

**Haute Ecole**  
**Groupe ICHEC - ISC Saint-Louis - ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Transformation digitale et transformation durable des  
organisations : sélection d'outils d'analyse pour  
favoriser un Business Model à impact positif**

**Le cas de l'entreprise Bluesquare**

Mémoire présenté par :

**Clothilde de MEULENAERE**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2018-2019

Promoteur :

**Isabelle CHOQUET**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



Je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Premièrement, je remercie ma promotrice Madame Isabelle Choquet pour son soutien, sa disponibilité, ses précieux conseils et sa bienveillance. Je n'aurais pu rêver mieux comme promotrice pour m'accompagner tout au long de ce mémoire.

Je remercie ensuite toutes les personnes qui ont accepté de se laisser interviewer et qui m'ont consacré du temps pour l'élaboration de ce mémoire.

Merci également à ma maître de stage, Mélissa Sabatier et le reste de son équipe qui m'ont donné la possibilité de vivre une belle expérience chez Bluesquare.

Je remercie enfin chaleureusement ma famille et mes amis qui m'ont supporté et encouragé. Plus particulièrement Catherine, Audrey, Pascaline, Marie, Damien et ma maman pour leur soutien, leur relecture et leurs bons conseils.



*« On ne peut pas résoudre un problème avec le même type de pensée que celle qui l'a créé. »*

*« No problem can be solved from the same level of consciousness that created it. »*

*Albert Einstein (1879-1955)*



## Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
A. METHODOLOGIE.....	3
<b><u>PARTIE I : CONTEXTE THEORIQUE</u></b> .....	<b>7</b>
<b>1. LA TRANSFORMATION DURABLE DES ENTREPRISES DIGITALES</b> .....	<b>7</b>
A. LA TRANSITION DURABLE.....	7
B. LA DIMENSION ECONOMIQUE.....	12
a. Du point de vue macroéconomique.....	12
b. Du point de vue micro-économique.....	14
C. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE.....	15
a. Technologie énergivore.....	16
b. Extraction de matières premières.....	18
c. Gestion de la fin de vie des TIC.....	21
D. DIMENSION SOCIALE.....	22
E. LE MOUVEMENT COLIBRIS ET LES ENTREPRISES.....	26
.....	30
<b>2. TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES</b> .....	<b>31</b>
A. TRANSFORMATION DIGITALE ET SES ENJEUX.....	32
a. De l'information à la transformation digitale.....	32
b. L'intelligence collective.....	34
c. Un nouveau rapport au lieu et au temps de travail.....	36
d. Dématérialisation et décorporisation de l'acte productif.....	38
e. Intensité et réputation : les nouveaux moteurs de la motivation au travail.....	39
B. LES MYTHES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE.....	41
a. La transformation vers le « bien-vivre organisationnel ».....	41
b. Les courants de pensée.....	43
C. LA MISE EN ŒUVRE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE (MODUS OPERANDI).....	44
a. Les raisons à l'origine de la transformation digitale.....	44
b. Les principes d'action.....	45
c. Matrice de la transformation digitale du HUB Institute.....	49
d. Les responsables de la transformation digitale.....	51
.....	53
<b><u>PARTIE II : APPLICATION TERRAIN</u></b> .....	<b>54</b>
A. INTERVIEWS.....	55
a. Bluesquare.....	55
b. Analyse durable.....	56
c. Expertise Digitale.....	57
B. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	58
C. UTILISATION DES OUTILS.....	61
a. Analyse des parties prenantes.....	61
b. Analyse des besoins des clients et des utilisateurs.....	63
c. Matrice de matérialité.....	65
d. Visualisation du business Model de Bluesquare.....	68
e. Chaîne de valeur.....	70
f. Matrice MIME (multi Impact - Multi Etapes).....	71
g. Business Model Canvas et Coopcity Canvas.....	77
D. RESULTATS.....	82
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>87</b>

# Table des figures

---

<i>Figure 1 : Objectifs de Développement Durable de l'ONU</i>	9
<i>Figure 2 : Différents niveaux de développement des pays et communautés.</i>	10
<i>Figure 3 : Les trois piliers du développement durable</i>	11
<i>Figure 4 : Croissance de la productivité du travail (PIB par heure prestée) aux Etats-Unis, EU des 15 et Belgique, 1975-2011.</i>	13
<i>Figure 5 : Les objectifs de la transformation numérique</i>	14
<i>Figure 6 : Production annuelle nette d'électricité en Belgique</i>	17
<i>Figure 7 : Contenu d'un PC (% du poids total)</i>	18
<i>Figure 8 : Matériaux en très faible quantité (% du poids total)</i>	19
<i>Figure 9 : Métaux contenus dans nos smartphones et l'origine de ces métaux</i>	20
<i>Figure 10 : Génération globale d'e-waste</i>	21
<i>Figure 11 : Contribution des TIC aux Objectifs de Développement Durable</i>	28
<i>Figure 12 : Évolution de la conception de la technologie de l'information et de son usage en organisation</i>	34
<i>Figure 13 : Courants de pensée à l'origine des mythes de la transformation digitale</i>	41
<i>Figure 14 : Vision du travail avec la transformation digitale</i>	42
<i>Figure 15 : Courants de pensée à l'origine des mythes de la transformation digitale</i>	43
<i>Figure 16 : Les raisons à l'origine de la transformation digitale</i>	44
<i>Figure 17 : Matrice des six chantiers de la transformation digitale – HUB Institute</i>	50
<i>Figure 18 : Les compétences clés du responsable de la transformation digitale : savoir mobiliser et faire converger les acteurs.</i>	51
<i>Figure 19 : Parties Prenantes de Bluesquare</i>	62
<i>Figure 20 : Analyse des points de souffrance et de satisfaction des parties prenantes importantes</i>	64
<i>Figure 21 : Matrice de matérialité</i>	66
<i>Figure 22 : Impact de l'enjeu pour les parties prenantes et la management</i>	67
<i>Figure 23 : Visualisation du Business Model</i>	69
<i>Figure 24 : Chaîne de valeur de Bluesquare</i>	70
<i>Figure 25 : Matrice MIME environnementale de Bluesquare</i>	72
<i>Figure 26 : MIME sociale de Bluesquare</i>	74
<i>Figure 27 : Business Model Canvas</i>	78
<i>Figure 28 : Coopcity Canvas Bluesquare</i>	81



## Introduction Générale

Il est difficile, voire impossible de ne pas se rendre compte de l'importance qu'a pris le digital dans nos vies. Le digital s'intègre partout, des caisses de supermarché aux assistants vocaux dans nos maisons. Ces objets digitaux font désormais partie intégrante de nos vies et il devient difficile de s'imaginer un monde dénué de smartphones, d'ordinateurs, de *Netflix* et de réseaux sociaux.

Si cela est vrai pour les consommateurs, il en va de même pour les entreprises. Plus un seul secteur ne peut se passer du digital, plus aucun département non plus. Les entreprises s'articulent autour des innovations technologiques et inversement. Les entreprises avancent à la vitesse de leur digitalisation et accélèrent le ping-pong de la loi de compétitivité du marché. L'économie actuelle invite les entreprises à repenser leur Business Model et mettre en place une stratégie de digitalisation. Cette transformation profonde n'est pas des moindres et nécessite une implication sincère des différents départements de chaque entreprise. Cependant, ce chamboulement digital n'est pas la seule révolution en cours.

Depuis la publication du rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5°C publié en octobre 2018, les manifestations se sont multipliées. Le premier rassemblement organisé par l'association *Rise for climate Belgium* le deux décembre 2018, a rassemblé 75 000 belges dans la capitale. Vingt manifestations se sont ensuite succédées jusqu'à la dernière en date au mois de mai. Inspirés par Greta Thunberg, jeune Suédoise de 16ans devenue la figure emblématique des marches pour le climat dans le monde, les jeunes belges sèchent les cours pour manifester tous les jeudis. Ils exigent une plus grande ambition de la part des décideurs belges sur le plan européen et international. En effet, de l'ambition, il en faut, car pour ne pas arriver à ces 1,5°C, les émissions mondiales doivent être réduites d'au moins 55% d'ici 2030.

Le monde économique n'est pas épargné par ce tournant historique. Beaucoup d'entreprises perçoivent cette situation comme une contrainte multidimensionnelle à laquelle elles doivent s'adapter pour conserver une « légitimité d'existence ». D'autres ont décidé de relever le défi de considérer les problématiques actuelles non plus comme contraintes, mais comme des opportunités. À la suite de ces manifestations, plus de 130 entreprises ont élaboré et signé un plaidoyer pour une économie « régénérative et respectueuse des limites planétaires » (Groupe One, 2019). Ce document est destiné à aider les politiques à faire face au défi climatique. L'essence même des entreprises signataires est d'instaurer un modèle économique respectueux des limites planétaires. La transformation digitale et la transformation durable entraînent de profondes mutations des fonctionnements des entreprises et perturbent les systèmes complexes dans lesquels elles évoluent.

D'une part, **la transformation digitale** résulte, « d'innovations techniques, dont l'une des conséquences essentielles est de fonder la création de la valeur davantage sur la production et sur l'analyse des données que sur la production de biens et de services ». (Monnoyer-Smith L., 2017, p.5)

Et d'autre part, **la transformation durable** repose sur une double prise de conscience. Celle d'une croissance économique basée sur la finitude des ressources et de l'empreinte environnementale de nos activités et celle des inégalités grandissantes créées par un système économique ne prenant comme indicateur que celui d'une croissance financière.

Ces deux transitions ont des conséquences au niveau des modes de production et de consommation, mais elles doivent être, ou devraient être pensées, construites ensemble pour inventer la société de demain et exigent une modification profonde du Business model. Ainsi le thème relatif à ce mémoire sera : « Transformation digitale et transformation durable des organisations : sélection d'outils d'analyse pour favoriser un Business Model à impact positif. Le cas de l'entreprise Bluesquare ».

Pour mener à bien cette thématique, il conviendra dans un premier temps de se concentrer sur la première partie de ce mémoire, à savoir, la partie théorique. D'un côté, nous ferons état des lieux de la situation climatique pour approfondir les liens qui existent entre les trois dimensions du durable et la transition digitale. Nous regarderons ensuite la manière dont les entreprises digitales peuvent être actrices d'une économie régénératrice en contribuant aux 17 objectifs durables de l'ONU. De l'autre, nous analyserons la transformation digitale des entreprises, ses enjeux, ses mythes et sa mise en œuvre.

Dans la deuxième partie, nous tentons d'explorer l'implémentation concrète d'une transformation durable dans une entreprise digitale. Pour ce faire, les contours de cette nouvelle alternative de fonctionnement devront être clairement délimités et intégrés dans le management stratégique des parties prenantes de l'entreprise. Pour mieux les identifier, nous avons établi un protocole d'outils d'analyse durables des entreprises digitales. Nous l'avons ensuite mis à l'épreuve sur le terrain en prenant l'entreprise Bluesquare comme étude de cas. L'objectif de cette mise en application est d'évaluer la pertinence des outils et les points d'amélioration nécessaires pour faciliter une transition durable efficace. Enfin, nous fermerons cette partie avec la présentation des résultats retirés de l'analyse du protocole mis en place.

## A. Méthodologie

Nous avons effectué un mémoire de recherche appliquée, c'est-à-dire qu'après avoir choisi notre sujet de recherche et la problématique principale du travail nous avons contribué à l'état de la question. À savoir, l'utilisation d'outils d'analyse de durabilité du Business Model pour évaluer l'impact économique, environnemental et social des entreprises digitales ou en transformation digitale. Après avoir fait des recherches approfondies et déployé une méthode d'analyse hypothético-déductive, nous avons mis cette méthode en application sur le terrain dans l'entreprise Bluesquare.

Nous avons choisi une méthode de recherche hypothético-déductive de recherche pour ce travail. Cette méthode consiste à émettre une ou plusieurs hypothèses, à recueillir des données et tester les résultats obtenus pour réfuter ou valider les hypothèses (Bérard E. 2014).

Les **hypothèses** émises dans ce travail sont les suivantes :

- si une entreprise se lance dans la transformation digitale alors elle devrait veiller à ce que son Business Model soit durable
- si une entreprise digitale souhaite tendre vers un Business Model plus durable, elle devrait utiliser les outils pertinents

### Quel apport théorique ?

Dans un premier temps, nous avons fait une recherche théorique et nous nous sommes essayés à une revue de la littérature sur la digitalisation des entreprises et l'analyse durable des entreprises digitales. Les études sur ce sujet sont fort nombreuses et de qualités très inégales, il nous a donc fallu une réelle approche critique pour faire le tri.

La recherche s'est effectuée de manière méthodique en utilisant des bibliothèques de recherche scientifique telles que la bibliothèque de l'ICHEC, la bibliothèque virtuelle Cairn, le moteur de recherche « Google Scholar » ainsi que des encyclopédies professionnelles comme Universalis. Nous avons ensuite été chercher des statistiques et des données dans les centres de recherches spécialisés tels que ETUI, Eurostat, StatBelgium et MIT mais également dans les entreprises de consultance spécialisées dans la numérisation des entreprises comme EY, Capgemini et Accenture. Enfin, nous avons parcouru des documents de recherche de la Commission européenne et des entreprises que nous citons dans ce travail tels que Recupel, EuropeTomorrow, ITU, etc. La multiplication des moyens de recherche nous a permis de couvrir un large panel d'informations diverses et de construire un esprit critique des données.

Afin de cibler notre recherche, nous avons utilisé les mots clés suivants : objectifs durables de l'ONU, durable, impacts sociaux, technostress, métaux rares, matières premières technologiques, entreprises digitales, numérisation, Business Model, coopcity Canvas et Bluesquare.

Ces mots clés se sont précisés au fur et à mesure que les recherches s'approfondissaient. Les mots tels que « technostress » ou « Coopcity Canvas » sont issus de mes recherches personnelles sur le sujet tout au long de mes études.

Les critères retenus pour les documents de recherche sont les suivants :

- Ouvrages de référence
- Revues scientifiques
- Conférences d'experts
- Documents de recherche d'organisations spécialisées

Après cette sélection, nous avons choisis les documents avec soin en fonction de la date de publication. Nous avons mis un point d'honneur à prendre les documents les plus récents lorsqu'il s'agissait de faits et de prendre les sources les plus adéquates pour les définitions des concepts. Nous nous sommes plus particulièrement inspiré de l'ouvrage d'Aurélie Dudézert, (2018), « La transformation digitale des entreprises » pour la partie deux portant sur la transformation digitale des entreprises

### Quelle mise en pratique ?

Dans un deuxième temps, nous avons défini une suite d'outils d'analyse de durabilité pertinents dans le cas des entreprises digitales : l'analyse des parties prenantes, la matrice de matérialité, la visualisation du Business modèles, la visualisation de la chaîne de valeur, la matrice MIME environnementale, la matrice MIME sociale et le Coopcity Canvas. Ils sont extraits des différents programmes d'analyse utilisés par des organisations qui soutiennent et accompagnent les entreprises à impact social et environnemental positif. Ces outils sont également utilisés dans le cadre du cours de « Nouveaux Business Modèles Durables » donné en option de master à l'ICHEC depuis trois ans. Ils nous ont permis de confronter les données théoriques récoltées avec la réalité du terrain.

Les outils sélectionnés pour l'analyse de durabilité sont les suivants :

- **L'analyse des parties prenantes** – recherche qui permet d'établir une liste des parties prenantes élargie, comprenant toutes les personnes qui de près ou de loin sont impacté par l'activité de l'entreprise et les ranger selon deux critères : leur influence et leur importance.
- **La matrice de matérialité** – matrice qui confronte les intérêts de l'entreprise face à ceux des parties prenantes pour mettre en évidence les points sur lesquels il sera plus facile d'agir.
- **La visualisation du Business model** – image de l'entreprise qui offre l'opportunité de comprendre les échanges d'argent et de services entre toutes les parties prenantes de l'entreprise.
- **La chaîne de valeur** – illustration qui met en place une visualisation de la chaîne de valeur complète, c'est-à-dire de l'extraction des matières premières à la gestion de fin de vie des produits.
- **La matrice MIME environnementale** – matrice qui met en évidence les impacts négatifs ou positifs de la chaîne de valeur au niveau environnemental et donne une meilleure idée des points douloureux où il est le plus pertinent d'agir.
- **La matrice MIME sociale** – même travail que la matrice précédente, mais sous un aspect social.
- **Le Coopcity Canvas** – son remplissage permet à l'entreprise d'avoir une image claire de sa structure et de la raison d'être de son projet. Ce Canvas offre également l'opportunité de réfléchir à l'impact social, économique et écologique de l'organisation.

Ces outils ont été choisis selon les critères suivants : facilité d'utilisation et de compréhension, pertinence de l'outil et sous les recommandations des experts du secteur. Ils ont été rangés dans un ordre logique de connaissance de l'entreprise et constituent ensemble un protocole d'analyse.

Pour appliquer notre évaluation sur le terrain de ces outils, nous cherchions une entreprise digitale de dimension petite à moyenne dont les produits et les processus sont digitalisés. De plus, nous souhaitons que l'entreprise ait un intérêt initial dans la recherche d'impact social et environnemental positif.

Après quelques semaines de recherche, l'entreprise Bluesquare a retenu toute notre attention. L'organisation correspondait en effet à tous les critères établis pour notre recherche : c'est une petite entreprise en pleine croissance dont les produits ainsi que le fonctionnement interne sont numérisés. Elle a pour objectif de contribuer à offrir des technologies innovantes en B2B pour des vies meilleures. Étant également intéressé par son impact environnemental, Bluesquare a accepté d'être l'objet de notre étude de cas.

#### Quelle récolte de données ?

Les données utilisées pour les outils d'analyse de durabilité ont été récoltées grâce à une méthode qualitative. Parce que cette méthode permet de récolter des informations précises, concrètes, dans une activité qui n'est pas toujours publiée. Nous avons réalisé dix entretiens qualitatifs (Voir ANNEXE 3 p.7) d'environ une heure avec des experts. Les entretiens semi-directifs se sont faits en face à face, par téléphone et à travers des outils de communication virtuels tels que via Skype. Ces types de recueils ont été choisis, car ils offrent une liberté à la personne interviewée quant à sa localisation, son emploi du temps et ses activités tout en permettant un échange qualitatif et interactif. Le détail des interviews se retrouve dans la partie II « mise en application » dans le travail p.57.

Les guides d'entretien (Voir ANNEXE 2 p.3), ont été réalisés par nos soins dans le but de récolter des informations sur les différents sujets abordés. Trois guides d'entretien ont été établis.

Le premier concerne la digitalisation de l'entreprise, les questions sont orientées pour nous éclairer sur les particularités et la manière dont fonctionne une entreprise digitale. Les réponses nous donnent une idée des difficultés rencontrées et des raisons d'une transformation de l'entreprise, mais également plus d'information sur les business modèles des entreprises digitales.

Le deuxième guide d'entretien est adressé aux entreprises sociales et numériques. Il vise à utiliser leur expérience comme témoin de la compatibilité des deux concepts mais également d'en apprendre plus sur les outils d'analyse durable utilisés et la manière dont les business model s'adaptent pour tendre vers plus de durabilité. Les analystes durables ont également été interrogés à travers ce deuxième guide d'entretien.

Le dernier était réservé pour les membres de Bluesquare. Ce questionnaire s'orientait sur l'impact social de l'entreprise, son Business Model et les informations nécessaires pour remplir les outils choisis pour mon analyse (parties prenantes, enjeux sociaux, chaîne de valeur, BM, etc.).

Cette récolte de données a été étoffée par des documents internes à l'entreprise et des informations récoltées lors d'un stage de trois mois dans l'organisation.

### Quelles ont été les limites rencontrées ?

Lors de la récolte de données, plusieurs difficultés se sont manifestées.

La première difficulté que nous avons rencontrée dans la mise en forme de notre étude de cas a été de **rester critique** face aux informations récoltées lors des entretiens qualitatifs. Pour cette recherche d'objectivité, nous avons confronté les données reçues avec des recherches littéraires approfondies et notre expérience personnelle lors du stage effectué entre le mois de février et avril 2019.

La deuxième difficulté a été de trouver **un équilibre entre approfondissement du sujet et intérêt de la question**. N'ayant pas d'expertise dans les sujets plus techniques, géopolitiques ou chimiques, chaque résultat émanant de l'utilisation des outils appelait à des recherches plus spécifiques du sujet. Nous avons donc pris le temps de nous renseigner un maximum et tenté de dépasser nos connaissances économiques pour explorer les terrains d'expertise inconnus. Après avoir saisi la base du sujet, nous avons résumé nos connaissances et les avons intégrées dans ce travail.

Enfin, comme mentionné précédemment, l'étude dépasse largement les connaissances spécifiques et techniques d'un gestionnaire. Cette réalité a causé des difficultés quant à notre compréhension personnelle des processus techniques et chimiques de la chaîne de valeur élargie ainsi que des situations légales d'accords internationaux entre la Chine, le Congo et l'Europe nécessaires à la compréhension globale de la situation politique dans laquelle se trouve l'exploitation des métaux rares. De plus, **le manque de transparence du secteur** a rendu la recherche d'informations pertinentes compliquée. Pour surmonter cette difficulté, nous nous sommes basé sur des documentaires de recherche pertinents.

# Partie I : Contexte théorique

La recherche théorique nous a permis de cerner le sujet et définir les concepts clés. Nous avons découvert en quoi consiste une entreprise digitale ou en transformation digitale et les changements que cela implique dans le business modèle. Nous avons appris la réalité de la durabilité du digital et de son impact social et environnemental négatif, lorsqu'utilisé à grande échelle.

## 1. La transformation durable des entreprises digitales

Dans ce chapitre, nous ferons le point sur la situation climatique et les objectifs à suivre pour limiter son réchauffement. Nous analyserons ensuite la réalité d'une transition digitale et durable pour enfin approfondir les liens qui existent entre les trois dimensions du durable et la transition digitale. Nous explorerons les parties plus sombres de la numérisation et de sa pollution, mais finirons sur une note d'espoir et sur une exposition des différentes manières dont le digital peut impacter positivement les actions vers une transition durable.

### A. La transition durable

Le concept de transition durable fait référence à la transition vers un développement durable. L'utilisation du raccourci « transition durable » renvoi aux changements à établir au niveau global (sociétal, économique et politique) pour atteindre cet état de développement durable.

La transition durable fait partie des grands défis de notre siècle.

Depuis la publication du *Rapport spécial du Groupe d'experts Intergouvernemental de l'Évolution du Climat* (GIEC) sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 °C le samedi 8 octobre 2018 en Corée du Sud à Incheon, les manifestations se sont multipliées pour une prise de conscience générale de l'urgence de la situation.

Le rapport a pour objectif également de montrer que les conséquences se font déjà ressentir et appelle à l'urgence d'agir rapidement afin de limiter la hausse de température globale de la planète et d'opérer la transition énergétique.

