coopératives en général quelle que soit leur nature (coopérative de production, de consommateurs, de travailleurs, etc.). En second lieu, nous étudierons plus en détail les coopératives de travailleurs ainsi que leurs caractéristiques, car c'est à ce type de sociétés qu'appartient Damnet, la coopérative qui fera l'objet de notre analyse dans la troisième partie de ce mémoire.

1. Spécificités des sociétés coopératives : définitions et caractéristiques

Cette section a pour objectif principal de définir la société coopérative telle qu'elle existe actuellement en Belgique. La définition légale de la coopérative nous important peu dans le cadre de notre recherche, nous nous attarderons davantage sur ses caractéristiques extra-légales et économiques.

Nous avons fait ce choix pour deux raisons principales : premièrement, en Belgique, la définition légale de la société coopérative est relativement restreinte dans la mesure où elle ne prend pas en compte tous les enjeux économiques et sociaux auxquels est confronté ce type de société. Deuxièmement, les caractéristiques légales qui définissent les sociétés coopératives diffèrent selon les pays considérés ce qui est moins le cas de leurs caractéristiques économiques et sociales. Toutefois, des différences dans la manière dont est soutenu le mouvement coopératif par les pouvoirs publics existent selon les pays considérés (Fernández Guadaño, 2006, p. 120).

Nous débuterons cette section en passant brièvement en revue le cadre légal qui régit les sociétés coopératives en Belgique. Ensuite, nous nous intéresserons plus en détail à leurs caractéristiques extra-légales et économiques telles que définies par l'Alliance Coopérative Internationale.

1.1. Cadre légal de la coopérative en Belgique

En Belgique, la société coopérative à responsabilité limitée (srl) est définie et régie par les articles 350 et suivants du Code des Sociétés. Ainsi, sa définition légale en Belgique est la suivante : « *La société coopérative est celle qui se compose d'associés dont le nombre et les apports sont variables.* » (art. 350 C. SOC.). Le Code des Sociétés ajoute ensuite que le nombre minimum d'associés nécessaire à la constitution d'une société coopérative est de trois.

Le cadre légal qui régit les sociétés coopératives en Belgique est relativement limité. En effet, la seule définition légale qui existe est celle donnée par le Code des Sociétés. C'est d'ailleurs pour cette raison que certains acteurs tentent, en collaboration avec notamment avec le Conseil National de la Coopération (CNC), de développer un cadre légal plus avancé et plus adapté aux spécificités de la société coopérative (Mertens, *et al.*, 2006).

Cette définition légale de la société coopérative s'intéresse principalement aux règles qui régissent la constitution de ce type de sociétés sans vraiment proposer un cadre légal s'appliquant à l'exercice des activités de ces dernières. Les deux caractéristiques principales que nous pouvons relever sont notamment :

- que le nombre d'associés ne peut être inférieur à trois ;
- que le capital est variable.

La variabilité du capital est une caractéristique propre aux sociétés coopératives et qui, dans bien des cas, a une influence considérable sur leurs activités. Ce principe octroie en fait à tout associé la possibilité de retirer le capital qu'il a investi dans l'entreprise quand il le souhaite, sans que cela ne passe par une décision de l'assemblée générale.

1.2. Définition de la société coopérative

Les coopératives se sont fort développées en Europe ces dernières années. Elles incarnent, pour la plupart, le souhait d'une société qui change, qui encourage et qui s'oriente davantage vers des initiatives responsables dans la façon d'opérer au sein des marchés (Fernández Guadaño, 2006, p. 107). Dans une de ses études en 2000, Demoustier (cité dans Fernández Guadaño, 2006, p. 110) affirme que, faisant partie du mouvement de l'Économie Sociale, les coopératives ont pour objectif l'intégration sociale de l'environnement dans

lequel elles évoluent. Elles sont en effet, pour beaucoup, un moyen de réconcilier les valeurs de l'économie dominante avec celles de la société en définissant un nouveau mode de développement (Draperi, 2003, p. 77).

Afin de définir la coopérative, nous avons décidé de nous baser entre autres sur la définition établie par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) en 1995. L'ACI est une organisation à but non lucratif qui a pour objectif de promouvoir le système coopératif à travers le monde (Alliance Coopérative Internationale [ACI], 2015). Elle définit la société coopérative comme étant « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.* » (ACI, 2015).

Cette définition insiste sur différentes caractéristiques propres aux coopératives qui sont reprises dans les sept principes coopératifs identifiés par la même organisation. Nous reprendrons ces principes dans la section suivante, mais mettons déjà en exergue les quelques éléments capitaux repris au travers de cette définition. Nous distinguons quatre éléments clés dans cette définition :

Premièrement, la coopérative est une association de personnes qui se sont réunies de manière volontaire et autonome : cela constitue un des principes énoncés par l'ACI sur lequel nous reviendrons ultérieurement (cf. Caractéristiques de la société coopérative).

Deuxièmement, la coopérative est destinée à satisfaire les aspirations économiques, sociales et culturelles de ses membres. Il est important d'insister sur le fait que, contrairement aux sociétés classiques, les aspirations économiques ne dominent pas les autres aspirations : chacune a son importance et doit être considérée de manière attentive.

Troisièmement, la propriété y est collective. Cela est souvent illustré par l'existence de réserves impartageables qui constituent une part importante du capital et qui n'appartiennent à aucun des coopérateurs en particulier, mais bien à la coopérative elle-même.

Quatrièmement, le pouvoir y est exercé de manière démocratique en appliquant la règle « un homme – une voix » qui constitue en fait un des principes coopératifs énoncés par l'ACI (cf. Caractéristiques de la société coopérative).

1.3. Caractéristiques de la société coopérative

En Belgique, il existe le Conseil National de la Coopération (CNC) qui a pour objectif de représenter les sociétés et organisations coopératives (Mertens, *et al.*, 2006). On lui attribue deux missions principales :

- *étudier et promouvoir toutes mesures propres à diffuser l'idéal coopératif tel que défini notamment par l'Alliance coopérative internationale ;*
- *adresser à un ministre et, dans les matières de son ressort, au Conseil central de l'économie, soit à leur demande, soit d'initiative et sous forme de rapport exprimant les différents points de vue exposés en son sein, tout avis ou proposition concernant des questions relatives à l'activité coopérative.* (SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie, 2013, para. 6).

Le Conseil National de la Coopération identifie trois caractéristiques qui sont propres à la société coopérative en Belgique et qui reflètent l'esprit coopératif et ses valeurs (Mertens *et al.*, 2006, p. 7) :

- toute coopérative est fondée pour répondre à un besoin local auquel ses membres sont prêts à répondre ;
- le principe « un membre – une voix » y est de vigueur pour la prise de décisions ;
- les membres d'une coopérative ne doivent pas rechercher le profit financier pour eux-mêmes.

Il convient ensuite d'être en mesure de mettre en œuvre ces caractéristiques de manière concrète et, pour cela, l'Alliance Coopérative Internationale a énoncé sept principes qui sont propres aux sociétés coopératives et qui ont été repris par le CNC. Selon Fernández Guadaño (2006, p. 109), c'est l'application de ces principes coopératifs qui a permis aux coopératives de peser dans l'économie et de se différencier des autres entreprises du secteur tertiaire. Ces sept principes ont pour objectif principal de permettre aux organisations ayant adopté la forme coopérative de mettre leurs valeurs en pratique.

Le *premier* principe est celui qui assure que l'adhésion à une coopérative est volontaire et ouverte. En ce sens, les coopératives sont ouvertes à toutes personnes désireuses de participer au projet commun et qui en acceptent les responsabilités (Mertens *et al.*, 2006, p. 13). Souvent, l'adhésion se fait en payant un montant déterminé (Tonnesen, 2012, p. 195) permettant l'achat des parts de qualification.

En *second* lieu, l'Alliance Coopérative Internationale énonce le principe suivant : le contrôle est exercé par les membres de la coopérative et ce de manière démocratique. Ces membres sont actifs dans la définition des politiques de l'organisation et dans la prise de décisions et le principe « un membre – une voix » y est appliqué lors de l'assemblée générale (Mertens *et al.*, 2006, p. 13).

Le *troisième* principe veut que chaque membre participe économiquement à la coopérative et ce de manière équitable. Cela peut se faire de plusieurs manières : soit les membres peuvent effectuer des transactions telles que des achats, ventes, prêts, travail, etc. par l'intermédiaire de l'organisation ou bien cela peut se traduire simplement par une participation dans le capital de la coopérative (Mertens *et al.*, 2006, p. 13). Cependant, il est important de noter que la participation au capital de l'organisation n'implique pas nécessairement le droit à une part du profit réalisé par l'entreprise. En effet, il appartient au conseil d'administration de décider de l'allocation des bénéfices (Mertens *et al.*, 2006, p. 13). Ainsi, ces gains financiers peuvent autant être répartis entre les membres participant au capital qu'utilisés pour le développement de l'organisation ou encore mis en réserve (Mertens *et al.*, 2006, p. 14).

L'autonomie et l'indépendance de l'entité constituent le *quatrième* principe. Celui-ci permet aux coopératives qui entrent en relation avec d'autres organisations – comme les pouvoirs publics ou des actionnaires extérieurs – d'assurer que le contrôle reste entre les mains de ses membres. Ce principe leur assure donc leur indépendance même en cas de financement extérieur – notamment lorsque les fonds apportés par les membres sont insuffisants – comme par exemple un financement venant des pouvoirs publics (Mertens *et al.*, 2006, p. 14).

Ce sont les trois derniers principes qui feront l'objet d'une attention toute particulière de notre part, car ils sont directement en relation avec la responsabilité sociétale et la création de valeur partagée. Ce sont ces principes-là que nous développerons dans la construction de notre modèle dans la seconde partie de ce mémoire. En effet, le *cinquième* principe veut que les sociétés coopératives soutiennent l'éducation et la formation de leurs membres. Cela a pour objectif principal d'impliquer davantage et de manière plus efficace les membres dans la gestion de la coopérative.

Un autre point important qui constitue le *sixième* principe est la coopération des coopératives entre elles. Cette coopération s'exprime par la création de réseaux locaux, régionaux (par exemple le Conseil National de la Coopération) ou même internationaux (par

exemple l'Alliance Coopérative Internationale). Elle a principalement pour objectif de permettre aux coopératives en présence de « *survivre dans un contexte concurrentiel et d'assurer la pérennité de leurs activités.* » (Mertens *et al.*, 2006, p. 15). En effet, en raison de leurs caractéristiques économiques (capital variable, difficultés de financement, etc.), les coopératives sont bien souvent plus vulnérables que les entreprises classiques sur les marchés.

Finalement, le septième principe implique que les organisations coopératives « *s'engagent envers la communauté* » (Mertens *et al.*, 2006, p. 15). Ces dernières prennent leurs décisions et établissent leurs stratégies de façon à permettre le développement durable de la communauté dans laquelle elles évoluent (Mertens *et al.*, 2006).

Les différentes caractéristiques des sociétés coopératives les différenciant des autres entreprises dites « entreprises profit » ont notamment été énoncées comme suit par Couret (2003, pp. 254-255) :

prise de décision selon le principe un homme – une voix, participation au capital social et propriété durablement collective des résultats réinvestis, approvisionnement en matière première uniquement auprès des adhérents, répartition des excédents proportionnelle à l'activité réalisée avec la coopérative, rôle méso économique⁴ pour le maintien de l'emploi en milieu rural et la dynamique des espaces (Couret, 2003, pp. 254-255).

Cependant, il est important d'avoir conscience que l'application effective de ces différents principes au sein des différentes coopératives dans le monde pose souvent question. En effet, suite aux différentes forces en présence sur le marché, ces dernières se retrouvent parfois confrontées à des conflits de valeurs auxquels il n'est pas toujours facile de faire face (Fernández Guadaño, 2006, p. 109).

2. La coopérative de travailleurs : caractéristiques

Une coopérative de travailleurs est une société dans laquelle les employés sont associés, exercent le contrôle de l'entreprise démocratiquement (Tonnesen, 2012, p. 194) et ont également droit à une part des bénéfices de celle-ci (Mikami, 2013, p. 254). La constitution d'une coopérative de travailleurs peut trouver ses origines dans différentes situations par exemple (Pitegoff, 1985, p. 46) : le rachat de l'entreprise par les travailleurs, car elle est menacée de faillite, le rachat de l'entreprise par les travailleurs suite au retrait de ses

⁴ À mi-chemin entre la macro- et la microéconomie.

propriétaires, création d'une entreprise par une communauté afin de créer de nouveaux emplois. Même s'il existe d'autres raisons – par exemple la promotion de l'idéal coopératif et démocratique – à la création de coopératives de travailleurs, celles énoncées par Pitegoff reflètent déjà à elles seules bon nombre de situations.

Les coopératives de travailleurs présentent, en général, les caractéristiques suivantes (Tonnesen, 2012, p. 195) :

- elles sont caractérisées par une adhésion libre permettant à tous les travailleurs employés sur le long terme de participer au capital de l'entreprise et donc à la prise de certaines décisions – en respectant le principe « un homme – une voix » – par exemple l'élection du Conseil d'Administration (CA) ;
- les profits réalisés par les coopératives sont alloués à leurs membres habituellement sous la forme de dividendes payés annuellement ;
- elles investissent de manière plus importante que les sociétés ordinaires dans l'éducation et la formation de leurs travailleurs.

L'objectif premier des coopératives de travailleurs est la création d'emplois tout en garantissant leur stabilité dans une perspective de développement local (Roelants *et al.*, 2012, p. 15). Dans la plupart des coopératives de travailleurs, la majorité des membres sont des employés ce qui leur permet donc de participer aux décisions importantes de l'entreprise notamment relatives à

la nomination du conseil d'administration et des gestionnaires de l'entreprise ainsi que l'affectation des bénéfices avec un double objectif : fournir une juste rémunération, sous la forme de déclarations fondées sur le travail effectué (en fait un ajustement du prix de la rémunération) et consolider l'entreprise et ses emplois à long terme par la constitution de réserves. (Roelants et al., 2012, p. 15)

Il est cependant important de noter que même si les employés participent au financement de leur coopérative par la prise de capital, il peut arriver, à de rares exceptions, qu'ils ne détiennent pas le contrôle. En effet, avec le principe « un homme – une voix » dès lors que les associés externes sont plus nombreux que le nombre total des travailleurs, ces derniers n'ont plus la majorité à l'Assemblée Générale (AG). Nous reviendrons ultérieurement sur ce point qui ne constitue qu'une exception parmi les coopératives de travailleurs.

Bien que cette structure d'entreprise fasse ses preuves dans beaucoup de cas, il reste difficile d'implémenter un tel modèle de gestion à grande échelle sans devoir renoncer aux

34.

principes coopératifs, ce qui encourage les coopératives de travailleurs à garder une taille relativement petite (Tonnesen, 2012, p. 201).

MODÈLE : LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE DANS LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS

1. Introduction

Dans cette deuxième partie de notre recherche, nous allons nous intéresser à la création de valeur partagée au sein des sociétés coopératives et plus particulièrement aux opportunités et aux enjeux qui leur sont propres.

Nous commencerons par identifier les opportunités et les différents enjeux que soulève la création de valeur partagée dans les coopératives. Comme nous l'avons identifié dans la revue de littérature, ces opportunités sont souvent nombreuses, mais elles dépendent avant tout du secteur et de l'entreprise considérés. Ainsi, nous avons fait le choix de nous intéresser essentiellement à trois des quatre types de création de valeur partagée tels que définis par Denis (2014) : la valeur partagée sociale, la valeur partagée dans la chaîne de valeur et la valeur partagée par collaboration locale. En effet, il nous semble que ce sont ceux qui s'appliquent le mieux aux caractéristiques des sociétés coopératives et plus particulièrement des coopératives de travailleurs. Toutefois, cela n'implique pas l'absence d'opportunités de création de valeur partagée dans d'autres domaines. Nous avons fait le choix de nous intéresser aux implications des particularités des coopératives sur la sélection, la mise en place et l'implémentation de stratégies de création de valeur partagée.

Ensuite, nous nous intéresserons à l'implémentation de ces politiques de création de valeur partagée dans les coopératives. En effet, nous sommes conscients de l'influence que peuvent avoir les spécificités des coopératives sur la mise en place de pratiques de cette nature. Nous avons sélectionné deux caractéristiques propres aux coopératives de travailleurs qui, selon nous, influencent de manière considérable la prise de décision et la gestion de projet. Il s'agit premièrement du contrôle démocratique des coopératives de travailleurs par les travailleurs et deuxièmement de la propension des coopératives à accumuler davantage de capital que les entreprises dites classiques.

2. Les opportunités et enjeux des coopératives dans la création de valeur partagée

Nous allons ici nous intéresser aux différentes opportunités de création de valeur partagée spécifiques aux coopératives. Nous en avons identifié trois principales qui, dans une certaine mesure, correspondent en fait aux trois derniers principes coopératifs établis par l'ACI : les coopératives soutiennent l'éducation et la formation de leurs membres, les coopératives coopèrent entre elles et enfin, les coopératives s'engagent envers la communauté. À cela, nous rajouterons que les coopératives évoluant sur un territoire donné favorisent la création d'emplois ainsi que leur stabilité – ce qui est particulièrement le cas dans les coopératives de travailleurs.

Nous verrons cependant que le principe qui veut que les coopératives collaborent entre elles est intimement relié aux différents enjeux que nous venons d'évoquer. Ainsi, c'est en grande partie grâce à cette collaboration que les coopératives seront en mesure de créer de la valeur partagée en saisissant les opportunités qui s'offrent à elles.

Il est important de garder à l'esprit que les enjeux que nous allons exposer ci-dessous ne constituent pas les seules opportunités de création de valeur partagée pour les coopératives, mais plutôt celles qui leur sont propres et qu'on retrouve plus difficilement dans les entreprises classiques. Dans bien des cas, il est donc possible pour une société coopérative de créer de la valeur partagée par les mêmes mécanismes que les entreprises traditionnelles – par exemple de la valeur partagée environnementale. De plus, pour élaborer notre modèle, nous nous sommes essentiellement basés sur des enquêtes et des études qualitatives car très peu d'études quantitatives existent actuellement.

2.1. Les coopératives et la formation des leurs membres

Le cinquième principe coopératif énoncé par l'Alliance Coopérative Internationale veut que les sociétés coopératives soutiennent l'éducation et la formation de leurs membres. C'est un vecteur important de création de valeur partagée comme nous allons l'expliquer tout au long de cette section.

Les raisons qui poussent les coopératives – et plus particulièrement encore les coopératives de travailleurs – à encourager la formation et l'éducation de leurs membres sont

multiples. Nous en avons identifié deux deux niveaux différents auxquels nous allons nous intéresser dans cette section.

Le premier niveau inclut toute formation relative à la gestion de l'entreprise. En effet, dans une coopérative de travailleurs, les employés sont associés c'est-à-dire qu'ils seront amenés à participer à la gestion de l'entreprise notamment par l'intermédiaire de consultations lors de la prise de certaines décisions. Il est donc nécessaire pour les coopératives de développer les compétences managériales de leurs membres ce qui se révèle également utile pour le développement régional de la région concernée (Roelants *et al.*, 2011, p. 198). Ces formations peuvent prendre différentes formes, mais sont souvent réalisées en interne par les anciens membres de la coopérative et par sa direction (Interview, A-F. Rulmont, 2015). Ainsi, comme l'explique Roelants *et al.* (2011, p. 190),

les modèles précis d'organisation qui caractérisent les coopératives de travail associé [et donc les coopératives de travailleurs] exigent un niveau de formation et d'éducation pointu. ... si le personnel de l'entreprise est appelé à exercer un véritable contrôle démocratique sur l'entreprise, il doit y être formé (Roelants *et al.*, 2011, p. 190).

Outre les bénéfices qu'elle procure aux organisations des employés formés, la formation de ces derniers a également une incidence directe sur le développement de la région dans laquelle la coopérative mène ses activités. En effet, nous pensons que des employés responsabilisés et formés à la gestion de leur entreprise peuvent avoir un impact positif sur l'emploi et favoriser les initiatives d'entrepreneuriales comme la création de nouvelles entreprises par exemple.

De plus, lorsqu'une entreprise entreprend la promotion de programmes de formation pour ses employés dans des domaines spécifiques – en rapport avec leur activité –, cela a pour conséquence directe d'améliorer le niveau d'éducation de la région concernée et donc les salaires offerts aux travailleurs (Roelants *et al.*, 2011, p. 192). Ceci constitue donc le deuxième niveau de formation des membres par les coopératives.

Ainsi, les arguments présentés ci-dessus nous confortent dans l'idée que la formation et l'éducation des travailleurs pour une coopérative de travailleurs constituent des opportunités majeures pour leur permettre de créer de la valeur partagée. L'investissement de l'entreprise dans la formation des employés aura des retombées positives aussi bien pour l'ensemble de l'organisation que pour le développement régional en améliorant le niveau d'éducation.

2.2. La collaboration entre coopératives

La coopération et le regroupement entre coopératives sont un enjeu majeur dans la création d'opportunités dans la mise en œuvre de politiques de création de valeur partagée. Ils sont étroitement liés à la création d'emplois comme nous le verrons par la suite.

Ce regroupement est motivé par la création de valeur économique – notamment par l'exploitation de synergies – et est aussi le résultat d'un contexte économique et concurrentiel difficile couplé à la difficulté pour les coopératives (particulièrement en Belgique) d'obtenir du financement notamment à cause de la méfiance des institutions bancaires (Roelants *et al.*, 2012, p. 66). En effet, cela rend leur situation parfois bien plus précaire que celle des entreprises dites « classiques » ce qui les pousse à se regrouper pour collaborer dans un contexte économique de plus en plus global (Mertens *et al.*, 2006, p. 13).

La coopération entre coopératives peut prendre plusieurs formes par exemple des fédérations, des consortiums (coopératives de coopératives), etc. (Roelants, 2012, p. 41).

Cette collaboration entre entreprises coopératives peut être un vecteur de création de valeur partagée pour plusieurs raisons. Premièrement, cette collaboration peut aboutir à la création d'un cluster dans lequel l'innovation et la productivité vont pouvoir être développées. De cette façon, les coopératives vont pouvoir acquérir une stabilité plus importante tout en améliorant leur croissance. Cela aura pour principale implication de renforcer les coopératives en présence sur le marché leur permettant alors de répondre, de manière plus appropriée et plus efficace, aux enjeux sociaux qui se présentent à elles. Cela comprend notamment : la production de biens essentiels dont l'offre n'était jusqu'à présent pas assurée, la création d'emplois stables et enfin un engagement plus important envers la communauté.

Deuxièmement, la collaboration entre entreprises coopératives va renforcer la formation et l'éducation des employés, car elle rendra plus facile la collaboration avec des institutions d'éducation telles que des universités ce qui aura pour implication de promouvoir l'innovation et la recherche et le développement (Roelants *et al.*, 2011, p. 193). En plus de cela, elle favorise le partage d'information limitant ainsi l'asymétrie (Roelants *et al.*, 2012, p. 45).

Finalement, nous pensons que cette collaboration et l'existence de réseaux de coopératives encouragent la création de nouvelles coopératives en raison du soutien qu'ils assurent à ces sociétés. En encourageant la création d'entreprises qui s'engagent envers la communauté et

désireuses de respecter les principes coopératifs, la collaboration entre coopératives engendre de la création de valeur partagée (Roelants *et al.*, 2011, p. 192).

Dans l'ensemble, la collaboration entre coopératives vient en soutien aux autres politiques de création de valeur partagée, car elle permet aux coopératives de se renforcer économiquement et de renforcer leur présence et leur influence sur le marché. De cette façon, elles sont à même de répondre de manière plus appropriée et plus efficace aux enjeux sociaux et écologiques auxquels elles sont confrontées.

2.3. Les coopératives s'engagent envers la communauté

Ce principe prend toute son importance dès la création de la coopérative. En effet, les membres créateurs d'une coopérative vont logiquement chercher à combler un besoin de leur communauté qu'ils sont en mesure de satisfaire par exemple la création d'emplois, ou le développement d'une production (Roelants *et al.*, 2011, p. 14). Les coopératives sont formées avec comme objectif d'améliorer la qualité de vie d'un groupe d'individus dans une région donnée.

Pour contribuer au développement de la communauté, Maghsoudi (2006, p. 72) identifie six points d'attention principaux : la reconnaissance d'un besoin, la communauté étant le point d'attention, le développement d'un leadership local, une planification basée sur la communauté, la notion de partenariat et enfin une approche collaborative. Bénéficiant des infrastructures de la communauté, les coopératives s'en retrouvent donc responsables et ne peuvent ignorer leurs besoins (Tchami, 2004, p. 23). Bien entendu, ce sont les membres des coopératives qui décident quelle est la part de leurs ressources qu'ils décident d'allouer au soutien et au développement de la communauté.

Nous pensons que cela va principalement dépendre de plusieurs facteurs : *premièrement*, l'activité de la coopérative va influencer sa *manière* de s'investir envers la communauté. En effet, une entreprise de service va peut-être privilégier la réponse aux besoins sociaux par exemple la création d'emplois, la prestation de services répondant à des besoins non satisfaits (par exemple l'octroi de crédit) alors qu'une coopérative de production sera peut-être plus en mesure de faire la différence sur le plan environnemental.

Deuxièmement, l'investissement pour la communauté est également conditionné par la taille de la coopérative. Par taille, nous entendons aussi bien le nombre de travailleurs que le

montant du capital. Il est évident qu'une coopérative de taille réduite ne pourra pas impacter le développement de sa région et de la communauté dans lesquels elle trouve sa place de manière aussi importante qu'une coopérative disposant de plus de moyens – tant humains que financiers.

Nous pensons également que l'engagement envers la communauté passe aussi par l'amélioration des conditions de travail des employés. Ce thème sera particulièrement important dans les coopératives de travailleurs dans la mesure où ces derniers sont eux-mêmes associés. Comme Porter et Kramer (2011) l'expliquent, l'amélioration des conditions de travail des employés peut être un vecteur de création de valeur partagée, car elle a pour conséquence de générer une meilleure productivité du capital humain. Nous verrons par la suite que les coopératives de travailleurs sont particulièrement attentives aux conditions de travail de leurs employés ainsi qu'à leur bien-être.

De plus, plusieurs caractéristiques des coopératives, et plus particulièrement des coopératives de travailleurs, nous laissent penser qu'elles sont un moyen plus équitable d'organiser le travail permettant le développement économique de la région dans laquelle elles se situent. En effet, les travailleurs étant associés, les bénéfices de leur travail leur reviennent directement ce qui a pour conséquence que la richesse créée par la coopérative reste dans l'économie locale (Tonnesen, 2012, p. 195).

Nous sommes bien conscients que ce type d'engagement envers la communauté n'est pas uniquement le propre des sociétés coopératives. Cependant, nous voulons insister sur le fait que la forme coopérative encourage et facilite de telles initiatives. En effet, dès leur création, nous retrouvons l'idée d'agir ensemble pour créer de la valeur pour la communauté dans laquelle les coopératives trouvent leur place.