De ce rapport, quatre points sont à retenir:

- Le **réchauffement climatique est déjà en cours**. Les conséquences d'une augmentation de la température de +1 °C sont déjà visibles (augmentation des extrêmes météorologiques, l'élévation du niveau de la mer et la diminution de la banquise arctique, etc.).
- **Il est encore possible de limiter le réchauffement à 1,5 °C**, mais cela nécessite des **transitions rapides et de grandes envergures** dans les domaines de l'aménagement du territoire, de l'énergie, de l'industrie, du bâtiment, du transport et de l'urbanisme.
- Il y a de **nombreux avantages économiques, environnementaux et sociaux/santé** à limiter le réchauffement à 1,5 °C plutôt qu'à 2 °C, car chaque demi-degré compte.
- Limiter le réchauffement peut aller de pair avec la réalisation de certains **objectifs du développement durable**

En effet, c'est en 2015 que 193 pays se sont rassemblés pour réfléchir à l'avenir de l'humanité. Ils se sont mis d'accord sur un plan pour rendre le monde meilleur. Ce plan est le « **Sustainable Development Goals** » (United Nations, 2015), soit les objectifs de développement durable de l'ONU. Il comprend 17 objectifs à atteindre d'ici 2030 :

- |  |   |
|--|---|
| 1. Pas de pauvreté                         | 11. Villes et communautés durables                                  |
| 2. Faim « zéro »                           | 12. Consommation et production durables                             |
| 3. Bonne santé et bien-être                | 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques |
| 4. Éducation de qualité                    | 14. Vie aquatique   |
| 5. Égalité entre les sexes                 | 15. Vie terrestre   |
| 6. Eau propre et assainissement            | 16. Paix, justice et institutions efficaces                         |
| 7. Énergie propre et à un coût abordable   | 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs                  |
| 8. Travail décent et croissance économique |   |
| 9. Industrie, innovation et infrastructure |   |
| 10. Inégalités réduites                    |   |

Ces objectifs sont illustrés ci-dessous.



Figure 1 : Objectifs de Développement Durable de l'ONU



Source: UNDP, United Nations Development Program consulté le 4 juillet 2019.

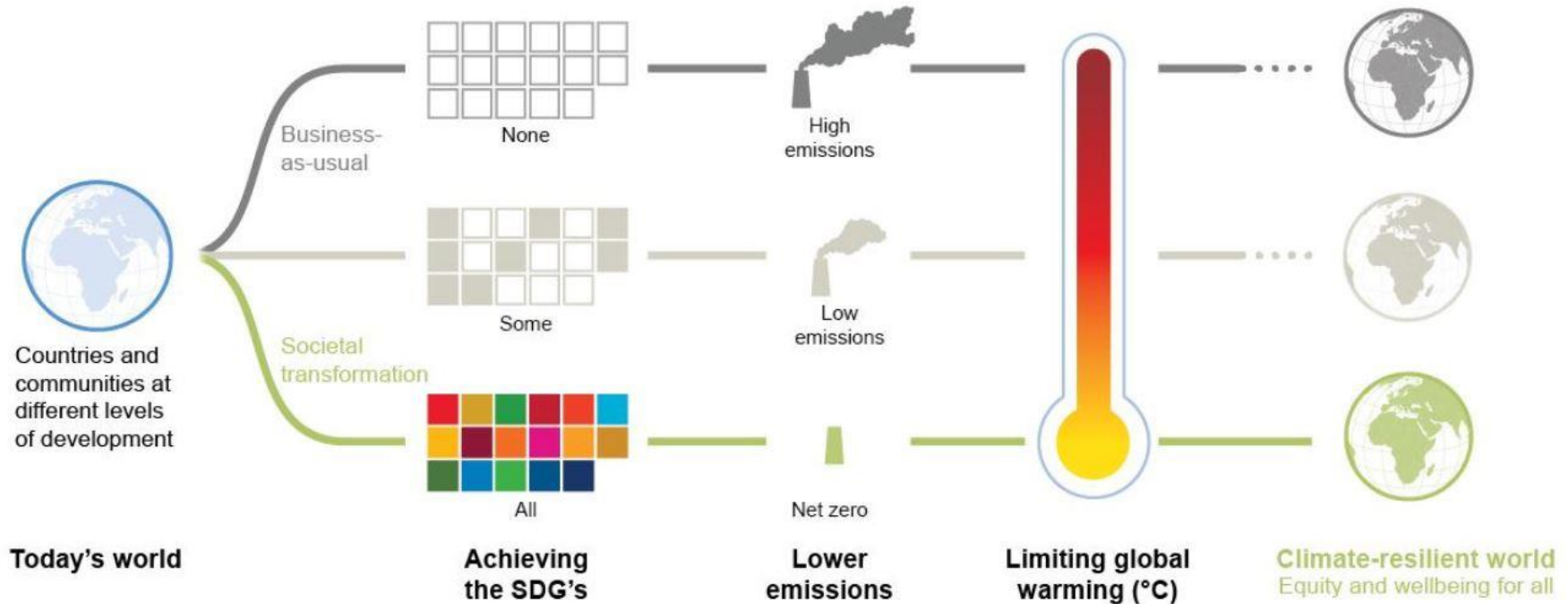
[https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/brochure/SDGs\\_Booklet\\_Web\\_En.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/brochure/SDGs_Booklet_Web_En.pdf)

La conclusion de ce rassemblement est la suivante : Si une transformation sociétale profonde est opérée en mettant ces objectifs durables en priorité, nous pourrions assurer une vie pérenne et agréable à l'humanité. (UNDP, 2015)

Le GIEC montre qu'en passant par les objectifs durables de l'ONU, nous pourrions limiter le réchauffement climatique et tendre vers une résilience climatique<sup>1</sup>, une équité et un bien-être pour tous (voir figure 2).

<sup>1</sup> On entend par résilience climatique, la capacité d'un système, d'une communauté ou d'une société exposée aux dangers climatiques, d'y résister et de les absorber, de s'adapter à leurs effets et de s'en relever rapidement et efficacement. (UNDRR, 2017, site internet)

Figure 2 : Différents niveaux de développement des pays et communautés.



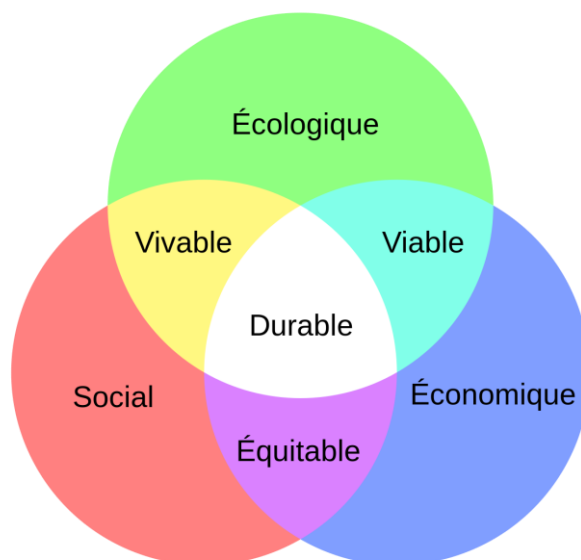
Source : GIEC Rapport Spécial <https://www.ipcc.ch/sr15/> récupéré le 5 juillet 2019 sur <https://quodansmonassiette.fr/resume-rapport-ipcc-giec-consequences-dun-rechauffement-planetaire-de-15c/>.

Ces objectifs de développement durable de l'ONU sont des lignes de conduite concrètes pour aborder la transition durable. Ce concept est développé dans le point suivant.

Le développement durable peut être défini comme la manière dont « les sociétés humaines doivent vivre et répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. » (rapport Brundtland, 1987, p.13).

Trois dimensions interviennent dans la notion du développement durable : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension écologique. La particularité du développement durable se situe à l'intersection de ces 3 dimensions comme le montre le schéma suivant.

**Figure 3 : Les trois piliers du développement durable**



Source : Récupéré le 3 juillet 2019 sur <https://e-rse.net/definitions/definition-developpement-durable/#gs.muah9a>

L'origine du développement durable est une critique du modèle économique actuel: une course effrénée à la productivité qui ne prend pas en compte les catastrophes écologiques et sociales dont elle est responsable. Cependant, la **dimension économique** reste essentielle car une création de richesse économique permet, lorsqu'elle est durable et responsable, d'améliorer les conditions de vie de chacun sur le long terme.

**L'aspect environnemental** renvoie à l'objectif de préservation, de protection et de valorisation de la biodiversité comme des ressources naturelles. Cette dimension est souvent la plus évidente et la plus connue mais ne doit pas être séparée des deux autres si l'objectif durable veut être atteint à long terme.

Enfin, la **dimension sociale** est arrivée plus tard dans le concept du développement durable. Ce n'est que lors du troisième sommet de la Terre des Nations unies, à Rio de Janeiro en 1992 que la décision fut prise pour un engagement auprès des populations mondiales. Le développement durable doit permettre aux humains de répondre à leurs besoins essentiels de manière équitable.

L'atteinte de ces objectifs durables proposés par l'ONU nécessite un changement en profondeur du fonctionnement actuel de notre société. La transition durable doit être la priorité dans toutes les décisions prises au niveau économique, social ou politique.

Dans la suite de ce travail, nous allons approfondir ces trois dimensions et son rapport au digital.

## B. La dimension économique

### a. Du point de vue macroéconomique

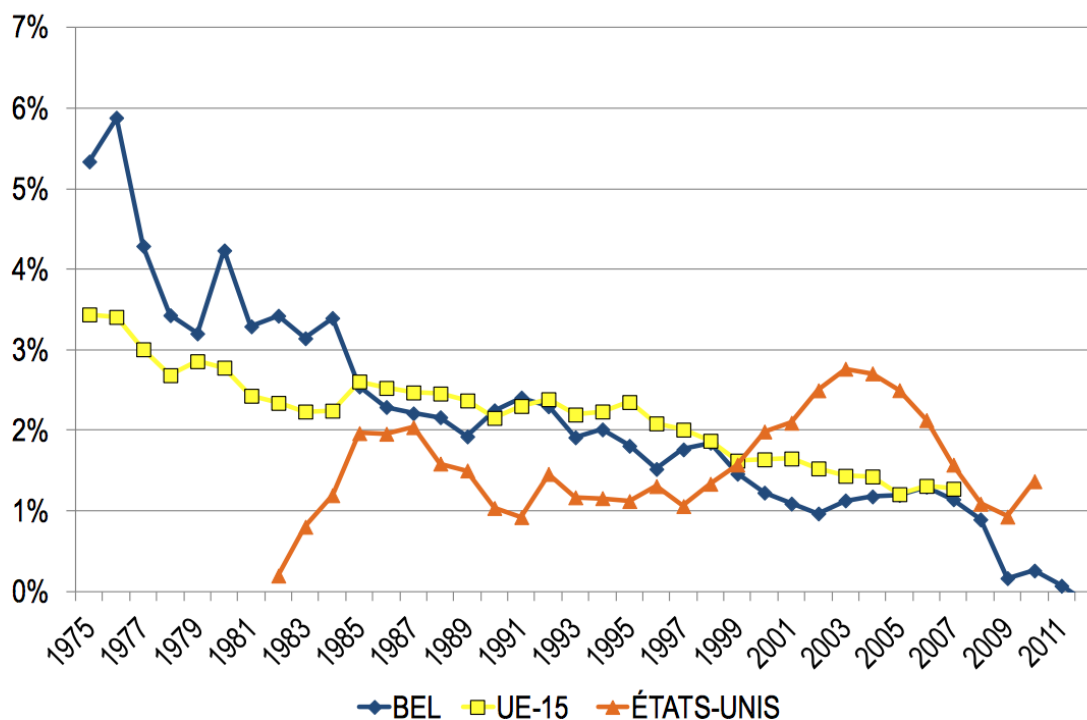
La numérisation ne constitue pas une fin en soi. L'objectif de cette transformation des entreprises est de créer de la croissance. Cette croissance est mesurée par le PIB par habitant et est fortement influencée par les évolutions au niveau de la productivité. La numérisation est considérée comme l'une des principales opportunités pour stimuler la croissance de la productivité (van Ark, 2015).

Si nous nous penchons sur le cas des Etats-Unis, nous pouvons remarquer que la numérisation peut en effet avoir un impact positif important sur la croissance de la productivité. Des suites de la Seconde Guerre mondiale, la croissance de la productivité du travail était systématiquement supérieure en Europe qu'aux USA, et ce jusqu'en 1995. En Europe, la croissance de la productivité a alors diminué jusque dans les années 2000 alors que celle des États-Unis s'accélérait. L'explication de cette croissance réside dans les investissements de ces derniers dans le capital des TIC<sup>2</sup> (Technologie de l'information et de la communication) et de la croissance de la productivité dans les secteurs des TIC. Depuis 2005, la forte croissance de productivité s'est poursuivie du côté ouest de l'Atlantique sous l'effet, cette fois, de celle des services marchands qui développaient leur utilisation des TIC, au point de la rendre essentielle. (Jorgenson e.a., 2012; Oliner e.a., 2007; van Ark et Inklaar, 2005).

---

<sup>2</sup> Le terme TIC sera dorénavant utilisé dans la suite du texte pour mentionner les technologies de l'information et de la communication.

Figure 4 : Croissance de la productivité du travail (PIB par heure prestée) aux Etats-Unis, EU des 15 et Belgique, 1975-2011.



Note: Il s'agit ici de moyennes en cours de la croissance de la productivité sur 5 années.

Source : CCE 2015-2017 (2015) : Récupéré le 8 juillet 2019 sur [https://www.plan.be/admin/uploaded/201602171536290.CCE\\_2015\\_2107def.pdf](https://www.plan.be/admin/uploaded/201602171536290.CCE_2015_2107def.pdf) p. 13

Toujours au niveau macroéconomique et selon le Biatour, Kegels et van Ark (2015) les TIC peuvent influencer la productivité du travail à travers trois canaux :

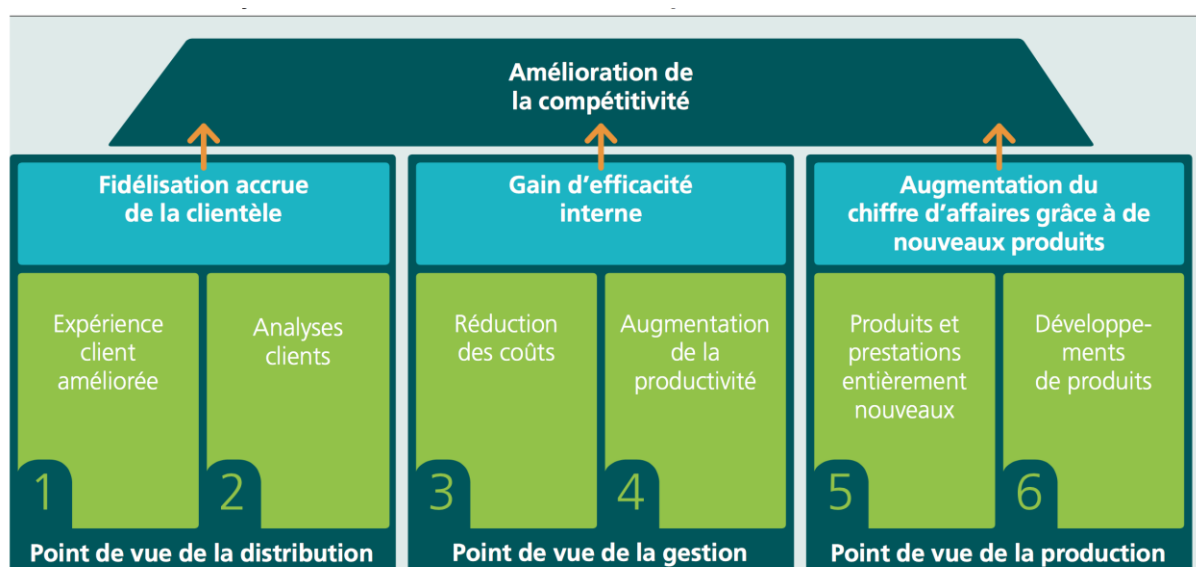
1. **L'approfondissement capitaliste des TIC** : cela fait référence à l'augmentation de la productivité du travail suite à l'augmentation du nombre de biens en capital relevant des TIC par heure prestée (l'intensité capitaliste des TIC). Ce capital des TIC peut être scindé en matériel informatique, en logiciels et en réseaux électroniques (CBS, 2011).
2. **La croissance de la productivité totale des facteurs (PTF) dans les secteurs TIC** (en fonction de la part de ces secteurs dans l'économie) : elle correspond à la partie de croissance économique qui ne peut être imputée à une augmentation de l'intensité capitaliste. Le PTF est l'efficacité accrue qui permet à une économie de produire davantage avec la même combinaison de facteurs de production. Les TIC sont responsables pour 40 % de la croissance de la productivité totale des facteurs dans les secteurs marchands européens au cours de la période 2001-2007 (van Ark, 2015). Pourtant, à cette période, les secteurs des TIC ne constituaient qu'une fraction de l'économie (environ 8 % en Europe). De plus, le secteur des TIC constitue l'une des seules sources de croissance positive de la PTF après 2008 (van Ark, 2015)
3. **La croissance de la PTF dans les secteurs utilisant les TIC** : elle renvoie aux effets de la productivité de l'utilisation des TIC comme conséquence des effets d'échelle et des innovations complémentaires.

## b. Du point de vue micro-économique

Les perceptions de ce qu'est réellement la digitalisation sont souvent associées à celle du bureau dématérialisé, mais la réalité est beaucoup plus vaste. Le terme de la digitalisation désigne « le transfert de données analogiques dans un format numérique. » (Frey U. 2016 p.4) Cette définition n'est pourtant pas suffisante lorsque l'on parle de la numérisation dans le monde de l'entreprise. L'objectif premier des entreprises dans le système capitaliste est de créer du profit et faire de la croissance en restant compétitif sur le marché. C'est dans cette recherche de compétitivité que les entreprises se sont intéressées à la numérisation.

L'amélioration de la compétitivité peut être atteinte sous trois points de vue différents (voir figure 5) : la distribution, la gestion et la production. La numérisation permet aux entreprises d'améliorer l'expérience client et la connaissance des habitudes de consommation de leurs clients. Cela leur donne la possibilité d'adapter leur moyen de distribution et de fidéliser la clientèle. Ensuite, l'efficacité interne de l'entreprise peut être optimisée grâce à une réduction des coûts. Ces coûts sont liés à la possibilité d'adapter l'offre plus rapidement à la demande et faire des économies d'échelles mais également en augmentant la productivité grâce à l'automatisation des processus de fonctionnement internes. Enfin, le digital change la manière d'aborder la production. Que ce soit en offrant des produits numériques innovants ou en développant les produits déjà existants de l'entreprise, cette dernière a la possibilité d'augmenter son chiffre d'affaires grâce à de nouveaux produits.

Figure 5 : Les objectifs de la transformation numérique



Source : récupéré dans Frey, U. (2016), Prêts pour le marché du numérique ? *Gestion de la petite entreprise Numérisation* n°16 p.5

En 2012, une étude<sup>3</sup> menée par *Capgemini Consulting* et *MIT center for Digital Business* intitulées « The Digital Advantage : How digital leaders outperform their peers in every industry » montre que la transformation numérique des entreprises leur permet d'atteindre jusqu'à 26% de performance en plus que la moyenne de leur industrie. Les bienfaits économiques d'une transformation digitale menée à bien dans les entreprises seraient donc assurés. Nous développerons les étapes d'une transformation digitale complète plus loin dans le chapitre consacré à la mise en œuvre de la transformation digitale. (Cfr p.44)

Le premier aspect de la durabilité de la numérisation du monde de l'entreprise est confirmé, nous allons maintenant nous intéresser à la dimension environnementale de notre recherche.

## C. Dimension environnementale

Les entreprises, étant des acteurs économiques essentiels dans notre société, ont une part de responsabilité non négligeable dans le réchauffement climatique. Le rapport annuel de l'Organisation Non Gouvernementale Carbon Disclosure Project (2016) nous informe que seulement 100 entreprises, essentiellement productrices d'énergies fossiles, sont à l'origine de 71 % des émissions de gaz à effet de serre entre 1988 et 2016.

Cette énergie fossile est encore une source de revenus importante à l'heure actuelle, car il s'agit encore de la première ressource de création d'énergie nécessaire à toutes les autres industries partout dans le monde.

Cependant, le vent est en train de tourner. Les énergies fossiles perdent du terrain pour laisser place aux énergies vertes et renouvelables. Nous vivons un changement fondamental, une transition énergétique. Cette transition a eu un coup d'accélérateur lors de la COP21 en 2015 qui a donné la création des accords de Paris. L'idée centrale de cet accord est que les énergies fossiles représentent un problème pour l'environnement et qu'il est temps de « décarboner » notre économie. Il faudrait se sevrer de cette dépendance au pétrole de sorte à ce qu'il y ait moins de gaz à effet de serre. C'est là que repose la condition de la lutte contre le réchauffement climatique.

Pour remplacer ces énergies ancrées dans notre société, les industries mettent petit à petit en place des nouvelles formes de technologies vertes comme des voitures électriques, des panneaux solaires, des éoliennes, mais également des technologies numériques, des smartphones, ordinateurs, etc. Ces technologies numériques sont essentielles pour permettre d'optimiser l'efficacité de cette énergie verte. C'est ce qu'on appelle l'efficacité énergétique.

Si le potentiel en matière d'environnement est important, car les TIC peuvent contribuer à économiser l'énergie, la transition numérique semble difficilement compatible avec la transition écologique.

Malgré l'utilisation à bon escient des technologies, leur simple utilisation demande des sacrifices en termes d'énergie, de droits humains et de pollution. Les trois aspects les plus

---

<sup>3</sup> L'étude est basée sur 400 entretiens réalisés avec des dirigeants d'entreprises mondiales sur deux ans.

problématiques sont l'utilisation des serveurs nécessaires au bon fonctionnement d'Internet et du Cloud, l'extraction des matières premières nécessaires à la création des TIC et la gestion de fin de vie des déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE pour la suite du travail).

Nous allons développer cette dimension environnementale en trois points : la technologie énergivore, l'extraction des matières premières et la gestion de fin de vie des déchets d'équipements électriques et électroniques.

## a. Technologie énergivore

Les enjeux énergétiques des technologies sont importants : fabriquer, alimenter les appareils et traiter les données nécessitent d'énormes quantités d'énergie pour faire fonctionner les réseaux à haut débit. D'après Greenpeace (2017), 7 % de la consommation mondiale d'électricité proviendrait du secteur informatique. Gary Cook (2017), analyste dans le secteur informatique au sein de l'antenne américaine de Greenpeace nous explique que si Internet était un pays, il serait classé dans le top 5 des plus gros consommateurs mondiaux d'électricité.

### *Les centres de données*

En réalité, ce qui est énergivore, ce sont tous les échanges effectués par Internet et l'utilisation du *Cloud* (nuage en français). Le *cloud computing* est un modèle informatique permettant un accès réseau pratique, omniprésent et à la demande. Cet accès est un système parallèle et distribué qui consiste en une addition d'ordinateurs interconnectés et virtualisés qui, en interagissant de manière dynamique, ont créé une base de données unifiées. (Cohen R., 2008)

Ces échanges sont vus comme des banalités et de l'air par l'utilisateur. Or derrière ces quelques clics se trouvent de réelles usines : les centres de données (data centers). L'utilisation d'Internet est pourtant un élément essentiel de la chaîne de valeur des entreprises digitales, mais également du quotidien de chaque citoyen. Gary Cook, analyste de Greenpeace, indiquait en 2017 que le visionnage seul du clip vidéo du chanteur coréen PSY, « Gangnam Style », a consommé l'équivalent de la production annuelle d'une modeste centrale électrique. Effectivement, cette vidéo a été visionnée plus de 2,5 milliards de fois dans le monde.

Toutes les informations passent par ces data centers et la demande pour ceux-ci ne fait qu'augmenter. Google vient d'investir 600 millions d'euros pour la construction de son quatrième data center en Belgique d'ici 2021 (l'Echo, 2019). Leur mise en place peut être un véritable défi. Les salles doivent être maintenues à une température avoisinant les 20 degrés malgré la chaleur dégagée par les machines. L'énergie dépensée dans la climatisation et dans la gestion de l'eau froide s'additionne à celle nécessaire pour le fonctionnement des serveurs. Heureusement, les data centers nouvelles générations sont désormais conçus pour réduire au maximum leur impact sur l'environnement. En 2008, l'Union Européenne crée le « European Code of Conduct for Datacenters » dont les



signataires s'engagent à mettre en œuvre les recommandations issues de la recherche pour limiter les dépenses énergétiques.

Cette énergie nécessaire ne faisant qu'augmenter, il est intéressant de se demander d'où elle provient.

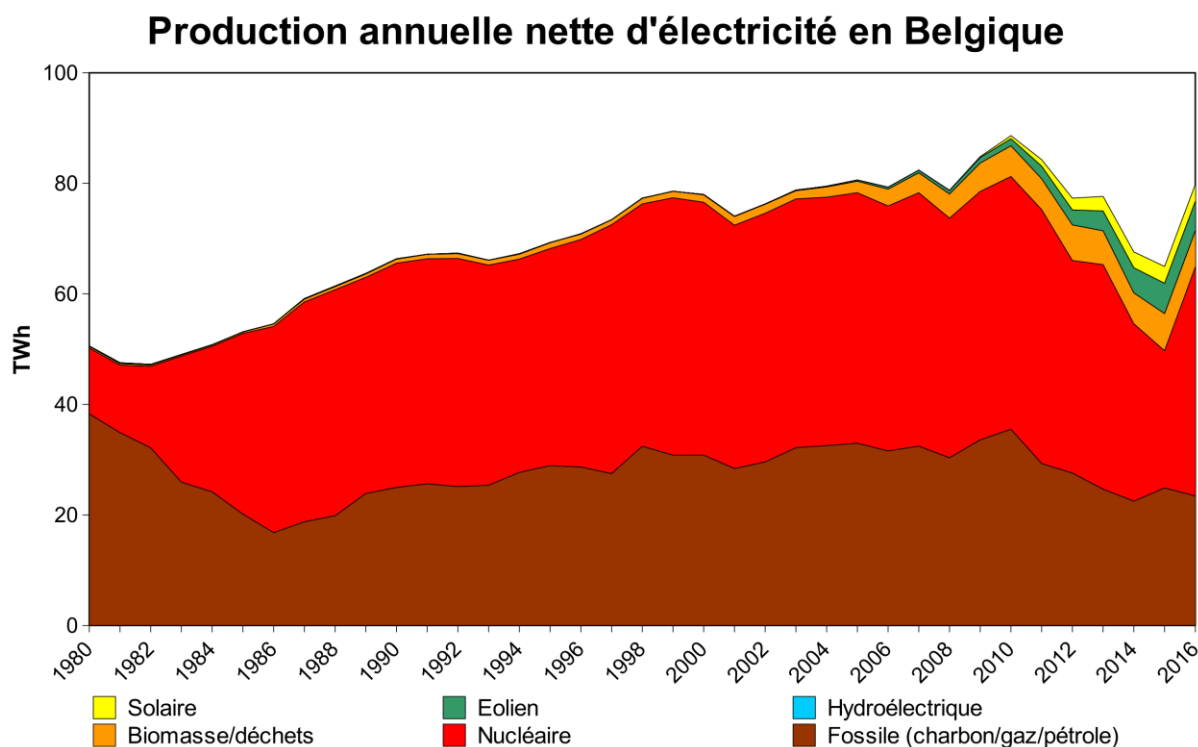
## L'énergie

En Belgique, ce sont les trois régions nationales qui sont responsables de leur politique énergétique respective.

Les résultats statistiques européens de 2016 (Eurostat, 2016) montrent que la Belgique dépend actuellement encore à 76% de l'énergie importée de l'étranger. Les pays dont la Belgique dépend le plus sont la Russie, la Norvège et l'Algérie. Pour ne prendre que l'exemple de la Russie, sa production d'énergie primaire en 2016 est constituée principalement de combustibles fossiles (pétrole, gaz naturel et charbon). (IEA, 2018)

Selon les statistiques de l'« International Energy Agency » (2016), la production annuelle d'électricité en Belgique s'élève à 50,9% à partir du nucléaire. Le reste est produit à partir de combustibles fossiles (29,2%) et enfin, d'énergie renouvelables, c'est-à-dire d'énergie éolienne, biomasse, solaire, déchets et hydraulique, à hauteur de 19,9%.

Figure 6 : Production annuelle nette d'électricité en Belgique



Source : International Energy Agency (2016) récupéré sur <https://www.iea.org/statistics/?country=WORLD&year=2016&category=Energy%20supply&indicator=TPESbySource&mode=chart&dataTable=BALANCES>

Au-delà de l'énergie nécessaire à l'utilisation des TIC, la production de ces technologies demande une multitude de matières premières. Elles ne se retrouvent pas seulement dans le secteur énergétique mais se sont propagées partout dans le monde économique. C'est une réelle transformation profonde qui a commencé il y a déjà plusieurs années et qui ne fait que prendre de l'ampleur.

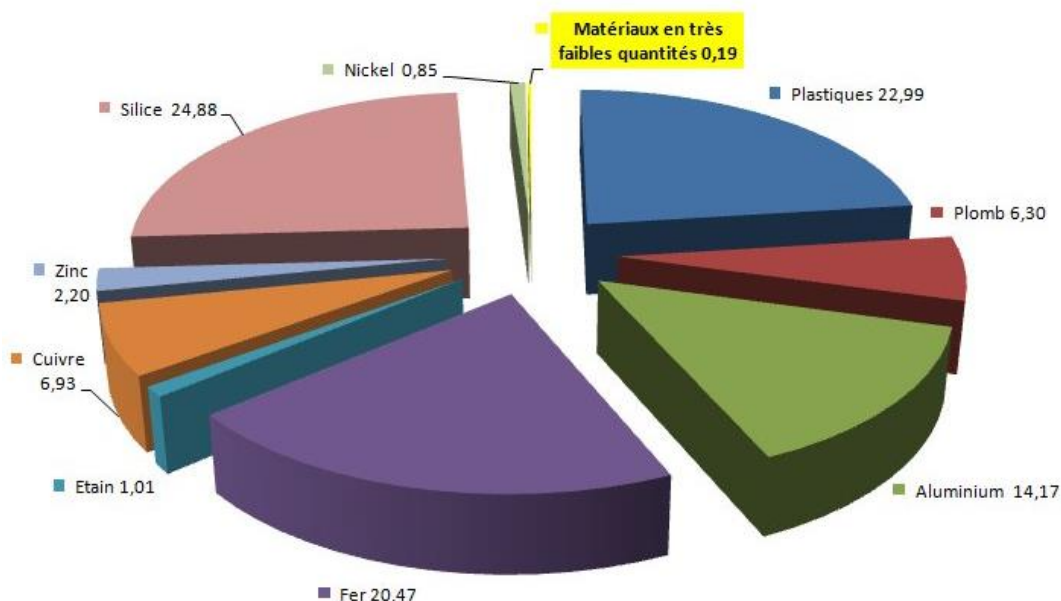
## b. Extraction de matières premières

Aujourd'hui, une cinquantaine de métaux sont nécessaires à la fabrication d'un ordinateur pour une dizaine dans les années 80. Or, les réserves de nombreux éléments comme l'argent, le cuivre, le cobalt, l'indium, le gallium, le germanium, le lithium, le tantale, et autres terres rares sont considérées comme faibles ou très faibles. Et il ne semble pas exister ou quasiment pas de possibilité de substitution de ces éléments. Cette rareté augmente de manière importante le coût de production au fur et à mesure que les réserves diminuent.

Les énergies vertes mentionnées plus haut ont à l'heure actuelle, également besoin de ces matières premières et plus particulièrement des métaux rares, pour leur production. Le secteur des énergies renouvelables, qui ne fait que prendre de l'ampleur (voir figure 6), est également un consommateur important de terres rares (indium, gallium, sélénium et tellure). La demande varie entre 5 à 10 % d'augmentation par an.

Nous avons cherché à approfondir la réalité se cachant derrière ces noms chimiques en prenant l'exemple de la production d'un ordinateur fixe. Une étude menée par l'United Nations Environment Programme (UNEP, 2013, p.217) présente les principaux matériaux utilisés dans sa fabrication. 36 matériaux différents sont utilisés (voir figure 7).

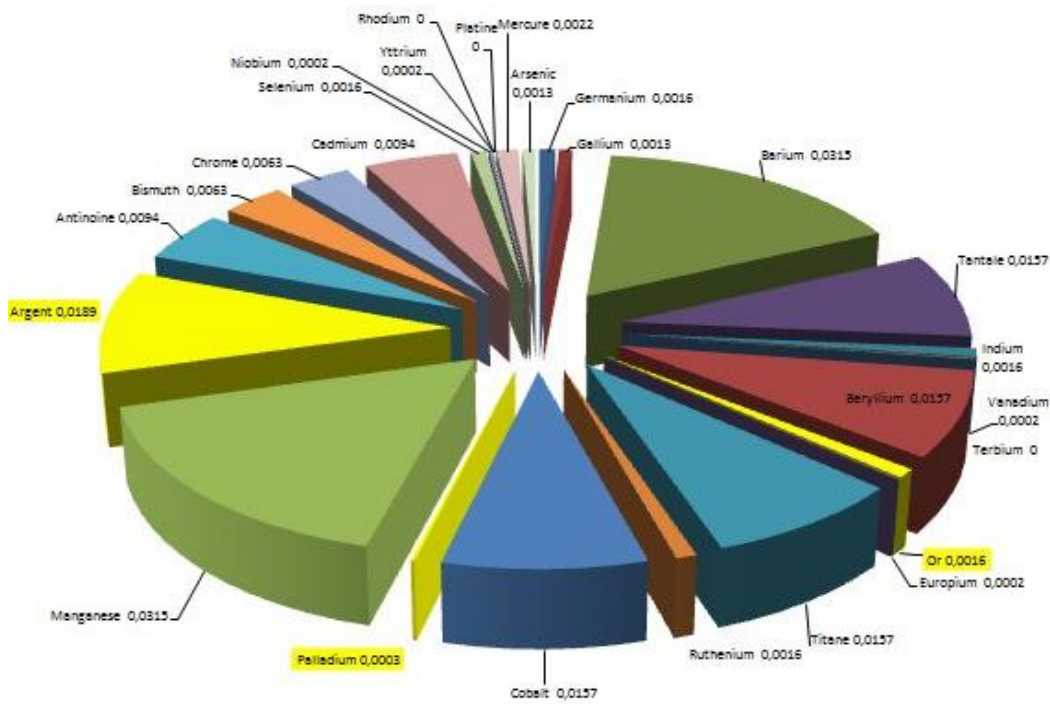
Figure 7 : Contenu d'un PC (% du poids total)



Source : Metal Recycling Opportunities, limits, infrastructure (UNEP, 2013) récupérée sur [ecoinfo.cnrs.fr](http://ecoinfo.cnrs.fr) le 17 juillet 2019.

La catégorie de matériaux surlignée en jaune correspond aux matériaux présents en très faibles quantités. Le nombre de ces matériaux est trois fois plus grand que celui des matériaux présents en quantité importante. La figure 8 illustre la totalité des matériaux présents en faible quantité.

Figure 8 : Matériaux en très faible quantité (% du poids total)

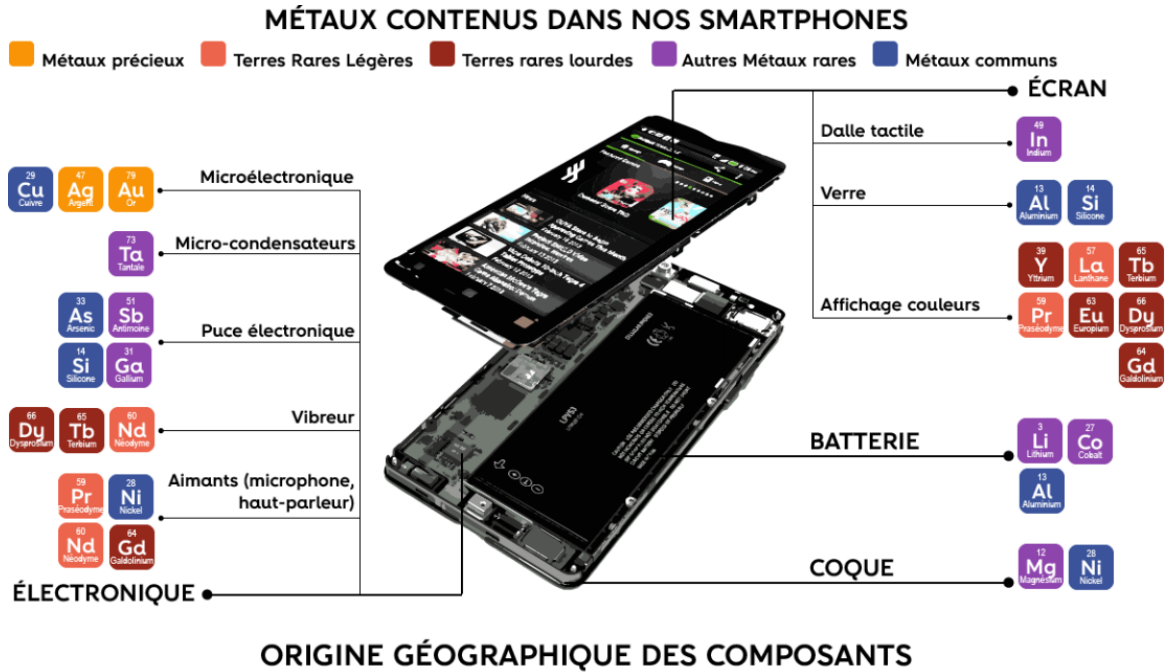


Source MetalRecycling Opportunities, limits, infrastructure (UNEP, 2013) consultée le 17 juillet 2019 sur <https://ecoinfo.cnrs.fr/2014/04/11/les-materiaux-dans-les-equipements-terminaux/>

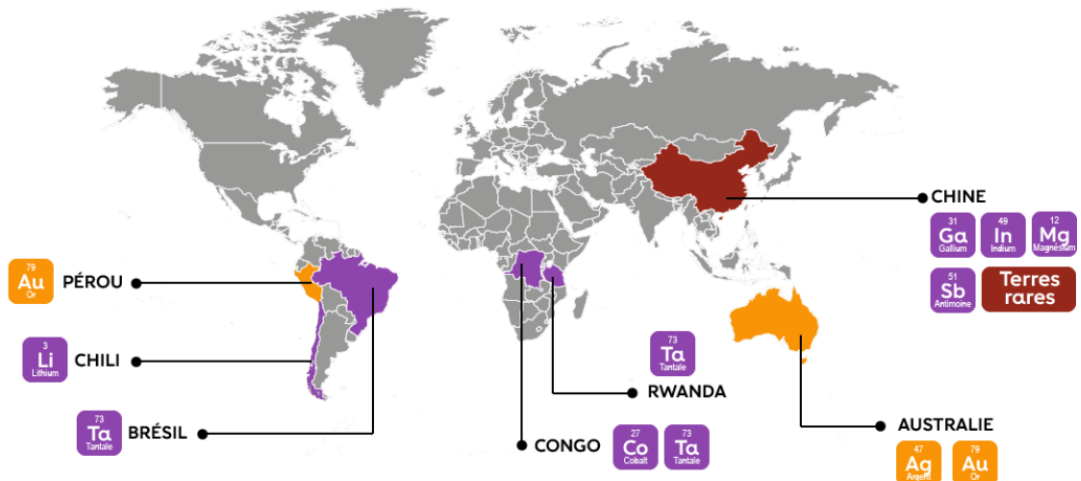
Le rapport de l'UNEP précise que l'impact environnemental le plus important parmi les matériaux de base nécessaires à la fabrication d'un tel équipement (métaux, combustibles, plastiques...) est celui des métaux précieux (palladium, or et argent). Ils contribuent à presque 50 % de l'impact global des matériaux. Nous nous sommes donc penchés sur ces métaux rares pour mieux comprendre leur impact.

Ces métaux rares ne sont en réalité pas si rares, ils se trouvent partout sur terre et même dans l'espace. Cependant, comme leur extraction est nocive pour l'environnement, les Occidentaux, ne souhaitant pas devoir assumer cette responsabilité, ont décidé dans les années 80 de fermer les usines et les mines existantes sur leurs territoires. Pour remplacer ce manque en matières premières, l'Europe et les États-Unis se sont tournés vers d'autres pays, notamment la Chine. Cette dernière s'est substituée à l'Occident pour produire ces matières premières. Aujourd'hui, l'essentiel de la production de ces métaux rares est détenue par une poignée de pays, dont la Chine qui possède presque 90% des mines d'extraction et qui a donc presque le monopole de cette production. La figure 9 prend l'exemple des métaux contenus dans nos smartphones afin de nous montrer l'origine des matières premières nécessaires à sa production. (Pitron, G., 2018)

Figure 9 : Métaux contenus dans nos smartphones et l'origine de ces métaux



### ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DES COMPOSANTS



Source : Compound Interest – Encyclopédie Universalis – seeking alpha p.54

Enfin, le secteur numérique n’a pas approfondi la gestion du cycle de vie des produits. Basé sur l’obsolescence technique programmée des matériels, le modèle économique du numérique reste linéaire. « La durée de vie des ordinateurs a ainsi été divisée par trois en 30 ans et il faut 100 fois plus d’octets pour faire tourner Windows Office aujourd’hui qu’il y a 20 ans, cela sans compter la multiplication des versions des téléphones portables (6 versions *iPhone* en 5 ans). » (Monnoyer-Smith L., 2017, p.8)

Ce modèle économique n’est pas supportable. Il est basé sur un marketing de la nouveauté, et se pose dans une dynamique de consommation productrice de déchets qu’elle ne gère absolument pas.

### c. Gestion de la fin de vie des TIC

Avec un taux de croissance de 3 à 5% par an, les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE pour la suite du texte) sont considérés comme le flux de déchets qui connaît la croissance la plus rapide dans l'UE.

Les données les plus récentes et fiables concernant les *e-waste*, ou DEEE, sont reprises par le « Global E-waste Monitor – 2017 » de l'Université des Nations Unies. En 2016, seulement 20% avaient été recyclés à travers des canaux appropriés des 44,7 millions de tonnes métriques (Mt) d'*e-waste* générés dans le monde. Ces DEEE représentaient environ 6,1 kilogrammes (kg) par habitant (kg/hab) comparés aux 5,8kg par habitant (kg/hab) générés en 2014 (voir figure 10). Ce qui, pour visualiser, représente environ 4500 Tours Eiffel chaque année. (Balde, Cornelis P. & al. 2017).

La quantité de DEEE continue pourtant à augmenter et devrait atteindre les 6,8kg/hab, soit 52,2 Mt d'ici 2021.

Figure 10 : Génération globale d'e-waste<sup>4</sup>



Source : BALDE, Cornelis P & al., The Global E-waste Monitor 2017 : Quantities, Flows and Resources, Bonn, Geneva and Vienna, 2017, p. 40.p. 38.

De plus, comme expliqué ci-dessus, le recyclage des DEEE peut être précieux en termes de disponibilité de matières premières secondaires, ou issues du recyclage, sur le marché. En Belgique, seulement 42,6% des DEEE sont collectés, ce qui la positionne en 23<sup>ème</sup> place sur les 31 pays européens. Le taux de collecte minimal européen est pourtant fixé à 45% d'après la directive européenne sur la gestion des DEEE révisée en 2012.

<sup>4</sup> NB : Il est nécessaire de garder à l'esprit qu'il s'agit ici d'une estimation comprenant toutes les catégories de DEEE.

Le restant des DEEE est « 1) collecté par des entreprises non agréées et traité de manière adéquate ou collecté par des entreprises, 2) collecté par des entreprises non agréées et traité de manière inadéquate, voire exporté illégalement à l'étranger, ou 3) éliminé en tant que déchets résiduels (par exemple, dans des décharges ou des incinérateurs). » (Eurostat, 2019, site web).

Lorsque ces déchets sont exportés illégalement à l'étranger, souvent en Afrique ou en Chine, ils sont entreposés dans des décharges à ciel ouvert. Le Ghana par exemple, est devenu célèbre pour sa décharge à ciel ouvert d'électroniques : la décharge d'Agbogbloshie. Cette décharge représente plusieurs hectares d'ordinateurs, téléphones portables et carcasses de voitures abandonnées qui sont source de pollution importante, dangereuse et toxique pour les populations alentours.

Chez nous, les 42,6% collectés sont pris en charge par l'asbl Recupel. Cette ASBL organise la collecte et le traitement d'appareils électroniques en Belgique. Ils ont récolté 10,3 kilos d'appareils électroniques par habitant en 2018. Les chiffres de l'ASBL ne font que grandir et la quantité de DEEE recyclé chaque année ne fait qu'augmenter. En effet, les efforts concernant le recyclage des DEEE en Belgique sont importants et ne font que se renforcer. Recupel se tourne d'ailleurs également vers les entreprises digitales et lancera bientôt son programme Smartloop : une application de rencontre entre les PME's qui souhaitent se défaire de leurs déchets électroniques et des entreprises de recyclage spécialisées dans la récupération de métaux et de terres rares dans les vieux ordinateurs. Le taux de recyclage de ces entreprises tourne autour des 95%. (Recupel, 2019).

En conclusion, l'utilisation intensive des outils digitaux crée une dépense énergétique qui ne cesse de prendre de l'ampleur à cause des centres de données essentiels au bon fonctionnement des réseaux internet. Ensuite, elle correspond à une augmentation des besoins en matières premières utiles à la création de ces technologies et plus particulièrement les métaux rares dont la Chine a le monopole et qui demande l'utilisation de processus polluants et nocifs pour l'environnement. Enfin, la gestion du recyclage de ces matières premières est en évolution constante en Belgique mais reste insuffisante face à l'augmentation de la masse des DEEE.

Après avoir fait le bilan économique et environnemental, nous allons approfondir la dimension sociale de cette numérisation du monde.

## **D. Dimension sociale**

Comme mentionné dans le rapport du GIEC et dans les objectifs durables de l'ONU, la transition durable ne se résume pas à l'écologie et à l'économique. La dimension sociale est essentielle dans la transformation écologique. Comme le confirme Yves Patte (2019), sociologue et entrepreneur :

« Le cœur d'une écologie "authentique" (si cela a du sens) n'est pas la technologie et le développement économique, mais l'Humain, et sa capacité à vivre et à survivre avec les autres organismes vivants dans son habitat naturel. Les jeunes — et moins jeunes — qui manifestent dans la rue ne demandent pas, de manière schizophrénique, à pouvoir "skier

au printemps” et “manger des fruits tropicaux”, tout en luttant contre le réchauffement climatique. Ils ne demandent pas que la technologie réduise les dégâts de la technologie. Ils demandent que l’être humain soit au cœur du projet écologique, parce qu’ils ont l’impression que cela fait quelque temps qu’il n’est plus au cœur ni du progrès technologique ni du développement économique... » (Patte Y. 2019 p.2).

Tout changement amène avec lui son lot de questions. Chaque secteur se demande quelles seront les conséquences sociales d’une transformation digitale profonde de notre société. Christophe Degryse (2016), chercheur senior à l’ETUI<sup>5</sup> a dégagé neuf enjeux sociaux pertinents concernant la transition numérique que nous vivons.