2.4. Les coopératives et l'emploi

Un autre enjeu important pour les coopératives dans la création de valeur partagée concerne la création et la stabilité des emplois. En effet, les coopératives assurent un niveau de sécurité de l'emploi important comme nous allons le voir dans cette section. Nous allons décrire comment cela a un impact positif sur l'entreprise et sur la communauté et la région concernée.

Les coopératives sont caractérisées par une stabilité de l'emploi plus importante que dans les entreprises traditionnelles (Tonnesen, 2012, p. 192). En effet, les contrats à long terme sont privilégiés dans les coopératives au contraire de la tendance qui s'est installée ces dernières années dans les entreprises traditionnelles qui ne s'engagent avec des travailleurs que pour de courtes périodes (Roelants *et al.*, 2011, p. 194). Nous pensons que cette stabilité de l'emploi est d'autant plus forte dans les coopératives de travailleurs dans la mesure où les employés sont des associés. En effet, la propriété par les travailleurs implique que les travailleurs ont le contrôle de leur propre entreprise. De plus, nous pensons que la propriété des travailleurs a également pour conséquence de mettre au centre de leurs préoccupations leurs intérêts avant la maximisation du profit. Ainsi, beaucoup de coopératives de travailleurs privilégieront bien souvent une réduction de salaire plutôt que des licenciements (Tonnesen, 2012, p. 196).

Un autre élément capital et spécifique aux coopératives dans la création d'emplois stables sur le long terme est la présence des réserves impartageables. Comme nous l'avons mentionné dans notre revue de littérature en nous intéressant à la définition des coopératives, ces dernières constituent des réserves impartageables. Ce sont en fait des réserves qui n'appartiennent à aucun des associés, mais à la coopérative elle-même. « *L'impartageabilité de ces réserves est un moyen clé d'exprimer le caractère transgénérationnel des entreprises, ce qui explique à son tour la pérennité de leurs emplois.* » (Roelants, *et al.*, 2012, p. 37). Ces réserves renforcent donc financièrement les coopératives en leur assurant les ressources nécessaires pour le maintien de l'emploi sur le long terme, et ce même en cas de difficultés.

Outre le développement économique, la stabilité de l'emploi a également comme conséquence une meilleure inclusion sociale des travailleurs « *compte tenu de la continuité dans laquelle les coopératives s'inscrivent et de la participation du personnel à la prise de décision.* » (Roelants *et al.*, 2011, p. 195). Les employés d'une coopérative de travailleurs ont plus de facilité à s'approprier leur emploi ce qui les pousse à innover et entreprendre davantage (Roelants *et al.*, 2011, p. 195).

La création d'emplois stables est donc un enjeu majeur de création de valeur partagée pour les coopératives – et particulièrement pour les coopératives de travailleurs. En effet, cela bénéficie d'une part à la communauté en assurant des emplois sur le long terme, en contribuant au développement économique et en favorisant l'inclusion sociale des travailleurs. De plus, un emploi stable augmente le sentiment d'appartenance des travailleurs à leur

coopérative, les rend plus autonomes, entreprenants et innovatifs ce qui a inéluctablement des retombées positives pour la coopérative concernée.

3. Implémentation de stratégies de création de valeur partagée dans les coopératives

Les spécificités des coopératives ont effectivement une influence très importante sur la mise en place de politiques de création de valeur partagée. Nous allons à présent nous intéresser à l'influence que les différentes caractéristiques des sociétés coopératives peuvent avoir sur l'implémentation de stratégies de création de valeur partagée. Nous en avons retenu deux principalement : la prise de décision démocratique suivant le principe « un homme – une voix » et la propension des coopératives à accumuler le capital notamment par la mise en réserves. Nous verrons que la première caractéristique que nous avons sélectionnée se révélera d'autant plus pertinente dans les coopératives de travailleurs que dans les autres formes de coopératives.

3.1. Le contrôle démocratique

Le contrôle démocratique d'une coopérative par ses membres constitue le deuxième principe coopératif énoncé par l'Alliance Coopérative Internationale : « *Le pouvoir est exercé démocratiquement par les membres.* » En effet, le principe démocratique inhérent à la prise de décision dans le milieu coopératif va influencer de manière considérable l'implémentation et le suivi des stratégies de création de valeur partagée. Nous nous intéressons ici principalement aux coopératives de travailleurs.

Dans notre revue de la littérature, lorsque nous nous sommes intéressés à l'implémentation des stratégies de création de valeur partagée, nous avons identifié différentes étapes constituant une feuille de route servant de guide aux entreprises. Nous allons maintenant revoir ces différentes étapes y intégrant la dimension de contrôle démocratique afin de mettre en évidence ses implications et ses conséquences.

Dans un premier temps, il est nécessaire d'instaurer une vision au sein de l'organisation dans laquelle les dirigeants souhaitent implémenter une stratégie de création de valeur partagée. Nous avons également souligné la nécessité que la décision de créer de la valeur partagée vienne du management sans quoi son engagement serait difficile à obtenir

(Bockstette & Stamp, 2013). Dans les coopératives de travailleurs, instaurer une nouvelle vision implique notamment la consultation des employés leur donnant ainsi droit au chapitre. Cependant, comme nous l'avons souligné précédemment les coopératives ont pour la plupart une vocation sociale, et ce dès leur création. Nous estimons donc qu'il sera moins complexe pour une coopérative de s'inscrire dans une vision de long terme et de durabilité que pour une entreprise classique. Nous pensons également qu'une implication importante du modèle coopératif dans l'implémentation de politiques de création de valeur partagée réside dans le niveau d'acceptation probablement plus élevé de la stratégie par les employés, car elle n'aura été décidée et mise en place qu'après leur consultation et leur accord.

En second lieu, il est nécessaire de développer une stratégie qui aura pour objectif de supporter cette vision en identifiant clairement les objectifs et les points d'attention (Bockstette & Stamp, 2013, p. 12). Ici encore, la consultation des employés et leur intégration dans les processus de décisions renforcent leur adhésion au projet et augmentent donc les chances de résultats positifs. De plus, cette deuxième étape inclut aussi le choix des enjeux sociaux auxquels la coopérative veut répondre à travers la mise en place de sa nouvelle stratégie. Nous avons souligné l'importance que l'analyse de la situation soit faite en interne plutôt que par des parties prenantes externes. Dans le cas des coopératives de travailleurs, tous les employés auront l'occasion de mettre en évidence des opportunités de création de valeur partagée ce qui rendra l'analyse des enjeux plus complète et donc le choix de l'entreprise plus approprié.

Il convient ensuite de fixer les objectifs que cette nouvelle stratégie vise à atteindre (Bockstette & Stamp, 2013). Ici encore, le fait de fixer ces objectifs en collaboration avec les membres de la coopérative et avec les employés les rend d'autant plus réalistes et précis.

La troisième étape consiste en l'implémentation proprement dite des stratégies élaborées précédemment (Bockstette & Stamp, 2013). Cette implémentation sera facilitée en raison de la forte acceptation de la stratégie au sein des employés de la coopérative : la mobilisation des ressources sera plus facile. En effet, nous pensons que

le fait que chaque membre détienne une portion du capital social rend chaque membre responsable de son entreprise (ce qui, pour les travailleurs-membres, signifie leur propre avenir et la soutenabilité de leurs emplois), aussi les membres sont-ils enclins à assumer des risques pour sa croissance et son rétablissement (Roelants et al., 2012, p. 36).

Le quatrième et dernier point est relatif à la mesure des résultats de la stratégie de création de valeur partagée par l'entreprise (Bockstette & Stamp, 2013). Comme nous l'avons souligné précédemment, mesurer la création de valeur partagée n'est pas chose aisée, car il est nécessaire de pouvoir lier le bénéfice économique de l'entreprise au bénéfice social engendré par la stratégie visée. Les coopératives de travailleurs n'échappent pas à cette difficulté malgré le contrôle démocratique et l'échange important d'informations.

Dans notre revue de la littérature, nous avons également insisté sur l'importance de la communication au sein de l'entreprise pour la mise en place et la réussite de projets de création de valeur partagée. Dans les coopératives de travailleurs, cette communication est facilitée par les mécanismes coopératifs relatifs à la prise de décision de manière démocratique. En effet, ce principe implique une quasi-transparence du management envers les employés ce qui améliore et facilite la communication interne de l'entreprise (Interview, J-F. Coutelier, 2015).

Nous avons donc pu constater que le contrôle démocratique de l'entreprise par ses employés avait des conséquences non négligeables dans l'implémentation de stratégie de création de valeur partagée notamment grâce à la concertation et la collaboration qui est inhérente dans les coopératives de travailleurs. Ces conséquences sont notamment une plus grande acceptation de la stratégie menant à une implémentation plus efficace et plus rapide.

3.2. L'accumulation de capital

Nous l'avons vu à plusieurs reprises déjà, les coopératives ont tendance à accumuler du capital. Cela est notamment la mise en pratique du troisième principe coopératif promu par l'Alliance Coopérative Internationale : « *Les membres participent économiquement à la coopérative.* »

La mise en réserve procure aux coopératives une sécurité financière importante par rapport à d'autres entreprises plus classiques. La question que nous nous sommes posée est de savoir en quoi cette accumulation de capital pouvait avoir un impact sur l'importance et la mise en place des politiques de valeur partagée au sein des coopératives.

Cette sécurité financière est, à notre égard, un élément pouvant influencer de manière positive l'implémentation d'une stratégie de valeur partagée. Cela va au-delà de la simple pensée qui veut que, plus on a du capital, plus il est facile de financer des projets et leur

implémentation. Comme nous l'avons décrit dans notre revue de la littérature, mettre en place une stratégie de création de valeur partagée prend du temps. De plus, les différents auteurs auxquels nous avons fait référence s'accordent à dire que les bénéfices de ces politiques se mesurent sur le long terme et que les retombées de court terme sont rares et même inexistantes dans certains cas. Il est donc évident qu'une entreprise solide financièrement – c'est-à-dire bénéficiant d'un autofinancement important – aura une propension plus grande à se lancer dans la mise en place d'une stratégie de valeur partagée vu le décalage temporel qu'il peut exister entre l'investissement initial et les retombées économiques.

De plus, l'autofinancement important au sein des coopératives augmente fortement leur capital ce qui les rend moins dépendantes des institutions financières telles que les banques. Dès lors, nous les pensons plus libres dans la sélection des enjeux auxquels elles veulent répondre ainsi que dans la mise en place de leur stratégie. En effet, elles ne sont pas – ou dans une moindre mesure – conditionnées par les institutions de prêt notamment dans les délais de remboursement.

MÉTHODOLOGIE

En plus de l'information que nous avons synthétisée dans notre revue de littérature ainsi que notre analyse des enjeux et de l'implémentation de la valeur partagée dans les sociétés coopératives, notre étude de cas nous a amenés à récolter de l'information auprès de l'entreprise à laquelle nous nous intéressons. En effet, les deux premières parties de notre recherche – la revue de littérature ainsi que notre modèle – nous fournissent un cadre théorique que nous considérons comme étant adapté à l'objet de notre étude. Cependant, certaines informations cruciales ne s'y retrouvent pas, car elles sont propres à Damnet. Il était donc nécessaire de coupler notre cadre théorique à une recherche pratique et spécifique à l'entreprise que nous allons analyser. Les méthodes que nous avons utilisées relèvent essentiellement de l'approche qualitative.

Dans cette partie, nous décrirons la manière dont nous avons collecté l'information que nous avons utilisée pour notre étude de cas ainsi que le déroulement de notre démarche : analyse des documents, déroulement des interviews, etc. Nous terminerons ensuite par poser un regard critique sur notre démarche afin de prendre conscience de ses points forts, mais également de ses limites éventuelles.

1. Collecte de l'information

Afin de collecter les renseignements nécessaires à l'élaboration de notre étude de cas, nous avons privilégié une stricte méthodologie incluant différentes sources et différents moyens de collecter l'information. Les plus fréquemment utilisés lors de la réalisation d'études de cas sont (Yin, 2003, p. 85) : la documentation, les documents d'archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participative et les artefacts physiques. Nous avons fait le choix d'utiliser principalement la documentation, les entretiens et l'observation participative. Cela ne veut cependant pas dire que nous avons totalement délaissé les trois autres méthodes, elles ont seulement été utilisées de manière plus restreinte.

1.1. La documentation

Les documents constituent une source importante d'informations dans les études de cas. Ainsi, nous avons eu la possibilité de récolter et d'analyser des documents internes à

l'entreprise chez Damnet de façon à étayer nos sources d'informations. Ces documents sont principalement relatifs au mode de fonctionnement de l'entreprise, à ses résultats passés ainsi qu'à ses objectifs futurs.

Étant conscients que les documents comme seule source d'information ne pouvaient pas suffire à l'élaboration d'une étude de cas, nous avons pris la décision de ne pas les utiliser seuls, mais en complément d'autres méthodes de recueil d'informations que nous allons détailler ci-après.

1.2. Les entretiens

Nous avons choisi de réaliser nos interviews sous la forme d'entretiens semi-directifs afin de nous accorder une certaine liberté dans leur réalisation – de façon à s'adapter au mieux aux situations et aux personnes rencontrées – tout en respectant un canevas précis de questions réparties en différentes sections. Nous avons privilégié les questions ouvertes de manière à permettre à l'interviewé de répondre de la manière la plus complète possible, et ce sans l'influencer au préalable.

Les entretiens que nous avons réalisés sont au nombre de quatre et consistaient en une rencontre individuelle d'une heure en moyenne avec les parties prenantes. Nous avons donc opté pour des interviews ciblées (Yin, 2003, p. 90) : chaque personne étant interrogée sur un sujet en particulier en adéquation avec ses compétences et son parcours. Nous sommes conscients que ce type d'interview – ne tenant compte que des propos *d'une* personne sur un sujet – peut engendrer un biais. Cependant, au vu des sujets et des thèmes abordés tout au long de nos entretiens, nous avons estimé que ce biais serait assez faible que pour nous permettre d'utiliser les informations récoltées dans notre étude de cas.

Les quatre personnes que nous avons décidé de rencontrer et les sujets sur lesquels nous les avons interrogées sont :

- *Jérôme Herman, directeur général chez Damnet* : nous l'avons interrogé sur le fonctionnement de la coopérative, les résultats de Damnet, la mission et la stratégie de l'entreprise, la place de la RSE dans la coopérative et les enjeux sociaux auxquels Damnet serait susceptible de pouvoir répondre. Le but était d'avoir un aperçu global de l'entreprise et de son fonctionnement.

- *Miguel Mendes, directeur commercial chez Damnet* : nous l'avons interrogé sur les activités menées par l'entreprise, le profil et les spécificités de ses clients et de ses fournisseurs (et des parties prenantes en général) et sur la place de Damnet sur le marché (notamment par rapport à la concurrence). L'objectif était d'avoir une vue d'ensemble des activités menées par l'entreprise et de ses relations avec ses parties prenantes.
- *Anne-Françoise Rulmont, directrice ressources humaines et finance chez Damnet* : nous l'avons principalement interrogée sur l'emploi chez Damnet, la formation des employés, le bien-être au travail et sur des questions financières relatives au budget susceptible d'être accordé à des projets de création de valeur partagée. Le but principal étant de comprendre les politiques de ressources humaines.
- *Jean-François Coutelier, fondateur de Damnet* : les questions que nous lui avons posées avaient trait à la création et au fonctionnement de la coopérative Damnet ainsi qu'à son investissement dans l'Union des Scops (cf. étude de cas). L'objectif était de comprendre les raisons qui ont poussé ses fondateurs à constituer Damnet en coopérative de travailleurs. Aujourd'hui, Jean-François Coutelier ne travaille plus chez Damnet.

Nous avons procédé ensuite à la retranscription de chacune de ces interviews (Annexes 1 à 4) ainsi qu'à leur analyse afin de pouvoir exploiter leur contenu dans notre étude de cas.

1.3. L'observation participative

Grâce à la réalisation d'un stage au sein de la coopérative Damnet, nous avons pu bénéficier d'une méthode de recueil de l'information supplémentaire. Nous avons eu l'occasion de côtoyer l'ensemble du personnel durant trois mois en endossant la fonction d'assistant en ressources humaines et finances. Nous avons ainsi pris part à des événements organisés par l'entreprise ainsi qu'à ses activités journalières. Cela nous a permis d'adopter une vision interne de l'organisation en tant qu'acteur plutôt qu'en tant qu'observateur. De plus, l'observation participative nous a également fourni des informations importantes quant au mode de fonctionnement de l'entreprise, aux relations informelles qui prennent place au sein de l'organisation, mais aussi à propos des processus de discussion et de prise de décisions.

Cependant, nous avons conscience des limites que cette méthode implique. En effet, la participation directe aux activités de l'entreprise peut découler sur un manque de recul et donc d'analyse critique. Pour pallier ce problème, nous avons couplé l'observation participative à l'analyse de documents ainsi qu'à des interviews. Nous avons pris la décision d'effectuer ces interviews plus d'un mois après la période d'observation pour nous permettre de prendre le recul nécessaire et donc d'appréhender la situation de la manière la moins biaisée possible. Ce recul critique nous aura permis d'intégrer dans nos interviews certaines dimensions qui nous semblaient alors non pertinentes pendant notre observation. Une autre limite réside dans le manque de traces écrites découlant de nos observations. C'est notamment pour cette raison que, tout au long de notre étude de cas, nous les utiliserons principalement en support d'autres documents ou information en limitant leur usage de manière isolée.

2. Conclusion

Ayant conscience des limites qu'engendre chacune des méthodes détaillées dans notre méthodologie, nous avons fait le choix de les associer afin d'en limiter le biais. En effet, la diversité des méthodes de collecte d'informations utilisées nous permet d'avoir un contenu plus fiable et diversifié pour notre étude de cas.

Le biais généré par une analyse trop sélective de documents a été minimisé grâce aux interviews que nous avons menées ainsi qu'à l'observation participative que nous avons conduite. De plus, ces mêmes documents nous ont permis de poser un regard critique sur notre observation et sur le contenu des entretiens que nous avons réalisés.

Enfin, tout au long des entretiens, de notre observation et de l'analyse des documents, nous avons jugé utile de prendre le temps d'analyser la littérature et la théorie relative au sujet traité dans notre étude de cas de façon à être en mesure d'adopter une perspective critique et adéquate dans nos démarches tout au long de ce processus. Cela nous a notamment permis de modifier nos pratiques si cela était nécessaire tout en gardant à l'esprit notre objectif principal.

ÉTUDE DE CAS : DAMNET srl

1. Introduction

Cette quatrième et dernière partie est consacrée à l'étude de la société coopérative de travailleurs Damnet et va s'articuler en trois temps. Tout d'abord, nous commencerons par présenter de manière détaillée la coopérative en prenant le temps de nous attarder sur ses origines, son fonctionnement, son activité et sa place sur le marché.

Ensuite, avant de proposer nos recommandations, nous trouvons indispensable de dresser un état des lieux de ce qu'est aujourd'hui la responsabilité sociétale et la création de valeur partagée chez Damnet. Pour cela, nous analyserons les pratiques de l'entreprise grâce au modèle que nous avons développé précédemment dans ce travail.

Enfin, nous terminerons par une proposition permettant à l'entreprise de renforcer son engagement dans la création de valeur partagée. Nos recommandations s'articuleront en deux temps.

2. Damnet srl

Cette section a pour objectif de présenter l'entreprise qui sera l'objet de notre analyse par la suite. Dès lors, nous avons sélectionné les informations qui suivent en fonction de leur pertinence pour l'étude de cas que nous allons mener. Nous insisterons tout particulièrement sur les différentes caractéristiques de l'entreprise qu'il est possible de mettre en relation avec le cadre théorique que nous avons dressé précédemment.

2.1. La coopérative : origine de la forme coopérative et participative

Damnet est une coopérative de travailleurs active dans le secteur de l'informatique se situant à Belgrade dans la province de Namur. Comme nous l'avons défini dans la revue de littérature, la coopérative de travailleurs est une coopérative dans laquelle les employés sont associés et exercent le contrôle de manière démocratique.

Les origines de la forme coopérative de Damnet remontent à sa création en 2001 par Jean-François Coutelier. Cet entrepreneur, ayant toujours été actif dans le domaine de

l'économie sociale, a lancé et testé l'activité de Damnet en 1999 au sein d'Azimut, une coopérative d'activité⁵. Plusieurs raisons sont à l'origine du choix de cette forme d'entreprise (Interview, J-F. Coutelier, 2015) :

- la volonté d'avoir des employés autonomes ;
- la volonté d'avoir des employés ayant un esprit d'entreprise et d'initiative ;
- la volonté d'avoir des employés sachant travailler en équipe ;
- la volonté d'avoir des employés généreux et prêts à consacrer du temps à leur entreprise ;
- la volonté d'avoir des employés francs et qui n'ont pas peur de donner leur avis ;
- la volonté que les employés prennent plaisir à travailler.

Toutes ces raisons sont autant d'éléments qui ont poussé Jean-François Coutelier à commencer son activité sous la forme d'une coopérative de travailleurs. Il est parti du principe que si les employés de son entreprise remplissaient les différents critères énoncés ci-dessus, ils avaient les qualités nécessaires pour devenir associés au sein de la coopérative.

En plus de cela, l'objectif du fondateur était de lancer une activité en montrant qu'il était possible d'entreprendre une nouvelle activité tout en révolutionnant le mode de fonctionnement classique d'une entreprise. Derrière ce choix de créer une coopérative de travailleurs se dresse en fait la volonté d'envisager l'économie autrement : d'une façon participative. Pour Jean-François Coutelier, la création d'une coopérative de travailleurs agit en ce sens principalement sur deux axes (Interview, J-F. Coutelier, 2015).

Premièrement, le rapport du pouvoir est envisagé autrement dans une entreprise participative que dans une entreprise classique. Les décisions les plus importantes sont prises tous ensemble ouvrant la voie à la démocratie dans l'entreprise.

Deuxièmement, cela permet de repenser la rémunération du capital et la manière de distribuer les fruits du travail est vue de manière différemment : même si le dividende versé aux associés est plafonné à 6 %, ils restent propriétaires du bénéfice cumulé qui reste dans l'entreprise et qui est la propriété conjointe de tous. Ce deuxième point est en fait intimement lié au premier dans la mesure où, selon Jean-François Coutelier, il n'est pas possible de

⁵ Une coopérative d'activité est une coopérative qui « a pour mission sociale de permettre à chacun d'entreprendre et de créer son propre emploi dans un environnement sécurisé qui facilite le démarrage et l'apprentissage du fonctionnement d'une entreprise. » (<http://www.jyb.be/fr/presentation/quest-ce-une-cooperative->, Qu'est-ce qu'une coopérative d'activité ?, para.1)

mettre en place la démocratie en entreprise sans rémunérer les travailleurs de manière adaptée – cela se fait ici à travers le versement d'un dividende et d'une certaine manière par la mise en réserve.

Un historique soulignant toutes les dates importantes pour la coopérative depuis sa création est repris en annexe 5.

2.2. Vision, vocation et mission

La démarche de cette section est d'identifier la manière dont Damnet a défini sa vocation, sa mission et sa vision ce qui nous servira notamment dans notre analyse de la création de valeur partagée au sein de la coopérative.

Pour s'aider dans la définition de sa vocation, de sa mission et de sa vision la direction de Damnet a utilisé la structure proposée par une firme de consultance (Interview, J. Herman, 2015) : Direction Performance. Avant toute chose, nous jugeons utile de présenter les différentes définitions. *La vocation* est définie comme étant la raison pour laquelle l'entreprise a été créée (Direction Performance, 2011). C'est en fait cette vocation qui sera identifiée comme étant la *vision* de l'entreprise. *La mission* peut être définie comme étant la manière de mettre en œuvre les différents moyens disponibles pour que l'entreprise puisse réaliser sa vocation (Direction Performance, 2011).

La vision et la mission de Damnet sont un héritage du passé de l'entreprise, mais n'ont été véritablement formalisées qu'en 2012 lors du départ du fondateur et donc lors d'une transition à la direction de l'entreprise. Même si elles émanent en premier lieu du comité de direction, elles ont également été présentées au Conseil des Travailleurs Associés (CTA), au Conseil d'Administration (CA) et à l'assemblée générale (AG). Elles ont donc été affinées et modifiées avec la participation de l'ensemble des travailleurs associés ce qui les rend d'autant plus fortes et plus légitimes auprès des travailleurs (Interview, J. Herman, 2015).

La vision

La vision de Damnet est la suivante : « *Nous voulons montrer qu'un modèle économique d'entreprise rentable peut privilégier l'humain tout en visant l'excellence.* » (Documents internes à l'entreprise, 2012). Dans cette vision, nous retrouvons les principales idées qui ont poussé le fondateur de Damnet à constituer l'entreprise sous la forme d'une

société coopérative. Par la suite, nous verrons comment cette vision peut influencer l'entreprise dans la création de valeur partagée.

Il est important de noter que cette vision est davantage orientée sur la promotion d'un modèle économique particulier que véritablement sur le métier de l'entreprise. Comme nos interviews avec Jean-François Coutelier et Anne-Françoise Rulmont nous l'ont appris, la création de Damnet est avant tout destinée à la promotion d'un modèle de gestion participatif.

La mission

La mission de Damnet est « *de viser en permanence la satisfaction de ses clients en les soulageant de la gestion quotidienne de leur informatique grâce à des outils performants. Elle veut également offrir un cadre de travail convivial et épanouissant pour ses travailleurs.* » (Documents internes à l'entreprise, 2012).

Contrairement à la vision, la mission est davantage orientée vers le métier de Damnet tout en y intégrant une dimension humaine relative à l'environnement et au cadre de travail. Nous verrons également par la suite comment cette mission est en mesure d'influencer le processus de création de valeur partagée.

2.3. La coopérative : fonctionnement et rôles des travailleurs associés

Nous voulons ici mettre en évidence les grands principes de fonctionnement de la coopérative et principalement la manière dont les travailleurs sont intégrés à la gestion de l'entreprise. Nous allons cependant commencer par présenter un aperçu de la composition des différentes instances de décisions et de concertation.

En juin 2015, l'Assemblée générale est composée de 39 coopérateurs dont 18 sont des travailleurs, 18 des associés externes et trois des anciens travailleurs. Ainsi, selon le principe un homme – une voix, les travailleurs associés *et* associés anciens travailleurs ont la majorité des voix (54 %) à l'assemblée générale bien qu'ils ne détiennent que 24 % du capital de la coopérative. Il n'existe donc pas de « *rapport direct entre le capital détenu et les voix délibératives en assemblée générale* » (Damnet : Rapport d'activité 2014, 2014, p. 21). Il est important de noter que ce n'est que depuis la dernière assemblée générale – en mai 2015 – que les travailleurs associés *et* associés anciens travailleurs y ont acquis la majorité absolue (leur pourcentage de voix étant égal à 50 % précédemment). Cependant, lorsque l'on

considère uniquement les travailleurs encore présents dans l'entreprise, ceux-ci ne représentent que 46 % des voix à l'assemblée générale. La Figure 1. reprend de manière détaillée la composition de l'assemblée générale avec la répartition du capital et des voix entre travailleurs associés et associés externes.