- 1. Nouvelles formes d’emploi.** L’emploi est la forme la plus directe d’impact sur l’humain de la digitalisation. L’émergence de nouvelles manières de travailler amène de nouvelles formes d’emplois. Ne prenant comme exemple que l’entreprise Uber qui est née de cette digitalisation, les conducteurs d’Uber ne sont pas des salariés liés par un contrat, mais ne sont payés que s’ils roulent (Uber, 2019). La fondation européenne pour l’amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound 2015) a analysé les « nouvelles formes d’emplois ». Sur base d’une étude de cas, la fondation européenne définit neuf grandes tendances dans ces nouvelles formes d’emploi qui ont des implications importantes en termes de conditions de travail et de marché de travail. Le travail à temps partagé, le partage de poste, l’encadrement intérimaire, le travail occasionnel, le travail mobile, le travail basé sur des chèques, le travail réparti entre plusieurs activités, le travail coopératif et le travail collaboratif. Nous ne développerons pas plus ce point dans ce travail.
- 2. Conditions de travail : flexibilisation et individualisation.** Le nombre d’indépendants augmente et cela est dû à cette numérisation des entreprises et son aspect virtuel. La législation du travail n’offre pas encore de statut pour les travailleurs d’entreprises digitales comme Uber, pour reprendre le même exemple. Les conducteurs restent dépendants de l’entreprise, mais doivent le faire sous un statut d’indépendant les laissant seuls face à leurs responsabilités et impuissants face aux conditions de travail imposées. Dans un document de discussion, industriAll (2015) observe que la numérisation a aussi des effets spécifiques : elle concentre le pouvoir et la richesse sur la plateforme du marché numérique, elle remet en cause les fondations de la relation d’emploi (permanent, à temps plein) et ouvre de nouvelles possibilités de contrôle exercé sur les travailleurs.
- 3. Nouveaux modes de management.** De nouveaux modes de management font leur apparition. La demande grandissante des directions pour imposer une géolocalisation de leurs employés sous prétexte de vouloir une transparence totale entre les employés et les employeurs est une des conséquences de l’utilisation d’algorithmes pour piloter le flux de travail des salariés (Irani 2015). L’exemple le plus frappant est la manière dont Amazon utilise des logiciels de géolocalisation sur ses employés pour pouvoir les suivre et augmenter leur productivité en leur indiquant le chemin le plus court à travers les couloirs de produits, mais également en combien de temps ils devraient avoir réalisé leur tâche. (Head 2014).

---

<sup>5</sup> European Trade Union Institute (Institut syndical européen).

4. **Moins de frontières entre vie professionnelle et vie privée.** L'appartition des TIC dans le milieu professionnel et dans la vie privée efface progressivement la frontière entre temps de travail et vie privée. L'équilibre de vie, voire la santé des employés de l'entreprise sont altérés à cause de l'intensification du travail et les excès de connexions professionnelles. (Mettling, 2015)
5. **Inégalité et stagnation salariales.** Nous assistons aujourd'hui aux États-Unis à une déconnexion entre l'emploi et la productivité. Les emplois diminuent tandis que la productivité continue d'augmenter (Berstein J 2014). Les emplois qui demandent peu de qualification et peuvent être automatisés sont remplacés par des machines. Ce changement a pour conséquence de creuser les inégalités salariales. Cependant Joseph Stiglitz (2013) estime que le rôle des technologies dans l'augmentation des inégalités n'est pas absent, mais ne doit pas être surévalué.
6. **Santé et sécurité.** Le travail mobile fondé sur les nouvelles technologies offre un certain niveau de flexibilité, d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs. Pour les travailleurs qui préfèrent la flexibilité à la sécurité, la numérisation est une amélioration de leur environnement de travail. Mais « pour les travailleurs qui préfèrent la sécurité à la flexibilité, en ce compris bon nombre d'avocats, de médecins et de chauffeurs de taxi d'âge moyen, peuvent à juste titre se sentir menacés. » (The Economist, 2015). En outre, une conséquence de cette flexibilité et cette autonomie est celle de l'intensification du travail, de l'augmentation du niveau de stress et du temps de travail. Les limites d'heures de disponibilités n'existent plus et un rythme de « travail sans frontière » (Valsamis, 2015) est susceptible de générer stress et burn-out. À titre d'exemple concernant le stress, Mettling observe qu'« en 2014, un employé reçoit en moyenne 85 courriels par jour et en envoie 36 » (Mettling, 2014). Le nombre de maladies liées aux technologies sur le lieu de travail augmente, les cas de burn-out touchent tous les secteurs et d'autres maladies apparaissent « tel que le « FOMO » (*Fear Of Missing Out*), une forme d'anxiété sociale entraînant un rapport obsessionnel aux outils de communication professionnels. L'Allemagne a, par exemple connu une augmentation du nombre total de journées d'arrêts maladie de 40% entre 2008 et 2011 ». Un terme a été utilisé pour représenter ce stress généré par la technologie, le « technostress ».

« Si les nouvelles technologies constituent un enrichissement des outils de travail (informations disponibles partout et tout le temps, communication facilitée avec les collègues et les clients facilitée, technologie rapide), elles augmentent la charge psychosociale (pression concernant les attentes du patron, des collègues ou des clients et pression individuelle ressentie sous la forme de technodépendance).

Weil et Rosen (1998, p.11) décrivent le technostress comme étant « tout effet négatif sur l'attitude, les opinions, le comportement ou la physiologie corporelle directement ou indirectement provoqué par la technologie ». Riedl (2012) donne l'exemple du stress lié aux problèmes techniques des outils de communication et d'information modernes et surtout à la



« surcharge informationnelle » et la « techno-invasion ».

- la « surcharge informationnelle » désigne la situation où le travailleur inondé d'informations utiles, pertinentes et secondaires ne parvient plus à prendre des décisions avec certitude.
- La « techno-invasion » : la technologie est constamment présente et limite les temps de repos. Par exemple, le nombre d'interruptions au travail suite à l'arrivée fréquentes d'e-mails / contacts sur l'ordinateur ou le smartphone. Cela entraîne une détérioration des prestations de travail et un raccourcissement des périodes de repos menant au surmenage.

Les conséquences du technostress s'apparentent aux conséquences du stress lié au travail en général : fatigue chronique, apathie, tensions musculaires et douleurs physiques, troubles de la concentration, troubles de l'humeur et burnout (Derks et Bakker 2012). » (de Meulenaere C., 2015, p.6)

- 7. Autres aspects des inégalités.** Saskia Sassen (2015) soutient qu'il existe une inégalité entre les travailleurs à faibles revenus qui n'ont pas à disposition des outils digitaux ni une formation à leurs utilisations et les travailleurs qu'elle appelle « haut de gamme » (*high-end workers*) dans la capacité à se connecter, aux principaux domaines de la vie que sont le travail, la vie de famille et l'entourage.
- 8. La formation.** C'est une problématique centrale dans le débat sur l'économie numérique. « La demande de personnel possédant des compétences numériques augmente d'environ 4% par an. La pénurie de professionnels des TIC dans l'UE pourrait se traduire par 825000 postes vacants d'ici 2020 si aucune mesure déterminante n'est prise » (Commission européenne 2015).
- 9. Digitalisation, inégalité et discriminations.** La discrimination de l'économie vue par Christophe Degryse concerne principalement les plateformes de location telles que Airbnb et avance l'idée que les discriminations connues dans l'économie capitaliste entre les propriétaires et les non-propriétaires suivent le même schéma dans l'économie digitale. Nous n'approfondirons donc pas davantage le sujet.

Un Nouveau Monde du travail est inévitable dans l'extension de cette économie digitale mais les effets globaux sur la qualité de l'emploi, les conditions de travail, les formes de travail, les inégalités sociales sont difficiles à évaluer précisément.

Enfin, nous avons vu dans le chapitre consacré à la dimension environnementale des technologies que les extractions de matières premières étaient effectuées en Chine ou dans des pays du sud tel que la République Démocratique du Congo. Ces pays exportateurs n'ont pas les mêmes standards quant aux conditions de travail, du respect des droits de l'Homme ou de la réflexion autour de l'impact environnemental de ses industries. Pour pouvoir continuer à offrir des matières premières à des prix dérisoires et rester

« leaders » sur le marché, les exploitants des mines et des usines de raffinage rémunèrent leurs employés avec des salaires en dessous du salaire minimum vital et ne prennent pas toujours en compte le respect des droits de l'Homme. Par exemple, des enfants sont utilisés dans les mines, car ils sont plus petits et plus aptes à rentrer dans les tuyaux étroits des mines (Andre G. et Godin M. 2012).

La gestion de fin de vie des DEEE pose également un problème au niveau social. Plusieurs études ont été menées pour mesurer le niveau de contamination que provoque la décharge d'électronique mentionnée dans le chapitre sur la gestion des DEEE au Ghana. Les résultats sont frappants : contamination des terres voisines (Otsuka M., Itai, T., Asante, A., Muto, M. et Tanabe, S., 2011), découverte d'éléments chimiques dans la nourriture des habitants de la ville, contamination des eaux voisines à la décharge, contamination des urines des travailleurs actifs dans le recyclage des déchets de la décharge. (Caravanos J., Clarck E., Fuller R., Lambertson C. 2011).

Le bilan, certes alarmant, qui a été dépeint dans ces quelques pages n'est pas la fin du monde. Il est pourtant essentiel que nous, utilisateurs, prenions conscience de l'impact que peut avoir cette digitalisation du monde pour pouvoir agir en conséquence. Cependant, cette transformation digitale est, ou devrait être, accompagnée de la transformation durable qui demande également à repenser intégralement son business model. Cette urgence climatique appelle les entreprises à effectuer un changement de business model radical et durable.

## **E. Le mouvement colibris et les entreprises**

La transformation digitale ne touche pas que les entreprises. Le monde dans lequel nous évoluons est également de plus en plus connecté : accès à Internet, utilisation des réseaux sociaux, généralisation des smartphones, développement des tablettes, etc. Ces évolutions technologiques changent nos comportements de consommateur et chacun veut être écouté, servi de manière personnalisée, et recherche une solution adaptée à ses besoins.

L'utilisateur partage ses expériences bonnes ou mauvaises à travers des réseaux de communication les utilisateurs appartiennent de plus en plus à des communautés qui émettent des avis sur les produits consommés. Elles ont une force de persuasion décuplée par leur popularité. Au point que les avis et commentaires publiés par ces communautés sont devenus plus importants que le descriptif même du produit et son argumentaire commercial.

Nous sommes en permanence nourris d'informations mondiales et les entreprises ne sont plus maîtresses de l'image qu'elles renvoient sur la toile. Il est indispensable pour toute entreprise de s'adapter à ces changements pour rester compétitives. La digitalisation de l'économie invite chaque entreprise à repenser son BM et à prendre en compte ces communautés d'internautes.

La conscientisation de l'urgence environnementale passe également par les écrans et contribue à cette vague verte sur laquelle les entreprises surfent. Nous l'avons vu plus haut, le secteur des énergies renouvelables prend de l'ampleur et le nombre de campagnes marketing prônant la durabilité des produits ne fait que se multiplier.

Les 100 entreprises responsables pour 71% des gaz à effet de serre feront, nous l'espérons, bientôt partie du passé. Il nous semble cependant important de nous pencher sur la suite. En attendant, étant donné que ces entreprises polluantes ne semblent pas prendre de mesures adéquates à un changement radical et durable, les entreprises d'autres secteurs se sentent responsables et veulent agir. L'organisation « Europe Tomorrow » a parcouru une vingtaine de pays en 2015 pour rencontrer des entreprises sociales et environnementales partout en Europe. L'équipe a pu constater tout au long de son voyage qu'une tendance à créer des entreprises ayant comme activité des innovations sociales ou environnementales est généralisée et ne fait que se renforcer.

Nous pensons que malgré le rassemblement de la responsabilité climatique répartie de manière inégale, il est important que chaque entreprise, si petite soit-elle, prenne part au combat contre la destruction de notre planète.

Pierre Rabhi, paysan, écrivain et penseur a lancé le mouvement « colibris » en 2007 dans cet esprit-là. Ce mouvement est inspiré d'une légende amérindienne :

« Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : "Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! "

Et le colibri lui répondit : "Je le sais, mais je fais ma part." »<sup>6</sup>

C'est en suivant cette philosophie que nous pensons que toute entreprise digitale a son rôle à jouer dans la réflexion de cette transition durable. En prenant les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, déjà cités plus haut dans le travail, comme ligne de conduite, les TIC peuvent contribuer à atteindre l'objectif 2030 d'un monde résilient.

L'Union internationale des télécommunications (UIT) est l'institution spécialisée des Nations Unies pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) et est « déterminée à connecter tous les habitants de la planète – quel que soit l'endroit où ils vivent et quels que soient leurs moyens pour protéger et appuyer le droit de chacun à communiquer ». Selon l'UIT (2019), les TIC peuvent contribuer à accélérer la réalisation de chacun des 17 ODD des Nations Unies.

Nous allons parcourir les 17 ODD en établissant une liste non exhaustive de manières dont les TIC peuvent contribuer à chacun des objectifs.

---

<sup>6</sup> Pierre Rabhi, 2012, vidéo « la légende du colibri, par Pierre Rabhi ».

Figure 11 : Contribution des TIC aux Objectifs de Développement Durable

N°	ODD	Contribution des TIC <sup>7</sup>
1.	Pas de pauvreté	Plus de 2 milliards de personnes dans le monde n'ont pas de compte bancaire, alors même que l'accès aux services financiers numériques a fait la preuve de sa capacité à sortir les gens de la pauvreté.
2.	Faim « Zéro »	Parce qu'elles permettent aux pratiques agricoles d'être davantage fondées sur des données et d'être plus efficaces, les solutions reposant sur les TIC peuvent aider les agriculteurs à accroître le rendement des cultures tout en réduisant leur consommation d'énergie.
3.	Bonne santé et bien-être	L'interaction directe avec le patient, l'informatique au service de la santé et la télémédecine peuvent être améliorées grâce à une meilleure connectivité.
4.	Education de qualité	La formation de jeunes hommes et femmes aux compétences numériques adaptées au marché de l'emploi.
5.	Egalité entre les sexes	Le nombre de femmes connectées dans le monde est inférieur de 250 millions au nombre d'hommes connectés.
6.	Eau propre et assainissement	Les TIC facilitent une gestion intelligente de l'eau et de l'assainissement.
7.	Energie propre et d'un coût abordable	Les réseaux électriques intelligents peuvent aider à mettre en place des systèmes moins gourmands en énergie et plus aisés à contrôler et à réduire les émissions de carbone.
8.	Travail décent et croissance économique	L'innovation numérique peut aider les pays, les villes et les autres écosystèmes à accélérer leur transformation numérique et à favoriser un esprit d'entreprise innovant centré sur les TIC
9.	Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui	L'accès à internet et à d'autres TIC encourage l'innovation et peut promouvoir une industrialisation durable.

<sup>7</sup> Les données sont extraites du document d'information "Les TIC au service des Objectifs de développement durable des Nations Unies" (2018), récupéré sur le site de L'UIT le 5 août 2019 : <https://www.itu.int/fr/mediacentre/backgrounders/Pages/icts-to-achieve-the-united-nations-sustainable-development-goals.aspx>

	profite à tous et encourage l'innovation.	
10.	Inégalités réduites	Faciliter l'accès des populations les plus défavorisées aux technologies et au savoir.
11.	Villes et communautés durables	Les TIC simplifient la transition vers des villes intelligentes et durables
12.	Consommation et production responsables	Gestion des DEEE
13.	Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	Elaborer des politiques et des normes internationales qui contribuent à réduire la quantité d'énergie nécessaire pour fournir des produits et services TIC.
14.	Amélioration de la Vie aquatique	En attribuant les fréquences radioélectriques et les orbites de satellites et en coordonnant leur utilisation pour permettre des observations qui jouent un rôle dans la surveillance des océans, de la faune marine et des écosystèmes terrestres.
15.	Amélioration de la Vie terrestre	
16.	Paix, justice et institutions efficaces	Les TIC contribuent à des villes intelligentes et durables et à la mise en place d'Indicateurs de performance qui mesure l'inclusion sociale.
17.	Pouvoir des partenariats	Les TIC permettent d'accéder à des partenariats grâce à une connectivité possible même dans les zones difficilement accessibles.

Source : tableau rempli par l'auteur sur base des interviews et de recherches effectuées par L'UIT.  
Récupéré le 5 août 2019 : <https://www.itu.int/fr/mediacentre/backgrounders/Pages/icts-to-achieve-the-united-nations-sustainable-development-goals.aspx>

L'urgence climatique nous pousse à bousculer nos modes de fonctionnements. L'ONU nous propose 17 objectifs de développement durable à atteindre pour l'horizon 2030. Ces objectifs permettraient à notre monde de limiter le réchauffement climatique et tendre vers une résilience climatique. Les changements à effectuer dans notre société pour atteindre ses objectifs concernent aussi les entreprises. Les entreprises doivent entamer une transformation durable de leur Business Model. Le développement durable comprend trois dimensions : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension écologique. Nous nous sommes intéressés aux entreprises digitales, considérant qu'elles sont le présent et le futur des entreprises.

Nous avons pu remarquer que le digital était principalement porteur de croissance dans tous les pays qui en font leur priorité. De plus, les entreprises elles-mêmes connaissent une amélioration de leur compétitivité après avoir effectué leur transformation digitale. En effet, le digital offre une fidélisation accrue de la clientèle, un gain d'efficacité interne et une augmentation du chiffre d'affaires grâce à de nouveaux produits.

Du point de vue de la dimension environnementale, nous avons constaté que le digital avait un impact environnemental important sur trois niveaux : l'énergie, l'extraction des matières premières et la gestion des DEEE. Tout d'abord, l'énergie demandée par l'utilisation des centres de données dans le monde équivaut à la consommation énergétique d'un des cinq pays les plus énergivore de la planète. Cette énergie provient encore de sources fossiles nocives pour l'écosystème. Ensuite, nous nous sommes intéressés à l'extraction des matières premières nécessaires à la production de la technologie utilisée dans les entreprises digitales. Les éléments rares essentiels à la fabrication de technologie sont des ressources limitées dont l'extraction requiert des méthodes polluantes et destructrices de l'environnement. Enfin, la gestion des DEEE a retenu notre attention. Le recyclage des DEEE correspond à 42,6% de l'ensemble des DEEE produits en Belgique. Ce chiffre est en constante augmentation et est essentiel dans le processus de durabilité des entreprises digitales.

La dimension sociale remet l'humain au centre des réflexions et analyse les enjeux sociaux que la transformation digitale peut avoir. Nous en avons repris neuf : de nouvelles formes d'emploi, des conditions de travail : flexibilisation et individualisation, nouveaux modes de management, moins de frontières entre vie professionnelle et vie privée, inégalité et stagnation salariales, santé et sécurité, inégalités de revenus, les formations, discriminations. Lors des recherches effectuées sur l'extraction des matières premières et du recyclage des DEEE, nous avons découvert que ces deux processus ont des conséquences négatives sur les employés impliqués dans ces parties de la chaîne de valeur des outils technologiques.

Enfin, les entreprises souhaitent s'engager et agir pour une résilience climatique. Pour se faire, les entreprises s'inspirent de la légende du colibri et s'engagent à orienter leur Business Model pour contribuer à un des objectifs de développement durable de l'ONU. Ce chemin vers une plus grande durabilité demande une transformation profonde du Business Model. Afin de mieux comprendre comment une entreprise digitale peut adapter son BM pour tendre vers un fonctionnement plus durable, nous allons étudier le fonctionnement d'une transformation digitale de l'entreprise.

## 2. Transformation digitale des entreprises

Dès les années deux milles, les **nouvelles contraintes** de l'environnement concurrentiel et la modification des comportements et des attentes des consommateurs ont suscité une prise de conscience des organisations quant à l'urgence d'entamer un changement de fond. (KEYUR P., Mc CARTHY P., 2000)

En ce qui concerne l'**environnement concurrentiel**, la nouvelle donne est intégrée. L'apparition de nouveaux acteurs issus du numérique a permis l'accès au marché en moins de deux décennies, et certains d'entre eux sont désormais devenus la référence en matière de transformation digitale. (EY, 2019)

En 20 ans, **le client a modifié considérablement son comportement et ses exigences de consommation**. Sur le versant « marché », le client est désormais au centre des attentions. Selon Patrick Hoffstetter (in EY, 2019 p.8) de Renault, « la transformation digitale est avant tout stimulée par le client ». Par exemple, avec un taux de pénétration de 107% dans le monde, le téléphone mobile est devenu depuis 2016 (in Statcounter, 2017) le premier point d'accès à Internet devant le poste fixe. Devenu « la télécommande de nos vies », le smartphone bouleverse ainsi tous les usages de consommation et d'informations, mais aussi d'interactions et d'achats. (Leeder N., VP de Google). Désormais, le client est exigeant. Il souhaite être connu et reconnu, quel que soit le point de contact avec l'entreprise. L'expérience doit être personnalisée, fluide et sans aspérité.

À cela, s'ajoute le changement culturel initié par les nouvelles générations. Les fameux « Millenials » et leurs successeurs de la génération Z (digital native) initient un changement culturel qui nécessite des adaptations des modalités de consommation. **Les entreprises** devront être capables de proposer des produits et services qui tiennent compte de ces nouvelles pratiques pour accompagner leurs clients.

D'après EY (2019 p.5), « la mise à jour numérique des grandes et moyennes entreprises est en bonne voie. Seuls 22% des entreprises commencent tout juste leur transformation. Tandis que pour 78% des entreprises, ce chantier est en cours, voire presque finalisé, moyennant quelques ajustements ». Pour 88% des entreprises interrogées, la transformation digitale est un enjeu important.

Selon le sondage réalisé par EY sur la transformation digitale, 65% des entreprises attendent un changement de business model comme principal impact sur leur entreprise dans le processus de transition digitale. Et 45% des entreprises interrogées considèrent que le business modèle actuel n'est pas adapté aux enjeux digitaux de leur entreprise. Pour Christian Buchel chez ERDF, la transformation digitale, c'est aussi « une transformation des pratiques de travail internes, vers une organisation plus collaborative, plate, moins centralisée et laissant une plus large autonomie d'action à l'acteur ».

La transformation digitale est donc un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et son business modèle. Pour mieux comprendre comment la digitalisation impacte l'entreprise, nous nous sommes intéressé aux enjeux de cette transformation.

## A. Transformation digitale et ses enjeux

La transformation digitale est un concept que l'on retrouve un peu partout dans les journaux quotidiens comme dans les rapports annuels des entreprises. Elle fait partie intégrante des grands changements et grandes décisions depuis les années 80.

### a. De l'information à la transformation digitale

Afin de mieux comprendre d'où vient cette transformation digitale, Aurélie Dudézert (2018) a identifié trois visions différentes des technologies de l'information : le déterminisme, la vision sociotechnique et la vision socio-matérielle.

Tout a commencé dans les années 50 avec les premières inventions de technologies de l'information. En effet, les premiers ordinateurs datent de la fin de la Seconde Guerre mondiale. Alan Turing propose en 1950 l'assemblage d'une machine intelligente, ce prototype de calculateur programmable donnera naissance à l'ACE<sup>8</sup>, premier ordinateur à effectuer des calculs complexes. Il sera commercialisé dès 1955. En 1956, l'entreprise IBM dévoilait le premier disque dur commercialisé, le RAMAC 305. Il pèse plus d'une tonne et sa capacité de données était d'environ 5 Mo avec un débit de 8,8 ko/s. Pendant plusieurs décennies IBM et ESA vont se chevaucher dans les avancées informatiques, l'ordinateur devient de plus en plus complexe et sophistiqué et l'utilisation de l'ordinateur se standardise. Les évolutions s'enchaînent, la souris est inventée par Douglas Engelbart en 1963, la première disquette est commercialisée par IBM en 1967. Pendant 30 ans, ces inventions et leurs langages informatiques ont été développés avant que les entreprises n'y voient une utilité. Cette période va même s'étirer jusque dans les années 90.