La gouvernance chez Damnet est illustrée par la Figure 2. Les différentes flèches entre les instances de décision illustrent les relations – à sens unique ou à double sens – qui existent entre elles. L'annexe 6 reprend quant à elle les différents lieux de décision avec une description détaillée des thèmes et débats abordés dans chacun d'entre eux.

Outre leur rôle à l'assemblée générale – où y sont notamment discutées les décisions stratégiques –, les travailleurs associés chez Damnet sont également amenés à participer à la gestion de l'entreprise de plusieurs manières (Interview, J. Herman, 2015).

Figure 1. Composition de l'assemblée générale

	Fin 2014		Après AG 2015	
	Capital	Voix	Capital	Voix
Travailleurs associés	15%	43%	20%	46%
Anciens travailleurs toujours associés	3%	8%	3%	8%
Personnes physiques internes	18%	50%	24%	54%
Personnes physiques externes	51%	38%	51%	36%
Organismes de financement	20%	5%	12%	3%
Autres personnes morales	12%	8%	14%	8%
Personnes morales	31%	13%	25%	10%
Total	100%	100%	100%	100%

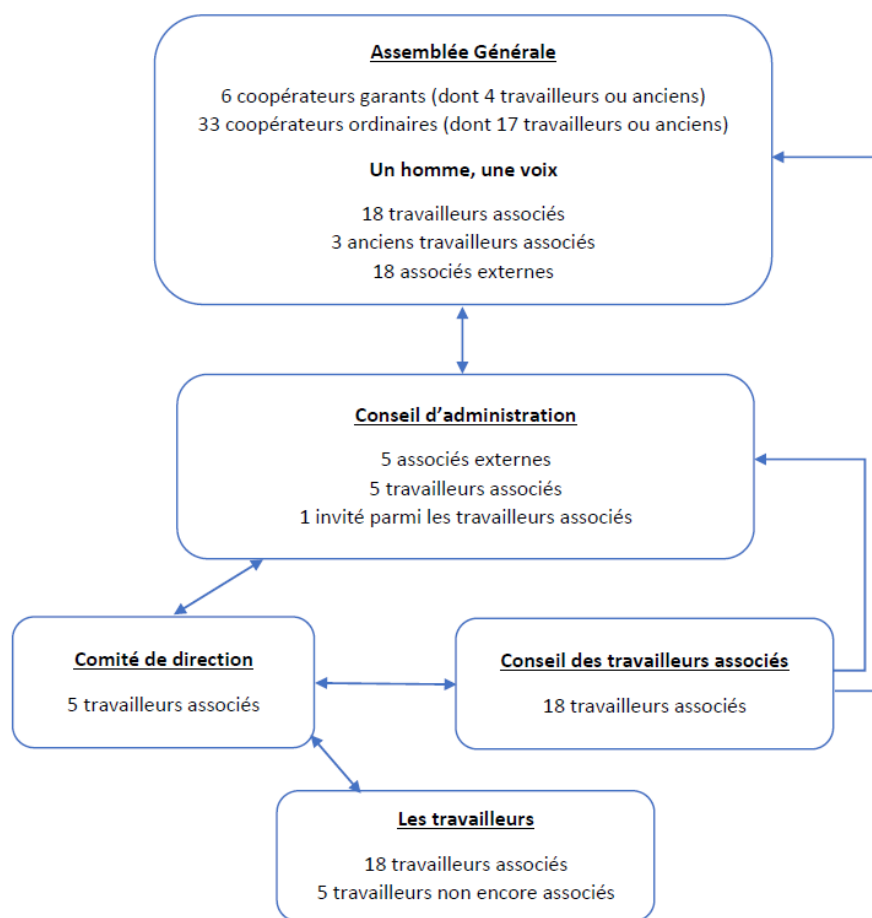
Source : Documentation interne à l'entreprise (2015).

Premièrement, ils deviennent membres du Conseil des Travailleurs Associés (CTA) qui est une réunion, réunissant uniquement les travailleurs associés, se déroulant tous les mois et au cours de laquelle ces derniers préparent les Conseils d'Administration. Les résultats mensuels de l'entreprise y sont présentés par la direction et les nouveaux travailleurs y sont évalués quant à leur aptitude à devenir associés. En plus de cela, le CTA se veut également être un lieu de réflexion sur la culture et l'esprit de l'entreprise ainsi que sur les différents changements structurels susceptibles d'affecter l'organisation. Le CTA constitue donc essentiellement un lieu de débat et d'avis sur les points présentés ci-dessus même s'il arrive que des décisions y soient prises (Interview, J. Herman, 2015).

Ensuite, la direction a également la volonté de faire participer les travailleurs associés au Conseil d'Administration. Ce dernier est actuellement constitué de cinq travailleurs associés, de cinq associés externes et enfin d'un travailleur associé invité (Interview, J. Herman, 2015).

Enfin, tous les travailleurs sont également présents aux réunions hebdomadaires au cours desquelles diverses décisions relatives à la vie de l'entreprise sont prises. Ces réunions sont toutefois davantage destinées à être un lieu d'échange entre tous les travailleurs et un lieu d'information (Interview, J. Herman, 2015).

Figure 2. Gouvernance chez Damnet en 2015



Source : Documentation interne à l'entreprise (2015).

Couplé à ces différentes instances de décision et de consultation, le comité de direction a quant à lui pour rôle d'assurer la gestion journalière de l'entreprise, le suivi des décisions prises par le Conseil d'Administration, la gestion de l'évolution des ressources humaines (comprenant les recrutements, les licenciements, etc.) et enfin la gestion des crises urgentes. Il

constitue donc véritablement la direction de l'entreprise par laquelle la plupart des décisions prises par les autres instances doivent être approuvées (Interview, J. Herman, 2015).

2.4. Activité et clientèle

Activité

Damnet est une coopérative, active dans le secteur de l'informatique, qui gère les parcs informatiques de ses clients. Son activité se décline en quatre services principaux⁶ qui comprennent l'audit informatique, l'intégration, le contrat d'administration et le renfort.

L'audit informatique consiste en une analyse de la solution informatique du client pour pouvoir ensuite émettre une ou plusieurs recommandations lui permettant d'optimiser son infrastructure. L'activité d'audit peut être divisée en deux sous-activités : l'audit infrastructure et l'audit sécurité. L'intégration consiste en la mise en place de « *solutions informatiques que toute bonne PME ou organisation utilise aujourd'hui.* » (<http://www.damnet.be/nos-services/integration.html>, Intégration, para.1). Le contrat d'administration consiste en la prise en charge du parc informatique par Damnet. Ce contrat, conclu entre la coopérative et ses clients, comprend notamment la gestion du parc informatique de ces derniers ainsi que l'accompagnement des clients tout au long du processus. Enfin, Damnet intervient également en renfort des services informatiques internes notamment pour des changements structurels importants, lors de l'implémentation de gros projets, etc. (Damnet, 2012).

En plus de ces différents services, Damnet assure le suivi entre ses clients et les fournisseurs de façon à permettre au client de se concentrer sur sa propre activité sans avoir à se soucier de la partie IT. Chaque technicien chez Damnet est responsable d'un portefeuille de clients dont lui seul a la charge. Cela lui permet notamment de développer une relation particulière et personnalisée pour chacun des clients en leur fournissant des conseils adaptés et sur mesure (Interview, M. Mendes, 2015).

Ces dernières années, l'activité de Damnet s'est étendue et le chiffre d'affaires de l'entreprise est en croissance. Cependant, cette croissance tend à s'affaiblir au fil des ans (Figure 3.). Cela peut notamment s'expliquer par l'évolution du nombre d'employés (Figure 4.). En effet, les 30 % d'augmentation entre 2010 et 2011 peuvent en grande partie

⁶ Damnet. (2012). *Nos services*. En ligne <http://www.damnet.be/nos-services/cloud-damnet.html>

être expliqués par l'augmentation du nombre de travailleurs Équivalent Temps Plein (ETP) qui passe de 11,1 à 15,1. L'augmentation des travailleurs ETP étant moindre entre 2011 et 2012, la croissance du chiffre d'affaires tend à diminuer. Il en va de même pour les années suivantes – où le nombre de travailleurs ETP n'augmente que de 0,2 entre 2012 et 2013.

Figure 3. Croissance du chiffre d'affaires de Damnet entre 2011 et 2014

Exercice	CA n	CA n-1	Variation entre n-1 et n
2014	2 163 234 €	2 096 031 €	3 %
2013	2 096 031 €	1 901 155 €	10 %
2012	1 901 155 €	1 635 468 €	16 %
2011	1 635 468 €	1 256 022 €	30 %

Source : Documents internes à l'entreprise

Figure 4. Travailleurs Équivalent Temps Plein (ETP) par année chez Damnet entre 2010 et 2014

Année	2010	2011	2012	2013	2014
ETP moyen	11,1	15,1	18,1	18,3	19,6

Source : Documents internes à l'entreprise

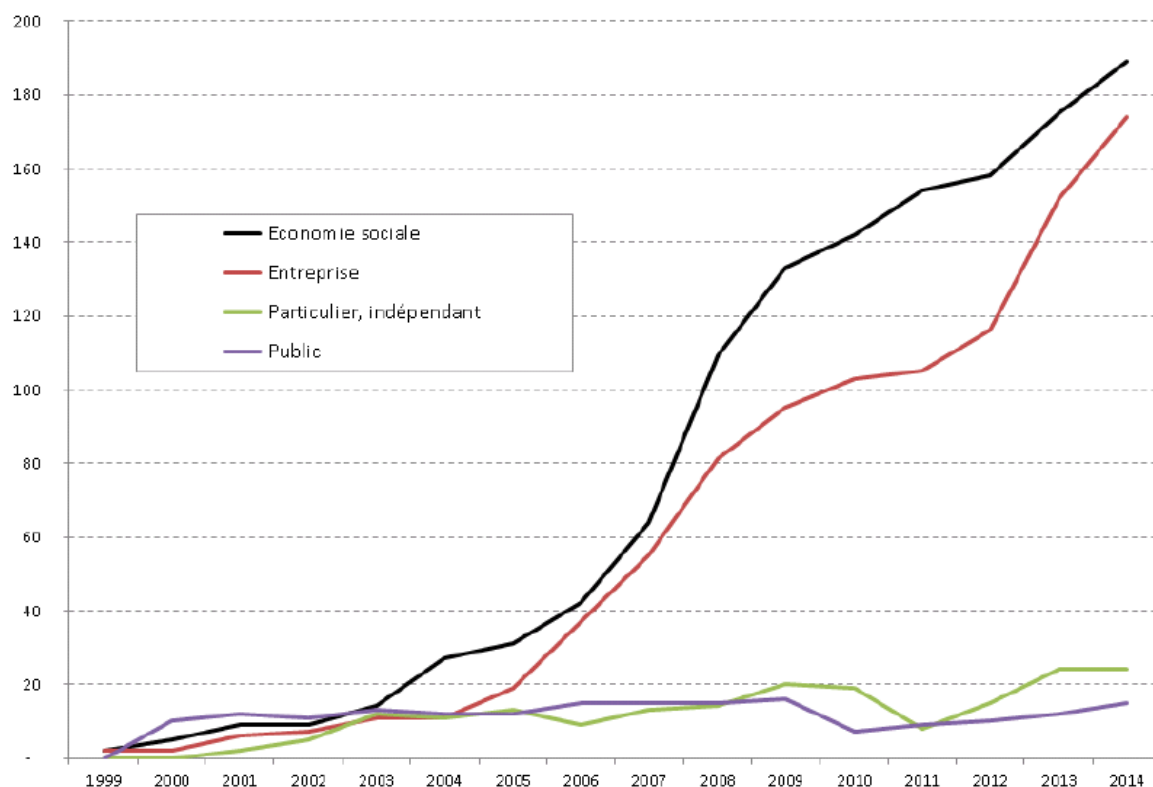
Clientèle

Damnet, dans son offre de services, cible une clientèle bien déterminée composée essentiellement d'« *organismes qui ont déjà une taille nécessitant l'installation d'une informatique professionnelle avec un service technique performant* » (Damnet : Rapport d'activité 2014, 2014, p. 11). Ainsi, Damnet est amené à gérer des clients dont les parcs informatiques comprennent entre 2 et 250 ordinateurs ce qui implique que la majorité d'entre eux sont de la taille de PME. Il n'est cependant pas impossible d'y retrouver quelques indépendants (Interview, M. Mendes, 2015)

Il est également possible d'identifier plusieurs catégories de clients selon leur nature et la nature de leur activité. Ainsi, nous pouvons distinguer quatre grandes catégories : les entreprises issues du secteur privé, les entreprises issues de l'économie sociale, les entreprises issues du secteur public et enfin les particuliers et indépendants. Comme nous pouvons le voir sur la Figure 5. les clients issus de l'économie sociale sont majoritaires (Damnet : Rapport d'activité 2014, 2014, p. 12). Selon les membres de Damnet que nous avons rencontrés, la

raison à cela est qu'ils sont davantage sensibles à la forme coopérative de la société et à son caractère participatif.

Figure 5. Évolution du type de clients de Damnet entre 1999 et 2014



Axe des abscisses : années

Axe des ordonnées : nombre d'entreprises

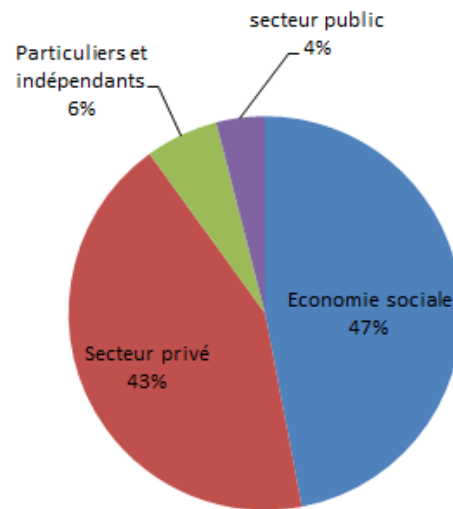
Source : Damnet : *Rapport d'activités 2014*. (2014). Document non publié, p. 12.

D'un point de vue chiffré, la clientèle de Damnet se décline comme suit en 2014 (Figure 6.) :

- 47 % d'entreprises issues l'économie sociale ;
- 43 % d'entreprises issues du secteur privé ;
- 6 % de particuliers et d'indépendants ;
- 4 % d'entreprises issues du secteur public.

Pour terminer, nous voulons mettre en lumière que l'acquisition de la clientèle se fait essentiellement par le bouche-à-oreille entre les clients actuels satisfaits et les potentiels clients ce qui rend, pour le moment, toute prospection commerciale superflue.

Figure 6. Pourcentage des clients par catégorie chez Damnet en 2014



Source : Damnet : *Rapport d'activités 2014*. (2014). Document non publié, p. 13.

3. La création de valeur partagée pour Damnet

3.1. Analyse de la création de valeur partagée chez Damnet aujourd'hui

À la suite de nos entretiens et de nos observations, nous avons pu nous rendre compte qu'actuellement la responsabilité sociétale occupe déjà une place importante au sein de l'entreprise et que cette dernière est déjà active dans la création de valeur partagée. Il ressort également que la forme coopérative de Damnet joue un rôle capital dans le développement et l'implémentation de la création de valeur partagée comme nous allons l'expliquer ci-après. Cependant, même si la responsabilité sociétale de l'entreprise et la création de valeur partagée sont au cœur de leur activité, elles ne sont pas pour autant formalisées dans un texte écrit et n'ont jamais été abordées comme telles durant les comités de direction (Interview, A-F. Rulmont, 2015). Elles sont donc mises en place de manière indirecte sans objectifs clairs et définis fixés au préalable.

Afin d'identifier et d'analyser la création de valeur partagée telle qu'elle est mise en place chez Damnet en juin 2015, nous allons principalement nous baser sur le modèle que nous avons développé dans la deuxième partie de notre recherche.

Damnet et la formation de ses membres

Précédemment, nous avons identifié deux niveaux différents de formation dans les coopératives : les formations relatives à la gestion de l'entreprise et les formations relatives au métier exercé par l'entreprise. Il existe, chez Damnet, des formations se retrouvant dans ces deux catégories.

En ce qui concerne le premier niveau de formation, l'entreprise a mis en place une procédure reprenant les principales étapes nécessaires à la formation des nouveaux employés (Annexe 7). Celle-ci comprend dans un premier temps toute formation et tout partage d'informations relatives à la présentation de l'entreprise, son organisation, son fonctionnement, etc. Le mois suivant l'arrivée du nouveau travailleur, une rencontre est organisée avec la direction ayant pour objectif de le former sur l'historique de la coopérative, sa mission, sa vocation, son ambition, son fonctionnement, les méthodes d'évaluation des résultats individuels et le règlement d'ordre intérieur. Même si cette entrevue ne comprend pas d'éléments en lien direct avec la gestion de l'entreprise, elle prépare néanmoins le terrain pour le futur potentiel associé que constitue le nouvel employé. Après six mois, certains points essentiels à la gestion d'entreprise sont abordés avec le travailleur. La direction prend alors le temps d'expliquer le fonctionnement de l'assemblée générale, du Conseil d'Administration ainsi que tous les autres lieux de décisions comme le Conseil des Travailleurs Associés. L'objectif de cette entrevue est de fournir à l'employé un aperçu du rôle et du fonctionnement de chaque instance de décision afin qu'il comprenne son rôle au sein du processus de décision de l'entreprise (Interview, A-F. Rulmont, 2015).

En plus de ces séances d'explication organisées pour les nouveaux travailleurs, nous sommes rendus compte grâce à nos observations que, chez Damnet, la formation des travailleurs à la gestion de l'entreprise passe essentiellement par leur participation directe aux débats et aux prises de décisions concernant l'entreprise, son organisation, sa stratégie, ses résultats et ses objectifs. Ainsi, ces différents sujets sont abordés avec les travailleurs sur base régulière dans les différentes instances de décisions de l'entreprise (Annexe 6). Cette participation active à la gestion de l'entreprise, de par leur intégration aux prises de décisions, constitue un vecteur d'apprentissage important pour les employés chez Damnet.

Le deuxième niveau de formation comprend quant à lui toutes les formations relatives au métier exercé par la coopérative : l'informatique. Ainsi, cette année, en 2015, Damnet a

consacré un budget de 30 000 € aux formations ce qui constitue un des postes les plus importants du budget annuel pour l'entreprise (Interview, A-F Rulmont, 2015). Damnet encourage ses employés à se former de plusieurs manières : premièrement, en mettant un budget conséquent à leur disposition. En effet, le budget est de 30 000 € alors que le prix moyen des formations varie entre 150 € et 200 € et que l'entreprise comprend 23 employés (Interview, A-F Rulmont, 2015). Deuxièmement, les employés en formation bénéficient d'un régime spécial dans la mesure où l'entreprise leur met le temps nécessaire à la formation à disposition. Le temps passé par un travailleur à se former ne sera pas pris en compte dans le calcul de ses résultats mensuels. Troisièmement, Damnet a mis en place depuis janvier 2015 un responsable formations au sein de son équipe qui a pour objectif de suivre l'avancée de chaque employé dans son parcours de formation afin de l'aiguiller au mieux. Enfin, le volet formation fait également partie intégrante des critères déterminant le montant de l'Avantage Non Récurrent (ANR) versé à chaque travailleur en fin d'année en cas de résultat positif et suffisant (Interview, A-F. Rulmont, 2015).

Couplé à ces deux niveaux de formation, Damnet a également mis en place un système de parrainage pour les nouveaux travailleurs. Il consiste en un accompagnement du nouveau travailleur par un ancien employé pour une durée d'un an (Interview, A-F. Rulmont, 2015). Le parrainage intègre en fait les deux niveaux de formation présentés ci-dessus c'est-à-dire celui relatif à la gestion de l'entreprise, mais également au développement technique du nouveau travailleur.

Le volet formation chez Damnet prend une place importante au sein de la coopérative. Il est en effet primordial pour Damnet de former ses employés tant à la gestion de l'entreprise qu'aux compétences nécessaires à l'exercice de son métier puisque ses travailleurs, lorsqu'ils deviendront associés, seront amenés à participer aux décisions et seront consultés de manière récurrente. D'un autre côté, la formation des employés sur un plan technique est primordiale afin de permettre à l'entreprise de pouvoir mettre en œuvre sa vision et sa mission.

Damnet et la collaboration entre entreprises

Comme nous l'avons souligné dans notre modèle, la coopération entre entreprises et entre coopératives est un enjeu majeur dans la création de valeur partagée. Damnet l'a bien compris. En effet, de par son investissement dans l'Union des Scops et son affiliation à divers

organismes, Damnet est en mesure de tirer profit d'une collaboration étroite avec d'autres entreprises tout en créant de la valeur sociale.

L'Union des Scops est une ASBL créée à l'initiative de Jean-François Coutelier – le créateur de Damnet – et SAWB (Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises) en 2014 (Interview, J. Herman, 2015). Celle-ci a pour objectif principal de faire émerger et de promouvoir le statut des sociétés coopératives en Belgique. Nous pouvons distinguer deux grandes lignes d'actions. Premièrement, l'Union des Scops agit au niveau fédéral de façon à proposer une structure juridique et fiscale permettant le développement des sociétés coopératives de travailleurs en Belgique – notamment via la proposition de l'instauration des réserves impartageables dans le cadre législatif belge. Ensuite, le niveau régional concerne l'axe du développement économique et des animations relatives aux coopératives de travailleurs. À ce niveau, à terme, l'objectif de l'Union des Scops est de fournir un soutien aux jeunes entrepreneurs qui désirent lancer leur propre coopérative et donc un soutien au développement des coopératives de travailleurs en Belgique (Interview, J-F. Coutelier, 2015).

Cette initiative, à laquelle Damnet prend part, illustre bien les réponses des coopératives de travailleurs et des entreprises promouvant la participation des travailleurs à un contexte économique difficile. En se regroupant de la sorte et en proposant des solutions issues de leur réflexion commune, les membres de l'Union des Scops ont pour objectif des pallier ces problèmes rencontrés.

Enfin, comme nous l'avons mentionné dans notre modèle, la collaboration entre coopératives a également pour objectif de soutenir la création de nouvelles coopératives ce qui peut créer de la valeur partagée dans la mesure où ce type d'entreprise s'engage envers la communauté et son développement. C'est naturellement un des objectifs finaux de l'Union de Scops, après avoir pu développer un cadre législatif approprié en collaboration avec le législateur.

Outre le bénéfice que l'Union des Scops engendre pour la création de nouvelles coopératives et donc pour le développement local, il existe aussi un réel bénéfice pour Damnet. Il se situe à plusieurs niveaux : premièrement, sa participation à l'Union des Scops permet à Damnet d'augmenter sa visibilité et sa crédibilité auprès des autres acteurs de l'économie sociale et participative. Un pourcentage important de ses clients se trouvant dans ce secteur, cela pourrait avoir des retombées positives pour la coopérative namuroise.

Ensuite, si ce projet aboutit à un accord avec le gouvernement fédéral créant un cadre fiscal approprié aux sociétés coopératives de travailleurs, Damnet pourra pleinement en bénéficier étant donné son organisation et son statut juridique actuels. Une des propositions de l'Union des Scops consiste en la création de réserves impartageables – qui n'existent pas encore en tant que telles en Belgique – totalement ou partiellement défiscalisées pour les sociétés coopératives de travailleurs. Cela leur permettrait alors de constituer des fonds propres élevés de façon à développer l'entreprise et à la rendre financièrement plus solide. Il a été estimé que si un tel mécanisme avait été mis en place depuis la création de Damnet, la coopérative aurait dû faire appel à entre 100 000 € et 150 000 € de moins de capital extérieur (Interview, J-F. Coutelier, 2015).

Damnet s'engage envers la communauté

Le troisième enjeu dans la création de valeur partagée par les coopératives est l'engagement de ces dernières envers la communauté dans laquelle elles prennent place. Pour Damnet, cela comprend essentiellement quatre axes.

Le premier axe prend littéralement forme dès la création de l'entreprise et se retrouve intégré dans sa vision et sa vocation. En effet, un des projets fondamentaux de Damnet est de promouvoir un nouveau système d'entreprise (Interview, J. Herman, 2015). L'objectif, pour les créateurs de Damnet, était de montrer qu'il était possible d'envisager l'économie autrement en mettant la participation des travailleurs au cœur du projet d'entreprise (Interview, J-F. Coutelier, 2015). Afin que cela puisse se réaliser, il est nécessaire de communiquer sur cette nouvelle vision de l'économie participative. La communication externe se fait notamment à plusieurs niveaux. Premièrement, Damnet est membre de plusieurs organismes par exemple l'Union des Scops, SAW-B ou encore le BNI de Namur (Damnet : Rapport d'activités 2014, 2014, pp. 10-11). Cela leur permet notamment de faire parler d'eux tout en promouvant leur système organisationnel au sein de différents réseaux d'entreprises. Ensuite, le deuxième niveau de communication comprend toute la communication avec les clients de la coopérative. La dimension coopérative est systématiquement abordée lors du premier contact avec un client (Interview, M. Mendes, 2015) cependant, la nature du client sera un facteur de taille quant à l'intérêt que ce dernier portera au sujet.

Tout cela engendre un bénéfice tant pour l'entreprise que pour les travailleurs notamment pour les raisons que nous avons évoquées dans la section relative aux formations. Un autre avantage pour les travailleurs vient aussi du fait de leur participation aux décisions de l'entreprise ce qui leur donne une emprise plus importante sur leurs conditions de travail.

Deuxièmement, l'amélioration des conditions de travail des employés est également d'une importance capitale chez Damnet à tel point que cette volonté est reprise tant dans sa vocation que dans sa mission. Cela passe notamment par une grande écoute de ces derniers dans ce qu'ils ont envie que l'entreprise devienne, mais également par une grande flexibilité de leur travail notamment concernant les horaires et les formations (Interview, A-F. Rulmont, 2015). Nous avons pu en effet nous rendre compte de cette flexibilité tout au long de nos observations sur le terrain. De plus, cette volonté est formalisée dans le premier article du Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) de l'entreprise (Documents internes à l'entreprise, 2015). Cette attention toute particulière portée aux conditions de travail des employés est vecteur de création de valeur partagée dans la mesure où elle permet d'augmenter la productivité et l'efficacité des employés de la coopérative en diminuant leur stress et en les libérant de certaines préoccupations.

Troisièmement, les coopératives de travailleurs sont considérées comme étant un moyen plus équitable que les entreprises traditionnelles pour organiser le travail et distribuer le bénéfice (Tonnesen, 2012, p. 195). En plus de la rétribution touchée par les travailleurs associés par l'intermédiaire du dividende annuel – plafonné à 6 % – pour leur apport en capital (Figure 7.), Damnet a également à cœur de rétribuer tous ses travailleurs, lorsque le résultat le permet (voir Annexe 8), par la mise en place d'un système d'Avantages Non Récurents (ANR) liés aux résultats. Les objectifs de la mise en place d'un tel système chez Damnet sont multiples (Interview, J. Herman, 2015). Tout d'abord, cela permet à l'entreprise de bénéficier d'un avantage fiscal propre à ce type de rémunération. Ensuite, étant lié au résultat de l'entreprise, l'ANR permet de rétribuer les travailleurs lorsque ce résultat est positif et suffisant, ce qui correspond à l'esprit coopératif prôné par Damnet. Enfin, le dernier objectif est d'ordre qualitatif. L'ANR, en fixant différents critères et objectifs, permet d'augmenter la productivité des travailleurs ainsi que leur efficacité au travail – ce qui illustre parfaitement les gains mutuels de ce système. Les différents critères définissant le montant de l'ANR par travailleur sont repris à l'annexe 8. La mise en place de l'ANR comme forme particulière de rétribution des travailleurs a notamment pour conséquence que la richesse

créée par l'entreprise, dont la productivité se voit améliorée, reste dans l'économie locale – de par la redistribution du bénéfice aux travailleurs.