Comme le souligne Shoshana Zuboff (1985), les managers ont déployé les technologies de l'information dans les années 1980 parce qu'ils y voyaient le moyen de réaliser des tâches plus rapidement et à moindre coût. La recherche de cohérence, de contrôle et de visibilité de l'action collective guide cette intégration des technologies. C'est ce que l'on a appelé le **déterminisme technologique**.

Par la suite, l'entreprise a été l'institution qui a préconisé l'usage de ces technologies. Les travaux de Frederick Emery et Eric Trist (1965) ont été les précurseurs de cette approche dite **sociotechnique**. Pour une technologie donnée, il peut y avoir plusieurs modes d'organisation du travail. Il n'y a donc plus de déterminisme technologique. La technologie pose des contraintes, mais ne détermine pas l'organisation.

---

<sup>8</sup> L'Automatic Computing Engine (ACE)



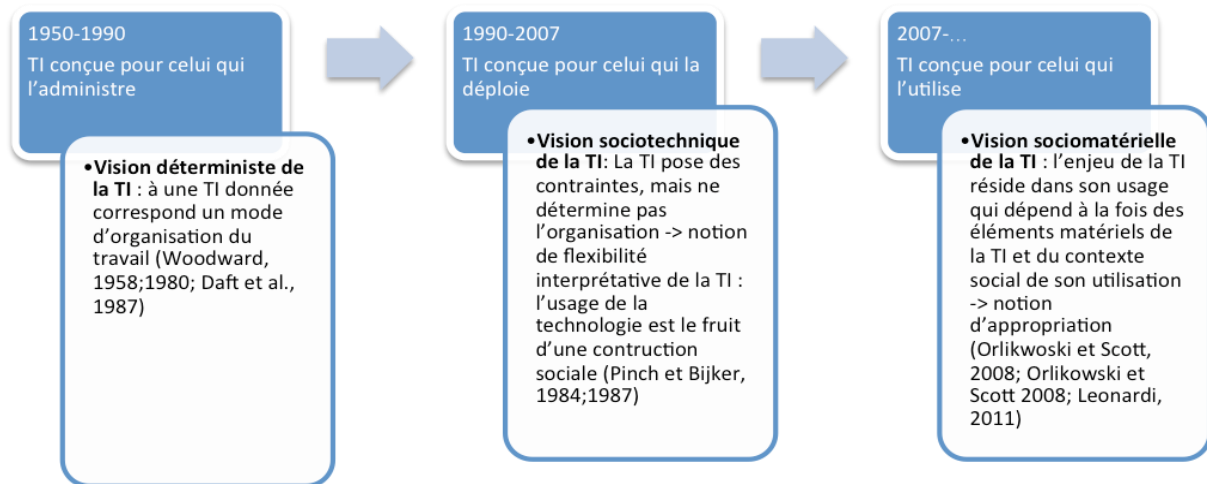
Enrichie par les travaux de Trevor Pinch et Wiebe Bijker (1984 ; 1987). Ce courant dit de la Social Construction of Technology (SCOT) étudie notamment ce que devient la technologie dans les mains des acteurs. Donc, le fruit d'une construction sociale relativement complexe. Pour une technologie donnée, il peut y avoir autant d'usages que de personnes (flexibilité interprétative). Un usage s'impose finalement dans un contexte donné et au sein d'un groupe social donné après des conflits d'interprétation. Le processus de construction sociale de l'utilisation de la technologie est une dynamique de convergences et de divergences de points de vue renouvelées. L'usage se stabilise quand il y a clôture des divergences. L'arrivée de nouveaux groupes sociaux qui utilisent la technologie autrement peut ouvrir à de nouvelles controverses, de nouvelles négociations et de nouvelles luttes interprétatives.

Enfin, la dernière vision connue, celle qui est actuelle, a comme principe que l'appropriation de la technologie est en fait un assemblage **sociomatériel** constitutivement enchevêtré aux pratiques de travail des individus (Orlikowski, 2007 ; Orlikowski et Scott, 2008 ; Leonardi, 2011). L'usage de la technologie dépend des éléments matériels de cette technologie, qui posent les limites de ce qui peut et ne peut pas être fait, mais il dépend aussi de l'histoire et du parcours de l'individu, du contexte social, des interprétations qu'a un groupe d'acteurs sur l'outil. Emilie Berard (2013) prend comme exemple le fonctionnement des médias sociaux tel que TripAdvisor, site qui offre des avis et des conseils touristiques directement par le consommateur. Cette technologie a chamboulé le secteur du tourisme. L'importance des classements (*rankings*) et les conséquences de la reddition de comptes ne sont que deux exemples du pouvoir que cette plateforme a sur un secteur entier et sur la manière dont les clients sont influencés. Chaque changement effectué, chaque fonctionnalité ajoutée à la plateforme s'enchevêtre aux pratiques de travail du tourisme (Scott et Orlikowski, 2012).

Concomitantes à une évolution des technologies de l'information de plus en plus centrées vers « l'utilisateur final », ces approches apportent une autre lecture à la compréhension de l'impact de la technologie de l'information sur les modes de travail. Dans les entreprises, comme l'évoque Jean-Marc Lagoutte (Danone), « une des principales évolutions (de l'informatique depuis quarante ans) concerne le basculement de la technologie vers l'usage ». (Giandou, 2010, p.173) La technologie est conçue pour celui qui l'utilise et non plus pour celui qui l'administre ou la déploie.

Dans ce contexte, ces approches théoriques de l'appropriation des technologies de l'information permettent de comprendre que l'enjeu du déploiement de ces dernières réside dans l'usage que les acteurs choisissent d'en faire dans leurs pratiques quotidiennes. Pour que le déploiement des technologies digitales apporte quelque chose d'utile à la pratique de travail, il doit être mené comme un véritable projet de création d'usages spécifiques. Ce que les entreprises qualifient de transformation digitale, ce sont précisément ces transformations des pratiques et de l'organisation du travail via de nouveaux usages des technologies de l'information. Ces trois étapes sont résumées dans la figure 12.

Figure 12 : Évolution de la conception de la technologie de l'information et de son usage en organisation



Source : Dudézert A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, La découverte p.28

## b. L'intelligence collective

La vision actuelle (vision sociomatérielle) pousse les entreprises à orienter leurs innovations vers l'usage des technologies de l'information.

En effet, à partir des années 2000, les entreprises occidentales prennent conscience de l'enjeu que représente la créativité et les connaissances des salariés pour le développement de leurs positions concurrentielles (Dudézert, 2013).

La notion d'intelligence collective fait alors son apparition dans les organisations. Elle est alors vue comme une créativité naturelle qui apparaît lorsque l'on met plusieurs acteurs ensemble. Le modèle de référence de l'intelligence collective est celui de « communautés intelligentes qui s'auto-organisent, sans chef ni gourou, qui réagissent instantanément à un message, peuvent communiquer et débattre entre elles », et il repose sur un principe simple : « la coopération d'entités multiples aboutit à la formation d'une intelligence supérieure par une sorte d'alchimie naturelle – appelée émergence » (Dortier, 2006, p.21).

L'intelligence collective peut fleurir dans trois approches différentes :

- Les approches stratégiques mettant en avant la richesse interne de l'organisation pour développer un avantage concurrentiel (*resource-based view* (Barney, 1991))
- Les approches plus processuelles autour du développement du savoir et de l'apprentissage en organisation (*knowledge management*, entreprise apprenante, apprentissage organisationnel (Dudézert, 2013))

- Dans des approches inspirées de la cybernétique et de l'intelligence artificielle sur la créativité naturelle d'une diversité d'acteurs reliés entre eux (Surowiecki et Riot, 2008), cyberspace (Lévy, 1997)).

Une autre définition de l'intelligence collective peut être celle de Pierre Lévy (1997) l'intelligence collective est une « intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ».

Une créativité constructive n'est pas spontanée ni naturelle dans une entreprise. Il faut la stimuler et lui laisser la place nécessaire pour développer toute sa capacité d'innovation. L'intelligence collective fait face aux mêmes exigences. Dans une entreprise où chacun est replié sur son travail, cette « émergence » ne se fait pas si facilement. Elle doit être favorisée et encouragée afin que les connaissances collectives et la créativité des salariés puissent converger vers une intelligence collective utile et positive.

Il existe bel et bien un élément qui permet cette transformation des connaissances et de la créativité des salariés en intelligence collective de l'organisation. Cet élément, ce sont ces technologies digitales (outils de travail collaboratif, réseaux sociaux, outils nomades, objets connectés, Big Data, ...) Ces technologies sont considérées comme « créatrices » ou « poétiques » selon Graeber (2015) et s'opposeraient à des technologies « bureaucratiques », instaurées pour gérer, rationaliser l'action collective.

Instruments d'une libération de la créativité des acteurs, créativité jusque-là étouffée par les procédures et l'automatisation du travail, elles donneraient « vie à des rêves impossibles et fous ».

Cependant, le déploiement de ces technologies digitales connaît également des limites et des facettes moins positives.

Si l'on ne l'accompagne pas d'une transformation organisationnelle adaptée, l'étude de la mise en œuvre de ces technologies dans les organisations a montré qu'en réalité la technologie « créatrice » peut vite devenir technologie « bureaucratique », voire « panoptique » (Foucault, 1975 ; Zuboff, 1988). En effet :

- Une technologie de réseau social mal intégrée dans les pratiques de travail peut devenir un formidable outil de contrôle social (Karoui et Dudézert, 2012)
- Une technologie d'identification des connaissances peut devenir un outil de domination et d'asservissement (Dudézert et Leidner, 2011)
- Une technologie Big Data peut permettre de prédire, voire de structurer le comportement des salariés (Cardon, 2015 ; 2016).

La transformation des connaissances des salariés en intelligence collective ne se fait pas de façon spontanée en mettant à disposition des salariés une technologie digitale (Gaumand t al., 2010). Elle nécessite une véritable transformation des pratiques et de l'organisation du travail de chaque organisation.

Plusieurs changements doivent être observés pour favoriser cette transformation digitale de manière saine. Une des transformations nécessaires à cette fin est celle du rapport de la personne au lieu et au temps de travail.

### c. Un nouveau rapport au lieu et au temps de travail.

Dans ce nouveau rapport au lieu et au temps de travail, le télétravail est vu comme la solution la plus favorisée.

C'est la convention collective de travail (C.C.T.) n° 85 du 9 novembre 2005 qui régit le télétravail en Belgique, laquelle a été rendue obligatoire par l'arrêté royal du 13 juin 2006 5. Elle définit le télétravail comme suit : « forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnel; »

Le travail à distance offre cet avantage évident : il réduit les déplacements entre le domicile et le lieu de travail. On évite les bouchons, on gagne du temps. Pour certains travailleurs, c'est un bon moyen d'atteindre un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Au même titre que les technologies, le télétravail évolue. On parle maintenant du télétravail nomade car la portabilité croissante des TIC permet aux salariés de travailler dans des lieux variables. Ils combinent alors du télétravail mobile avec du télétravail à domicile et dans les locaux de l'entreprise. Cependant la convention ne s'applique pas encore aux travailleurs dont la mobilité fait partie intégrante des modalités d'exécution du contrat de travail ni au travail réalisé dans un bureaux décentralisé, ces travailleurs sont dit « mobiles ». (Taskin L. et Vendramin P. , 2004)

La transition vers du télétravail force les entreprises à repenser les espaces de travail. Afin d'optimiser l'espace disponible dans le bâtiment, mais également de les rendre plus propices à la créativité et aux interactions entre les employés.

Moins cloisonnés pour faciliter la socialisation, les nouveaux espaces de travail sont ainsi conçus pour un travail collaboratif tourné vers l'innovation plutôt que pour un travail individuel. Plus de bureau attitré, des heures d'arrivée selon les besoins... Ces modalités ont été baptisées Flex Office ou « NWOW » (New Way Of Working) (Franck, 2017). Comme le souligne Grégory Jémine (2016), le NWOW postule que le collaborateur qui peut choisir quand, où et comment travailler est un collaborateur plus heureux et plus motivé, contribuant au développement de son organisation.

Le point commun de l'ensemble de ces pratiques est ce que François-Xavier de Vaujany (2016) appelle une reconfiguration du « territoire de travail ». L'espace de travail est moins le bureau et l'environnement spatial que l'artefact numérique (ordinateur, tablette, smartphone) mobilisé par le salarié.

Face à ces changements, certaines tensions peuvent être suscitées dans les entreprises. Le risque d'isolement du télétravailleur est souvent mis en avant, le risque de délitement du

collectif et de perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise sont aussi importants. Enfin, la difficulté pour le personnel d'encadrement de passer d'une culture du contrôle par la présence à une culture du contrôle par le résultat est source de difficultés. Cette forme de travail nécessite une forte autonomie et une responsabilisation du salarié, il doit être capable de décider quand commence et quand s'arrête son travail. Se pose alors rapidement la question du temps de travail. (Mercier 2017).

En plus des questions de contrôle du salarié, du risque d'isolement et du sentiment d'appartenance qui diminue, ce changement ouvre le débat de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle et notamment le droit à la déconnexion. Savoir se déconnecter est une compétence qui se construit du point de vue individuel, mais qui a besoin d'être soutenue au niveau de l'entreprise.

Le smartphone et l'ordinateur portable deviennent des outils de travail ainsi qu'un outil de loisir. Professionnel et privé se retrouvent sur les mêmes dispositifs et l'utilisation intensive de ces outils peut créer des comportements addictifs et difficiles à contrôler.

Jeter un œil à son smartphone avant le café pour consulter ses mails et son compte Facebook par exemple. Certains auteurs qualifient cette nouvelle forme d'activités de *weisure* (work + leisure) (Conley, 2009) ou de *playbour* (play+labour) (Kucklich, 2005). Il y aurait une telle immixtion entre travail et loisir que nous serions incapables de différencier l'un de l'autre, l'un bénéficiant à l'autre et vice versa. Si on ne sait plus départager temps de travail et temps privé, c'est aussi parce que les deux demandent désormais beaucoup de temps. Le développement des technologies digitales dans les entreprises s'est accompagné d'une évolution sociale forte : le souhait de s'accomplir aussi bien personnellement que professionnellement.

Selon une étude TNS Sofres (2014), pour 99% des salariés interrogés, il est important que le travail permette d'avoir un bon équilibre vie privée / vie professionnelle.

Ceci tout en sachant que le rythme de travail s'est fortement accéléré avec la transformation digitale. L'accès à l'information en flux continu par le salarié l'amène à être fréquemment interrompu et à vivre un travail haché comme une normalité. Cela mène à développer des stratégies de travail nouvelles, comme le besoin de travailler avant ou après les heures officielles de travail pour pouvoir bénéficier de temps calmes, la déclaration fictive de réunions afin de ne pas être interrompu pendant une plage horaire donnée ou la gestion des informations pendant des temps considérés comme perdus (réunions, transports en commun, etc.)

#### d. Dématérialisation et décorporisation de l'acte productif

Désormais, dans de très nombreux métiers, l'activité de travail se concentre autour d'un ordinateur, de plus en plus petit et de plus en plus léger.

Pour Klein et Ratier (2012), la dématérialisation des tâches ou l'emploi d'interfaces homme-machine numérisées voient disparaître les supports ou les interventions physiques. Progressivement, le travail devient beaucoup plus abstrait. Les développements technologiques amènent à une miniaturisation de plus en plus importante des supports informatiques et à une intégration de plus en plus grande de ces technologies dans les objets du quotidien. Il y a progressivement une décorporisation de l'acte productif. Il n'a plus de corps. Il n'est plus réifié dans notre vie. Ce changement bouscule notre représentation du travail, mais aussi notre rapport au travail.

La conséquence est qu'il devient désormais difficile pour beaucoup d'individus de :

- Prendre conscience des limites du travail. L'abstraction du travail rend celui-ci omniprésent. D'autant que les outils de travail ne sont plus des outils de travail. Ce sont des outils de notre vie quotidienne que nous mobilisons pour le travail, comme l'ordinateur, le smartphone ou la tablette.
- Accepter les limites de sa propre matérialité et corporalité. Nous développons l'idée que nous n'avons plus de limites à cette activité productrice. Nous en venons à nier notre propre matérialité dans le travail et les besoins de notre corps ou à les vivre comme des contraintes. En permanence plongés dans les écrans qui rendent tous nos rêves possibles, nous oublions notre corps comme élément à écouter et respecter (Marzano, 2013). Les moyens technologiques actuels peuvent nous amener à rêver d'une toute-puissance de la volonté. Le travail intellectuel lui-même ne peut pas se réduire à une cognition pure.

## e. Intensité et réputation : les nouveaux moteurs de la motivation au travail.

Dans cet environnement abstrait et décorporisé, quels sont alors les moteurs de notre motivation au travail ?

Les travaux sur la motivation peuvent bien sûr nous éclairer pour comprendre les ressorts de notre implication dans le travail (Fenouillet, 2012). La motivation peut aussi bien émaner d'éléments intrinsèques (personnels) que d'éléments extrinsèques (attente d'une récompense). Deux éléments jouent un rôle particulièrement important dans nos attentes dans ce nouveau contexte de travail : l'intensité de notre expérience de travail et la réputation que nous développons.

- L'intensité :

Comme le souligne Tristant Garcia (2016), nous vivons une période de notre Histoire, en particulier économique et sociale où nous attendons de vivre pleinement et intensément. L'expérience que nous vivons au travail doit être « intense » pour être motivante, c'est-à-dire qu'elle doit nous « réveiller de la monotonie, de l'automatisme et du bégaiement du même, de la platitude existentielle » (Dudézert A., 2018, p. 46)

Nous, pays occidentalisés, avons acquis une forme de sécurité et de confort de la vie qui nous donne le sentiment d'être « dévitalisés », de ne plus nous sentir vivants. Dans ce contexte, nous voulons plus d'intensité dans nos actes quotidiens, afin de « vivre » à proprement parler. Une des réponses à cette demande se trouve dans son choix de travail. Les travailleurs souhaitent vivre une expérience unique dans chaque acte. Ceci explique l'engouement pour les startups, ces entreprises qui se racontent comme des environnements où la routine n'existe pas et où chaque étape est « intense ».

Quelles en sont les conséquences ?

- Pour pouvoir vivre ces expériences intenses, il faut accomplir les tâches nécessaires, mais moins valorisantes et palpitantes. Qui, lorsqu'il sera confronté à ce choix, choisira de faire ces tâches, lorsqu'il a l'opportunité de vivre une expérience intense ?
- Toujours en vouloir plus ! Le salarié peut constamment vouloir se dépasser, en quête de nouvelles expériences, mais, à terme, il peut aussi ressentir un réel vide en ne parvenant plus à être surpris et à vivre des expériences uniques.

Cette recherche d'intensité toujours renouvelée dans la pratique de travail est aussi soutenue par les entreprises parce qu'elle répond à des nécessités d'adaptation à l'environnement. Vivre une situation avec intensité favorise l'apprentissage, et en particulier celui à court terme (apprentissage simple boucle (Argyris et Schön, 1978). Ce type d'apprentissage permet de changer les routines rapidement. L'apprentissage fondé uniquement sur une situation « intense » est un apprentissage de court terme qui ne

favorise pas l'émergence de nouveaux processus de travail structurants et ne fait pas évoluer les schémas mentaux. (Travaux d'Eric Mazur 1997).

- La réputation

Dans ce nouveau contexte digital, la réputation est un moteur de motivation extrinsèque. Ici c'est le regard des autres sur notre pratique de travail qui va nous pousser à agir (Gloria Origgi, 2015).

La réputation a toujours joué un rôle dans le travail. Avec la transformation digitale, son influence a pris plus d'importance. Les nouvelles organisations du travail, fondées sur l'ajustement mutuel entre acteurs, mettent en jeu des réseaux sociaux. Ces réseaux d'acteurs qui peuvent être outillés avec des réseaux sociaux numériques ont leur propre logique de fonctionnement (Lageza, 2006). Ils reposent en particulier sur la connaissance et la confiance dans l'action de l'autre, et sur le don et le contre-don (Dudézert, 2013).

La manière dont nous ou notre travail sommes connus et considérés par les autres va influencer notre place dans le jeu social. C'est pourquoi de plus en plus de salariés accordent de l'importance à leur réputation. Ils travaillent à leur « personal branding », c'est-à-dire à leur propre valorisation en tant que « marque ». La simple utilisation de réseaux sociaux comme LinkedIn alimente cette quête de réputation.

Cette évolution a également une influence sur les pratiques d'évaluation des salariés. Comment un manager ou un responsable des ressources humaines pourrait-il évaluer négativement quelqu'un qui a une forte réputation à l'extérieur de l'organisation ? Bien sûr, c'est toujours possible, en soulignant par exemple la non-adéquation des compétences de la personne à la tâche à réaliser. Toutefois, cette place qu'occupe la réputation dans le nouvel environnement digital met en question les modalités d'évaluation du personnel en cours dans les entreprises.

Pour conclure, nous sommes dans une vision sociomatérielle de la technologie au sein des organisations. Cet enchevêtrement entre l'usage et l'évolution des technologies change profondément la manière de fonctionner dans une organisation. L'intelligence collective est désormais l'objectif absolu du corps décisionnel des entreprises et cela est rendu possible, voir imposé, par les évolutions des TIC. Le télétravail a chamboulé les notions d'espace et de temps au travail et l'ordinateur a remplacé nos corps en devenant l'outil le plus essentiel au sein de nos vies professionnelles et privées. Enfin, ces vies virtuelles que nous nous sommes créées change nos envies et nos attentes au niveau de notre travail. Nous sommes à la recherche d'intensité et travaillons notre réputation, désormais moteur de la motivation intrinsèque, grâce à une version virtuelle de nous.

Maintenant que les enjeux ont été exposés, penchons nous sur les mythes qui accompagnent cette transformation.



## B. Les mythes de la transformation digitale

Plusieurs mythes accompagnent la transformation digitale dans les entreprises. Ces mythes alimentent des idées fausses chez les salariés comme chez les managers. Ces idées erronées donnent une image biaisée de la transformation digitale ce qui représente un frein majeur dans une transformation pertinente et efficace de l'entreprise.

### a. La transformation vers le « bien-vivre organisationnel »

Le mythe du bien-vivre organisationnel baigne la transformation digitale dans l'imaginaire du travail comme lieu d'épanouissement personnel et collectif. Ce mythe s'inspire de représentations du travail véhiculées depuis les années 1990 par certains courants de pensée.

Figure 13 : Courants de pensée à l'origine des mythes de la transformation digitale

Courant de pensée	Point de vue	Auteurs
<b>Courant de l'organisation 2.0</b>	Les technologies de l'information ouvrent une nouvelle manière de travailler, inspirée de l'esprit web, loin des contraintes procédurières et administratives	McAfee (2006 ;2009) Tapscott et Williams (2008) Boughzala et De Vreede (2010)
<b>Intelligence collective/sagesse des foules</b>	L'organisation traditionnelle empêche les individus de créer une intelligence collective supérieure à la somme des intelligences individuelles. La mise en place d'une organisation communautaire fondée sur la coopération permet l'émergence de cette intelligence collective.	Lévy (1997) Dortier ( 2006) Penalva (2006) Surowiecki et Riot (2008)
<b>Entreprise libérée</b>	Une organisation plate, sans niveau hiérarchique intermédiaire et fonctionnant en réseau par ajustement mutuel est plus efficace que l'organisation traditionnelle.	Getz et Carney (2012) Hervé (2016)
<b>Esprit start-up</b>	Une organisation du travail ordonnée entre pairs et	

conviviale est plus efficace  
que l'organisation  
traditionnelle

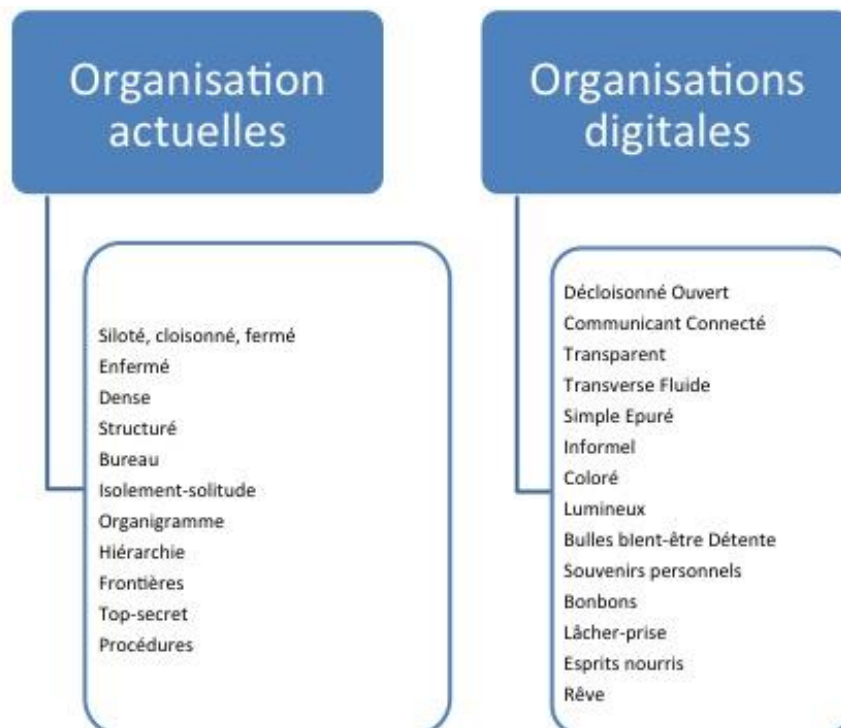
Source : Dudézert A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, La découverte p.45

Ces courants de pensée naissent d'une critique fondamentale des structures organisationnelles. Les grands penseurs partent de l'idée que la structure posée et routinière crée plus de contraintes que de bénéfices pour l'activité productrice. (Aurélié Dudézert 2018)

Ce débat nous rappelle les théories libérales d'Adam Smith. Le marché se régule-t-il seul ou a-t-il besoin de réglementation ? Olivier Williamson et Elinor Oström (2009) ont nuancé la pertinence de ce point de vue. Ils ont démontré que le recours à l'ajustement mutuel, soit la liberté totale et l'idée que chaque décision se fera pour le mieux sans interventions extérieure ou supérieure, entraîne des coûts (coûts de négociation, de recherche d'informations, etc.). Ces coûts sont supérieurs aux recours aux procédures dans certains cas. Ainsi, l'organisation est introduite parce qu'il y a échec du marché libre.

La transformation digitale, parce qu'elle représente un nouvel horizon et parce qu'elle remet le travail de terrain au cœur de la pratique de travail, est considérée comme un idéal. Elle devient alors un mythe : on imagine une organisation ouverte, dynamique, innovante où l'on serait tous amis et où la solidarité serait omniprésente. L'organisation digitale devient alors une sorte de Graal à conquérir.

Figure 14 : Vision du travail avec la transformation digitale



Source : Travaux du Club Digitalisation et Organisation (2015) , Anvie p.47

## b. Les courants de pensée

Les outils digitaux permettent la structuration et le contrôle de flux d'informations informelles, émotionnelles et intimes. Beaucoup de questionnements et d'inquiétudes sur la place du travail dans nos vies sont suscités par la capacité à capter et archiver des données sur le comportement quotidien et le savoir des salariés.

Les technologies digitales traduisent, enregistrent et rendent visibles les comportements des individus. Elles permettent un contrôle permanent. Elles développent effectivement un « data-panoptisme » (Sadin, 2015), ou un effet « Big Brother » pour reprendre l'image de George Orwell (1949).

Nous acceptons ces éléments dans la logique d'aide collective. Cette logique que nous mettons en œuvre lorsque nous adoptons la tendance dite du « quantified self ». Ces mesures, nous les acceptons, car nous souhaitons que la « machine » nous aide dans notre quotidien. Montres connectées, smartphones... Cette invasion de la mesure se retrouve évidemment dans l'entreprise.

Figure 15 : Courants de pensée à l'origine des mythes de la transformation digitale



Source : Dudézert A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, La découverte p. 54

Ces mythes nous rappellent que l'organisation du travail est bien un choix de projet d'action collective. Le management n'est pas une démarche standardisée. Avec les mêmes outils, les mêmes méthodes, un projet collectif peut être mis en œuvre selon des modalités très différentes.

## C. La mise en œuvre de la transformation digitale (Modus Operandi)

Comparativement à d'autres démarches transversales comme le développement durable, on constate que la transformation digitale est un objectif sur lequel l'entreprise investit fortement et très rapidement à partir de 2014.

Au-delà de l'équipement informatique et applicatif fourni au salarié, les entreprises libèrent du temps, proposent des formations spécifiques, des séminaires. Enfin, des ressources humaines dédiées sont mobilisées, avec la multiplication des « digital officers », responsables de la transformation digitale ou des ressources humaines 2.0.

En ce qui concerne la mise en œuvre de cette transformation, les entreprises sont conscientes qu'elles sont en réalité une modification en profondeur des pratiques de travail. Beaucoup sont conscientes que c'est un changement qui se fera à long terme même si l'on n'en connaît pas la finalité.

### a. Les raisons à l'origine de la transformation digitale

Plusieurs raisons principales sont à la source de cette transformation digitale des entreprises. Aurélie Dudézert (2018) en a épinglé quatre. Une entreprise amorcera cette transformation suite à l'évolution de la source de création de valeur, l'évolution des attentes des salariés, la nécessité de réduire les coûts ou encore la peur de « l'ubérisation ».

Figure 16 : Les raisons à l'origine de la transformation digitale



Source : Dudézert A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, La découverte p.59

## b. Les principes d'action

Afin de réaliser cette transformation digitale, plusieurs auteurs ont synthétisé les étapes à suivre en trois points : la normalisation des pratiques digitales, la création de pratiques de travail plus collaboratives et la libération de la parole au sein de l'organisation.

### 1. Une normalisation des pratiques digitales

Les entreprises prennent assez peu en compte la technologie existante dans la mise en œuvre de programmes de transformation digitale. Les programmes partent de l'idée qu'il faut construire complètement l'intégration du digital dans les pratiques de travail et normaliser les pratiques digitales. La plupart des entreprises exercent déjà des pratiques digitales sans le savoir et leurs employés se sont adaptés à leur environnement sans pour autant avoir inclus la direction.

Ce choix peut être expliqué par plusieurs raisons :

- Cette transformation des pratiques de travail induite par la prise en main progressive des outils de travail collaboratifs en partie privée s'est faite de façon invisible. Les pratiques ont « muté » naturellement. Par exemple, un urgentiste qui aurait besoin d'une deuxième opinion rapide enverra une photo de la plaie à un confrère ou se mettra en contact direct grâce à l'utilisation de son smartphone.
- Certaines pratiques sont cachées. Elles ne sont pas admises, acceptées ou validées par les directions des systèmes d'information ou les directions de la sécurité des entreprises. Que deviennent les informations recueillies sur les smartphones ? Conscients que ces pratiques sont vues comme dangereuses pour l'organisation, les collaborateurs ne sont pas forcément enclins à les mettre en avant. Ainsi, les pratiques digitales mises en œuvre par le salarié ne sont pas toujours visibles pour le personnel d'encadrement. Ces raisons expliquent pourquoi, pour de nombreux responsables de programme de transformation digitale et directeurs généraux, il faut former tout le monde et reprendre à la base.
- L'idée qu'il faille traiter tout le monde de façon égale. Pour éviter tout conflit social, toute différence entre ceux qui maîtrisent les technologies et ceux qui ne les maîtrisent pas, les entreprises privilégient une approche de normalisation commune des pratiques en équipant chaque catégorie de personnel du même matériel, en développant des formations numériques de base et en positionnant le programme digital comme une innovation fondamentale pour les pratiques de travail.

## 2. Créer des pratiques de travail plus collaboratives.

L'accélération de la circulation de l'information (des clients, des fournisseurs, des salariés, des actionnaire, etc.) conduit naturellement les organisations à devoir agir plus rapidement et partout. Pour pouvoir s'adapter aux demandes ad hoc de l'environnement, les entreprises cherchent à introduire de la transversalité et de la collaboration entre services et départements. Grâce aux pratiques digitales, la majorité des décisions permettant l'action dans l'organisation sont prises sur un mode collaboratif. Cette perspective sur l'organisation du travail est notamment inspirée des travaux sur l'organisation 2.0 ou organisation réseau (Boughzala et De Vreede, 2010 ; Hamel et Breen, 2007 ; McAfee, 2006 ; 2009 ; Tapscott et Williams, 2008). Dans cette perspective, la mise en réseau des salariés permet d'atteindre une forme de supériorité informationnelle et de développer un véritable avantage concurrentiel (Binot et Dudézert, 2008).

Une enquête au sein du Club Digitalisation et Organisation en 2014 montre que ces pratiques de travail plus collaboratives mobilisent largement les réseaux sociaux d'entreprises, les outils collaboratifs et les intranets dits 2.0.

Plusieurs difficultés sont rencontrées quant à la mise en place de cette matrice et de ce système plus collaboratif.

- Du point de vue des individus :

Il est difficile de faire face à des injonctions paradoxales entre le « reporting » sur la tâche auprès de son supérieur et la collaboration avec des « pairs ». Comme l'évoque Amandine Brugière (2016), responsable des projets Digiwork et Infolab à la Fondation Internet nouvelle génération (FING),

« Les processus collaboratifs à l'œuvre dans l'entreprise étendue requièrent de la part des individus une agilité relationnelle d'autant plus forte que ces nouvelles collaborations en mode projet bousculent le cadre des organigrammes et les frontières mêmes de l'entreprise. En l'absence de règles claires en matière de relations sociales, les modes de régulation reposent essentiellement sur les épaules des individus. Si elle n'est pas encadrée, accompagnée, une telle autonomie peut avoir des effets extrêmement négatifs : augmentation des risques psychosociaux, épuisement, burnout, etc. »

- Du point de vue de l'encadrement :

Cela nécessite de repenser les tâches et le lien de subordination. Un tel encadrement change des pratiques fondées sur la planification et le contrôle des tâches.

- Du point de vue des structures :

Ces modalités de travail visant la transversalité interrogent la pertinence d'une structuration en « *business units* ». S'il faut collaborer, pourquoi alors se spécialiser ? Surtout, pourquoi fixer des objectifs à chaque individu ou chaque entité ?

Pour conclure, la mise en place de ces pratiques collaboratives, transverses à l'organisation entre en contradiction avec le modèle d'organisation, de planification et de coordination fondé sur le « *command & control* ». Ce management « *command & control* » est le système de gestion le plus établi en occident, avec une perspective top-down, un contrôle fait par les supérieurs et deux manières de motiver les employés : la carotte ou le bâton. En s'opposant à ce système top-down, les pratiques collaboratives laissent une opportunité aux employés de s'exprimer sur les changements qu'ils subissent dans leur environnement de travail. Pourtant au cœur du changement, ils n'ont pas toujours de pouvoir de décision dans ces modifications, libérer la parole devient alors essentiel.

### 3. Libérer la parole

Si on veut collaborer efficacement, il convient que les salariés s'écoutent et se parlent pour se comprendre et bien identifier leurs besoins respectifs (Binot et Dudézert, 2008).

Pour être capable de répondre aux besoins de l'environnement, il faut pouvoir avoir des idées multiples et croiser les expériences. Le développement de produits et services à bas coûts, soit par les pays en voie de développement, soit à la suite des évolutions technologiques (imprimante 3D notamment), exige d'une entreprise d'être innovante pour pouvoir sortir du lot dans un marché quelconque. Elle doit être capable d'apporter des éléments de différenciation aux clients le plus souvent et le plus rapidement possible. Cette innovation constante ne peut exister uniquement lorsqu'il y a une vraie dynamique d'échange, de dialogue, de controverse dans l'organisation (Autissier et Guillain, 2017). C'est en particulier ce qu'évoquent les travaux de Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (2006) sur l'appropriation et le développement des innovations.

Ces transformations réinterrogent fortement le travail et le sens du travail pour les salariés. Pour qu'ils trouvent encore du sens à leurs actions, il convient qu'ils en parlent et se construisent des représentations qui structurent leurs identités et l'identité de leur activité professionnelle. Sans cette création de sens collectif, il sera difficile de mobiliser les collaborateurs sur le moyen terme. Les travaux de Karl Weick (1993) ont été révélateurs en la matière : pour mener une action, il nous faut créer du sens, et cette compréhension ne peut se faire sans paroles. La parole précède l'action et l'action fait naître la parole.

Libérer la parole n'est pas un exercice facile, un cercle vicieux se crée, car cette libération de la parole rentre en conflit avec la doctrine managériale, voire sociale, actuelle. « Les paroles s'envolent alors que les actions restent » (Dudézert, 2016).

De plus, les espaces de parole ne sont pas toujours perçus positivement par les salariés. Ces temps de paroles n'ont pas d'intérêt productif à leurs yeux, ils ne sont pas récompensés ni valorisés pour leur prise de parole dans ces espaces de communication. Le cercle vicieux se crée, car les salariés ne sont pas incités à prendre la parole. Cela n'est pas reconnu comme faisant partie de leur travail, et les directions générales ne souhaitent pas reconnaître cette activité comme une pratique de travail à part entière, car elles considèrent que cette tâche à destination du collectif est implicitement inscrite dans la tâche individuelle attribuée au salarié.

L'on peut rajouter à cela la méfiance des salariés. Depuis les travaux de Pierre Bourdieu, Roland Barthes ou Michel Foucault notamment, les individus ont pris conscience du fait que la parole pouvait être dominatrice. La parole peut être un instrument de pouvoir et de manipulation. Ils craignent d'ouvrir la boîte de Pandore des revendications catégorielles et individuelles. La question du contrôle de la parole libérée est ainsi régulièrement posée.

Plusieurs solutions sont possibles pour éviter les plaintes à tout va et ces moments de parole stériles :

- Ouvrir la parole à une seule catégorie de personnel
- Mettre en place des arbitres ou modérateurs à cette parole
- Faire signer des chartes d'usage de ces espaces de parole...

Pour que les entreprises innovent et libèrent l'intelligence collective, il convient qu'elles acceptent d'avoir confiance en leurs employés et réciproquement. Pour beaucoup d'organisations, il ne s'agit de rien de moins que de créer une nouvelle relation au salarié (Dudézert 2016)

Ces trois principes d'actions permettent d'aborder cette transformation de manière plus sereine. En gardant à l'esprit de suivre ces trois lignes de conduites, nous allons approfondir les étapes à suivre pour mener une numérisation du début à la fin.



### c. Matrice de la transformation digitale du HUB Institute

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement », nous rappelle la maxime de Nicolas Boileau-Despréaux (1674). Afin d'atteindre l'excellence, Vincent Ducrey et Emmanuel Vivier (2017) ont imaginé une matrice en collaboration avec HUB Institute qui recouvre tous les départements de l'entreprise pour optimiser la transformation digitale. Cette matrice comprend six chantiers en cinq étapes (voir figure 17). Nous allons passer en revue les six chantiers.

1. Le **leadership** : qui nécessite un management informé, visionnaire, volontaire et exemplaire
2. La **culture et l'organisation** qui vont devoir être repensées avec l'aide des RH en matière d'expertise, de formation et d'accompagnement au changement ;
3. La **technologie** qui va nécessiter une grande mise à jour et une nouvelle approche pour rester le plus agile, le plus performant et le plus innovant possible ;
4. La **maitrise des données** qui deviennent le cœur des entreprises, mais nécessitent une plomberie complexe et subtile ;
5. Le **marketing et l'expérience client** qui doivent répondre aux nouvelles attentes du client connecté et gagner en efficacité et en réactivité ;
6. L'enjeu de la **mesure de la performance** à travers toute l'organisation.

Cette matrice générique donne les grands principes et étapes pour structurer les démarches de transformation digitale. Conçue après plus de trois ans d'échanges et de recherche avec les experts du HUB Institute, elle devrait s'avérer pertinente dans 90% des cas. Comme tout modèle, il sera néanmoins nécessaire de l'adapter aux enjeux de chaque organisation et marché.

Figure 17 : Matrice des six chantiers de la transformation digitale – HUB Institute

		AUDITER	PLANIFIER	TESTER	DEPLOYER	OPTIMISER	
Governance Digitale	Leadership	Compréhension & Vision	Stratégie & New Business Model	Pilote & Lab	Roadmap & Soutien/exemplarité	Itération & optimisation	Excellence Digitale
	Culture & Organisation	QI Digital & Acculturation	Compétences & Organisation	Process & Policies	Formations & Changement	Collaboration	
Digital Engagement	Technologies	Ecosystème & Architectures	Intégration Business & IT	Everywhere Commerce	IOT, Cloud, SAAS, API	Agilité & Open Innovation	Excellence Digitale
	Données	Mapping datas existantes	Unification CRM & DMP	Légal, éthique CyberSécurité	Data visualisation & Datamining	Big Data & Prédictif	
	Exp. Clients & Marketing 2.0	Connaissance Clients	Contenus, Services & Exp	Social, Mobile, Video	Engagement & Mediaplanning Omnicanal	Temps Réel	Excellence Digitale
	Mesure	Bonnes Pratiques	KPIS	Analytics & Metrics	Tableaux de bord	Benchmarks	
		Gestion du Changement			Déploiement du Changement		

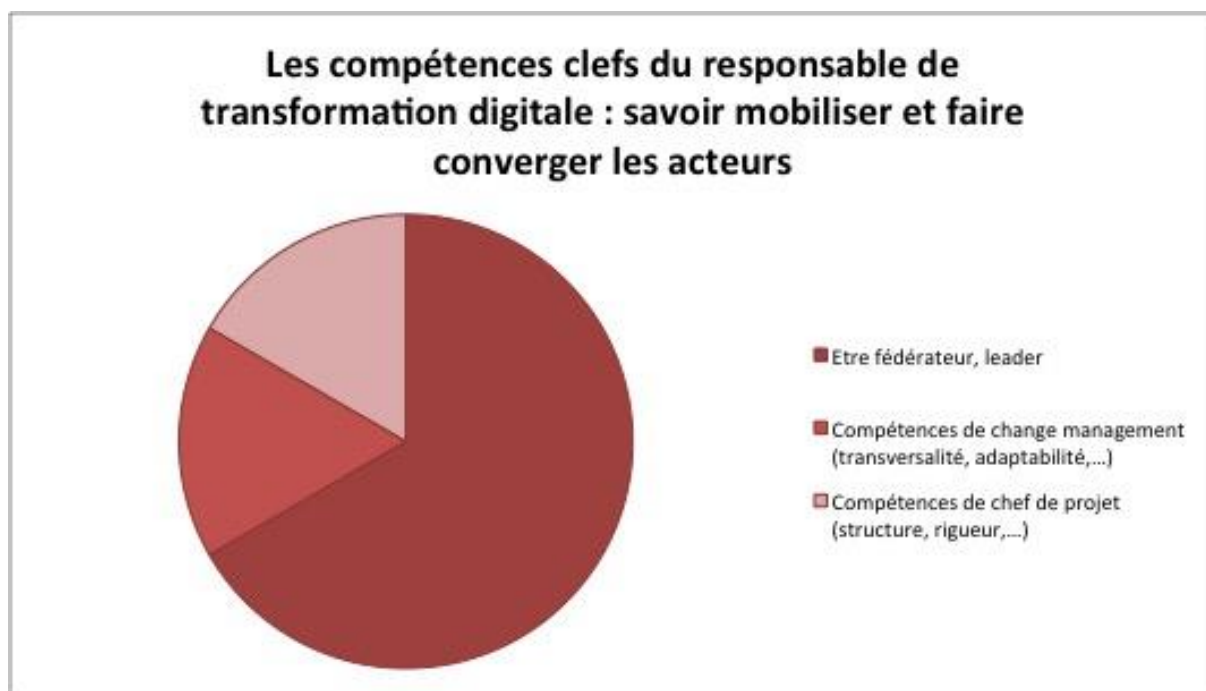
Source : Ducrey V., Vivier E. (2017), *Le guide de la transformation digitale*, Eyrolles p.3

#### d. Les responsables de la transformation digitale.

Pour pouvoir accompagner cette transformation digitale, les entreprises désignent souvent des responsables de transformation digitale. On les appelle responsable digitalisation, chief digital officer ou encore RH 2.0.

Une étude menée au sein du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie en 2014 montre que ce métier de responsable de transformation digitale émerge effectivement. Des compétences spécifiques lui sont attribuées. Ce responsable donne chair et corps à ce phénomène abstrait et difficile à qualifier qu'est la transformation digitale. En mettant en avant cette nouvelle figure managériale, il s'agit de convaincre les acteurs internes et externes que l'entreprise a pris le « virage digital ».

Figure 18 : Les compétences clés du responsable de la transformation digitale : savoir mobiliser et faire converger les acteurs.



Source : Dudézert A. (2015), extrait adapté du *Livre blanc du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie, année 2014-2015*. p.79

L'enjeu pour réaliser ce métier de manière efficace est de savoir mobiliser et faire converger les acteurs. Les compétences clés tiennent dans la capacité à accompagner le changement, à convaincre, à donner une vision, à entraîner.

De plus, avoir un bon réseau de relations internes à l'organisation, mais aussi externes à l'entreprise est essentiel. Cela jouera un rôle important pour convaincre les acteurs internes réticents. C'est pourquoi la gestion de leur image personnelle (personal branding) au travers de l'usage des réseaux sociaux, de la presse, mais aussi d'associations professionnelles qui mettent

en avant ces profils est valorisée. La clef de la réussite de ce type de projet repose sur la confiance qu'auront les acteurs dans le porteur du projet. Il est important que le responsable de transformation digitale possède également les qualités suivantes : Écoute, décentrement, empathie, mais aussi clarté dans le discours et pédagogie.

En plus de ces compétences douces, ce responsable doit avoir des connaissances sur le digital. Il est intéressant de constater que dans cette étude du Club Digitalisation et Organisation, cette connaissance n'est évoquée qu'en dernier lieu. Cela peut –être expliqué par deux raisons.

- Le **digital est globalement considéré comme accessible**. Pour les collaborateurs de l'entreprise, le développement de cette connaissance nécessite une curiosité plutôt qu'une connaissance purement technique et informatique de ces technologies. Pourtant ces technologies digitales actuelles sont souvent mal comprises, voire fantasmées (Devillers, 2017).
- Après l'échec de nombreux projets informatiques dans les années 1990 et 2000, les collaborateurs ont compris que le plus difficile dans la gestion de ces projets, ce n'est pas la technique, mais bien ce qu'ils appellent « **l'humain** » : l'émotionnel, l'affectif, le politique qui entourent les changements liés aux technologies de l'information.

Après avoir traversé deux grandes évolutions de la conception de la technologie de l'information et de son usage en organisations, nous voici dans l'évolution sociomatérielle. L'usage de la technologie dépend des éléments matériels de celle-ci, qui posent les limites de ce qui peut être fait et de ce qui ne peut pas être fait, mais il dépend aussi de l'histoire et du parcours de l'individu, du contexte social, des interprétations qu'a un groupe d'acteurs sur l'outil.