La Figure 7. reprend également les montants des ANR versés aux travailleurs ces quatre dernières années. Nous pouvons constater qu'aucun ANR n'a été attribué aux travailleurs pour les années 2011 et 2012. Cela est dû au fait que les critères définissant le montant attribué aux travailleurs n'étaient pas respectés. Le dernier critère prévoit que « *Damnet doit dégager un résultat positif avant impôts et affectation ANR...* » sur l'exercice précédent. De plus, il est aussi prévu que si ce résultat est inférieur à 60 000 € le taux appliqué pour le calcul de l'ANR sera de 0 %. Ainsi, en 2011 et en 2012, parce que le résultat avant impôts et affectation ANR était inférieur à 60 000 €, Damnet n'a versé aucun ANR à ses travailleurs.

Figure 7. Montant total des dividendes annuels, de l'ANR versés aux travailleurs et du résultat brut annuel chez Damnet.

Année	2014	2013	2012	2011
Dividende	14 645 €	15 636 €	- €	11 890 €
Résultat brut de l'exercice	85 841 €	129 840 €	22 424 €	46 528 €
ARN	32 000 €	9 611 €	- €	- €

Source : Comptes annuels de Damnet scl, 2011, 2012, 2013 et 2014.

Enfin, le quatrième et dernier axe est relatif à la clientèle de Damnet ainsi qu'à la première partie de sa mission qui, nous le rappelons, est la suivante : « *viser en permanence la satisfaction de ses clients en les soulageant de la gestion quotidienne de leur informatique grâce à des outils performants. Elle veut également offrir un cadre de travail convivial et épanouissant pour ses travailleurs.* » En mettant en relation cette vision avec la typologie des clients de la coopérative, nous pouvons mettre en évidence une nouvelle finalité sociale de Damnet. En effet, le fait d'aider des entreprises de l'économie sociale et des ONG à fonctionner correctement accroît l'impact positif de Damnet sur la société dans laquelle elle prend place.

Damnet et l'emploi

De par sa nature coopérative, Damnet offre des emplois stables, mais uniquement au terme de la première année du travailleur. En effet, la première année d'un employé chez Damnet est caractérisée par deux types de contrats de six mois chacun. Lorsqu'un nouveau

travailleur est engagé, il signe en premier lieu un PFI (Plan Formation-Insertion). Le nouveau travailleur a, lors de son PFI, un statut de stagiaire et pas encore celui d'employé. Ensuite, une fois le PFI arrivé à terme, si l'évaluation du travailleur est concluante, un Contrat à Durée Déterminée (CDD) de six mois lui est proposé. Ce n'est qu'à l'issue de ce CDD que le travailleur pourra bénéficier d'un emploi stable sur le long terme en signant un Contrat à Durée Indéterminée (Interview, A-F. Rulmont, 2015).

Nous constatons donc que cette stabilité de l'emploi n'est acquise pour les travailleurs chez Damnet qu'après la première année de travail dans le cas où leurs évaluations sont satisfaisantes. Ce n'est qu'à partir de ce moment qu'ils pourront prétendre à devenir travailleurs associés.

Actuellement, Damnet cherche à agrandir son équipe de deux travailleurs supplémentaires : un travailleur expérimenté et un travailleur tout juste diplômé (Interview, A-F. Rulmont, 2015). Cela leur permettrait de réduire la charge de travail importante à laquelle sont confrontés les employés actuellement. Nous y reviendrons plus amplement dans nos recommandations en expliquant notamment les bénéfices que cela pourrait engendrer pour Damnet.

Un dernier élément important relatif à l'emploi chez Damnet est la décision qu'ils ont prise il y a maintenant un an et demi de transformer la réserve légale en réserve impartageable – qui n'a toutefois aucune valeur légale en Belgique (Interview, A-F. Rulmont, 2015). Cela a notamment pour conséquence positive de renforcer financièrement la coopérative ce qui lui permet donc, entre autres, d'assurer l'emploi sur le long terme.

3.2. Conclusion

La création de valeur partagée chez Damnet est déjà bien ancrée dans la coopérative et constitue un enjeu central dans l'exercice de son activité. Nous avons pu nous rendre compte que les domaines dans lesquels l'entreprise était la plus active étaient les formations, la collaboration avec d'autres entités, l'engagement envers la communauté et enfin l'emploi.

Nous terminerons en soulignant que nous avons fait le choix de nous concentrer essentiellement sur ces domaines pour des raisons de cohérence avec le modèle que nous avons établi précédemment. Cependant, il est important d'avoir conscience que l'entreprise agit en acteur responsable dans d'autres domaines par exemple l'environnement. Nous avons

cependant pris la décision de ne pas nous y attarder dans notre recherche étant donné que cela ne constitue pas une particularité propre aux coopératives de travailleurs.

4. Recommandations :

Dans le but de développer la création de valeur partagée chez Damnet, nous allons ici exposer nos recommandations. Notre principale recommandation consiste en l'élaboration d'un cadre formel pour les stratégies de création de valeur partagée dans l'entreprise. Comme Damnet crée déjà de la valeur partagée et que cette dimension est intégrée dans sa vision et sa mission, nous n'avons pas jugé qu'un changement organisationnel de grande ampleur serait nécessaire. Nos recommandations n'en feront donc pas mention.

Ce tableau de bord reprend en fait les principaux enjeux auxquels Damnet est confronté en la matière. Nous avons focalisé nos recommandations sur les enjeux propres à Damnet en tant que coopérative de travailleurs ce qui explique le choix des différentes catégories que nous avons choisi d'y intégrer. En plus de cette formalisation complète des enjeux de création de valeur partagée, nous proposerons également quelques pistes afin d'aller plus loin dans certaines des catégories reprises : celles où nous pensons que Damnet a le plus d'opportunités de développement.

En proposant ce tableau de bord, nous voulons aider Damnet dans l'identification des opportunités de création de valeur partagée, dans l'élaboration de ces stratégies, dans la détermination des objectifs et enfin dans leur mise en œuvre et la mobilisation des ressources nécessaires. En effet, comme nous l'avons constaté dans nos interviews, la création de valeur partagée chez Damnet n'est actuellement pas formalisée : personne, au sein de la coopérative, ne parle vraiment de création de valeur partagée cependant elle est bien mise en œuvre à plusieurs niveaux comme nous l'avons souligné précédemment.

Les objectifs de cette formalisation sont multiples. *Premièrement*, la mise en place d'un cadre de référence va permettre à l'entreprise de savoir où elle se situe actuellement en matière de création de valeur partagée. Damnet va alors pouvoir identifier ce qu'elle fait déjà et comment elle procède. *Deuxièmement*, ce cadre de référence va mettre en évidence de nouvelles opportunités de création de valeur dans les catégories qu'il reprendra. Sachant se situer et connaissant ses ressources, l'entreprise va alors pouvoir identifier les différents domaines où des progrès sont possibles. *Troisièmement*, une formalisation des stratégies de

création de valeur partagée permet une meilleure définition des objectifs à atteindre ce qui rendra ces stratégies d'autant plus efficaces (Bockstette & Stamp, 2013). Pour le moment, aucune de ces stratégies n'étant formalisée chez Damnet, aucun objectif n'a réellement été fixé en la matière. De ce fait, nous pensons que des améliorations seraient possibles si la coopérative savait exactement les résultats – tant économiques que sociaux – auxquels elle aspire. *Quatrièmement*, cette formalisation permettrait la mise en place d'indicateurs spécifiques dans chaque catégorie afin d'avoir une idée de l'avancement et des résultats de la stratégie en permettant des mesures intermédiaires. Comme nous l'avons souligné dans notre revue de la littérature, la mesure des politiques de création de valeur partagée est extrêmement complexe et reste une matière encore sujette à de nombreux débats. Cependant, les indicateurs pourraient aider l'entreprise dans l'évaluation de l'efficacité de ses décisions – sans toutefois en permettre une mesure exacte –. *Enfin*, ce que nous recommandons faciliterait considérablement la communication tant interne qu'externe. En effet, une fois les objectifs fixés et les indicateurs relatifs aux résultats des stratégies de création de valeur partagée déterminés, il sera plus facile de communiquer sur ce qui est réellement mis en place et sur les accomplissements de la coopérative. Nous pensons que cette communication est d'une importance capitale tant au niveau interne qu'externe. Au niveau interne, car dans la mesure où les objectifs et les moyens pour les atteindre sont clairement définis, la mise en place des stratégies sera plus efficace, car mieux comprise et partagée par tous les travailleurs. Ensuite, la formalisation des politiques de création de valeur partagée répond également à un besoin afin de pouvoir mettre en pratique la vision de l'entreprise. En effet, cette dernière a pour objectif « *de montrer qu'un modèle économique rentable peut privilégier l'humain tout en visant l'excellence* » (Documents internes à l'entreprise, 2012). Le fait d'avoir un cadre de référence reprenant les principales actions et stratégies génératrices de valeur partagée participera à la mise en œuvre de cette vision.

4.1. Cadre de référence :

Pour établir ce cadre formel, nous avons décidé de reprendre les principaux enjeux propres aux coopératives, car nous avons pu constater qu'ils constituaient des opportunités importantes pour Damnet également. Ainsi les différentes catégories reprises sont : la formation des membres, la collaboration entre coopératives, l'engagement des coopératives envers la communauté et l'emploi dans les coopératives. Pour chaque catégorie, le but est de

déterminer : *ce que fait Damnet actuellement, les objectifs à atteindre, ce qu'il faut mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs et enfin les indicateurs permettant d'apprécier le progrès.*

Avant d'aller plus loin, nous pensons utile de préciser quelques points importants. Premièrement, pour déterminer les objectifs, nous nous sommes basés sur ce qui ressort des interviews que nous avons menées lors de notre recherche. Il se peut que ces objectifs soient déjà atteints dans certaines catégories comme nous le verrons par la suite.

Ensuite, les indicateurs sont surtout destinés à montrer si l'évolution est positive ou négative. La plupart d'entre eux ne permettent pas de mesurer de manière exacte la quantité de valeur créée tant pour la société que pour l'entreprise. Comme le soulignent Porter *et al.* (2011) pour mesurer la création de valeur partagée, il est nécessaire d'établir un lien entre résultat de l'entreprise et résultat social et de mesurer ce lien. En proposant ces indicateurs, nous faisons un premier pas en ce sens sans toutefois prétendre établir ce lien. Cependant, nous sommes convaincus que ces indicateurs sont en mesure de donner une première indication à l'entreprise quant à l'évolution des résultats de ses stratégies de création de valeur partagée. La mesure de la création de valeur partagée étant toujours sujette à de nombreux débats, aucun indicateur réel de mesure n'a actuellement été proposé dans la littérature.

Enfin, ce cadre de référence est principalement destiné à proposer une grille de lecture différente des stratégies de Damnet en matière de valeur partagée en les formalisant et en les classant.

Les formations :

Objectifs à atteindre	Ce qui est mis en place actuellement	Ce qu'il faut faire	Indicateurs de mesure
• Former la totalité des travailleurs associés à la gestion d'entreprise • Former les travailleurs sur le plan technique pour atteindre l'excellence et obtenir les certifications pour pouvoir vendre certains produits	• Formations relatives à la gestion d'entreprise • Formations techniques relatives au métier • Budget annuel de 30 000 € • Mise en place d'un responsable formations dans la coopérative • Parrainage des nouveaux travailleurs	• Allouer une part suffisante du budget aux formations (en fonction du nombre d'employés) et formaliser cette allocation • Encourager les formations en facilitant leur intégration dans les emplois du temps des travailleurs	• Nombre de certifications acquises par travailleur et par an • Pourcentage du budget annuel en formation utilisé

Les deux indicateurs que nous proposons permettront à l'entreprise d'apprécier sa progression quant aux objectifs fixés. Ils vont surtout indiquer le sens de cette progression : positive ou négative. Le nombre de certifications acquises, de même que le pourcentage du budget annuel en formation utilisé permettent de mesurer l'augmentation des formations techniques relatives au métier de l'entreprise. Le premier indicateur avait en quelque sorte déjà été mis en lumière par Porter *et al.* (2011, p. 3) comme étant une amélioration dans les compétences des employés.

Dans l'ensemble, Damnet propose déjà beaucoup de formations tant au niveau de la gestion que techniques, à ses employés. Les objectifs sont donc déjà remplis pour les employés actuels. Il convient donc, pour la coopérative, de porter une attention toute particulière à ce que cela continue en ce sens pour ne pas accumuler de retard notamment en mobilisant les ressources financières nécessaires et en prévoyant du temps dans l'emploi du temps des travailleurs.

La coopération entre coopératives

Ce tableau reprend les objectifs propres à l'Union de Scops auxquels Damnet aspire également.

Objectifs à atteindre	Ce qui est mis en place actuellement	Ce qu'il faut faire	Indicateurs de mesure
• Mettre en place un cadre juridique pour les coopératives de travailleurs en Belgique • Dans un deuxième temps, apporter une aide à de nouveaux entrepreneurs dans le développement de nouveaux projets coopératifs • Augmenter la visibilité de Damnet auprès des autres acteurs de l'économie sociale et participative	• Investissement dans l'Union des Scops : Damnet est membre du Conseil d'Administration • Affiliation à divers organismes par exemple SAW-B et le BNI de Namur	• Poursuivre l'investissement dans l'Union des Scops • Promouvoir l'Union des Scops auprès des organisations encourageant la participation des travailleurs afin d'augmenter le nombre d'adhérents	• Nombre de membres de l'Union des Scops • Réformes mises en place par le législateur • Nombre d'entrepreneurs bénéficiant de l'aide de l'Union des Scops

Le nombre de membres de l'Union des Scops va donner un aperçu de l'impact que cette ASBL va pouvoir avoir sur le pouvoir législatif dans les négociations visant à proposer

un cadre légal pour les coopératives de travailleurs. Nous pouvons supposer que si ce nombre augmente, l'influence de l'Union des Scops sera d'autant plus importante et donc la collaboration entre coopératives, d'autant plus efficace. Ensuite, les réformes qui seront mises en place par le législateur à l'avenir seront également un bon indicateur de l'efficacité et de l'influence de l'Union des Scops. Enfin, le nombre d'entrepreneurs bénéficiant de l'aide de l'Union des Scops rendra compte quant à lui de l'impact de l'ASBL sur la création de nouvelles coopératives de travailleurs. Ces deux derniers indicateurs sont orientés sur le long terme dans la mesure où il est peu probable qu'un cadre légal pour les coopératives de travailleurs soit mis en place dans le court terme.

L'engagement envers la communauté :

Objectifs à atteindre	Ce qui est mis en place actuellement	Ce qu'il faut faire	Indicateurs de mesure
• Promouvoir un nouveau système d'entreprise encourageant la participation des travailleurs auprès des parties prenantes externes pour encourager ce type d'organisation interne • Garantir un cadre de travail convivial et épanouissant • Distribuer le bénéfice de manière équitable • Permettre le développement de l'économie sociale en acquérant des clients dans ce secteur	• Intégration dans la vision de la promotion d'un nouveau système d'entreprise favorisant la participation des travailleurs • Mise en place d'une certaine flexibilité dans le travail (horaires, formations, etc.) • Intégration de cette flexibilité dans le règlement d'ordre intérieur • Rémunération des travailleurs par l'ANR • Le secteur de l'économie sociale représente 47 % de la clientèle de Damnet	• Formaliser la création de valeur partagée pour promouvoir ce nouveau système d'entreprise • Formaliser davantage la possibilité de flexibilité dans le travail (en plus du règlement d'ordre intérieur). • Maintenir une proportion suffisante de clients dans l'économie sociale	• Enquête auprès des clients actuels (couplées à des enquêtes de satisfaction) pour connaître leur perception de la coopérative et de son mode de fonctionnement • Degré de formalisation de la flexibilité du travail des employés (où et comment ils sont formalisés) • Montant total annuel de l'ANR attribué aux travailleurs • Proportion des clients actifs dans l'économie sociale

Formaliser la création de valeur partagée, comme nous l'avons expliqué, permettra à Damnet de mettre en avant la manière dont l'entreprise prend en compte ses travailleurs et leurs conditions de travail dans ses décisions et dans son fonctionnement journalier.

Du point de vue des indicateurs, chacun d'entre eux permet de rendre compte d'un des objectifs fixés. Les enquêtes auprès des clients – quasi inexistantes pour le moment – auront pour but d'appréhender si oui ou non la communication de Damnet quant à son modèle économique coopératif et participatif est efficace au sein de sa clientèle. Ce n'est évidemment qu'un début. Par la suite, il sera nécessaire de mesurer cet impact sur d'autres parties prenantes externes – pas uniquement sur la clientèle –. Ensuite, le degré de formalisation de la flexibilité du travail permet de rendre compte de la qualité du cadre de travail des travailleurs. Plus celui-ci est formalisé, plus l'entreprise sera propice à fournir un cadre de travail épanouissant et convivial et donc améliorer la productivité des employés. En effet, s'il ne l'était pas, un changement dans la direction pourrait par exemple bouleverser cette flexibilité du travail en la diminuant de manière considérable. Le montant total annuel de l'ANR est, lui, destiné à mesurer l'équité dans la distribution du bénéfice. Un ANR élevé signifie qu'une plus grande part du bénéfice revient aux travailleurs qui sont les premiers à générer ce résultat. Enfin, la proportion de clients dans l'économie sociale permettra de mesurer l'ampleur dans laquelle Damnet contribue au développement de ce secteur.

L'emploi :

Objectifs à atteindre	Ce qui est mis en place actuellement	Ce qu'il faut faire	Indicateurs de mesure
• Maintenir un équilibre de la charge de travail entre les employés pour favoriser un cadre de travail épanouissant et convivial • Garantir un emploi stable à tous les travailleurs	• Proposition d'un CDI à l'issue de la première année de travail (ce qui garantit la stabilité de l'emploi) • Mise en réserve d'une partie du bénéfice annuel renforçant la coopérative financièrement et assurant, entre autres, l'emploi sur le long terme	• S'assurer du nombre suffisant d'employés pour assurer une charge individuelle de travail soutenable sur le long terme. Dans le court terme, engager deux employés supplémentaires au cours de l'année à venir	• Nombre d'heures effectivement prestées par les travailleurs • Nombre de CDI chez Damnet • Montant annuel mis en réserve

Parmi les indicateurs que nous proposons, les deux derniers sont destinés à appréhender la stabilité des emplois au sein de la coopérative tandis que le premier est davantage relatif à la charge de travail à laquelle les employés sont confrontés. Plus Damnet offre de CDI à ses employés, plus Damnet leur offre des emplois stables. Il en est de même

pour la mise en réserve. Plus elle sera importante, plus elle permettra entre autres de garantir la pérennité des emplois créés. En ce qui concerne le nombre d'heures réellement prestées, elles permettront de se rendre compte de la surcharge de travail des employés : elles devraient normalement baisser à la suite de l'engagement de travailleurs supplémentaires attestant ainsi de la réduction de la charge de travail des employés et donc de l'amélioration de leur productivité. Nous allons continuer de nous intéresser à l'emploi dans la section qui suit.

4.2. Pour aller plus loin :

En plus de cette formalisation, nous proposons également une autre piste de développement qui permettrait à Damnet de générer davantage de valeur partagée. Ce que nous proposons à Damnet est d'augmenter le nombre de travailleurs embauchés – et donc l'emploi – dans les prochaines années. Plusieurs raisons nous poussent à proposer cette recommandation. En effet, outre les bénéfices sociaux qu'elle représente de par la création d'emplois stables – comme nous l'avons expliqué dans la présentation de notre modèle –, cette recommandation comporte également bon nombre d'avantages pour Damnet.

Cette augmentation de personnel est rendue possible par la demande en croissance à laquelle Damnet fait face. En effet, en juin 2015 – alors que Damnet n'a recours à aucune prospection commerciale active – l'entreprise ne compte pas moins de 50 prospects (Interview, M. Mendes, 2015). De plus, le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication est en croissance depuis plusieurs années déjà. Entre 2009 et 2013, le chiffre d'affaires de l'entièreté du secteur des IT-Services en Wallonie a augmenté de 38,47 % (Agoria, 2015, p. 3). Agrandir l'équipe permettrait de répondre à la demande croissante et donc de générer de la croissance pour l'entreprise tout en augmentant son chiffre d'affaires annuel et finalement d'augmenter la rentabilité de l'entreprise sur le long terme.

De plus, étant donnée la charge de travail conséquente pour chacun des employés à l'heure actuelle, le recrutement de personnel supplémentaire permettrait d'alléger leur charge de travail et donc, à terme, d'augmenter leur productivité. Cela aurait pour impact de stimuler la croissance de l'entreprise tout en améliorant les conditions de travail des employés actuels de Damnet.

Nous pensons que la situation actuelle ne serait pas soutenable également, car elle est contraire au respect de la vision et la mission établie par l'entreprise. De fait, la vision ainsi que la mission de Damnet promeuvent le côté humain ainsi qu'un « *cadre de travail convivial*

et épanouissant pour ces travailleurs » (Documents internes à l'entreprise, 2012). L'augmentation du nombre de travailleurs permettrait une mise en œuvre d'autant plus forte de la vision et de la mission sur le plan humain. Rappelons-le, vision et mission sont au cœur du processus de création de valeur partagée, et ce, spécialement dans les coopératives. En effet, l'engagement social se trouve au centre même de la création des coopératives.

Impacts pour Damnet :

Les impacts positifs pour Damnet sont multiples. Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné dans la présentation du fonctionnement de la coopérative, les travailleurs associés n'ont pas la majorité des voix à l'Assemblée Générale (Figure 1.). En effet, leur pourcentage des voix s'élève, après l'assemblée générale de 2015 à 46 % (auquel on peut éventuellement ajouter les 8 % d'anciens travailleurs toujours associés pour alors atteindre 54 %).

En plus de ce constat, nous pensons qu'il pourrait être risqué pour les employés actuels d'investir de trop gros montants dans leur entreprise. En effet, les travailleurs dépendraient alors de Damnet tant pour leur emploi que pour leur épargne ce qui, en cas de problème pour Damnet, pourrait s'avérer dangereux pour eux. Cela oblige, dans une certaine mesure, Damnet à aller chercher du capital vers l'extérieur. De cette façon, la part de vote des associés externes est destinée à grandir dans les prochaines années et donc à diminuer le pouvoir de décision des travailleurs à l'assemblée générale dans le cas où le nombre de travailleurs associé n'augmenterait pas. Le fait d'embaucher davantage permettrait à Damnet de maintenir une part de vote des employés suffisante pour leur assurer le contrôle de leur entreprise et de les rendre moins dépendants de la présence des anciens travailleurs associés à l'assemblée générale – comme par exemple en 2012 où deux tiers d'entre eux étaient absents. Étant donné le délai de minimum d'un an entre le moment où un travailleur est engagé et le moment où il est susceptible de devenir associé, il est évident que cette stratégie s'envisage sur le long terme. Ce premier point nous mène directement à la deuxième implication.

L'augmentation du nombre de travailleurs associés qui aura pour effet d'augmenter leur part de vote à l'assemblée générale va augmenter le contrôle que ces derniers auront sur l'orientation de la stratégie de leur entreprise ainsi que sur la politique de répartition des bénéfices. Tout cela pourra, à terme, avoir un impact positif sur les conditions de travail des travailleurs augmentant alors leur productivité ce qui créerait de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011, p. 71).

Toutes ces considérations nous confortent dans l'idée de penser qu'il serait bénéfique pour Damnet d'augmenter le nombre d'employés engagés sur les prochaines années. Comme nous l'avons démontré, cela pourrait impacter l'entreprise à plusieurs niveaux : le plan humain, le contrôle démocratique *par* les travailleurs, la productivité, la croissance et enfin l'influence de la coopérative sur son marché.

Impacts sociaux :

L'objectif de toute politique de création de valeur partagée est non seulement de créer de la valeur pour l'entreprise qui la met en œuvre, mais aussi de créer de la valeur sociale. Le but de cette section est de démontrer que l'augmentation de l'emploi chez Damnet aurait un impact social positif, et ce à plusieurs niveaux (que nous allons détailler ci-après) : la création d'emplois stables et durables, la mise en avant de valeurs sociales et en fin la promotion de formations.

Premièrement, comme nous l'avons souligné précédemment, les coopératives sont caractérisées par une stabilité de l'emploi plus importante que dans les entreprises traditionnelles (Tonnesen, 2013, p192). Chez Damnet, le nombre de travailleurs ayant quitté la coopérative est très faible en comparaison à une entreprise classique. Augmenter le nombre d'emplois chez Damnet serait alors synonyme de création d'emplois stables et durables pour les nouveaux travailleurs.

Ensuite, même si c'est dans une moindre mesure, Damnet créera de l'emploi ce qui permettra à de jeunes diplômés – comme à des personnes plus expérimentées – de démarrer ou de poursuivre leur parcours professionnel dans un environnement promouvant des valeurs sociales et fournissant un emploi stable.

De plus, en engageant de nouveaux employés, Damnet s'engage également à les former, comme nous l'avons vu, tant sur le plan de la gestion de l'entreprise que sur le plan technique. En formant ces employés, Damnet aura un impact au-delà de sa structure interne, car ces derniers bénéficieront de leur formation dans les différents cadres dans lesquels ils seront amenés à évoluer.

La croissance de Damnet va également lui servir dans la volonté qu'elle a de promouvoir un nouveau modèle économique et une organisation des entreprises différente en mettant en avant la participation des travailleurs. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, ce projet est au cœur de sa mission et de sa vocation. En grandissant, Damnet

deviendrait alors un acteur de poids dans l'économie sociale belge et gagnerait en influence dans ce domaine ce qui lui permettrait d'augmenter l'impact social de son activité.

Limites :

Nous sommes conscients qu'il existe des limites à cette dernière recommandations. La plus importante étant la difficulté d'estimer le nombre minimum d'employés qu'il faudrait engager pour atteindre la majorité absolue à l'assemblée générale étant donné que le nombre d'associés externe est sujet à des variations tant positives que négatives.

De plus, il s'agit de s'assurer que cette demande croissante à laquelle Damnet est confronté s'inscrit dans un horizon de long terme. Il est toutefois judicieux de garder à l'esprit qu'aucune prospection commerciale n'est mise en œuvre pour le moment et donc que Damnet dispose encore de ressources à ce niveau-là.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous avons décidé de concentrer notre recherche sur la question suivante : *Comment une société coopérative de travailleurs peut-elle créer de la valeur partagée ? Le cas de la coopérative Damnet.* Afin de pouvoir y apporter une réponse, nous avons commencé par analyser la littérature se référant à notre sujet pour ensuite dresser un modèle de création de valeur partagée propre aux coopératives afin de voir ce qui pouvait leur être appliqué.