L'intelligence collective devient le moyen le plus reconnu pour rester compétitif et continuer à innover en permanence. Cette intelligence collective est favorisée grâce à l'utilisation des technologies de l'information. Mais l'utilisation de ces outils a ses limites.

De grands changements sociaux sont amorcés par cette transformation, le rapport au lieu de travail, le rapport à la motivation des employés et le rapport au travail en général. Toutes ces choses que les managers doivent prendre en compte lors de la planification de cette transformation digitale.

De plus, un certain nombre de mythes entourent la digitalisation des entreprises. Vue comme un monde de communication parfaite où chacun aurait une autonomie complète, plus de responsabilités concernant son propre travail, mais également plus d'espace de parole concernant les décisions à prendre au niveau managérial. Plusieurs courants de pensée véhiculent ces mythes (l'entreprise libérée, l'entreprise startup, la technomagie, etc.) La plupart de ces courants de pensée caressent le rêve d'une entreprise qui effleurerait le mode de pensée command & control actuel.

Prenant tous ces éléments en compte, Aurélie Dudézert (2018) a su rassembler en quatre points les raisons pour lesquelles les entreprises entament une transformation digitale : l'évolution de la source de création de valeur, l'évolution des attentes des salariés, la nécessité de réduire les coûts ou encore la peur de l'« ubérisation ».

Ensuite, trois étapes sont proposées pour mener à bien cette transformation de l'entreprise

1. La normalisation des pratiques digitales
2. Créer des pratiques de travail plus collaboratives.
3. Libérer la parole

Lorsque ces trois étapes sont effectuées, Vincent Ducrey et Emmanuel Vivier (2017) proposent une manière concrète d'atteindre la digitalisation complète de l'entreprise via six chantiers (Leadership, culture et organisation, technologies, données, expérience client et marketing 2.0 et Mesure) sous divisés en cinq étapes chacun (Auditer, Planifier, Tester, Déployer et Optimiser). Cette matrice est une base solide pour atteindre l'excellence digitale.

Afin de manœuvrer le navire du changement digital, les entreprises désignent un responsable qui incarnera la transformation digitale dans l'entreprise. Contrairement à notre première intuition, cette personne requiert des qualités humaines avant ses qualités techniques. En effet, on attendra surtout de cette personne qu'elle soit fédératrice et capable de rassembler les opinions.

Enfin, cette transformation digitale demande un changement complet de l'entreprise et une remise en question de ses fonctionnements actuels. Le système fordien n'est plus d'actualité et la recherche de sens dans l'entreprise a maintenant plus sa place que jamais.

A présent, nous allons aborder dans le chapitre qui suit le cœur de notre étude de cas : l'analyse durable de l'entreprise digitale Bluesquare et la présentation des discours et des pratiques des acteurs, pour essayer d'analyser en profondeur la nature des impacts réels du digital au niveau économique, social et environnemental.

## Partie II : application terrain

Dans ce chapitre, nous présentons notre étude de l'usage d'outils d'analyse approfondie du fonctionnement et des impacts sociaux et environnementaux de Bluesquare.

La première partie de ce chapitre est orientée vers une présentation du choix de l'entreprise Bluesquare comme étude de cas et de chaque outil d'analyse. La deuxième partie reprend l'application de ces outils et nous finirons par une présentation des résultats et d'un recul critique des outils. L'explication de ces choix est reprise du chapitre consacré à la méthodologie (p.3)

Afin d'analyser la durabilité d'une entreprise digitale, nous avons sélectionné des outils d'analyse pertinents. Ces outils ont été choisis selon les critères suivants : facilité d'utilisation et de compréhension, pertinence de l'outil et sous les recommandations des experts du secteur. Ils ont été rangés dans un ordre logique de connaissance de l'entreprise.

- **L'analyse des parties prenantes** - établir une liste des parties prenantes et les ranger selon deux critères : leur influence et leur importance.
- **La matrice de matérialité** – confronte les intérêts de l'entreprise face à ceux des parties prenantes pour mettre en évidence les points sur lesquels il sera plus facile d'agir.
- **La visualisation du Business modèle** – offre l'opportunité de comprendre les échanges d'argent et de services entre toutes les parties prenantes de l'entreprise.
- **La chaîne de valeur** - mettre en place une visualisation de la chaîne de valeur complète, c'est-à-dire de l'extraction des matières premières à la gestion de fin de vie des produits.
- **La matrice MIME environnementale** – Cette matrice met en évidence les impacts négatifs ou positifs de la chaîne de valeur au niveau environnemental et donne une meilleure idée des points douloureux où il est le plus pertinent d'agir.
- **La matrice MIME sociale** – même travail que la matrice précédente, mais sous un aspect social.
- **Le Coopcity Canvas** – Le remplissage du canvas permet à l'entreprise d'avoir une image claire de sa structure et de la raison d'être de son projet. Ce canvas offre également l'opportunité de réfléchir à l'impact social, économique et écologique de l'organisation.

Pour appliquer notre évaluation de ces outils, l'entreprise Bluesquare a été choisie car elle correspondait à tous les critères établis pour notre recherche : c'est une petite entreprise en pleine croissance dont les produits ainsi que le fonctionnement interne sont numérisés. Elle a pour objectif de contribuer à offrir des technologies innovantes pour des vies meilleures. Étant également intéressée par son impact environnemental, Bluesquare a accepté d'être l'objet de notre étude de cas.

Comme mentionné dans le chapitre sur la méthodologie, les informations utilisées pour choisir les outils ainsi que les remplir ont été récoltées grâce à notre expérience personnelle au sein de l'entreprise lors d'un stage de trois mois, des documents internes et dix interviews qualitatifs semi-directifs d'experts dans les différents domaines du sujet.

## A. Interviews

Les personnes interviewées ont été choisies pour leur expertise dans le monde de la numérisation, de l'entrepreneuriat digital, du calcul d'impact, de l'analyse de durabilité des entreprises ou de l'entreprise Bluesquare. 60% des entretiens ont été réalisés via Skype ou des moyens de communication virtuelle professionnels, 30% ont été effectués par téléphone et les 10% restant en face à face.

### a. Bluesquare



#### **Nicolas de Borman**

CEO et fondateur de Bluesquare

Skype, 11 juillet 2019, 11h30, 1h10 d'interview

Nicolas de Borman a été choisi, car il est le fondateur de Bluesquare. Il a donc une vision globale du projet et d'expert en création et en gestion d'entreprise digitale. Après avoir fini ses études en sciences économiques, il complète sa formation par une maîtrise en santé publique. Il accumule ensuite les expériences au sein d'ONG et de la Banque Mondiale. Il détient une expertise en financement des systèmes de santé et crée Bluesquare en 2012.



#### **Melissa Sabatier**

COO (responsable des opérations) chez Bluesquare.

Skype, 25 juin 2019, 15h, 47 min d'interview

Mélissa Sabatier a apporté sa connaissance profonde du fonctionnement interne de Bluesquare et sa connaissance particulière du fonctionnement d'une entreprise digitale. Elle est en charge des opérations de l'entreprise et supervise donc tout ce qui a un rapport à la finance, aux ressources humaines et à l'administration générale.



#### **Martin Van Aken**

CTO (responsable IT) chez Bluesquare

Skype, 5 juillet 2019 à 13h, 41 min d'interview

Martin Van Aken est responsable de la partie technique de Bluesquare et supervise les aspects technologiques de l'entreprise. D'un côté, le développement software et de l'autre la configuration d'outils d'analyse de données. Il est responsable d'une équipe de quinze personnes réparties en deux équipes sur quatre pays différents. Il a acquis une expertise numérique solide lors de ses expériences professionnelles dans le secteur informatique. En plus de son activité chez Bluesquare, il forme de futurs programmeurs et conseille des startups sur le plan technique.

## b. Analyse durable



### **Timothy Lambert**

Associé chez SI2 Funds

Skype, 12 juillet 2019, 13h, 52 min d'interview

SI2 funds est un fonds d'investissement à impact social positif. Ils investissent dans des entreprises à haut impact social. Ils soutiennent particulièrement les jeunes entreprises en pleine croissance qui ont une solution innovante et dont l'impact positif est intégré dans leur business modèle. Ils font partie des fonds d'investissement qui soutiennent Bluesquare. Timothy Lambert a rejoint SI2 Funds il y a trois ans après ses études en Ingénieur de Gestion et y a acquis une expertise dans l'analyse des impacts sociaux positifs des entreprises.



### **Virginie Smans**

Conseillère et chargée de projet chez Greenlab.brussels

Appel téléphonique, 9 juillet 2019, 9h30, 48 min d'interview

Virginie Smans a rejoint Greenlab.Brussels après avoir fini ses études à l'ICHEC. Elle coordonne actuellement le programme d'accélération pour start-up durable qui est un séminaire qui a lieu chaque année de janvier à juin. Elle a acquis de l'expérience en analyse durable des entreprises et de leur business modèle. Sa position de conseillère lui a permis de réaliser l'accompagnement de plusieurs entreprises différentes, dont des entreprises numériques.



### **Alice Pénet**

Responsable du programme Polinize & Innovate chez Coopcity

Skype, 1<sup>er</sup> juillet 2019, 14h, 51 min d'interview.

Alice Pénet est chargée des programmes Polinize et Innovate chez Coopcity. Coopcity est un centre d'entrepreneuriat social à Bruxelles. Cette organisation a pour vocation de réunir différentes compétences pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat social à Bruxelles. Elle tente de sensibiliser davantage de personnes à cette manière d'entreprendre et accompagne les entreprises sociales qui souhaitent se lancer via plusieurs programmes (Seed, Blossom, Polinize, Innovate). Alice Pénet a donc acquis une expertise en analyse et accompagnement des entreprises vers un fonctionnement durable.



### **Philippe Drouillon**

Fondateur de Métamorphosis et professeur chargé de cours de Nouveaux Business Models Durables à l'ICHEC.

Face à face, 20 juin 2019, 17h30, 1H06 d'interview.

Philippe Drouillon est consultant dans trois domaines différents : les nouveaux modèles économiques durables, les modes organisationnels durables et l'innovation. Il crée l'entreprise Metamorphosis, une entreprise de consultance qui accompagne les organisations dans leur recherche de solution pour améliorer durablement leur performance. Engagé dans l'organisation Coopcity, il est également chargé du cours de Nouveaux Business Models Durables à l'ICHEC.



## c. Expertise Digitale

### **Martin Cocle**

CEO et fondateur de Nubo



Skype, 26 juin 2019, 14h, 1h14 d'interview.

Nubo est une jeune coopérative fondée le 28 janvier 2019 mais qui n'a pas encore d'activité économique. Nubo est une entreprise qui a pour vocation d'offrir une solution d'espace de stockage en ligne (cloud) et une adresse électronique (mail) éthique et locale. Une alternative aux GAFAM pour pouvoir assurer une vie privée et les libertés fondamentales sur internet. Martin Cocle est un militant du logiciel libre et des libertés fondamentales. Il a travaillé dans le secteur associatif et dans l'économie sociale pendant plusieurs années et y a acquis une expertise dans l'engagement social des entreprises.

### **Etienne Gonsette**

Responsable dans la transformation digitale stratégique chez Partenamut



Appel téléphonique, 26 juin 2019, 11h, 57 min d'interview.

Etienne Gonsette a une position de responsable dans la transformation digitale stratégique de Partenamut. Avec plus de vingt ans d'expérience dans le secteur digital européen et belge, il a acquis une expertise en stratégie digitale, en expérience du comportement du client et en média digital. Il est également chargé du cours de Stratégie de l'information interactive et collaborative à l'ISFSC.

### **Virginie Dewulf**

Analyste, formatrice, cheffe de projet et co-fondatrice de Coop It Easy.



Appel téléphonique, 9 juillet 2019, 11h, 53 min d'interview.

Virginie Dewulf est la co-fondatrice de Coop It Easy, une coopérative qui propose des types de gestion informatique pour le secteur de l'économie sociale. Ils travaillent avec un logiciel libre qui permet de gérer toutes les activités d'une entreprise. Ils offrent deux services différents : l'installation de pack sectoriel et la personnalisation de l'outil informatique en fonction des besoins du client. Virginie Dewulf a acquis une expertise tout au long de sa carrière dans le secteur informatique et dans les systèmes informatiques utiles à la gestion d'une entreprise tout en restant sensible à l'entrepreneuriat social.

Dans cette analyse, nous commencerons par une présentation de Bluesquare et de ses produits. Suivra ensuite l'application des outils dans le cas spécifique de Bluesquare en commençant par une analyse des parties prenantes et une matrice de matérialité. Nous continuerons l'étude de cas en établissant la visualisation du business modèle de Bluesquare et sa chaîne de valeur pour pouvoir remplir les matrices MIME (multi impact, multi étapes) et finirons cette analyse par le Coopcity Canvas. Pour conclure ce chapitre, nous présenterons brièvement les résultats retenus de cette analyse.

Commençons par la présentation de l'entreprise.

## B. Présentation de l'entreprise

Fondée en 2012, Bluesquare est une jeune entreprise qui comprend une trentaine d'employés. Le siège principal se trouvant à Bruxelles, elle possède également des bureaux au Burundi, Zimbabwe, États-Unis et en République Démocratique du Congo.

Son activité principale consiste à aider les gouvernements et leurs partenaires dans la santé publique à améliorer leur système de gestion de données et à gagner en visualisation stratégique des données de santé. Leur objectif final étant que les ressources de santé publique soient allouées aux endroits qui en ont le plus besoin.

Bluesquare développe des programmes informatiques qui aident leurs clients à apporter des solutions de santé pour tous dans les pays en développement. Leurs programmes informatiques sont des extensions du programme DHIS2, système d'information sanitaire, largement utilisé dans le secteur de la santé publique.

Bluesquare commercialise trois produits différents :

- **Hesabu**

Hesabu est une application en open source, c'est-à-dire dont le code source est disponible pour réutilisation, qui ajoute la puissance d'un calculateur directement dans DHIS 2 tout en autorisant d'autres utilisateurs à continuer d'utiliser et de stocker leurs données à la source.

Il fonctionne en extrayant les données clés du DHIS 2 et effectuant des calculs que DHIS 2 ne peut pas faire. L'application Hesabu réintroduit ensuite les résultats obtenus comme de nouvelles données qui peuvent être récupérées et utilisées pour des analyses complémentaires, des calculs ou une visualisation des données.

De plus, Hesabu permet de récupérer les résultats des équations et de les réutiliser pour de prochaines recherches.

Ce produit a été créé pour répondre à plusieurs besoins du terrain qui ne sont pas réglés par la simple utilisation de DHIS2 : la disponibilité et l'accessibilité des données, l'analyse de risques, la maintenance et l'évaluation des données, la gestion de la chaîne de valeur et la création de factures de santé.

- **D2D (DHIS2 to DHIS2)**

Les ministères de la Santé publique, les donateurs ainsi que les autres parties prenantes continuent à utiliser et étendre l'utilisation de DHIS2. Cela a pour conséquence que certains ministères se retrouvent avec plusieurs bases de données DHIS2 différentes dans les mêmes pays. Si les différents programmes ne communiquent pas entre eux, les données peuvent devenir redondantes et les informations pertinentes deviennent difficiles à identifier.

L'application D2D répond à cette problématique en permettant à deux bases de données intégrées dans DHIS2 de communiquer. Elle crée ainsi une vue centralisée sur les données provenant de différentes sources et donne la possibilité de faire ressortir les données les plus pertinentes pour chaque programme.

- **Data Viz**

Les données récupérées et utilisées dans DHIS2, Hesabu et D2D sont essentielles dans le calcul des indicateurs clés de résultat qui permettent de mesurer le succès des programmes de santé publique. Les indicateurs clés de résultats, bien que pertinents, ne sont pas accessibles facilement ou présentés de manière agréable dans DHIS2.

Data Viz permet de représenter les données de manière visuelle et facile. Il interagit directement avec DHIS2, présente un tableau de bord sanitaire en ligne et permet aux utilisateurs de choisir les données qu'ils souhaiteraient illustrer. Il permet également de télécharger le tableau de bord et de choisir de manière intelligente les données les plus pertinentes à publier.

En plus des produits présentés précédemment, Bluesquare offre également un panel de 5 services différents :

- **Analyse des activités et gestion de programme.**

Étant composés d'une équipe ayant énormément d'expérience dans l'utilisation de DHIS2 et de leurs programmes ainsi que dans les systèmes de données de la santé publique, ils offrent une analyse des besoins, un support dans le dialogue avec les parties prenantes, un développement et une implémentation du système de gestion de données sanitaires ainsi qu'une aide dans le renforcement des compétences de l'entreprise.

- **Développement de programme**

L'équipe de développeurs de Bluesquare possède une expertise certaine dans différents programmes informatiques utiles dans les organisations actives dans la santé publique (DHIS2, Trype ELim et OpenIMIS). Ils offrent d'implémenter une approche agile pour adapter les programmes aux besoins spécifiques de leurs clients.

- **Data science**

Ils offrent leur expertise en analyse des données, statistiques, apprentissage automatique et la représentation géo spatiale pour s'assurer que l'utilisation des données permette de soutenir toutes décisions de manière pertinente.

- **Hébergement de DHIS2**

Ils offrent plusieurs options d'hébergement de DHIS2 selon les besoins de leurs clients.

- **Autres services**

Bluesquare offre également des formations sur l'utilisation de DHIS2, la collecte de données mobiles ainsi que du développement personnalisé de leurs solutions.

Pour analyser cette entreprise, nous avons établi un protocole d'analyse de durabilité qui est constitué de plusieurs outils différents déjà cités plus haut dans ce travail. Nous allons utiliser chaque outil pour découvrir la durabilité de l'entreprise Bluesquare

## C. Utilisation des outils

### a. Analyse des parties prenantes

C'est en partant du principe que l'entreprise ne devrait pas uniquement être attentive à ses actionnaires, mais bien à l'ensemble des catégories d'acteurs avec lesquels elle est en relation que la théorie des parties prenantes a vu le jour dans les années 80. C'est dans son ouvrage, « Strategic Management : A Stakeholder Approach (1984) », que Ed Freeman définit le concept de parties prenantes. Une partie prenante représente « tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. » (Freeman, 1984, p. 46)

Cette définition a été largement propagée depuis les années 90 et a inspiré la théorie des parties prenantes. Cette théorie permet de recouvrir un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes. De plus, selon les auteurs, elle offre l'opportunité d'élargir la représentation du rôle et des responsabilités des dirigeants en dépassant la fonction de maximisation du profit de l'entreprise. Il convient dorénavant d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires. (Blair, 1995 ; Charreaux, 1997, 1999 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Wirtz, 1999)

Il nous semblait donc pertinent de commencer par identifier ces parties prenantes dans le cadre de Bluesquare en gardant en tête que ces acteurs clés peuvent se situer aussi bien en interne qu'en externe. Voici les parties prenantes identifiées :

1. Les collaborateurs (business team, projet managers, programmeurs, employés à l'étranger)
2. La direction
3. Les consultants
4. Les stagiaires
5. La Banque Mondiale
6. Les ONG's
7. Les actionnaires
8. Les gouvernements
9. Les analystes de la zone locale et de la zone de santé
10. Les analystes au niveau des ministères de la santé publique ou des entreprises principales utilisant les données récoltées. (=analystes au niveau central).
11. Chaque personne qui encode les données dans chaque secteur d'activité.
12. Concurrents
13. Les communautés locales
14. Les fournisseurs de matériel informatique
15. Hive 5, espace de co-working dans lequel Bluesquare s'est installée.

Afin de bien visualiser l'importance et le niveau d'influence qu'ont chacune de ces parties prenantes sur l'organisation et la prise de décision au sein de l'organisation, voici un tableau récapitulatif.

Figure 19 : Parties Prenantes de Bluesquare

<b>IMPORTANCE</b>	Forte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultants</li> <li>Personnes qui encode les données (chaque secteur)</li> <li>Concurrents</li> <li>Fournisseurs d'électricité (Hive 5?)</li> <li>Analystes de la zone locale et de la zone de santé</li> <li>Analystes au niveau central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborateurs (en Belgique et à l'étranger)</li> <li>Direction</li> <li>Banque Mondiale</li> <li>ONG</li> <li>Actionnaires</li> <li>Ministères de la santé publique</li> </ul>
	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stagiaires</li> <li>Les patients</li> <li>Entreprises voisines</li> <li>Hive 5</li> <li>Communautés locales</li> <li>fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernement</li> </ul>
		Faible	Forte
		<b>INFLUENCE</b>	

Sources : tableau réalisé par l'auteur du travail sur base des interviews réalisées.

Nous pouvons remarquer la différence entre les deux carrés qui ont une importance forte. Il est intéressant de constater le nombre de parties prenantes qui ont une importance forte dans l'activité de Bluesquare mais qui pourtant n'exercent que peu d'influence. Il est également intrigant de relever le fait que les patients, qui sont les bénéficiaires finaux des services de Bluesquare ne soient ni important, ni influent.

Enfin, les parties prenantes qui ont une influence et une importance forte font partie des actionnaires, des clients ou des employés. Il est également pertinent de relever que les gouvernements des pays dans lesquels Bluesquare est actif ont une forte influence sur son activité mais n'ont pourtant qu'une faible importance. En effet, les ministères de la santé publique étant des clients importants mais dépendants de leurs gouvernements et de leurs politiques, Bluesquare se retrouve sous l'influence de leurs décisions en matière de santé publique.

Nous avons décidé d'approfondir l'analyse des parties prenantes en analysant la connaissance des besoins spécifiques des parties prenantes les plus pertinentes dans l'activité de Bluesquare.

## **b. Analyse des besoins des clients et des utilisateurs.**

Un point commun revient dans les interviews que j'ai effectuées au sein de plusieurs entreprises à caractère social: la distinction entre les bénéficiaires finaux, les utilisateurs et les acheteurs.

Il est important d'effectuer cette distinction, car les clients qui payent pour le produit ou les services ne sont pas toujours les personnes qui utiliseront ces mêmes produits au quotidien. De même que les personnes qui utilisent ces produits ne sont pas toujours les personnes qui profitent de l'existence du produit. Ceci est particulièrement vrai dans l'entrepreneuriat social, les bénéficiaires finaux des produits n'ont souvent pas les moyens de se les offrir et donc le client en soi n'est qu'un l'intermédiaire.

De cette même manière, chez Bluesquare les clients sont en réalité les ministères de la Santé publique des pays en développement ainsi que des ONG's alors que les utilisateurs de leurs produits et services sont les analystes des clients et les encodeurs dans les centres de santé. Enfin, les bénéficiaires finaux sont les patients des centres de santé qui grâce à une meilleure gestion des données permet de bénéficier de plus de subsides et d'aides mieux ciblées.

Dans une approche durable, nous sommes à la recherche du bien-être des clients, des collaborateurs (ou employés), des utilisateurs et des bénéficiaires finaux. C'est pour cela que nous allons analyser leurs besoins et leurs attentes.

Les « *gains* » relèvent des points positifs qui ressortent de leur situation de partie prenante vis-à-vis de Bluesquare

Les « *pains* » correspondent aux difficultés rencontrées dans le cadre de l'activité de Bluesquare par les parties prenantes.