Beaucoup des concepts exposés dans la littérature sont effectivement transposables aux coopératives. Cependant, notre objectif résidait essentiellement dans la manière dont les spécificités des coopératives pouvaient influencer la sélection, la mise en œuvre et les résultats des stratégies de création de valeur partagée.

Nous avons constaté que les coopératives de travailleurs constituent un type d'entreprise où les enjeux et les opportunités de création de valeur partagée sont multiples. En effet, de par leur propension à former leurs membres, à collaborer avec d'autres acteurs du marché, à s'engager envers la communauté et à procurer un emploi stable à leurs travailleurs, elles peuvent être génératrices de valeur partagée à plusieurs niveaux. Nous avons également constaté qu'en plus de l'idéal coopératif – tel que décrit par les principes coopératifs – promu par ce type d'entreprise, leur organisation interne et leur mode de financement sont également des éléments déterminants dans la mise en œuvre des stratégies de création de valeur partagée. Effectivement, elles tirent profit de la participation active des travailleurs aux débats internes et profitent de sources de financement interne souvent plus importantes que les entreprises classiques.

Ayant constaté cela, nous avons ensuite voulu voir comment ces spécificités – identifiées et analysées de manière théorique jusqu'à présent – pouvaient être transposées à une coopérative de travailleurs active en Belgique. Nous avons pour cela sélectionné Damnet, active dans le secteur de l'informatique. Les résultats que nous avons obtenus reflètent de manière relativement fidèle les conclusions de notre analyse théorique. En effet, nous avons constaté que Damnet exploite certaines de ces caractéristiques coopératives ce qui lui permet de créer de la valeur partagée. Elle est notamment très active dans la formation de ses membres, la collaboration avec d'autres entreprises, l'engagement envers la communauté et enfin l'emploi. Cependant, l'entreprise ne propose aucun cadre concret dans lequel

s'inscrivent ces stratégies de création valeur partagée : elles sont pour ainsi dire appliquées sans objectifs précis.

Nous avons terminé en proposant nos recommandations à l'entreprise de façon à ce qu'elle s'améliore dans son processus de création de valeur partagée – en lui suggérant notamment d'établir des objectifs clairs et précis en la matière –, mais aussi en lui proposant une politique supplémentaire. Nous avons établi un cadre de référence reprenant les différentes stratégies de valeur partagée que Damnet met en œuvre dans le but d'aider la coopérative à plusieurs niveaux, les principaux étant la mise en place d'indicateurs de mesure de ces politiques et l'amélioration de la communication à propos de la création de valeur partagée afin de mettre en œuvre sa vision.

La politique supplémentaire que nous suggérons est relative à l'emploi et à la stabilité qu'il représente dans les coopératives. Nous avons jugé que cette opportunité était sous-exploitée par la coopérative namuroise. Nous pensons que notre projet pourrait lui être bénéfique sur plusieurs points comme le plan humain, le contrôle démocratique par les travailleurs, la productivité, la croissance et enfin l'influence de la coopérative sur son marché.

Il sera nécessaire pour Damnet de développer et d'affiner les indicateurs que nous avons proposés dans le cadre de référence de façon à rendre l'évaluation de la création de valeur partagée qu'elle génère plus précise. Ces indicateurs devront faire l'objet d'un développement en interne pour qu'ils puissent effectivement mesurer le lien qu'il existe entre la valeur sociale créée et la valeur économique créée pour l'entreprise. D'autres indicateurs pourront également être introduits suite à une réflexion du management sur les stratégies de création de valeur partagée. En effet, les indicateurs proposés sont un premier pas dans la mesure de création de valeur partagée mais demandent à être affinés et ajustés au cours du temps de manière à être plus efficaces et plus précis.

Enfin, une des limites les plus importantes de notre travail de recherche est que nous n'avons pas eu l'occasion de nous baser sur des études quantitatives de façon à appuyer nos résultats. Notre recherche constitue une analyse qualitative d'une situation donnée. Pour ce faire, nous avons utilisé la littérature et un modèle que nous avons élaboré traitant de la création de valeur partagée dans les coopératives des travailleurs. Cependant, nous pensons qu'il serait pertinent que des recherches quantitatives soient menées en la matière afin de pouvoir confirmer – ou infirmer – l'ensemble des études qualitatives qui existent déjà.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agoria. (2015). Contribution du secteur TIC wallon à la stratégie numérique du gouvernement wallon 2014-2019.
- Alliance Coopérative Internationale. (2015). *Co-operative identity, values & principles*. En ligne <http://ica.coop/fr/node/1625>.
- Alliance Coopérative Internationale. (2015). *The International Co-operative Alliance*. En ligne <http://ica.coop/en/international-co-operative-alliance>.
- Beardsley, S., & Enriquez, K., & Nuttall, R. (2008). Managing regulation in a new area. *McKinsey Quarterly*.
- BEP de Namur. (2015). *Tableau de bord de province de Namur : la province en quelques chiffres*. Document non publié. Namur.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). *Creating shared value: a how-to guide for the new corporate (R)evolution*. Foundation Strategy Group (FSG).
- Bonini, S., & Mendonca, L, & Rosenthal, M. (2008). From risks to opportunities: how global executives see socio-political issues. *McKinsey Quarterly*.
- Boston College Center for Corporate Citizenship. (2009). *How virtue creates value for business and society*. Carroll School of Management. Boston.
- Carroll, A. (1979). A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Commission Européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles, Belgique.
- Commission Européenne. (2014). *Entreprises et Industrie : « Small Business Act » (SBA), Fiche technique 2014*. Belgique.
- Couret, F. (2003). Principe démocratique et décision en coopérative. In J-M. Touzard & J-F Draperi (Eds.), *Les coopératives entre territoire et mondialisation, Les cahiers de l'économie sociale – n° 2* (pp. 251-268). Paris : Institut de l'économie sociale et l'Harmattan.
- Damnet. *Damnet : Rapport d'activités 2014*. (2014). Document non publié. Belgrade, Belgique.
- Damnet. (2012). *Historique de la société*. En ligne <http://www.damnet.be/damnet/historique.html>.

Damnet. (2012). *Intégration*. En ligne <http://www.damnet.be/nos-services/integration.html>.

Damnet. (2012). *Nos services*. En ligne <http://www.damnet.be/nos-services.html>.

Damon, J. (2013), Peut-on faire le bien en faisant des affaires ? *L'Expansion Management Review*, 3(150), 41-47.

De Moerloose, C. (2014-2015). *Séminaire d'accompagnement du mémoire en gestion*, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management.

Denis, S. (2014). *Value² : entreprendre pour la société : profit pour un bien-être durable*. Gent, Belgium : Borgerhoff & Lamberigts.

Direction-Performance. (2011). *Vision – Mission – Stratégie*. En ligne <http://direction-performance.be/2011/10/24/mission-vision-strategie/>.

Draperi, J-F. (2003). La coopération face aux nouvelles attentes de la société. In J-M. Touzard & J-F Draperi (Eds.), *Les coopératives entre territoire et mondialisation, Les cahiers de l'économie sociale – n° 2* (pp. 77-90). Paris : Institut de l'économie sociale et l'Harmattan.

Du, S., & Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.

Fernández Guadaño, J. (2006), Structural changes in the development of European co-operative societies, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(1), 107-127.

Findlay, I. (2006). Putting co-operatives principles into practice: lessons learned from Canada's North. *Review of International Co-operation*, 99(1), 44-52.

Frederick, W. (1994). From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase profits. *The New York Times Magazine*. Repéré à <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Job Yourself. (2015). *Qu'est-ce qu'une coopérative d'activité ?* En ligne <http://www.jyb.be/fr/presentation/quest-ce-une-cooperative->.

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Fréry, F. (2011). *Stratégique* (9e éd.). Paris : Pearson Education France.
- Jones, T.M. (1983). An integrating framework for research in business and society: a step towards the elusive paradigm? *Academy of Management Review*, 8(4), 559-564.
- Kechiche, A., & Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: literature review. *International Business Research*, 5(7), 97-104.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 1-10.
- Lee, M., (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lejeune, C. (2014-2015). *Séminaire d'accompagnement du mémoire en gestion*, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management.
- L'observatoire du BoP. s.d. *Introduction au BoP*. En ligne <http://bopobs.com/introduction-au-bop/>.
- Maghsoudi, A. (2006). The role of co-operatives in developing and sustaining local and regional communities – a success story: female headed households' co-operative society in Bam. *Review of International Co-operation*, 99(1), 70-76.
- Maon, F., & Lindgreen A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- Maon, F., & Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.
- Metens, S., & Bosmans, P., Van de Meale, C. (2006). *Entrepreneuriat coopératif : coup de projecteur sur une économie humaine*. Conseil National de la Coopération.
- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.
- Mikami, K. (2013). Raising capital by issuing transferable membership in a worker cooperative, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(3), 253-266
- Moon, H-C, & Parc, J., & Yim, S. H., & Park, N. (2011). An Extension of Porter and Kramer's creating shared value (CSV): reorienting strategies and seeking international cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49-64.

- Okpara, J., & Idowu, S. (2013). Corporate social responsibility: a review of the concept and analysis of the business case for corporate social responsibility in the twenty-first century. In Okpara, J. & Idowu, S. (Eds.), *Corporate social responsibility: challenges, opportunities and strategies for 21st century leaders* (pp. 3-15). New York, Dordrecht, London (UK): Springer Heidelberg.
- Peeters, A. (2007). *Responsabilité sociale des entreprises*. Liège, Belgique : Edi.pro.
- Pfitzer, M., & Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value: Companies that deliver both social benefit and business value rely on five mutually reinforcing elements. *Harvard Business Review*, 91(3), 1-9.
- Pirotte, G., & Gribomont, S. (2008). *La gestion des ressources humaines de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone : Interaction et relations entre volontaires et permanents*. Université de Liège, Liège.
- Pitgoff, P. (1985). Organizing worker cooperatives. *Law & Policy*. 7(1), 45-49.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics competition. *Harvard Business Review*, 76(4), 77-90.
- Porter, M. E., & Hills, G., & Pfitzer, M., & Patscheke, S., Hawkins, E. (2011). Measuring shared value: how to unlock value by linking social and business results. *Foundation Strategy Group*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 64-77.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.
- Prahalad, C.K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26(1), 1-16.
- Roelants, B., & Dovgan, D., & Eum, H., & Terrasi, E. (2012). La résistance du modèle coopératif. *La Confédération européenne des Coopératives de Production et de Travail Associé, des Coopératives Sociales et des Entreprises Sociales et Participatives*.
- Roelants, B., & Pellirossi, V., & Biron, O. (2011). Coopératives, territoires et emplois. *CECOP Publications*.

- SPF Économie, P. M.E., Classes moyennes et Énergie. (2013). *Conseil National de la Coopération*. En ligne http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Commissions_et_organes_consultatifs/Conseil_National_Cooperation/#.VVsQSEa2psm.
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance*, 12(4), 499-513.
- Tchami, G. (2004). Manuel sur les coopératives à l'usage des organisations de travailleurs. *Service des coopératives, Bureau international du travail, Genève*.
- Tonnesen, S. (2012). Stronger together: worker cooperatives as a community economic development strategy. *Georgetown Journal on Poverty Law & Policy*, 20(1), 187-209.
- Visser, W. (2011). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7-22.
- Webb, M. A. (2014). When and how to pursue corporate social responsibility with core competencies. *Business and Society Review*, 119(3), 417-434.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). (Vol.5). Thousand Oaks, London (UK), New Delhi: SAGE.

ANNEXES

Annexe 1 : Retranscription de l'interview de Jérôme Herman (18 juin 2015)

Quel est ton parcours professionnel ? Avant d'arriver chez Damnet et chez Damnet ?

Il est assez court avant que j'arrive chez Damnet donc ça va aller vite. J'ai terminé des études d'ingénieur industriel plutôt orientées vers l'informatique puisque c'est ce que je voulais faire. C'est vrai que j'ai eu fini à un moment où ce n'était pas évident de trouver du boulot dans l'informatique. Il y a eu une bulle en 2000 où on engageait beaucoup d'informaticiens et moi je suis sorti en 2005 donc je suis arrivé juste après. J'ai donc commencé par faire beaucoup de formations pour combler mon temps en attendant de trouver du boulot. J'ai commencé en intérim chez Caterpillar. J'avais un job très bien défini, assez séquencé et j'ai tout de suite vu que ce n'était pas l'endroit où je voulais bosser. Ce n'était pas comme ça que je percevais le travail. En fait, j'avais suivi une formation dans un centre de formation et on m'a mis en contact avec Jean-François Coutellier. Donc je l'ai rencontré avec Miguel et Grégory (qui est membre du CA aujourd'hui) et donc j'ai commencé chez Damnet directement. Après, le parcours professionnel il a évolué au fil du temps chez Damnet. Je vais fêter mes 10 ans dans deux semaines. Mon parcours a évolué au fil de l'évolution de Damnet. Au début, on n'était vraiment pas nombreux puis après Miguel et moi on est devenus responsables d'équipe. On a commencé chacun à gérer une petite équipe. Encore plus tard, quand on est devenus encore plus nombreux, on a mis en place un comité de direction et à ce moment-là j'ai pris la direction opérationnelle. Ensuite, il y a eu le départ de Jean-François. On a essayé de fournir des scénarios qu'on a étudiés pour proposer celui qui est actuel en assemblée générale. Depuis je suis directeur général.

En tant que directeur général, quel est ton rôle dans l'entreprise ?

J'ai plusieurs rôles. On vient de retravailler l'organisation en interne et j'ai quitté la direction opérationnelle pour me reconcentrer sur la direction générale. Dans mon rôle, il y a tout ce qui est représentation de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, ce qui est très important. Il y a aussi tout ce qui est organisation interne : fonctionnement, où on va, comment on le fait, etc. Toute la gestion financière que je fais en collaboration avec Anne-Françoise. Je suis aussi responsable de toute la partie gestion des ressources humaines pour ce qui n'est pas

administratif par exemple la gestion des conflits, tout ce qui est quotidien et humain. Ensuite, il y a toute une série de choses qui viennent se mettre autour et pour lesquelles je suis responsable par exemple la gestion des locaux, etc.

Vous êtes une coopérative de travailleurs ce qui implique que la plupart des travailleurs sont associés. Je voulais savoir concrètement, pour eux qu'est-ce que cela implique outre leur rôle à l'assemblée générale ?

La toute première chose est qu'ils deviennent membres du Conseil des Travailleurs Associés (CTA) qui est une réunion mensuelle au cours de laquelle on va discuter de la préparation de CA. On va notamment aller un petit peu plus loin dans les chiffres qu'on voit mensuellement. On va regarder de plus près les contrôles budgétaires et donc voir où on en est dans l'année financièrement pour l'entreprise. Il y a aussi un rôle d'évaluation des nouveaux travailleurs, de savoir si on engage un stagiaire, de savoir si on propose un CDI à une personne, de savoir si quelqu'un peut ou pas devenir associé. C'est donc un rôle d'avis, la décision revient au comité de direction. Le CTA est aussi un lieu où on s'assure d'être garant de l'esprit de l'entreprise.

Ensuite, ça implique la participation à l'assemblée générale avec le principe un homme – une voix. On y discute les décisions stratégiques et les classiques de l'assemblée générale : approbation des comptes, élection des administrateurs, etc.

On a aussi la volonté que des travailleurs associés soient présents au CA. À la dernière AG j'ai voulu réaffirmer que les membres de l'équipe soient bien présents au CA et qu'il ne comprenne pas que des membres du comité de direction. Par exemple, Laurent a été nommé administrateur en plus. On a cinq administrateurs de l'équipe de direction et hors direction.

En plus, pour moi ça apporte aussi des responsabilités en termes de communication avec l'extérieur, en termes d'engagement vis-à-vis de l'entreprise, en termes de représentation. Finalement, on fait tous un petit peu de représentation. Il y a donc tout ce rôle qui est plus de « minientrepreneur » qui est pour moi très important dans le fait de devenir associé.

Mis à part l'AG, est-ce qu'il y a un moment où ils ont vraiment un pouvoir de décision en plus d'avoir la possibilité de donner leur avis ?

Ça va se présenter oui. Dans le CTA, il y a parfois des décisions qui sont prises aussi. Là où on ne veut pas qu'il y ait de décisions qui soient prises au niveau du CTA c'est par rapport

aux personnes. Donc là on demande qu'il y ait une remise d'avis parce qu'on ne veut pas faire porter le chapeau d'une décision de gestion de personnel à l'ensemble des travailleurs. On veut qu'elle soit supportée par le comité de direction. Maintenant, il peut y avoir des décisions sur d'autres sujets par exemple sur la redéfinition de ce qu'on attend d'un associé.

Quelle est la vision de l'entreprise telle qu'elle est définie par la direction aujourd'hui ?

Dans notre vision, on veut montrer qu'on peut entreprendre autrement, qu'on peut entreprendre avec un modèle économique différent et qui soit pérenne tout en générant de la croissance. Un autre élément important c'est qu'on veut qu'il y ait de la qualité dans ce qu'on fait et donc dans la phrase, on mentionne qu'on vise l'excellence puisque c'est important par rapport à notre travail : à tout moment, on doit être capable de faire le mieux qu'on peut et d'aller chercher plus loin. Mais bien sûr, ça n'empêche pas de faire des erreurs.

Au niveau de la mission, on est plus sur notre métier qui lui est de s'occuper de l'informatique des clients et de leur fournir une informatique qui fonctionne sans problèmes. Dans la mission, on veut aussi fournir un cadre de travail aux travailleurs qui soit épanouissant et agréable.

Dans quelle mesure les travailleurs ont-ils participé à l'élaboration de cette mission et de cette vision ? Ou alors est-ce vraiment quelque chose qui émane de la direction ?

La vision et la mission sont clairement des héritages du passé. C'est un travail qu'on a fait au moment de la transition au départ de Jean-François. On a fait ça avec le coach qui accompagnait la transition donc elle émane plus du comité de direction. Mais elle a été présentée en CTA, d'ailleurs ils ont fait changer quelques mots dans les phrases. Ensuite, ça a été présenté en CA où il y a eu aussi des changements et enfin ça a été présenté en AG. Donc ça émane de la direction principalement, mais ça a été affiné avec l'équipe. On a fait le travail en partant d'une page blanche et on s'est rendu compte que c'était vraiment cohérent avec ce qu'on faisait déjà avant et qu'on n'avait peut-être pas écrit.

Comment cette vision et cette mission sont-elles communiquées de manière interne et de manière externe vis-à-vis des différentes parties prenantes avec lesquelles vous traitez ?

En interne, il y a le CTA et en plus de ça tout l'accompagnement du travailleur. Maintenant, on a remis en place un parcours de l'associé. Régulièrement, on apprend aux nouveaux arrivés ce que c'est la coopérative.

Vis-à-vis de l'extérieur, ça dépend des parties prenantes. Ça dépend du type de partie prenante. Par exemple, si je vais à la chambre de commerce, ça n'intéressera pas grand monde qu'on soit une coopérative. Par contre, si je vais chez SAWB, je ne parlerai que de ça. Dans les clients, ça interpellera plus les ONG que les PME. C'est donc vraiment lié à l'intérêt que les gens peuvent avoir par rapport à notre coopérative.

Mais ça évolue au fil du temps aussi : aujourd'hui, on parle de plus en plus de modèle collaboratif et donc les parties prenantes sont intéressées par cet aspect collaboratif (même si pour nous ça va plus loin que ça).

Ensuite, il y a la presse. J'ai été contacté par Peoplesphere où on devrait avoir un article. Anne-Françoise a été appelée la semaine dernière et il y a eu un article dans l'Avenir. On essaye de faire parler de nous. Par exemple, j'étais présent au sommet des coopératives l'année dernière au Canada. Pour nous, c'est important de montrer que ce modèle peut fonctionner et d'ailleurs ça fait partie de la vision. Il faut le porter vers l'extérieur, mais maintenant suivant la partie prenante, ce n'est peut-être pas toujours la première chose qu'on met en avant.

Il n'y a donc pas vraiment de communication formalisée par rapport à ça ? Ça dépend vraiment du profil de l'interlocuteur ?

Oui, ce n'est pas systématique. Maintenant dans nos contrats il y a quand même une explication comme quoi on est une coopérative, mais c'est clair qu'un client quand on va le voir au début, ce qui l'intéresse, c'est le travail qu'on va faire, ce n'est pas vraiment qui on est.

Quelle est, selon toi, la place de la Responsabilité Sociétale aujourd'hui au sein de votre entreprise ? Comment est-ce que vous voyez ça et comment est-ce que vous le mettez en place ?

Ce n'est pas une question évidente. On agit en acteur socialement responsable à plein de niveaux. Dans la manière de gérer en interne il y a une grosse responsabilisation et autonomie individuelle ce qui favorise pas mal de choses pour le travailleur. Vis-à-vis du client aussi, avec un point de contact unique. Ça, je pense que ce sont toutes des choses qui sont importantes. D'un point de vue purement écologique, on fait attention aux véhicules qu'on achète. Il y a beaucoup d'aspects là-dedans.

Je pense qu'on a aussi un impact social important pour les travailleurs. Le fait de devenir associé, d'apprendre à lire des comptes et toute une série de choses sur un fonctionnement d'entreprise ça leur apporte énormément à titre personnel par rapport au fait d'être juste salarié dans une autre entreprise. Pour eux, c'est un apport fondamental de la coopérative.

Ce n'est pas vraiment formalisé, ça apparaît dans tout ce qu'on fait, dans toutes les actions qu'on mène.

Et quels seraient les axes sur lesquels il serait possible d'agir de manière socialement responsable, mais pour lesquels ce n'est pas le cas actuellement ?

Il y en a sûrement. Un axe qui est améliorable c'est tout ce qui concerne toutes les formations. On a 30 000 € de budget ce qui est déjà pas mal, mais on peut toujours améliorer. On a des objectifs de rentabilité qui sont importants donc ça met une certaine pression en interne. Laisser plus de place aux formations c'est donc un des points qui pourrait être amélioré.

Dans la relation client, on a pour moi un bon mode de fonctionnement et j'insiste fortement pour qu'on le garde. Je parlais du mode unique, mais aussi dans les contrats avec la régie plafonnée : le but n'est pas d'avoir un forfait dans lequel on va essayer de tirer un maximum en en faisant le moins possible et on n'est pas en régie complète où on va essayer de faire le plus possible et de faire casquer le client. On essaye vraiment d'être responsables vis-à-vis du client et de construire une relation avec le client. Je trouve qu'on a plutôt une force à ce niveau-là. Maintenant ce qui est sans doute améliorable c'est qui gère quel client, car ça bouge tout le temps en interne. Il faut donc trouver le bon mix : quelqu'un qui devient fort compétent techniquement ne doit pas aller à un endroit où il va s'ennuyer et inversement on ne peut pas mettre quelqu'un qui manque de compétence à un endroit où il ne va pas se sentir à l'aise.

Faire moins de déplacements aussi, mais je pense que ça reste important d'être présent chez les clients. Il y a peut-être aussi d'autres sujets auxquels je ne pense pas.

Quelle était votre motivation lorsque vous avez instauré l'ANR pour les travailleurs ?

La motivation c'est que dès qu'il y a une possibilité de tirer un avantage fiscal quelque part, on essaye de la faire puisque le coût de l'emploi est relativement élevé. Une deuxième motivation c'est que c'est vraiment lié au résultat ce qui veut dire que si on a un bon résultat pour l'entreprise, ça nous permet de rétribuer les travailleurs et donc ça, ça va bien avec la logique des coopératives. C'était donc un des moyens de récompenser l'équipe. Il y avait

enfin un but qualitatif, d'amélioration, puisque le fait de mettre des critères qualitatifs, ça nous a permis de tirer vers le haut certaines choses qui manquaient peut-être un peu de rigueur en interne.

Maintenant, tout le débat se fait sur comment agencer ces critères correctement pour récompenser au mieux tout en ayant une certaine dynamique d'un objectif à aller chercher. Si c'est juste le donner sans avoir de points d'amélioration, on ne s'y retrouve pas totalement.

Depuis que j'ai repris la direction, je vise toujours trois objectifs en terme global en fin d'année. C'est de pouvoir rétribuer les travailleurs (qu'ils soient associés ou non), pouvoir rétribuer les associés et pouvoir rétribuer l'entreprise pour pouvoir la consolider. Ce sont vraiment les trois points essentiels. Et puis il faut de l'argent pour payer nos impôts.

L'ANR concerne l'ensemble des travailleurs ? Qu'ils soient associés ou non ?

Oui.

Il n'est pas spécialement propre aux coopératives ?

Non, ça peut se retrouver dans n'importe quelle société.

En parlant de financement, je me suis rendu compte, au cours de mes recherches, que les coopératives avaient tendance à accumuler beaucoup de capital. Je voulais savoir comment ça se passait ici chez Damnet. Est-ce un objectif de pouvoir accumuler du capital pour rendre l'entreprise plus solide ?

Le but n'est pas d'accumuler du capital pour accumuler du capital. C'est d'accumuler du capital pour qu'on soit suffisamment confortables et que l'entreprise soit pérenne. Le but n'est pas de consolider un capital immense qui va nous servir très peu. Mais on n'en est pas là aujourd'hui. On en est plutôt à se demander comment avoir suffisamment de capital dans notre croissance. On veut vraiment avoir une entreprise qui est en bonne santé financière, c'est important sur nous, c'est important quand je vais négocier un crédit avec une banque. Ça rassure aussi les associés externes qui ont mis de l'argent.

Ce qu'on veut c'est de ne pas avoir de difficultés à payer les salaires en fin de mois, on veut payer nos fournisseurs dans les temps, etc. Il nous faut donc une trésorerie suffisante pour absorber le décalage achats – ventes.

La constitution du capital, le but est d'être sain financièrement et à l'aise dans la gestion quotidienne.

Est-ce qu'il y a un ordre de priorité en cas d'un résultat un peu moins bon en se disant qu'on va préférer soit mettre en réserve soit rétribuer les travailleurs ?

Dans l'état actuel des choses on a plutôt tendance à le donner aux travailleurs, mais bon c'est une discussion de l'AG donc je ne sais pas vraiment prédire ce qui se décidera en AG. Ensuite, on pourrait aussi se dire à un moment donné qu'on voudrait vraiment consolider le capital parce qu'on veut faire un gros investissement, on change d'orientation, on a quelque chose de vraiment important à faire, etc. Ça, c'est quelque chose qui peut changer, mais qui de toute façon est soumis à une décision avec les travailleurs.

Pour toi, qu'est-ce que représente l'économie sociale ? En quoi est-ce que Damnet est acteur de cette économie sociale ?

Pour moi c'est d'un, économie donc c'est un acteur économique. Et puis social, c'est qui a un impact social. Maintenant, c'est vrai que souvent l'économie sociale est vue par les gens comme ayant une finalité sociale ce qui n'est pas notre cas. Ça peut donc porter à confusion quand on dit que nous on est de l'économie sociale. Mais je pense qu'il y a un impact social fort pour les travailleurs qui deviennent associés. Donc je pense que tout cet aspect social de Damnet il est en interne, il n'est pas nécessairement tourné vers l'extérieur, mais plutôt vers les travailleurs et vers la manière dont on structure l'entreprise : avec le principe un homme – une voix, avec la participation à la gouvernance d'entreprise, etc. Toute la formation et l'éducation qui vient autour de ça, pour moi c'est un plus phénoménal.

Le dernier thème que je voulais aborder avec toi est celui de l'Union de Scops. Peux-tu me décrire le projet et en quoi il consiste ?

L'Union des Scops est à l'initiative de Jean-François et de SAWB dans le but de créer un vrai statut pour les coopératives de travailleurs pour faciliter la création de telles entreprises. Or le constat est que dans d'autres pays (comme la France, l'Italie et l'Espagne) on voit que c'est un modèle qui est pas mal développé, qui génère de l'emploi et une économie vraiment intéressante. Ils se sont alors dit pourquoi pas en Belgique.

Je pense que l'initiative de Jean-François lors de la création de Damnet était dans cet esprit-là aussi. Il voulait montrer qu'on pouvait faire autre chose. Du coup, la création de l'Union de Scops soutient la vision de Damnet qui dit « montrons qu'on peut faire autrement. »

On va d'abord réunir les acteurs belges qui favorisent la participation des travailleurs au sens de la gouvernance en tout cas pour ensemble définir ce qu'est une coopérative de travailleurs en Belgique. Ensuite sur cette base-là, on veut trouver les mécanismes fiscaux intéressants qui permettent de favoriser la prise de parts des travailleurs dans l'entreprise et mettre en avant ce qui se passe en France.

C'est une association. L'idée c'est vraiment de dire comment on peut aller trouver le fédéral pour des aspects fiscaux qui vont avoir un impact et comment on peut travailler au niveau régional. Surtout que les coopératives ont été mises à l'ordre du jour de la politique de développement local en Wallonie. Le tout est de savoir comment nous on peut se placer pour qu'on fasse part de notre expérience de terrain et qu'on puisse expliquer aux politiques ce qui serait intéressant. Le but est de ne pas se retrouver avec un statut juridique qui serait une coquille vide.

L'Union des Scops est-elle uniquement composée de coopératives de travailleurs ?

Pas nécessairement, mais ce sont tous des acteurs qui mettent en valeur la participation des travailleurs dans leur gouvernance. En fait, aujourd'hui en Belgique on retrouve toute forme de statuts juridiques. Donc il y a en effet des scrl, des SA, des ASBL, etc. Il y a donc vraiment des formes juridiques très différentes et c'est toute la complexité de la Belgique. Comme il n'y avait pas de modèle juridique permettant de le mettre en valeur, les gens sont partis dans des structures juridiques très différentes, mais ont travaillé en interne à la participation des travailleurs.

Outre la participation à la réflexion, est-ce que Damnet a un rôle vraiment précis et défini au sein de l'Union de Scops ?

C'est tout petit : il y a un secrétaire général qui coordonne tout ça, il y a un bureau qui se voit mensuellement duquel Damnet ne fait pas partie. Moi je suis administrateur. Quand on a fait l'AG de constitution de l'association, toutes les personnes qui ont constitué l'association souhaitaient être administrateurs ce qui montre l'implication qu'on a envie d'avoir par rapport à ça. Le rôle de Damnet c'est juste d'être présent à ces CA, d'apporter ses idées et son

expérience de terrain pour faire avancer le projet. Ce n'est pas un rôle quotidien, mais plutôt un rôle trimestriel.

Si je comprends bien, les retombées positives que ce projet peut avoir c'est le fait de pouvoir se faire entendre par le législateur sur certains sujets qui sont propres aux sociétés coopératives ?

Oui tout à fait. Par la suite, ce qu'on aimerait, c'est de faire de l'Union des Scops un outil qui permet de développer une nouvelle coopérative. Mais chaque chose en son temps. On voudrait ajouter une dimension d'entraide et d'aide au développement de coopérative.

Annexe 2 : Retranscription de l'interview de Miguel Mendes (18 juin 2015)

Quel est ton parcours professionnel ? Avant d'arriver chez Damnet et chez Damnet ?

C'est très rapide. J'ai fait un graduat en informatique orienté réseau. J'ai fait mon stage ici et puis je suis resté.

Quel est ton rôle dans l'entreprise ?

Je m'occupe du premier contact chez les nouveaux clients, les prospects et puis les nouveaux clients (ou pas, ça, c'est le jeu). Donc c'est moi qui ai ces contacts-là. Je m'occupe aussi des premiers devis que ce soit un contrat de maintenance ou un devis matériel pour les nouveaux clients. C'est moi qui ai les premiers contacts, c'est moi qui les fais parce que c'est beaucoup plus simple que de le déléguer à quelqu'un qui n'a pas les infos. Après c'est l'équipe technique qui gère la suite. Je m'occupe aussi de certains audits. Pour le moment, je suis en train de former quelques personnes pour qu'il n'y ait pas que moi qui sois capable de le faire. Ensuite, je m'occupe de la partie logistique avec Sabrina. Je passe quand même les achats parce que ça reste technique du coup comme Sabrina n'a pas un background technique, c'est moins facile de savoir quel matériel et quel modèle acheter. Elle gère quasi 100 % des réceptions : quand le matériel arrive, c'est elle qui réceptionne, comme ça elle sait ce que c'est. Ensuite, elle alloue au client et prépare en fait tout ce qu'il y a à préparer pour un projet.

Peux-tu expliquer concrètement ce qu'est l'activité de Damnet, son métier ?

Le métier c'est la gestion de parcs informatiques chez des clients d'un utilisateur à un peu plus de 200. Concrètement, on fait office d'informaticien interne à l'entreprise sans être employé par le client, mais on gère tous l'IT : on fournit le matériel et les licences, l'installation, la maintenance, le helpdesk, des conseils. Le conseil, cela comprend tout ce qui est orientation des achats en l'aidant à identifier ce qu'il doit remplacer pour préparer le budget du client. C'est vraiment un accompagnement complet. On fait aussi le suivi avec les différents fournisseurs comme Proximus, les développeurs ERP, les développeurs de site web. On prend ça en charge aussi : c'est plus facile de causer entre techniciens que de laisser le client faire et qu'il fasse un peu n'importe quoi. L'idée c'est que le client se concentre sur son métier et qu'il nous délègue toute la partie IT qui souvent l'ennuie.

Quels substituts existe-t-il à votre activité ? Les informaticiens internes ?

Oui, c'est ça, on a quelques clients qui ont un ou deux informaticiens internes. À ce moment-là, on vient en renfort avec une expertise qu'eux n'ont pas forcément parce qu'ils restent dans le même réseau. C'est un peu comme relire un texte, à un moment, tu ne vois plus les fautes d'orthographe. On a vraiment beaucoup de clients donc on a différents environnements, différents problèmes, différentes solutions qu'on a mis en place donc quand l'informaticien interne est coincé on vient régler le problème. On sait plus facilement identifier le problème et exactement comment le régler. Des exemples de situations : des migrations serveur. On a donc fourni le matériel, fait toute la migration et on a formé la personne pour qu'elle puisse gérer au jour le jour et nous appeler quand elle est coincée.

Donc ça ne nous gêne pas qu'il ait un informaticien interne. Oui, ça fait moins de boulot, mais c'est une autre facette de notre métier. Ce n'est pas parce qu'il y a un informaticien interne qu'on n'a aucun rôle à jouer. On a toujours un rôle de conseil, de suivi. De plus, dans certaines structures il y a une personne en interne qui n'est pas forcément informaticien, mais qui gère les petites demandes. Pour une question budgétaire par exemple, ils préfèrent que ce soit ces personnes-là qui gèrent plutôt que de nous appeler. Dans certains cas, ça nous arrange aussi : aller à Bruxelles pour changer les piles d'une souris... Nous on vient alors en renfort soit pour toute la partie serveurs soit pour certaines parties du réseau.

Quels sont les principaux concurrents de Damnet ? Et concrètement, sur quel(s) plan(s) êtes-vous en concurrence avec eux ?

Dans notre secteur, il y en a vraiment beaucoup et l'on en rencontre toutes les semaines. Surtout qu'on fait des entretiens d'embauche pour le moment, on en découvre de nouveaux. Mais dernièrement, on voit beaucoup de petites structures de 3-4 personnes maximum. De ce type-là, il y en a un peu partout : on en a vu encore 10 qu'on ne connaissait pas dernièrement sur les différents entretiens. Sur des marchés publics ou des appels d'offres, c'est quand même rare qu'on soit en concurrence avec eux parce qu'ils restent plus régionaux. Ils ne sont pas très grands donc ils n'ont pas autant de clients. Ils gèrent plus ou moins 3-4 clients importants.

Sinon on est aussi pas mal en concurrence avec Systemat mais c'est une plus grosse structure plus sur des infrastructures cloud hébergées. Il y a quelque temps, c'est aussi beaucoup Computerland à Liège. Dernièrement moins parce qu'à mon avis ils ont changé leur cible : ils ont racheté Alter et Orda-s ce qui fait qu'ils ont bien grandi. Du coup je pense qu'ils

s'attaquent plus à des plus grosses structures ce qui n'est pas du tout notre cible. Nous on reste sur le marché PME. On n'a pas les ressources de s'attaquer à des sociétés de 200 – 250 personnes donc on reste sur la partie PME. Et sur cette partie-là, les gros groupes ne viennent pas et les petites structures ne sont pas assez costaudes pour les attaquer. On remarque que, depuis quelques années, on a moins de concurrents sur notre cible.

Si je comprends bien, il y a des concurrents avec un peu tous les profils, mais la cible que chacun de ces concurrents va essayer d'atteindre sera différente en fonction de la taille de l'entreprise ?

Oui, c'est ce qu'on remarque en tout cas. En région namuroise et en Wallonie, des concurrents de notre taille, il n'y en a pas beaucoup. Des groupes de 3-4-5-6 personnes, là oui il y en a beaucoup, mais d'une vingtaine, il n'y en a pas énormément.

Si je résume, des entreprises qui font le même métier que vous il y en a beaucoup, mais celles qui sont en mesure d'impacter vraiment vos activités, elles sont relativement réduites.

On voit souvent les mêmes, oui. Il y en a peut-être 3-4 qu'on voit régulièrement. Quand on n'a pas un marché, on pose quand même la question « pourquoi. » J'ai encore eu le cas hier, on a dit qu'on était nickels du point de vue technique même si ça n'était pas le cas de beaucoup de nos concurrents, point de vue prix très bien, mais la différence était que le concurrent intégrait de la téléphonie et pas nous. Nous on travaille avec un partenaire. Après je me suis dit c'est un peu bête parce que la téléphonie, oui c'est intégré, mais quand c'est avec un partenaire qu'on connaît très bien, c'est pareil que de le faire nous-mêmes. Là, on ne nous a pas dit qui était le concurrent qui avait gagné. Mais souvent, on essaye de le savoir pour avoir une idée. On fait donc un peu de veille concurrentielle, ça n'a jamais fait de tort.

Il n'y a donc pas de concurrents qui sont en tous points similaires à Damnet ?

Computerland et Systemat font la même chose que nous, mais ils sont plus grands, ils font aussi du développement. Donc pour certaines choses, oui nos activités se recoupent.

La dimension sociale présente chez Damnet lui procure-t-elle un avantage par rapport à la concurrence ? Dans quelle mesure ?

Ça dépend des clients. Ça nous aide pour tout le secteur associatif et ONG. On a beaucoup de clients à Bruxelles et c'était que du bouche-à-oreille, on ne fait pas de prospection (que ce soit

à Bruxelles ou ailleurs). Les clients à Bruxelles, ce sont beaucoup d'ONG. Par exemple, on a Médecins du Monde qui a entendu parler de nous via les Iles de Paix. Les Scouts et Amesty International c'est pareil. Il y a vraiment un petit milieu avec par exemple SAW, Azimut, etc. qui eux fédèrent pas mal de monde. On a une philosophie qui se rapproche de ce type de clients donc on leur est sympathique. On fonctionne de manière correcte et transparente, on ne veut pas vendre pour vendre et essayer absolument de prester des services à tout bout de champ. Il y a beaucoup de concurrents qui le font, mais nous on essaye d'être honnêtes. On nous a même parfois reproché d'être trop honnêtes, on a perdu un marché à cause de ça.

Pour la partie PME, c'est une chance sur deux. Il y a des prospects où je dis qu'on est une coopérative, mais ils n'y accordent aucune importance, ils veulent juste voir les chiffres. Il y en a d'autres qui s'y intéressent et c'est de plus en plus le cas. Il y a de plus en plus de PME qui trouvent que notre mode de fonctionnement est intéressant et donc ils demandent qu'on leur explique un peu comment nous on fonctionne. On sent qu'il y a un intérêt qu'il n'y avait pas il y a 3-4 ans par exemple.

Par contre, ça n'a jamais constitué un obstacle par rapport à un client ?

Jamais un obstacle, non. C'est plus un avantage. Au pire, il n'y prête pas attention. Ce qui compte pour les clients c'est qu'on fasse notre boulot.

Tu parlais du bouche-à-oreille et des prospects, concrètement l'acquisition de nouveaux clients, elle se passe comment ?

Il n'y a pas de démarche de notre part, il n'y en a jamais eu. Il y en aura peut-être, mais pour le moment on n'en a pas besoin. On est présent dans pas mal d'activités de la chambre de commerce où on rencontre d'autres sociétés, des visiteurs, et ça nous permet de faire parler de nous. Moi je suis présent au BNI à Namur qui est un groupement d'entreprises basé sur le principe « qui donne, reçoit. » Et donc là, ça permet de faire une demande spécifique en disant « tiens j'aimerais bien être mis en contact avec telle société. » Et on peut donc se faire aider par un membre du groupe qui connaîtrait quelqu'un qui a le profil qu'on recherche. C'est vraiment du networking et du bouche-à-oreille.

Il n'y a pas de démarche de ma part qui consiste à contacter directement un client potentiel pour lui proposer nos services. Par exemple, j'ai encore été contacté par un prospect hier, une école, qui a entendu parler de nous ou qui a fait une recherche sur le web. Les écoles c'est comme ça, c'est par ce qu'elles sont dans le même secteur d'activité. Les écoles de Champion

ont parlé de nous à Floreffe, à une autre école à Gosselies, etc. Amnesty, Iles de Paix et Oxfam, c'est la même chose. Donc c'est vrai que pour le moment on n'en a pas besoin parce qu'on a une cinquantaine de prospects encore sur le cours.

Existe-t-il une menace d'entrée de nouveaux concurrents sur le marché ?

C'est assez stable. On en croise beaucoup de plus petites structures qui montent puis un ou deux ans après elles n'existent plus. Malheureusement, ça arrive encore régulièrement et donc on peut reprendre des clients. Dans l'ensemble toutefois, on ne voit pas que ça bouge énormément. En plus, il y a beaucoup d'indépendants qui sont des petites structures. De notre taille, ce sont souvent les mêmes qui existent depuis des années. On les connaît et ils nous connaissent aussi. À mon avis même, ça va plus diminuer qu'augmenter.

Il y a une raison à cela ?

Soit ils restent sur leur type de métier et ils n'évoluent pas et donc les solutions services changent et eux ne s'adaptent pas. Nous on travaille avec pas mal de partenaires et les clients.

J'ai cru comprendre que vous aviez beaucoup de vos clients dans l'économie sociale. Je voulais savoir si tu pouvais me décrire le profil de votre clientèle ?

On a, de mémoire, 30 % dans le secteur associatif, 60 % de PME et 10 % dans le public ou professions libérales et indépendantes.

Le fait d'avoir beaucoup de clients dans le secteur associatif et dans l'économie sociale, est-ce un choix de votre part ?

C'est historique. Comme Jean-François était actif dans Azimut et SAW, au départ il a eu beaucoup de secteur associatif et petit à petit ça a augmenté parce qu'on a un historique qui fait qu'on a beaucoup de clients associatifs au départ et on les garde. Mais ce n'est pas un but en soi, on n'a pas de statistiques qu'on veut absolument respecter. On veut garder un équilibre parce qu'on aime bien les clients dans l'économie sociale, on s'entend bien avec eux, c'est chouette de travailler avec eux, on aime bien leurs actions et ce qu'ils font c'est très intéressant. Aussi, pour un profil économique, le secteur associatif est intéressant. Quand la crise a touché les PME, elle n'a pas touché les ASBL et les ONG. Donc la crise on l'a sentie un petit peu, mais pas comme beaucoup d'autres. On a donc un équilibre.

Vous est-il déjà arrivé de refuser certains clients par rapport à un conflit de valeurs ?

Oui. Refuser ou éjecter. Encore dernièrement. Par exemple, il y a deux semaines on a donné notre renom à un client parce que depuis le début, il y a des retards de paiement et ils se foutent un peu de nous en fait. Maud appelle pour régler des factures qui datent de novembre peut-être et c'est déjà le troisième rappel. Ils nous répondent que tout est en route et trouvent toujours des excuses peu crédibles. En plus, la direction chez eux n'est plus sympathique et même un peu agressive envers nous : on leur propose des choses, ils n'écoutent pas et après ils viennent se plaindre parce qu'il y a des choses qui ne suivent pas alors qu'on les a quand même conseillés plusieurs fois. On a aussi eu des problèmes avec un autre client qui finalement est quand même resté avec nous après qu'on ait vu le directeur. Il y a une personne chez eux qui est infecte : quand elle appelait au helpdesk, il n'y avait plus personne qui voulait décrocher ou aller chez eux. On va chez eux, ils sont super désagréables, on propose des choses et ils ne veulent pas. On a fait un suivi complet, un mail très clair qui fait trois pages en leur expliquant les problèmes, on ne peut rien faire d'autre. « Oui, vous avez des lenteurs, mais on a tout fait, on sait d'où ça vient. » Ils remettaient sans cesse en question ce qu'on leur disait en nous disant qu'on ne faisait pas notre travail. Dans ce cas-ci, c'était le câblage qui était mauvais. Il y a un câbleur qui est passé et qui a fait une analyse des câbles et il y a 50 % qui sont mauvais. À partir de là, on peut tout remplacer, mais ça ne changera rien. On ne voulait pas le faire parce que c'était une perte de temps pour eux comme pour nous tout ça à cause d'un câblage qui n'était pas bon. Donc ils sont montés dans les tours en venant crier sur les gens chez nous. On leur a donc dit « ça suffit, vous ne devez pas être désagréable envers notre personnel du coup on préfère arrêter là et travailler avec quelqu'un d'autre. »

C'est vraiment à cause d'un manque de respect et des valeurs qui ne sont pas les mêmes que les nôtres : quand on voit que ça ne peut pas coller. C'est pareil pour les pratiques un peu limites. Ça arrive parfois qu'on nous demande de donner les droits sur une boîte mail d'une personne. Dans ce cas, on leur répond que c'est la vie privée et qu'on ne peut pas et que le client ne peut pas non plus.

Lors des négociations avec les clients, considères-tu que le pouvoir de négociation se trouve plus dans les mains de ces derniers ou dans les mains de Damnet ?

Ça dépend surtout de la taille des clients. On a un système un peu particulier, on fonctionne en régie plafonnée donc on facture ce qu'on preste réellement, mais avec un plafond maximum. Donc le client il a un budget clair qui est plafond. Généralement, c'est en dessous et on sait

qu'on ne dépassera pas. Il y en a qui comprennent très bien et qui adhèrent : c'est juste une estimation et si elle est un peu plus haute au départ, on refait le point après trois mois, six mois, un an pour après adapter et pour que son budget l'année suivante colle. Mais pour des tout nouveaux clients, on reste sur l'estimation en fonction du nombre de PC qu'ils ont. Parfois, ça sera seulement la moitié du temps estimé, mais on ne les connaît pas donc c'est une sécurité. Ça leur fait peur, mais généralement on refait le point après six mois. D'autres, c'est aussi psychologique : ça passe mieux d'avoir un budget moins élevé. Dans ce cas, on a déjà accepté de commencer avec huit heures au lieu de douze (par mois), mais alors on réévalue plus régulièrement pour voir ce qui ne va pas.

Dans quelle mesure les clients de Damnet sont-ils conscients de la dimension coopérative et sociale de votre société ? Est-ce que c'est quelque chose sur lequel tu vas communiquer ?

Il y en a qui m'en parlent d'emblée et qui me demandent de leur expliquer. Puis il y a les autres où je leur explique quand même en présentant le contrat parce que c'est important pour nous. Donc j'en parle à chaque fois. C'est quelque chose qui revient systématiquement dès le premier contact que ce soit de leur côté ou du nôtre.

En plus, il y a des clients qui sont des sprl mais qui fonctionnent un peu comme nous (ou en tout cas, qui essayent de mettre un peu la participation des travailleurs en application sans être une coopérative), mais ils ont conscience du système et ils veulent motiver leurs équipes à l'appliquer. Du coup, eux nous posent pas mal de questions et c'est déjà arrivé que la moitié du temps consacré au premier contact soit orienté organisation plutôt que contrat IT.

Vous est-il déjà arrivé de refuser certains fournisseurs par rapport à un conflit de valeurs ?

Non, avec les fournisseurs c'est différent. On a plus de contacts avec certains fournisseurs qu'avec d'autres et particulièrement plus d'affinité avec deux fournisseurs. Les autres on les connaît moins. On travaille beaucoup moins avec certains fournisseurs, car il n'y a pas de suivi derrière. Ce n'est pas forcément un conflit de valeurs, mais plutôt parce que ça traîne.

On a beaucoup de contacts par mail ou téléphone, on les voit deux ou trois fois par an, mais les conflits de valeurs n'ont jamais posé de problèmes avec les fournisseurs.

Intégrez-vous des considérations de responsabilité sociétale dans le choix de vos fournisseurs ?

Pas spécialement non. Parce que quand on veut acheter telle ou telle marchandise, il n'y a pas 36 fournisseurs qui la vendent en Belgique.

Lors des négociations avec les fournisseurs, considères tu que le pouvoir de négociation se trouve plus dans les mains de ces derniers au dans les mains de Damnet ?

Du fournisseur. Mais bon, ça dépend toujours du fournisseur. Si c'est chez Dell par exemple, ils doivent remonter jusqu'au département Finance chez eux. Parfois, on baratine un peu en disant qu'ils sont en concurrence avec d'autres fournisseurs comme HP, FUJISTU.

Notre principal pouvoir de négociation c'est de leur dire qu'on a d'autres possibilités et qu'on peut aller voir ailleurs même si on ne le fait pas spécialement. Les commerciaux chez Dell nous disent « Mettez que c'est HP en concurrence avec nous, ça passera mieux chez les big boss. »

Annexe 3 : Retranscription de l'interview d'Anne-Françoise Rulmont (11 juin 2015)

Quels sont ta formation et ton parcours professionnel avant d'arriver chez Damnet ? Et depuis que tu es chez Damnet ?

Quand j'étais aux études mon intérêt portait surtout sur l'environnement, l'eau en particulier donc j'ai fait un graduat en chimie métallurgie pour pouvoir aller vers les analyses d'eau, l'épuration de l'eau et aussi parce que j'étais fascinée par les hauts fourneaux. À la fin de mes études, on est venu me chercher pour me proposer un emploi à l'AFN, j'en étais toute surprise donc c'était difficile de refuser. J'y ai donc travaillé trois ans, mais j'étais complètement en conflit de valeurs là-bas donc j'ai cherché du boulot ailleurs sans trouver ce qui me convenait. J'ai donc repris un an d'étude pour être écoconseillère. C'est une formation de six mois de cours et de six mois de stage au terme desquels j'ai été engagée à Inter Environnement Wallonie pendant 10 ans ce qui correspondait vraiment à mes valeurs parce que j'étais dans l'environnement. J'y ai fait des choses très différentes : site web, m'occuper des membres, travailler sur des dossiers. Ça a été très varié sur 10 ans. Ensuite, Jean-François a créé Damnet qui pour lui est une suite logique d'un parcours professionnel très social. C'est un modèle qu'il a rencontré en France. J'ai embrayé dedans d'abord comme conjoint aidant parce qu'il n'y avait pas de sous pour gérer la comptabilité et les aspects administratifs. Quand Damnet a pu engager quelqu'un, ç'a été moi d'abord avec un mi-temps puis après avec quelques heures en plus.

Quelle est ta place dans l'entreprise chez Damnet ? Quelles sont tes fonctions ?

Je suis directrice des finances et des ressources humaines. En ce qui concerne les ressources humaines, c'est principalement de la gestion administrative parce que quand il y a des vrais problèmes humains ce n'est jamais une seule personne qui gère, on gère ça en comité de direction. Il y a plus dans trois têtes que dans une, quand il y a de vrais problèmes humains ce n'est pas toujours évident, on n'a pas de psychologue. Toute la partie administrative ressources humaines c'est moi qui gère puis les finances globales en binôme avec Jérôme aussi pour les décisions importantes.

Parmi les sept principes de l'Alliance Coopérative Internationale, quels sont les principes coopératifs les plus importants chez Damnet ?

Je pense qu'on les respecte tous. La seule chose sur laquelle on a un peu de difficulté, mais sur laquelle on est en évolution c'est « l'adhésion volontaire ». Alors oui, il faut que les gens aient envie de devenir coopérateurs, mais je pense qu'on aurait quand même un problème s'il y avait une partie des employés qui n'étaient pas coopérateurs et une partie qui l'était. Donc quelque part, oui c'est volontaire, mais on encourage vivement les nouveaux employés, et ce, dès les entretiens d'embauche où on l'explique clairement. Il faut qu'on soit tous sur le même bateau. Mais sinon dans l'ensemble on est à fond pour tous les principes coopératifs.

Qu'évoque le concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise pour toi ?

Nous on voit ça au niveau local. On n'a pas un métier qui va révolutionner les consommations en énergie ou autre chose, on a un métier simple et basique. Pour nous, notre responsabilité c'est plutôt de créer un environnement de travail qui soit très respectueux des gens, de leur rythme de vie. Cela passe par de la flexibilité, par le fait de les écouter dans ce qu'ils ont envie que leur société devienne.

Ce n'est donc pas uniquement de manière interne vis-à-vis des employés, c'est aussi vis-à-vis des clients ?

Tout à fait, on a un contrat où le client n'est absolument pas captif. Le client qui veut nous quitter, le jour même il a tous ses codes et il nous quitte. Et ça, ça surprend souvent, car il n'y a même pas un dédit, une somme d'argent ou un délai. De notre côté si on veut arrêter avec un client, on a trois mois de délai parce qu'on ne veut pas mettre les clients dans l'embarras, il faut qu'ils aient le temps de se retourner pour trouver un autre prestataire. Cela marche bien parce qu'on a vraiment très peu de clients qui nous quittent. Je pense que ça fait partie de la confiance aussi que de ne pas obliger les gens à s'inscrire forcément pour 12 ou 24 mois. Tant qu'ils sont contents, ils restent et le jour où ils ne sont plus contents, ils ont la possibilité de partir. Et nous ça nous oblige aussi à un haut niveau de qualité, car le client peut être vite parti.

Comment décrirais-tu la place de la RSE au sein de l'entreprise aujourd'hui ? Est-ce vraiment une place centrale ou c'est plutôt quelque chose que vous faites sur le côté de manière périphérique ?

Non c'est dans le cœur du truc. Pour nous quelque part, le métier est presque accessoire. La volonté de la création de Damnet, c'est de montrer qu'un modèle coopératif fonctionne. On fait de l'informatique parce que Jean-François était attiré par ça, mais s'il avait été attiré par un autre métier, je pense que Damnet serait dans un autre métier.

Donc le but premier de la création de Damnet, c'était vraiment de promouvoir un modèle coopératif ?

Tout à fait.

Dans quelle mesure les parties prenantes avec lesquelles vous traitez (clients, fournisseurs, partenaires, pouvoirs publics, etc.) vous incitent-elles à agir de manière socialement responsable ?

Il n'y a pas de demande qui vient de l'extérieur. L'État, ça les fait sourire. On n'a pas droit à plus qu'une autre PME et on doit se battre pour des dossiers comme n'importe quelle PME. D'où la fondation de l'Union des Scop pour essayer justement d'avoir un cadre qui motiverait d'autres à créer des sociétés sous le statut Scop.

Les clients ne demandent rien non plus, mais beaucoup sont sensibles à cela. Ils ne vont pas venir parce qu'on est une coopérative, mais par contre il y en a beaucoup qui, lorsqu'ils ont le choix entre deux fournisseurs, ils se disent qu'on promeut des valeurs dans lesquelles ils se retrouvent. C'est pour ça que dans nos clients on a beaucoup d'ONG, d'associations et d'organisations qui sont plus sociales. Ça effectivement, à eux, ça leur parle. Mais je pense que si on faisait du mauvais boulot ils ne seraient quand même pas chez nous.

Si je comprends bien, il n'y a donc pas un cadre formel qui dit : « Chez Damnet, la responsabilité sociétale c'est... »

Non, car on ne pousse pas cela d'abord. Quand on fait du networking, on explique aux gens le travail qu'on fait, le type de clients qu'on a, que les gens bossent bien, que les clients ne sont pas captifs, etc. Après seulement on explique qu'on est une coopérative. Mais c'est déjà arrivé que des gens signent avec nous et n'aient pas compris ce qu'était l'aspect scl.

La politique de responsabilité sociétale est claire et définie, mais pas par écrit. Elle est expliquée, mais elle est surtout vécue. Mais je ne peux pas te donner un texte en disant « Voilà notre déclaration d'intentions au niveau de... », ça, on n'a pas.

Ce n'est donc pas quelque chose sur lequel vous insistez au premier abord ?

Peut-être un peu plus si on va dans l'économie sociale, mais souvent eux l'ont vu avant. Ça attirera leur attention alors qu'une PME classique va être plus intéressée sur le métier, les délais d'intervention, etc.

La RSE a-t-elle déjà été abordée en tant que telle durant un comité de direction ? Pourquoi ?

Non. Cela transparaît partout, c'est compris dans toutes décisions sinon on serait en conflit avec nos valeurs. Nous n'avons pas une politique de RSE définie, car on n'en a jamais eu besoin. C'est vraiment à tous les niveaux.

Quels seraient, selon toi, les principaux axes sur lesquels Damnet agit en acteur socialement responsable ?

Il y a beaucoup de choses au niveau des travailleurs. On essaye vraiment de s'adapter à leur rythme de vie. Par exemple, on en a un qui attend un enfant donc les semaines qui précèdent, on a proposé au travailleur de faire plus de helpdesk, on lui a aussi proposé plus de clients sur Namur de manière à être proche en cas d'appel urgent. Un autre exemple : un travailleur vient de me dire qu'il aura un souci pour les mercredis après-midi parce que sa fille rentre à l'école donc on va trouver un aménagement d'une manière ou d'une autre pour qu'il puisse gérer la garde de sa fille les mercredis après-midis. En fonction des demandes, on essaye toujours de répondre positivement et d'organiser au mieux. C'est surtout dans la gestion des ressources humaines. On y est très attentifs.

Ils ont tous une voiture parce que c'est nécessaire dans leur métier. Maintenant au niveau environnement on essaye de ne pas prendre de grosses cylindrées. Ils ont quand même des breaks parce qu'il faut qu'ils mettent du matériel dedans, mais on essaye quand même d'être raisonnable au niveau des émissions de CO₂.

Est-ce que tu vois d'autres axes sur lesquels Damnet pourrait agir et ne le fait pas actuellement ?

Au niveau environnement ce qu'on a fait aussi il y a quelques années c'est mettre des tarifs moins chers si les clients acceptaient d'être dépannés par téléphone et plus cher si on allait sur site. Nos concurrents ils font l'inverse. C'était une manière de pousser les clients à se dire « je n'ai pas besoin qu'il vienne physiquement. » On avait vraiment vu la différence sur deux ans.

Comment communiquez-vous sur la responsabilité sociétale en interne (aux employés et aux associés) ?

C'est pour ça qu'on veut qu'il y ait minimum un an entre le moment où le travailleur a un contrat et le moment où il devient associé. Parce qu'on estime que ça se vit, ça se sent, ce ne sont pas que des déclarations sur papier.

Damnet a été construit de manière très empirique. Un peu avec nos tripes, notre feeling. Donc voilà, on n'est pas parti d'une feuille en disant « On veut faire ceci, cela... » Par contre, il y a quand même dans la mission de Damnet une phrase qui dit qu'on a l'ambition d'être attentifs aux travailleurs.

C'est parce que les employés le vivent qu'on arrive à le communiquer.

Comme tu le disais, d'un point de vue externe ce n'est pas spécialement communiqué aux clients et aux fournisseurs ?

Il y a nos « Vocation – mission – ambition » sur le site internet, mais c'est chaque fois un paragraphe. Ce n'est pas en tant que tel la partie primordiale de notre communication par rapport au client.

Une manière de créer de la valeur partagée, c'est créer de l'emploi et donc favoriser l'emploi des personnes de la région dans laquelle l'entreprise mène son activité.

J'ai cru comprendre en faisant mon stage ici que Damnet allait être amenée à s'agrandir dans les prochaines années. Dans quelle mesure et dans quelle ampleur ?

On cherche encore à engager deux personnes. On a fait tout un processus de recrutement, mais on n'a pas été convaincus donc on recommence. C'est terminé avec une vingtaine de personnes et finalement personne ne nous a franchement convaincus donc on recommence. On essaye que les gens n'habitent pas à plus de trois quarts d'heure d'ici. Mais de toute façon,

ils ne doivent pas venir tous les jours ici donc si on engage un Bruxellois, il aura plus de clients bruxellois donc il ne doit pas venir tous les jours sur Namur.

Donc dans les prochaines années, la quantité de nouveaux emplois créés est relativement incertaine ?

On ne veut pas se projeter et dire que dans cinq ans on va être cinquante, mais tant que les clients viennent on sera amenés à s'agrandir.

Quels seraient les profils de travailleurs recherchés dans les prochaines années ? (années d'expérience, formation, etc.)

On aimerait bien encore une personne expérimentée et une personne novice. Une personne expérimentée parce que les clients arrivent plus vite que ce qu'on ne le croit donc on n'a pas un an pour que techniquement il soit opérationnel. Mais alors on doit être très attentifs à la malléabilité de ces personnes au niveau de nos pratiques, de la façon de gérer les clients puisque très souvent les travailleurs ont une méthode bien définie et ils vont chez les clients faire telle et telle tâche et c'est tout. Chez nous, on veut qu'ils aient moins de clients, mais qu'ils aient un vrai contact personnalisé avec le client, qu'ils le connaissent bien, qu'ils discutent et donnent leurs conseils, qu'il y ait une vraie gestion comme un informaticien interne qui gère tout cela avec une vue sur le long terme et pas juste une vue de court terme.

C'est donc l'objectif d'employer des personnes qui sortent directement des études pour pouvoir les former ?

Voilà. Mais bon, il y a des cas positifs dans les deux cas et des cas négatifs dans les deux cas. C'est toujours une question de profil de personne qui a envie de faire quelque chose de son entreprise.

Est-ce que tu considères que le recrutement chez Damnet intègre la responsabilité sociétale de l'entreprise ? Dans quelle mesure ?

Énormément. C'est sûr qu'on fait d'abord un filtre technique, car si quelqu'un n'est pas bon techniquement, il a beau être quelqu'un de merveilleux au niveau humain et « objectif de société », si ça ne colle pas avec le métier, ça ne peut pas le faire. Après, on a un entretien rien que pour essayer de voir quelles sont les valeurs de vie de la personne, ce qui est important pour elle. On veut voir sa flexibilité au niveau de sa façon de travailler. On essaye de sentir tout cela au cours d'une entrevue d'une demi-heure consacrée rien qu'à ça. Et puis même

dans les entretiens techniques, il y a des questions relatives à ça aussi. On y est très très attentifs. Et puis d'ailleurs, les candidats précédents n'ont pas été retenus parce que ça ne collait pas à ce niveau-là. On sentait qu'il y avait un problème au niveau de nos valeurs.

Quelle est la formation type qu'ont les travailleurs avant d'entrer chez Damnet ?

Beaucoup ont fait un graduat en informatique. Trois-quatre n'ont pas de graduat. Ils sont sortis d'humanité, ils ont un peu galéré et puis ils ont suivi des formations du Forem. Ensuite nous on les a formés avec les PFI, etc.

Ceux-là sont arrivés chez Damnet par hasard ?

Souvent, c'est par stage. C'est vrai que nous on aime bien avoir les gens en stage. Quand c'est un graduat, c'est un stage de trois mois et quand ce sont des formations Forem ce sont des stages de trois semaines. Ça permet de connaître un peu les gens et de voir un peu ce dont ils ont envie. Et puis qu'ils voient eux aussi si ce qu'ils ont vu dans l'entreprise ça leur plaît ou pas. Il y a des gens qui n'ont pas du tout envie du principe coopératif. Ils ont juste envie de faire leur boulot convenablement, de ne se préoccuper de rien et c'est tout. Il n'y a pas de jugement de valeur là-dessus. Chacun est bien dans un cadre ou dans un autre, mais ces gens-là, ici ils sont malheureux. On a beau avoir l'impression qu'on leur donne une montre en or, si ce n'est pas ça qu'ils aiment, ça ne sert à rien de leur donner et donc il vaut mieux qu'ils aillent ailleurs.

Est-ce que ça vous tient à cœur par exemple de travailler avec le Forem justement pour favoriser l'insertion de demandeurs d'emploi ?

Non. Nous n'avons pas d'objectif social pour aider des travailleurs en difficulté. Ça, on ne fait pas. On a une grande exigence au niveau technique, mais on laisse le temps aux gens de se former. Au bout du compte, il faut qu'ils se soient bougés pour acquérir ce dont on a besoin pour gérer nos clients. Alors maintenant, on a des clients de tailles très différentes donc ils ne doivent pas tous savoir tout faire non plus. Les plus novices ont généralement un an pour acquérir ce dont nos clients les plus basiques ont besoin. Et après, ils peuvent grandir un peu plus doucement et monter en taille de clients s'ils le veulent. On peut très bien en avoir un ou deux qui restent sur des réseaux basiques, mais s'ils le font bien il n'y a pas de souci. Par contre, on n'a pas du tout la vocation de se dire « oh le pauvre, ça fait longtemps qu'il galère, allez on va lui donner sa chance ! » Cela parce qu'on a trop d'exigences et trop de difficultés à ce que les gens soient vraiment des minientrepreneurs, soient responsables de leurs agendas,

etc. Cela nécessite une maturité minimum, mais par contre les gens qui sont là et qui ont des difficultés de vie, on sera là pour les aider.

Quelles sont les conditions pour un travailleur pour devenir associé ?

Il faut qu'il soit sous contrat au sein de l'entreprise depuis minimum un an. Quand cette année est révolue, on attend l'assemblée générale suivante. Il faut qu'il ait un avis positif du Conseil des Travailleurs Associés (CTA). Il y a des évaluations échelonnées, après six mois, etc. Il y en a pour lesquels, s'il y a un peu plus de choses à dire, on provoquera peut-être un avis de plus. Il y a toujours un feedback au travailleur : le travailleur sait qu'on parle de lui au CTA. On ne fait pas ça dans le dos des gens. Après Jérôme lui fait un retour en disant « Le conseil des travailleurs associés a dit que ça c'était bien, là il faut que tu fasses des efforts, ça on attend de toi, ça, on en a vraiment besoin, etc. » On fait un feedback tout au long de l'année. Puis il faut que le vote passe à l'assemblée générale.

Donc ce sont les trois conditions...

C'est le Conseil d'Administration en fait qui finalement propose la candidature ou pas. Le CA a toujours suivi l'avis du Conseil des Travailleurs Associés.

Les conditions sont donc : être présent depuis un an, si l'avis du CTA est favorable, ça passe par le Conseil d'Administration qui propose alors la candidature à l'assemblée générale qui vote.

Oui, il y a un vote écrit.

Comment s'organise la formation d'un nouveau travailleur associé ? Parce qu'ils auront un rôle forcément dans la gestion de l'entreprise...

Oui tout à fait. Dès le premier jour, on évoque déjà beaucoup de choses. On le fait aussi pour les stagiaires, car quand on prend un stagiaire on se dit que c'est un potentiel employé. Donc là il y a déjà pas mal de choses qui sont expliquées. On est très conscients qu'ils ont énormément d'informations le premier jour. Du coup, après trois semaines – un mois, Jérôme revoit les nouveaux employés, leur réexplique un peu et voit leur ressenti pour voir ce qu'ils ont perçu, etc. Après six mois il y a aussi une ré-explication de ce qu'est une assemblée générale, un Conseil d'Administration, comment cela fonctionne, qui a le droit de vote, quels sont tous les lieux de décisions, ce qu'est le CTA. Il réexplique encore. Parfois, c'est même

une troisième explication pour certaines choses, mais nous on estime que c'est bien nécessaire.

Donc après cela, il n'y a plus forcément de formation prévue à ce sujet ?

Plus forcément, maintenant ils ont un parrainage tout au long de leur première année. Donc ils ont un travailleur de leur équipe avec qui ils ont un lien privilégié, une personne qui est un peu plus attentive et à qui ils peuvent peut-être plus facilement poser leurs petites questions qu'ils n'oseraient peut-être pas poser à la direction, mais par contre à un collègue. Le parrainage dure généralement un an.

En plus de cette formation, quelles opportunités de formations complémentaires Damnet offre-t-elle à ses employés ?

C'est vrai que pendant deux ans on leur a simplement dit d'aller se former en mettant un budget de 30 000 € à disposition. Mais ça ne bougeait pas. Donc la première année, on s'est dit que c'était normal, mais la deuxième année ils n'ont même pas utilisé 15 000 € des 30 000 €. Donc cette année on a dit « il faut vous bouger absolument » on a besoin de certifications parce que la société doit aussi avoir un minimum de x certifications pour pouvoir vendre certains produits donc il commençait à y avoir urgence. Donc on a mis un des points dans le plan d'Avantage Non Récurent (ANR) lié au résultat c'est qu'il faut que pour la fin de l'année il y ait x certifications sur l'ensemble des travailleurs qui soient passées. Ça va déjà un peu les motiver. Et puis surtout, Kevin, qui devient directeur métier et recherche et développement, pousse les gars en disant « toi maintenant, d'ici trois mois, quelles certifications est-ce que tu passes ? » On a donc quelqu'un qui pousse et qui motive les employés. Ça, c'est depuis janvier.

Donc vous avez vraiment un budget par an consacré aux formations ?

Voilà, chaque année on prévoyait, mais il était toujours sous-utilisé. Et puis alors comme on grandit et qu'il y a la fameuse législation « bien-être au travail », on encourage aussi d'autres formations par exemple une formation à la Croix-Rouge. Maintenant, on privilégie d'abord les formations techniques. On essaye d'être ouverts et de les pousser parce qu'ils sont toujours contents et à juste titre parce que c'est vraiment du boulot. Il ne suffit pas d'aller s'asseoir quelque part, d'écouter et puis ça y est c'est fait. Ils doivent vraiment étudier pour y arriver.

Et donc pour ça ils peuvent bénéficier d'un régime un peu spécial si par exemple ils ont besoin de temps pour étudier ?

Oui, ils ont du temps qui est prévu pour ça. Donc ils peuvent bloquer dans leur agenda « autoformation » et après on décompte des chiffres.

Et tout ça, c'est Damnet qui finance ?

Oui. Les certifications on paye deux tentatives. Alors maintenant s'il y en a un qui rate après une deuxième tentative, qu'il faut une troisième et que dans l'ensemble on voit qu'il bosse vraiment on est compréhensifs. Par contre si on en voit qu'un s'en fout complètement là on lui demande de payer la troisième tentative.

Lors de l'élaboration du budget, quels sont les postes les plus importants de dépenses ?

Il y a déjà toute une série où on n'a pas le choix : le loyer, carburant, etc. il faut estimer. Il y a des choses qu'on sait estimer justement comme le loyer, mais le carburant il faut se mettre un peu de marge pour ne pas avoir de blague. Après ce sont les formations et team building avec un peu plus de 30 000 € or les certifications coûtent souvent 150-200 € donc il y a déjà moyen d'en passer quelques-unes. Il y a quand même moyen qu'ils passent pas mal de certifications tout en restant dans le budget. Il y a eu quelques certifications aussi qui étaient gratuites puisque c'est pour des fournisseurs et donc c'est eux qui financent parce qu'après on peut vendre leurs produits. Pour nous, c'est donc du temps, mais il n'y a pas de frais directs.

Ensuite, on essaye de voir ce qu'on peut faire comme augmentation salariale en étant juste. Depuis deux ans on a fait des échelonnages qui tiennent compte des compétences des uns et des autres et dans les critères de compétences il y a notamment le critère de certifications qu'ils ont, le nombre d'années d'ancienneté, etc. Il y a quatre niveaux et il y a à chaque fois une fourchette de manière à ce que s'ils restent dans le même échelonnage il y ait quand même une progression possible. Maintenant, c'est vrai que l'État a bloqué les salaires pendant quelque temps.

Plus ils sont formés, plus ils sont autonomes et plus ils sont efficaces.

Comment la RSE est-elle intégrée à l'élaboration du budget chez Damnet aujourd'hui ?

Il y a maintenant un an et demi on avait décidé que la réserve légale deviendrait une réserve impartageable. Ça veut dire que cette partie-là n'appartient à aucun associé, elle appartient à

Damnet scrl. Donc si tous les associés s'en vont, il resterait ça pour que d'autres puissent faire revivre le projet. Alors maintenant légalement ce n'est pas tout à fait juste parce que comme on n'a pas de statut de Scop forcément si on devait vraiment dissoudre Damnet, cette partie-là serait divisée de manière équitable en fonction du nombre de parts de chacun. Mais l'idée est de montrer à l'Union des Scop qu'il y en a qui ont envie de faire ça, de manière à avoir un outil fiscal, qu'ils reconnaissent un statut peut-être hybride entre société et ASBL. Effectivement une ASBL quand elle ferme, s'il reste 5000 € ça doit partir à un autre projet ça ne peut pas aller aux anciens membres.

Donc ça oui, pour moi c'est une responsabilité pour les générations futures de se dire qu'on essaye de mettre un peu de côté pour que Damnet soit costaud, pour que si on a une bévue ou n'importe quoi, on ait ça qui puisse absorber la bévue et pas fermer la société. Donc tous les ans on alloue un certain pourcentage du budget à ce poste.

Est-ce que tu pourrais rappeler les différents critères pour l'ANR ?

On a des critères qualitatifs par exemple leur vitesse d'encodage de leurs prestations parce qu'on estime que s'ils attendent à chaque fois quelques jours pour encoder leurs prestations il va y avoir des tas de petites minutes qui vont être perdues et donc ce n'est pas bon pour le chiffre d'affaires. La réactivité téléphonique. On estime aussi que c'est la qualité de notre service envers les clients (les temps de réunions sont décomptés c'est-à-dire que les appels qui arrivent et qui tombent pendant les temps de réunions on n'en tient pas compte). Le but est de donner une réponse au client. Il y a également le chiffre d'affaires. Tout ça est global, ils sont solidaires. C'est tout le monde gagne ou tout le monde perd. Dans le chiffre d'affaires il y a deux parties, il y a de chiffre d'affaires matériel et aussi les objectifs en termes d'heures. Il y a aussi le bénéfice après ou avant impôt (tout dépend où on veut le calculer) parce qu'il ne faut pas non plus que l'ANR mette Damnet en négatif. Il y a donc cet effet cliquet où on fait palier de 10 %. Il y a aussi le taux de renouvellement de nos contrats d'admin. Parce qu'un client qui a le même contrat depuis cinq ans, il a probablement des PC en plus, peut-être un serveur en plus donc il faut renouveler le contrat pour qu'il soit à jour. Il faut donc qu'ils prennent ça en charge puisque c'est eux qui sont en cheville avec le client. Donc en début d'année, Miguel a déterminé tous les contrats à revoir. Enfin, il y a aussi les certifications qu'ils ont acquises au niveau technique.

Annexe 4 : Retranscription de l'interview de Jean-François Coutelier (15 juin 2015)

Quel est votre parcours professionnel jusqu'à présent ?

J'ai un parcours un peu bizarre puisque je suis fils d'ingénieur et petit-fils d'ingénieur. J'étais fort en mathématiques donc j'ai passé mon examen d'entrée d'ingénieur civil et j'ai commencé ingénieur civil. J'ai raté ma première année parce que je n'étais pas motivé pour quoi que ce soit à l'époque. Après, j'ai changé d'orientation en me disant que je voulais du sens dans ma vie donc je suis parti faire une formation purement sociale : assistant social. Ensuite, j'ai découvert que j'étais un très mauvais assistant social par ce que je n'avais pas la patience d'écouter les gens. Je suis plutôt un homme d'action qu'un homme d'écoute. J'ai eu la chance d'arriver à un moment donné où dans le secteur de l'économie sociale il y avait pas mal de projets économiques qui se développaient et il n'y avait pas des jeunes étudiants comme toi qui s'intéressaient à l'économie sociale donc on m'a donné rapidement des projets à gérer et moi tout de suite j'ai engagé des gens qui avaient un profil plus commercial. La première personne que j'ai engagée c'est quelqu'un qui sortait de HEC puis j'ai engagé quelqu'un de l'ICHEC et donc j'ai appris sur le tas avec ces personnes-là la gestion et j'ai suivi un peu de cours du soir aussi. Ça, c'est pour expliquer le schéma mi-entrepreneurial, mi-social.

Par contre, j'ai aussi toujours été passionné par l'informatique donc c'est quelque chose qui m'intéressait en dehors de mes considérations professionnelles dans un premier temps parce que je suis dyspraxique et l'ordinateur permet de dépasser ça. Donc j'ai découvert l'informatique parce que mon père était un des premiers à avoir un ordinateur à la maison et mes parents m'ont payé un ordinateur pendant mes études ce qui était à l'époque exceptionnel. J'étais un des seuls à Louvain-la-Neuve à avoir un ordinateur dans mon kot. Donc j'ai appris moi-même sur le tas pas mal de choses. À l'époque, l'informatique était à ses balbutiements. En tout cas pour l'environnement professionnel. Dans les grosses boîtes ils avaient des ordinateurs, mais ça rentrait seulement dans les PME, il n'y avait parfois pas du tout d'ordinateur, parfois il n'y en avait qu'un, il n'y avait qu'une boîte mail, etc. Moi j'étais assez doué sur toute la partie bureautique donc on m'a assez rapidement confié des projets à cause de ça.

Dans l'historique, j'ai travaillé à un projet qui s'appelle Monceau Fontaine qui est un centre d'entreprises à Charleroi qui était un ancien charbonnage qu'on a reconverti en centre d'entreprises d'économie sociale. C'est environ 5000 m² de bureaux, d'ateliers qui hébergent aujourd'hui 200 entreprises. On m'a donc confié le développement du projet. Ensuite, on a fait une agence-conseil : on a commencé à faire du conseil pour les entreprises d'économie sociale avec de nouveau des gens très compétents autour de moi. Puis après on a lancé la première coopérative d'activité belge qui était Azimut qui est une coopérative qui permet à des entrepreneurs de tester leur activité avant de se lancer. À un moment donné, j'en avais un peu marre de donner des conseils aux gens pour entreprendre – même si j'étais déjà entrepreneur –, je voulais démarrer une activité entièrement en *self supporting* et donc j'ai démarré Damnet. L'activité de Damnet a démarré fin 1999 au sein d'Azimut et puis mi-2001 on a créé la société. Maintenant, je suis chez Scopiton depuis 2 ans.

Enfin, l'entièreté de ton parcours est dans l'économie sociale ?

Oui. Mais quand j'ai démarré Damnet, Damnet était un peu limite par rapport à l'économie sociale en tant que telle. On ne parlait pas à l'époque de ce type de coopératives participatives. À l'époque, c'était une boîte qui faisait de l'informatique, ce n'était pas de l'économie sociale. Maintenant, les choses ont évolué par rapport à ça.

L'idée de créer Damnet elle est vraiment venue au sein d'Azimut, par ton intérêt pour l'informatique et parce que tu avais envie d'entreprendre quelque chose de nouveau ?

Oui. Alors par contre le mode de gouvernance c'est parce que j'avais découvert les Scops en France. Je me suis dit « si je pouvais réinventer un mode de gouvernance ça serait quoi ? » et c'est comme ça qu'au départ je suis parti vers un modèle participatif qui implique les collaborateurs.

Et ça, c'était tout nouveau en Belgique à ce moment-là ?

Sous la forme qu'on a adoptée chez Damnet, oui. Parce qu'il y avait des projets de Scops. Il y en a une trentaine qui existe maintenant. Il y a Terre qui est un groupe de Scop qui était issu du secteur associatif. Mais sous la forme entrepreneuriale, une personne qui démarre une activité et qui la rend participative, je pense qu'à l'époque c'était assez original.

Qu'est-ce qui t'a donné vraiment envie de transposer ce modèle en Belgique et de faire participer les travailleurs ? Qu'est-ce qui t'a poussé à entreprendre cette forme de société-là plutôt qu'une autre ?

Je ne fais pas les choses pour gagner de l'argent. Maintenant, il ne faut pas en perdre non plus. J'ai la chance de provenir d'un milieu aisé. J'ai pu démarrer dans la vie sans avoir d'impératifs financiers importants. Je fais les choses par plaisir et je me suis demandé quel était le mode relationnel que je voulais avoir dans mon entreprise.

Je veux des gens qui soient autonomes parce que je ne sais pas fonctionner avec des gens dans un mode directif. Je sais confier à quelqu'un un projet et puis s'il coince, qu'il vienne me voir. Je lui donne quelques informations au départ pour qu'il ne se plante pas, mais c'est surtout quelqu'un qui prend en main le truc et puis qui est capable d'interagir avec les autres si jamais il y a un souci et qui vient me poser des questions si ça ne va pas.

Je veux des gens qui ont un esprit d'entreprise et d'initiative. Ça se décline de manière très diverse en fonction des endroits, mais je pense que de manière générale à Damnet les gens ont plus un esprit d'initiative que dans les autres entreprises.

Je veux des gens qui sachent travailler en équipe.

Je veux des gens qui soient généreux c'est-à-dire pas quelqu'un qui mesure tout ce qu'il fait pour l'entreprise. L'entreprise pour moi c'est un collectif, on est dans une aventure humaine et si on commence à mesurer tout dans le moindre détail ça ne va pas. Ce n'est pas une question de disponibilité. À Damnet, il y a des gens qui ont moins de disponibilités parce qu'ils ont une famille à gérer, etc. C'est un état d'esprit. Dans une expérience précédente, j'ai eu une comptable où on avait la TVA qui venait inspecter les comptes le lendemain et à midi elle est partie alors qu'il restait encore des choses à faire. Ça ne serait jamais arrivé à Damnet ça. Donc je veux des gens qui ne soient pas carrés dans leur investissement par rapport au boulot.

Je veux des gens qui soient francs, qui disent ce qu'ils pensent.

Et je veux des gens qui ont plaisir à travailler.

Donc j'ai défini tout ça et puis j'ai dit, mais si ces gens ont ces capacités-là alors ils peuvent être associés aussi. Mon critère de recrutement c'était donc « Est-ce que je vois cette personne devenir associé ? »

L'idée était vraiment de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et de responsabilité vis-à-vis de l'entreprise ?

Oui. Et ne pas être le seul à porter le poids de l'entreprise non plus. Et d'ailleurs maintenant, l'entreprise elle vit sa vie sans moi et tant mieux.

Est-ce que durant les années où tu étais à Damnet, cette forme de société (le fait que les travailleurs soient associés) a, à un moment ou à un autre, posé problème ?

Jamais.

Tu disais tantôt qu'au moment où tu as commencé Damnet que les gens disaient que ce n'était pas de l'économie sociale ? Quand est-ce que ça a commencé à changer dans la tête des gens et comment selon toi Damnet fait de l'économie sociale aujourd'hui ?

Ce que les gens avaient du mal à comprendre c'est que la manière dont on organise l'économie est beaucoup plus vecteur de changement qu'on ne le pense. C'est-à-dire que l'économie sociale classique c'est avoir une finalité sociale forte et avoir une activité économique au service de cette finalité sociale. Par exemple si l'objectif est de créer de l'emploi pour des personnes peu qualifiées on peut créer une entreprise de recyclage et puis on va créer de l'emploi pour des personnes peu qualifiées sans nécessairement se soucier de la dimension participative.

Une économie classique qui, elle, fonctionne avec d'autres schémas est aussi très intéressante parce que ça montre qu'on peut envisager toute l'économie autrement et pas uniquement l'économie pour les peu qualifiés. Et en plus sans subventions. Donc repenser par exemple les rapports au pouvoir dans une entreprise, prendre les décisions les plus importantes tous ensemble, c'est la démocratie dans l'entreprise. Pourquoi est-ce que les propriétaires ou les fondateurs uniquement auraient le droit de décider vers où va l'entreprise, c'est éminemment subversif par rapport au système capitaliste. Il faut repenser la rémunération du capital en disant oui il faut rémunérer le capital sinon on n'en aura pas. Donc moi j'ai toujours été à droite de l'échiquier de l'économie sociale. C'est-à-dire que quand tu fais de l'angélisme tu te tires une balle dans le pied. Des gens refusent de rémunérer le capital du coup ils n'ont pas assez de capital, ils n'ont pas suffisamment de fonds propres et comme ils n'ont pas suffisamment de fonds propres ils sont toujours en négatif sur leur compte et leur compte, ce sont des grands banquiers capitalistes qui leur prêtent de l'argent à 10 %. Du coup, il vaut mieux travailler avec des coopérateurs qui vont vous prêter de l'argent et vous les rémunérez

à 6 % quand vous le pouvez et ça sera bien plus malin que d'emprunter dans une banque. Donc, repenser la manière dont on va répartir les fruits du travail parce que c'est ça en fait. Je n'ai aucun problème à ce qu'on rémunère bien le capital à condition que tout le monde ait été rémunéré aussi. C'est-à-dire que si on met de l'argent en réserve pour l'avenir de l'entreprise et si on donne une prime aux travailleurs parce que c'est grâce à eux qu'on a fait un bon bénéfice, moi je n'ai pas de souci que ceux qui ont pris un risque à créer une boîte aient aussi une plus-value sur leur capital. C'est pour ça que je ne voulais pas créer de SFS et que j'ai préféré créer une coopérative agréée où les dividendes sont plafonnés à 6 %, mais les bénéfices cumulés sont la propriété des gens qui prennent le risque dans l'entreprise après avoir rémunéré les travailleurs et mis en réserve. Il faut trouver un équilibre. Si on ne le trouve pas, la démocratie économique ne peut pas marcher, car si on dit aux gens « vous pouvez décider les grandes décisions », mais qu'après les bénéfices sont accaparés par le capital ça ne va pas.

Je pense que cela est beaucoup plus le ferment de changement de la société plutôt que de créer une entreprise d'économie sociale pour les personnes non qualifiées. Enfin, c'est mon point de vue. Dans ce cas, ça reste plus de l'économie de récupération. C'est quelque chose que l'on met en place parce que l'économie à une défaillance. Ici, on réfléchit vraiment sur l'économie elle-même et comment elle fonctionne.

Donc le fait que Damnet fasse de l'économie sociale, c'est essentiellement dû à sa forme coopérative ?

Et participative oui. Maintenant, ce type d'entreprise véhicule des valeurs aussi. Ce n'est pas pour rien que 45 % des clients de Damnet sont des ONG, des associations, etc. Il peut aussi y avoir une finalité sociale à faire en sorte que les gens aient un bon outil informatique pour fonctionner et rencontrer eux-mêmes leur objet social. Damnet le fait vraiment avec cet état d'esprit positif.

Quelles sont les étapes les plus importantes de la création et des premières années de Damnet ?

D'abord, j'ai eu beaucoup de chance d'avoir mon premier client avant de démarrer puisque j'avais un ami qui avait changé de boulot et qui m'a dit qu'ils cherchaient un informaticien là où il allait. Ça, ç'a été une chance parce qu'on a démarré tout de suite sur un gros client. C'était une chance et en même temps ç'a été assez compliqué puisque j'ai accepté ce projet qui était un petit peu trop gros pour moi, trop intense. Du coup j'ai été voir le directeur deux

mois après en lui disant que j'avais accepté un projet trop gros pour moi, mais que je voyais là où ça coïncait. Donc j'ai diminué mon tarif de 50 %, j'ai été en formation, j'ai acheté des bouquins et pendant trois mois de manière intense et puis six mois de manière un peu moins intense, je me suis formé sur tout ce qui me manquait pour prendre en charge ce client-là. Et le client m'a fait confiance ce qui est une chance incroyable. J'y allais tous les jeudis matin et tous les jours de la semaine je me préparais rien que pour cette journée-là.

Il y a une force que j'ai c'est que je suis assez autodidacte. Encore ici, avec Scopiton on est dans un tout nouveau métier. Je ne dis pas que je n'ai pas ramé un peu, mais bon j'ai appris l'intégration d'ERP, etc., et maintenant je suis parti, je suis crédible. Maintenant, je ne suis pas tout seul, le fait que Viêt soit avec moi ça m'aide beaucoup.

Une autre étape importante c'est quand on a voulu passer à la vitesse supérieure après 3-4 ans. Au début, ça a démarré tout doucement : j'étais tout seul pendant un an puis ça été la crise en 2001 avec les *Twin Towers*, la bulle Internet, le passage à l'euro donc c'était vraiment une crise dans le secteur informatique. Plusieurs fois, je me suis dit que j'allais arrêter parce que ça ne décollait pas. Puis j'ai engagé mon premier salarié. Après un certain temps, on était deux puis trois puis quatre puis cinq. Après on a voulu passer à la vitesse supérieure et donc j'ai engagé quelqu'un plutôt au niveau commercial et là par contre on s'est trompé. C'était trop tôt, on n'avait pas assez de capital donc j'ai dû arrêter avec cette personne malgré qu'elle faisait du bon boulot. On n'avait pas les reins assez solides financièrement. À ce moment-là, je me suis dit qu'il fallait qu'on capitalise parce qu'à deux ou trois mois près ça aurait été bon. Mais là, on était sous-capitalisés donc on commençait à perdre de l'argent et à mettre en danger la boîte. Le capital je vois ça comme étant un outil, pas comme un objectif.

Ensuite, il y a eu le premier déménagement quand on est allés chez Karft. On est arrivés là-bas, on avait un super plateau, on avait tout ce qu'on voulait avec les restaurants d'entreprise, on avait un garde qui recevait tous nos colis, on avait le parking, mais le chiffre d'affaires a commencé à descendre alors qu'on n'avait jamais été dans d'aussi bonnes conditions pour travailler. On a alors eu une réunion avec les collaborateurs et je leur ai dit qu'il faudrait qu'on se bouge parce que sinon au prochain Conseil d'Administration on devrait prendre des mesures un peu sévères. Et ça, ça a provoqué un électrochoc et donc on a travaillé sur les solutions et puis c'était parti. Mais il y a comme ça des moments, sans savoir pourquoi, où humainement ça vacille, il y a eu un changement et il faut se ressaisir et c'est là que c'est important qu'on parle vrai. Ça les gens le savent : ils savent qu'une entreprise c'est produits et

charges et que si à un moment les produits sont inférieurs aux charges, ça peut durer un petit temps puis à un moment donné il faut que le Conseil d'Administration prenne une décision.

Et puis alors il y a eu quand j'ai annoncé mon départ. Là, ils ont mis en place un processus de succession qui a fortement impliqué les collaborateurs donc ça s'est très bien passé.

Peux-tu me décrire le projet de l'Union des Scops ?

Le but du projet, il est relativement simple, c'est faire émerger le statut Scop en Wallonie, à Bruxelles et peut-être au niveau fédéral. Il y a toute une série d'acteurs par exemple des associations, des sociétés coopératives, etc., mais chacune de ses structures a un ADN commun qui est la participation des travailleurs. Ce qui diffère entre une association et une société coopérative c'est que dans une ASBL l'entreprise n'appartient à personne, mais on décide tous ensemble ce qu'on en fait et dans une société coopérative, l'entreprise appartient à tout le monde. Mais grosso modo, même en société coopérative, ce que viennent chercher les gens ce n'est pas d'être propriétaires. Ce qu'ils viennent chercher c'est de décider et de construire ensemble leur avenir. Les deux sont donc très proches. Il y a une série d'activités en Belgique qui sont nées sous le statut d'ASBL parce qu'il n'y avait pas de statut de Scop attractif comme en France. En France, ils ont su créer un statut qui favorise l'émergence de ce type d'entreprise. C'est ce qu'on a envie de promouvoir ici auprès du législateur, mais sur le terrain aussi on essaye de faire des choses nous-mêmes. On a mis en place une cotisation assez élevée qui permet d'avoir un budget de 35 000 – 40 000 € annuel. On fait donc la promotion du modèle. Auprès du législateur, il y a un chantier au niveau fédéral et un projet de loi Ecolo qui est proposé, mais ça a peu de chances d'aboutir parce que les Ecolos ne sont pas dans la majorité pour le moment. On discute avec les libéraux.

Le niveau fédéral va plus concerner les aspects fiscaux. Par exemple, il y a un truc génial qui est dans la fiscalité sur les Scop en France c'est qu'elles peuvent mettre en réserves impartageables une partie de leur bénéfice. En fait, ça a le même statut que le bénéfice d'une ASBL : ça ne peut jamais être distribué. Et les coopératives ne payent pas d'Isoc dessus. Si on avait eu ça à Damnet, on aurait dû faire appel à au moins 100 000 € si pas 150 000 € de moins de capital extérieur. Un des enjeux quand on veut financer la croissance c'est de faire monter les fonds propres évidemment. Si on n'a pas un ratio fonds propres – bilan suffisant c'est difficile. Il y a deux manières d'avoir une entreprise à croissance élevée, la première c'est de faire des bénéfices et de les laisser dans la boîte, mais si c'est fort taxé, il n'y a pas grand-chose qui reste. L'autre manière c'est de capitaliser. Si on a un système de réserves

impartageables qui permet de mettre chaque année 25 000 30 000 € en réserves impartageables, on constitue des fonds propres très élevés qui n'appartiennent à personne, mais qui permettent de développer l'entreprise. En France, les coopératives qui ont 15 – 20 ans, elles ont des réserves impartageables de deux fois le capital ce qui leur donne une solidité très importante. Il y a aussi des mécanismes pour faire en sorte que les travailleurs puissent monter dans le capital avec des incitants fiscaux, etc. qu'on essaye d'avoir au niveau fédéral. Et alors au niveau régional, là, c'est plus tout ce qui est animation et développement économique donc c'est plutôt des investissements. Comment est-ce que quelqu'un qui voudrait créer une Scop peut-il être accompagné dans son projet, avec des gens qui vont l'aider à différentes étapes pour l'aider à démarrer son projet. Donc le régional c'est plutôt la partie animation économique et le fédéral c'est plutôt le cadre juridique, fiscal et social.

Donc la dimension régionale comprend aussi une dimension d'entraide pour les entrepreneurs qui voudraient créer une structure participative ?

Oui, c'est ça.

Est-ce qu'il y a aussi une dimension d'entraide entre les différents membres de l'Union de Scops ou c'est vraiment juste pour le moment un groupe de réflexion ?

Oui, on fait pas mal de choses ensemble. Et sur les nouveaux projets, l'idée c'est d'avoir des budgets qui permettent aux anciennes Scops de parrainer des nouvelles. On a une solidarité forte ne fût-ce que pour l'argent que chacune des entreprises met dans l'Union de Scops. Damnet, je pense qu'ils sont à 3000 €, ce qui n'est pas rien. Le groupe Terre, ils sont à 10 000 € de cotisation.

Comment ce projet peut-il affecter Damnet, de manière positive ou négative ? Quelles seraient les retombées pour Damnet ?

Une des premières retombées positives est le fait qu'on parle beaucoup de nous, car quand on parle de la Scop, les gens nous demandent des exemples. Ça créé de la notoriété maintenant, ils ne le font pas pour ça, mais c'est quand même un petit bénéfice secondaire.

Ça créé aussi un bénéfice s'il y a des incitants fiscaux qui existent. Si tu regardes le rapport d'activité de Damnet, ce qu'ils payent à l'Isoc, c'est énorme. Si tu regardes les grosses boîtes, elles ne payent quasi pas d'impôts puis Damnet paye chaque fois entre 40 et 60 % de son bénéfice. Et c'est là qu'on voit que les grosses boîtes elles font de l'optimisation fiscale et que

la Scop aujourd'hui c'est l'entreprise qui paye le plus d'impôt. La raison à cela elle est relativement simple c'est que comme on fonctionne avec un grand principe de transparence, on ne fait pas des trucs un peu *border line*. On ne peut pas prendre la décision d'aller faire une filiale au Luxembourg pour faire de l'optimisation. On ne pourrait pas présenter ça à l'assemblée générale. Le patron d'une PME classique, il décide tout seul, mais dans les Scops, ce n'est pas possible de penser comme ça. Donc on ne fait pas un euro au noir à Damnet, tout est clair, tous les travailleurs sont au courant de tout ce qui se passe. C'est bien, mais d'un autre côté fiscalement on paye plein pot.

On ne demande pas des sommes astronomiques. Et pour l'État ce ne sont pas des budgets de fonctionnement, ce sont des budgets qui seraient basés sur une partie du bénéfice qui resterait dans les boîtes. D'ailleurs quand on réfléchit, il vaut mieux que le bénéfice reste dans les boîtes et ne soit jamais distribué à personne (ou si la société est dissoute, soit donné à une autre Scop) plutôt que de créer des invests d'économie sociale. Pour financer le développement, c'est intéressant que l'argent reste dans la boîte et permette de la développer.

La place de Damnet au sein de l'Union de Scops c'est donc un, de participer à cette réflexion pour proposer des pistes de solutions auprès du fédéral et du régional et deux, de promouvoir les coopératives de travailleurs tout en participant aussi à l'entraide avec toutes les entreprises qui sont présentes au sein de l'Union de Scops ?

Oui. Et en tirer des bénéfices sur un meilleur statut pour elle.

L'Union de Scops, c'est une organisation qui a quelle forme juridique ?

Une ASBL. On avait réfléchi pour faire une société coopérative, mais en fait le statut de fédération (qui sont des ASBL), c'est le meilleur statut pour une cotisation. On espère aussi avoir un peu d'argent public notamment pour faire de l'accompagnement des jeunes qui veulent créer leur Scop. Le statut d'ASBL est mieux pour ça.

Annexe 5 : Historique de Damnet

Historique de la société

- 1999 Le fondateur, Jean-François Coutelier, teste l'activité Damnet au sein d'Azimut, coopérative d'activité.
- 2001 Création de la coopérative via un enregistrement officiel en tant que structure juridique à part entière sous forme de SCRL.
- 2002 Un premier employé rejoint le fondateur.
Les premières années sont difficiles, la croissance se fait attendre.
- 2003 La croissance de l'activité commence.
- 2005 L'entreprise grandit mais subit quelques turbulences.
Miguel Mendes et Jérôme Herman ont agrandi l'équipe.
- 2007 Damnet emporte les Alfers dans la catégorie « économie sociale ».
L'équipe est composée de 6 personnes.
- 2010 Damnet quitte les locaux de Vedrin et s'installe dans les locaux de Kraft à Temploux.
Damnet remporte le Prix de l'Economie Sociale pour la Wallonie dans la catégorie « entreprise confirmée » et est parmi les nominés au Grand Prix des Générations Futures.
L'équipe est composée de 13 collaborateurs.
- 2011 Réorganisation interne: un nouvel organigramme est mis en place: 3 équipes sont créées.
Création de postes de responsables d'équipe.
Un accent spécifique est mis sur les responsabilités au niveau commercial, de la communication et de la qualité.
Agrandissement des locaux pour répondre à la croissance.
Annonce du fondateur de son départ début 2012: étude et mise en place d'un projet de transition.
L'équipe est composée de 20 collaborateurs.
- 2012 Départ de Jean-François Coutelier et renforcement du comité de direction.
Jérôme Herman devient directeur général.
Damnet remporte un prix d'excellence aux JPME.
- 2013 Déménagement de Damnet à Belgrade, nouveaux locaux modernes et nouveau départ pour l'équipe. Jean-François Coutelier crée Scopiton, groupement de SCOP, Damnet se joint à l'aventure
- 2014 De nouveaux défis : clients, internes et externes avec l'Union des Scop, de nouveaux projets en collaboration avec Scopiton, l'année s'annonce intense!

Source : <http://www.damnet.be/damnet/historique.html>, consulté le 30 juin 2015.

Annexe 6 : Lieux de décisions chez Damnet

Damnet – Lieux de décisions

Légende :

D = Décision – Vote ou consensus

A = Avis – Note construite et avis plus contraignant que la consultation

C = Consultation – Collecter de l'information

I = Information – A communiquer

Lieu	Qui	Quoi	Quand
Assemblée générale (AG) ordinaire	Associés externe et internes	17/40 - Approbation des comptes et bilan (D) - Décharge des administrateurs (D) - Nomination des administrateurs (D) - Objectifs de l'année (D) - Changement des statuts (D) - Admission et exclusion des associés (D) - Approbation du budget (D)	Une fois par an en mai ou juin
Assemblée générale (AG) extraordinaire	Associés externe et internes	17/40 - Débat sur des sujets stratégiques (D) - Décision sur les très grands enjeux de l'avenir de l'entreprise (localisation, croissance, départ du fondateur, rachat d'activité...) (D)	Chaque fois que nécessaire (1 fois tous les deux ans environ)
Conseil d'administration (CA)	Administrateur + 1 associé invité désigné par les travailleurs associés non présents au CA	4/9 - Contrôle budgétaire trimestriel (I) - Préparation et suivi des orientations de l'assemblée générale (D) - Gestion des crises majeures et urgentes (D)	Une fois par trimestre au moins
Comité de direction (CDIR)	Les membres du comité de direction	3/3 - Coordination et cohérence de la gestion day-to-day de l'entreprise (D) - Suivi opérationnel des décisions du CA (D) - Décision en matière d'évolution des ressources humaines (recrutement, licenciement...) (D) - Gestion des crises urgentes (D)	Une fois toutes les deux semaines

Conseil des travailleurs associés (CTA)	Tous les associés travailleurs	17/17	Lieu de débat et d'avis au CDIR sur - Grands changement structurels en cours (A) - l'évolution des nouveaux (vote secret) (A) - sur l'engagement de stagiaire (vote secret) (A) - l'intégration de salariés comme nouveaux associés (A) - sur la culture d'entreprise et l'esprit Damnet (A) - sur tout sujet que les associés prennent l'initiative d'aborder (A, D) - La revue des chiffres, comptes et bilans (I) - Point à l'ordre du jour du CA (I, C)	Une fois par mois
Journée au vert	Tous les travailleurs	21/21	Lieu de débats et d'échanges sur : - Bilan de l'année précédente (A) - Objectifs de l'année à venir et long terme (A) - Sujet de fond sur le fonctionnement de l'entreprise (A)	Une fois par an en début d'année
Réunion de coordination opérationnelle	JH + RE		Lieu d'échange, d'information et d'organisation - Etat des lieux des équipes : fonctionnement, stagiaires (I, C) - Amélioration de la gestion des équipes (A, D) - Suivi des formations (A) - Gestion globale des projets (A, D) - Suivi des objectifs (I) - Fonctionnement inter-équipes (A, D)	Une fois toutes les trois semaines
Staff général	Tous les travailleurs	21/21	Lieu d'échange et d'information (visant la cohérence d'entreprise) - Grands changement structurels en cours (I) - Vie en commun (I, C, A, D) - Information concernant l'ensemble du personnel (I)	Trois fois par mois

Staff technique	Tous les travailleurs sauf le backoffice	19/19	Lieu d'échange et d'information (visant la cohérence d'entreprise) - Question techniques et métiers (I, C, A, D) - Evolution technologique (I, C, A, D) - Outils métiers Damnet (I, C, A)	Trois fois par mois
Staff d'équipe	Chaque équipe technique	16/16	Lieu d'échange, d'information et d'organisation - Suivi des tableaux de bords d'équipe (I) - Point technique généraux (I, C, A)	Une fois par semaine
Staff client	Chaque équipe technique	16/16	Lieu d'échange, d'information et d'organisation - Planification de la semaine de travail (I, C, A, D) - Point technique sur les clients (I, C, A, D)	Une fois par semaine
Damnet Academy	Tous les travailleurs désirant participer	x/21	Lieu d'échange et d'information - Sur des aspects techniques abordés de manière pratique (I) - Sur des aspects de gestion de client (I) - Sur des aspects liés au comportement vis-à-vis de la clientèle (I)	Une fois toutes les 2 semaines
Réunions thématiques	CDIR KP + CDIR MM, KP, JH		Lieux de coordination sur différentes dimensions de Damnet - Qualité, procédures, documentation - Veille technologique, R&D - Networking	Variable mais au moins une fois par mois

Source : Documentation interne à l'entreprise (2015).

Annexe 7 : Mémo pour l'accueil des nouveaux travailleurs chez Damnet

À faire semaine S-1

Gestion technique :

☐	Bloquer les agendas : JH, AFR, RE
☐	Emplacement espace bureau
☐	Préparer poste de travail
☐	Créer accès PMIX
☐	Créer accès à E-link
☐	Créer accès serveur (SSL, TS, ...)
☐	Créer son mail
☐	Configurer son téléphone et adapter la liste
☐	Badge d'accès Actibel
☐	Créer accès alarme
☐	Demander à MB d'intégrer aux dates communes
☐	Créer le lien avec scanner réseau

À faire jour J

Gestion technique :

☐	Acès locaux (empreinte)
-----------------------	-------------------------

Organisation générale interne :

☐	Organigramme de l'équipe (print)
☐	Fiche parrain
☐	Culture d'entreprise, charte et valeurs (print)
☐	Rappel attente coopérateur
☐	Description de fonction (print)
☐	Règlement de travail (print)
☐	Caméra
☐	Fonctionnement empreintes digitales
☐	Trousse de 1er secours
☐	Boissons, café

☐	Repas
☐	WC

Véhicule :

☐	Convention véhicule + tickets parking (print)
☐	Bons réflexes en cas d'accident

Organisation informatique interne :

☐	Charte informatique (print)
☐	Charte sécurité en 10 points (print)

Organisation clients :

☐	E-link (print)
☐	PMIX : encodage prestation et ticketing (print)

À faire première semaine**Organisation générale interne :**

☐	Fonctionnement du staff
☐	Règles prise de congés (print)
☐	Messagerie GSM

Organisation informatique interne :

☐	Arborescence des dossiers sur le serveur
☐	GSM : code de bonne pratique
☐	Ordinateur portable (droit d'administration)
☐	Accès externe (SSL, TS, OWA)
☐	Signature mail commune

Organisation clients :

☐	Contrat d'administration client (print)
☐	Charte backup client (print)
☐	Documentation client

Véhicule :

☐	Consignes de sécurités (entrée/sortie, parking...)
☐	Convention véhicule (print)
☐	Entretiens
☐	À chaque saison, ses pneus !
☐	Carwash

À faire mois suivant**Organisation générale interne :**

☐	Historique de la coopérative (print)
☐	Vocation, mission, ambition (print)
☐	Fonctionnement en coopérative (print)
☐	ROI (print)
☐	Tableaux de bord et objectifs individuels (print)
☐	PCA (print)
☐	Scopiton
☐	USCOP
☐	Rapport d'étonnement (print)

Source : Documentation interne à l'entreprise (2015).

Annexe 8 : Indicateurs déterminants le montant de l'ANR annuel pour 2015

Indicateur 1 : Moyenne de la réactivité à l'encodage des prestations dans l'ERP par les employés entre le 1 janvier et le 31 décembre 2015

Indicateur 2 : Délais moyens de résolution des problèmes des clients dans le système de Ticketing entre le 1/01/2015 et le 31/12/2015.

Indicateur 3 : Proportion d'actions encodées dans un ticket par rapport à l'ensemble des actions entre le 1/01/2015 et le 31/12/2015.

Indicateur 4 : Réactivité téléphonique pour les appels reçus entre le 1/01/2015 et le 31/12/2015

Indicateur 5 : Renouvellement des contrats d'administration entre le 1/01/2015 et le 31/12/2015

Indicateur 6 : Certifications acquises entre le 1/01/2015 et le 31/12/2015

Indicateur 7 : Le montant de la marge brute sur vente de matériel, du cloud et de la sous-traitance par l'ensemble de l'équipe de DAMNET du 01 janvier 2015 au 31 décembre 2015 en % du montant inscrit au budget 2015 arrêté par le Conseil d'administration.

Indicateur 8 : Somme des chiffres d'affaires en dépassement réalisés par les employés en prestations de service entre le 1 janvier et le 31 décembre 2015, en % du montant repris au budget 2015 arrêté par le Conseil d'administration et communiqué à chacun en début d'année.

Indicateur 9 : DAMNET dégage un résultat positif avant impôts et affectation ANR sur la période du 01 janvier 2015 au 31 décembre 2015

Source : Documentation interne à l'entreprise (2015).