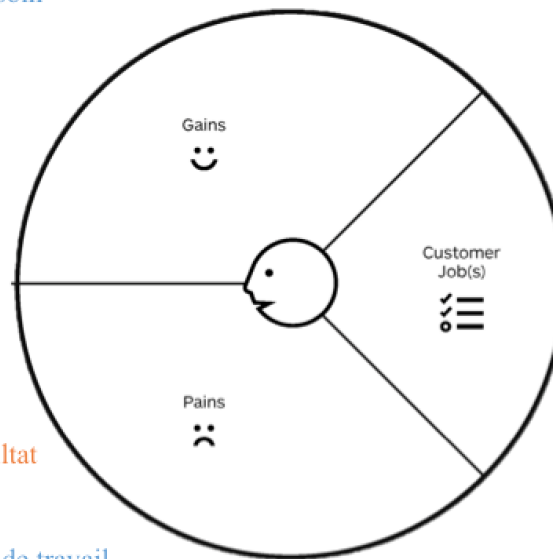
Les « *customers jobs* » correspond à l'activité attendue de chaque partie prenante sélectionnée.

- **Les clients** : ministère de la Santé publique et ONG.
- **Les utilisateurs** : analystes des organisations clientes.
- **Les collaborateurs** : employés de l'entreprise.
- **Les bénéficiaires finaux** : patients dans les centres de santé.

Figure 20 : Analyse des points de souffrance et de satisfaction des parties prenantes importantes

Aider au développement des centres de santé  
 Optimiser les aides offertes aux centres de santé  
 Optimiser leur base de données  
 Expertise dans les outils  
 Technologie plus performante  
 Moins de redondance dans les données  
 Un budget alloué à des projets performants  
 Permettre d'offrir des soins aux personnes dans le besoin  
 Salaire  
 Expertise grandissante  
 Métier qui a du sens pour eux  
 Exercer leur profession pour un objectif positif  
 Avoir son mot à dire sur les décisions prises  
 Des soins adaptés à leurs besoins  
 Des soins proches de leur lieu de vie

Flexibilité dans le produit  
 Adaptabilité de l'offre  
 Réactivité lors de questions précises  
 Réalité du terrain pas toujours prise en compte  
 Difficulté de calculer le financement sur base de résultat  
 Pas de vote dans les décisions prises  
 Pas de contrôle sur où va l'argent  
 Plus de travail pour l'encodage donc plus de charges de travail  
 N'améliore pas la qualité des soins  
 Dépendant de l'argent qu'ils reçoivent  
 Ne ressentent pas toujours le lien avec l'impact social  
 Difficulté d'adapter les programmes à chaque projet  
 Beaucoup de projets en même temps  
 Manque d'accès à des soins de qualité  
 Ne disposent pas des moyens pour s'offrir des soins de qualité  
 Manque de confiance dans la médecine des centres de santé.



Acheter des licences de Bluesquare  
 Financer des centres de santé sur base de RBF  
 Utiliser les données récoltées Allouer les ressources où elles sont le plus nécessaire

Encoder des données pour un meilleur suivi des centres de santé  
 Améliorer la qualité des soins et offrir des soins de santé à tous.

Maintenir la constante mise à jour des produits  
 Offrir des services de qualités  
 Être épanouis au travail.

Bénéficier de meilleurs soins et d'un meilleur accès à des soins de qualité à des prix abordables pour la population locale.  
 Être en meilleure santé  
 Venir se faire soigner dans les centres de santé

Source : Tableau réalisé par l'auteur sur base des interviews, du sondage de satisfaction de client (interne à Bluesquare) et du sondage de satisfaction des employés (interne à Bluesquare),



Cette analyse des besoins et des difficultés des parties prenantes les plus intéressantes dans le cadre de l'activité de Bluesquare permet, lors des réflexions sur l'impact de son activité, de ne pas se perdre dans les besoins de l'entreprise. Cela permet de réfléchir à la raison d'être de l'entreprise et de réaliser les changements des difficultés en force ou les renforcements des forces des parties prenantes.

Enfin, pour conclure cette analyse des parties prenantes nous avons choisi de confronter les priorités des parties prenantes à celles de l'entreprise elle-même. Cette confrontation permet de visualiser les compatibilités dans les priorités pour comprendre les points de vues de chacun aux vues des prochaines collaborations.

Cette analyse s'effectue grâce à la matrice de matérialité.

### c. Matrice de matérialité

La matrice de matérialité est une matrice utilisée pour identifier et hiérarchiser les enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE pour la suite de ce travail). Chaque enjeu est priorisé du point de vue de l'entreprise et des parties prenantes.

Le terme « matérialité » vient du terme anglais *materiality* qui est issu du registre de l'audit financier. La matérialité provient à l'origine des « choix d'indicateurs comptables permettant de mesurer le niveau de performance et de fiabilité d'une entreprise » (E-RSE, 2019, site web). Cette notion a ensuite été transposée à la RSE et à la Global Reporting Initiative (GRI).

Nous avons donc réalisé la matrice de matérialité dans cette version transposée à la RSE. Bluesquare est vue ici comme une entité à part et ne représente que l'entreprise. Les parties prenantes, présentées précédemment, ont été réduites aux plus importants : les employés, les clients et les bénéficiaires.

Les différents enjeux sont issus de cinq thèmes différents et ont été placés sur la matrice en fonction des informations récoltées lors des interviews et de mon expérience de stage.

- Environnement
- Capital social/sociétal
- Business modèle & innovation
- Capital humain
- Leadership

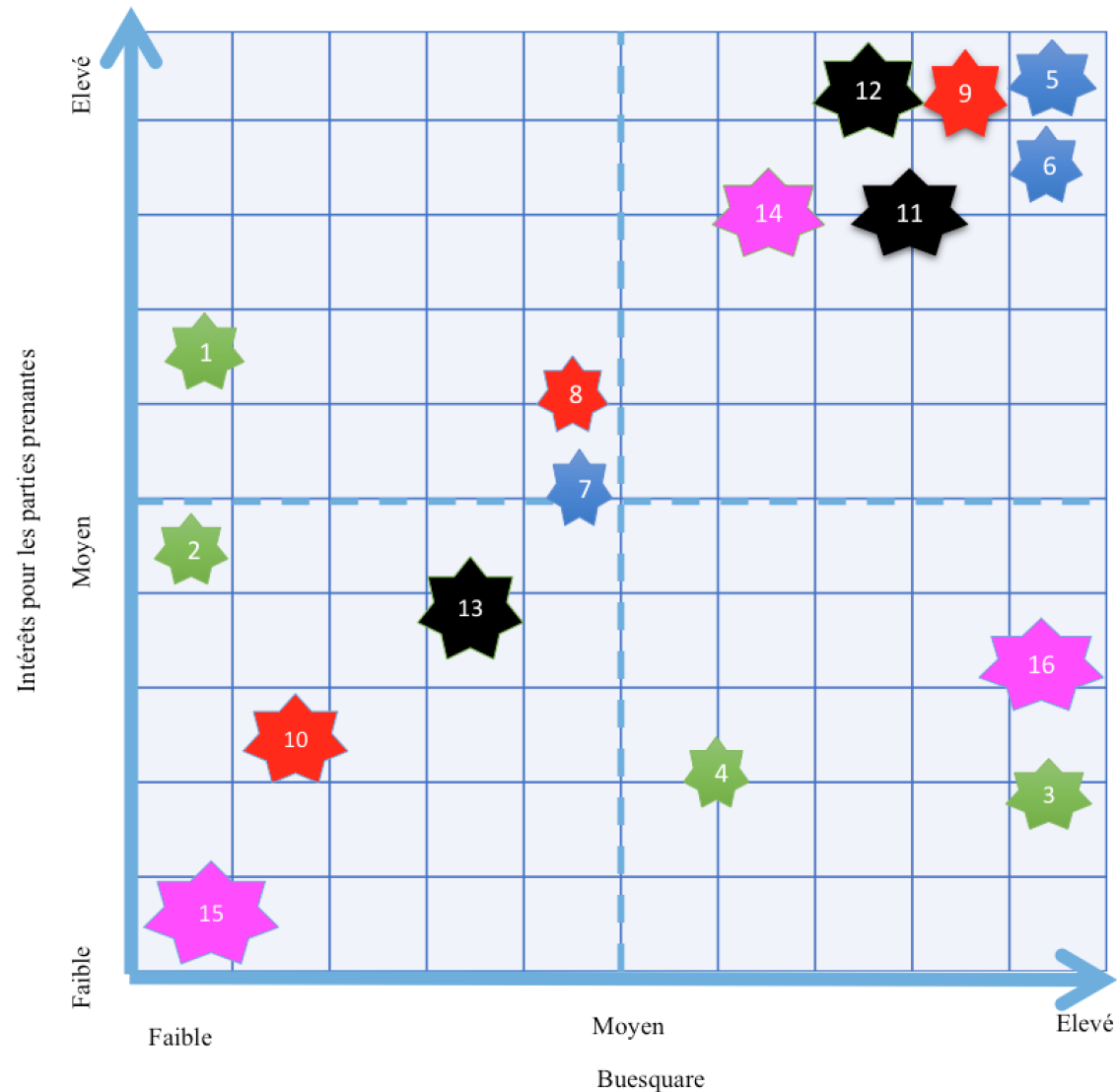
La matrice se construit avec :

- En axe des ordonnées : le niveau d'importance des enjeux par les parties prenantes internes et externes
- En axe d'abscisses : le niveau d'importance des enjeux par Bluesquare

Figure 21 : Matrice de matérialité

Matrice de matérialité	
1	Changement climatique
2	Gestion de l'eau
3	Gestion de l'énergie
4	Gestion du fuel, et transport
5	Développement des communautés
6	Satisfaction de clients
7	Confidentialité des données
8	Formations et développements
9	Bien-être de l'employé
10	Travail des enfants et travail forcé
11	Recherches et développement
12	Produire une valeur sociale
13	Responsabilité pour les externalités
14	Ethique de travail
15	Demande de matières premières
16	Transparence dans la chaîne de valeur

Environnement Capital Social/sociétal Business modèle & Innovation Capital humain Leadership

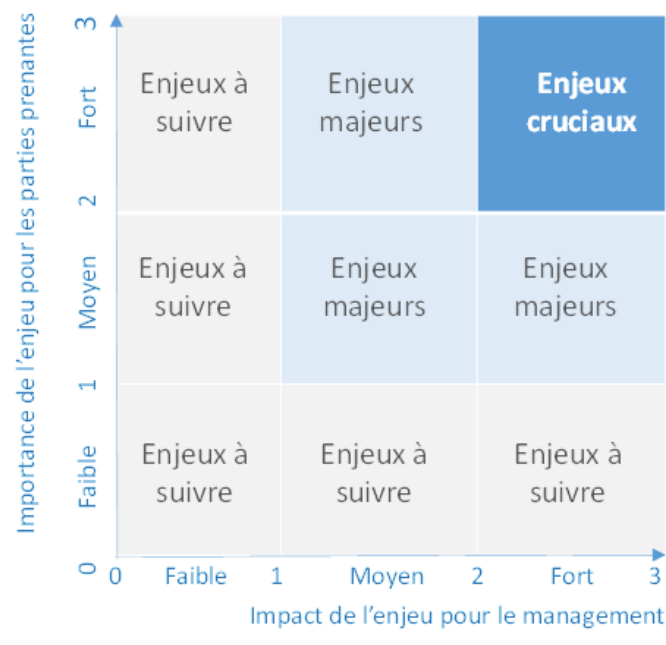


Sources : tableau réalisé par l'auteur du mémoire sur base des interviews réalisées et des sondages internes à Bluesquare.

Ce travail permet donc, dans le cadre RSE, de hiérarchiser les enjeux des différentes parties prenantes en identifiants :

- les enjeux « cruciaux », i.e. jugés de forte importance des deux points de vue, de Bluesquare et de ses parties prenantes ;
- les enjeux « majeur », i.e. jugés de forte importance d'un seul des points de vue, de Bluesquare ou bien des parties prenantes et de moyenne importance de l'autre, ou bien jugés de moyenne importance des deux points de vue, de Bluesquare et de ses parties prenantes ;
- les enjeux « à suivre », i.e. jugés de faible importance par Bluesquare et/ou ses parties prenantes.

Figure 22 : Impact de l'enjeu pour les parties prenantes et la management



Source : Matrice de matérialité (2019), page web de l'entreprise Engie. Consultée le 5 août 2019 sur : <https://www.engie.com/analystes-rse/vision-enjeux/matrice-de-materialite>

Les enjeux cruciaux et donc considérés comme de forte importance de la part de Bluesquare et des parties prenantes sont les suivantes :

- Le développement des communautés
- La satisfaction du client
- Le bien-être de l'employé
- Les recherches et le développement
- Produire une valeur sociale
- Ethique de travail

La réalisation de cette matrice de matérialité permet à l'entreprise de renforcer son engagement envers ses parties prenantes

Après avoir analysé l'identité, les besoins et les priorités des parties prenantes, nous pouvons nous tourner vers Bluesquare et son fonctionnement.

Pour ce faire, nous commencerons par réaliser une visualisation du Business Model de Bluesquare et des échanges qui ont lieu entre les différents acteurs impliqués. Nous établirons ensuite sa chaîne de valeur complète.

#### d. Visualisation du business Model de Bluesquare

Le Business Model a connu beaucoup de définitions différentes. Celle que nous utiliserons est apportée par John Mullins et Randy Komisar (2010), qui voient le business model comme la structure des activités économiques de l'entreprise : les flots d'argent qui rentrent et qui sortent de l'entreprise à des moments différents et pour des raisons différentes. En bref, le BM est la représentation économique de l'entreprise dans tous ses aspects.

La digitalisation du monde de l'entreprise a également effectué des changements dans la structure même de chaque entreprise. Il est donc important de bien comprendre son fonctionnement et ses mouvements de revenus.

Dans l'analyse du BM de Bluesquare nous avons remarqué que le simple fait d'offrir un produit informatique modifiait la manière classique de voir le BM et impliquait plusieurs choses :

- Des frais d'hébergements (des logiciels, de chaque site internet utilisé avec chaque produit, du site internet même de Bluesquare) sont rajoutés.
- Le besoin de matières premières est faible car il se résume à quelques ordinateurs et des accessoires informatiques pour communiquer.
- Les employés sont le cœur même du fonctionnement de l'entreprise digitale.

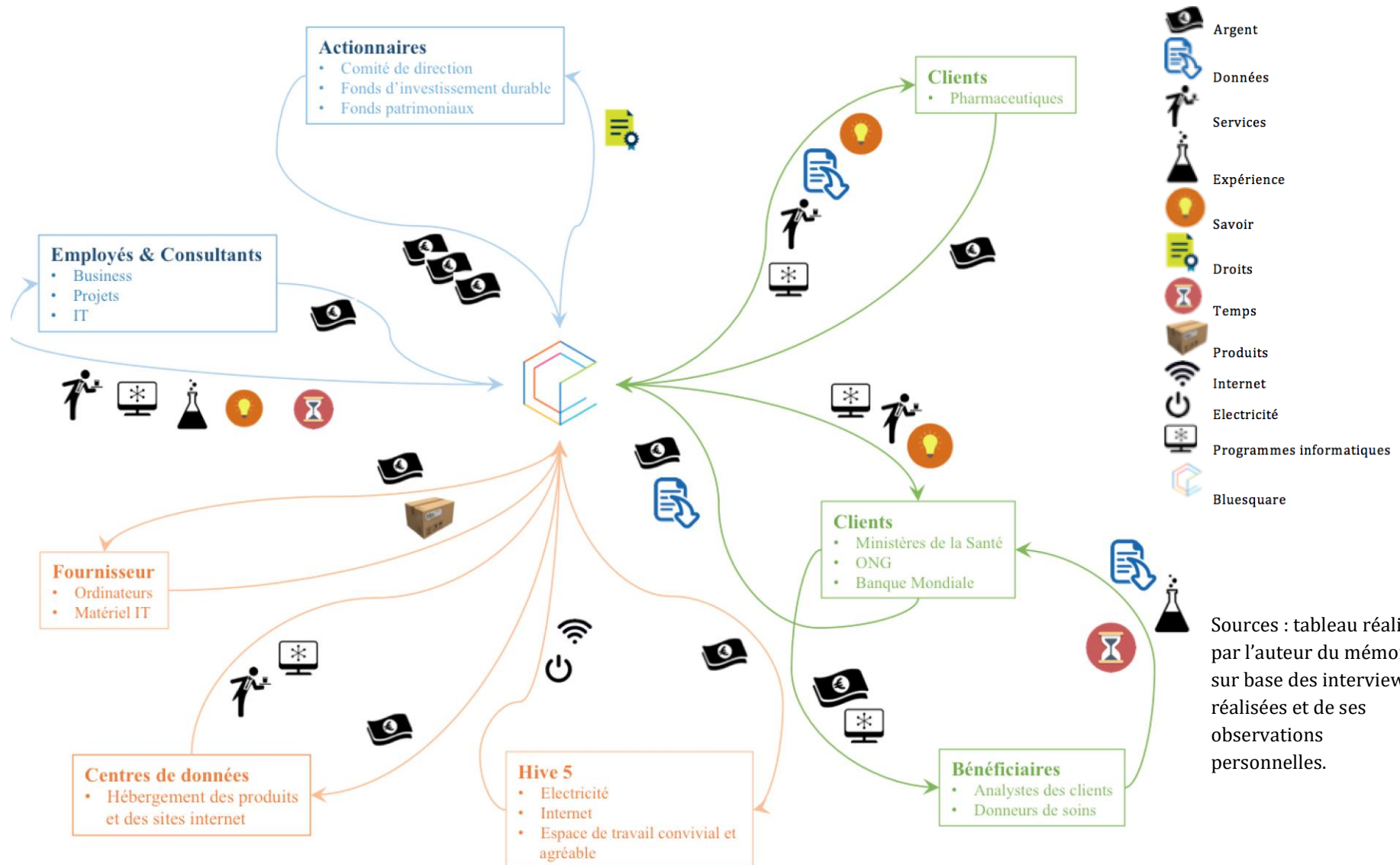
Le côté social de Bluesquare nous amène également à réfléchir différemment au BM :

- Les bénéficiaires prennent de l'importance et sont au cœur du projet. Ils sont donc rajoutés à la visualisation du BM.

La visualisation du BM de Bluesquare a pu être séparée en trois flux distincts :

- les personnes essentielles à la réussite du projet (les employés et les actionnaires),
- les ressources nécessaires à la réussite du projet (les fournisseurs de matériels informatiques, les centres d'hébergement et le Hive 5)
- enfin les clients et les bénéficiaires.

Figure 23 : Visualisation du Business Model



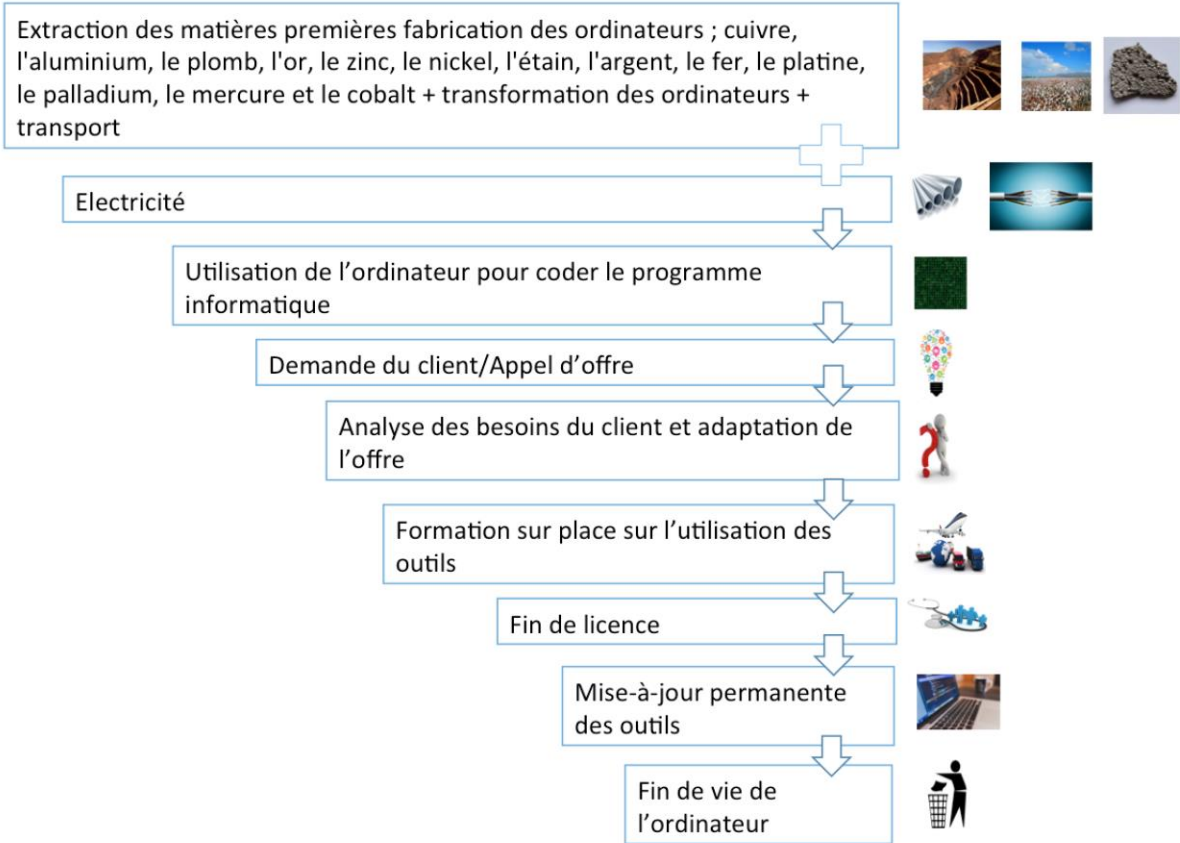
Sources : tableau réalisé par l'auteur du mémoire sur base des interviews réalisées et de ses observations personnelles.

Pour compléter la compréhension du fonctionnement de Bluesquare nous avons réalisé une visualisation de sa chaîne de valeur complète.

**e. Chaîne de valeur**

Michaël Porter (1980) évoque la chaîne de valeur dans son ouvrage sur l'avantage concurrentiel. Il utilise la chaîne de valeur comme un instrument d'analyse du fonctionnement de l'entreprise. Dans son cas c'était pour analyser l'avantage concurrentiel, alors que dans le cas d'une analyse de durabilité du BM, il permet de visualiser toutes les étapes nécessaires à la production. Les chaînes de valeurs communes se résument aux cheminements des matières premières à travers l'entreprise jusqu'à ce qu'elles la quittent. Ici, il est important de prendre en compte l'origine des matières premières et la gestion de la fin de vie des produits.

**Figure 24 : Chaîne de valeur de Bluesquare**



Sources : illustration réalisée par l'auteur sur base des interviews et de ses observations personnelles.

La chaîne de valeur est un outil qui offre une vision complète des étapes de créations des produits ou des services offerts. En partant de cette recherche, nous pourrions détailler chaque étape de la chaîne pour en définir les étapes les plus pertinentes en terme d'environnement et de durabilité sociale.

#### f. Matrice MIME (multi Impact - Multi Etapes)

La matrice multi-impacts, multi-étapes (MIME), issue du cours de Nouveaux Business Models Durables dispensés à l'ICHEC par Philippe Drouillon (2019), est un outil qui permet de faire ressortir les étapes de la chaîne de valeur qui ont un impact environnemental ou social important.

Dans l'abscisse de la matrice est simplement reprise la chaîne de valeur établie précédemment. Dans l'ordonnée sont listés tous les impacts que pourraient avoir les activités de la chaîne de valeur sur l'environnement ou sur le bien-être social. Comme relevé précédemment, la chaîne de valeur est prise dans son ensemble, de la création des outils nécessaires à la production, à la gestion des déchets générés par la production des produits.

Après avoir identifié chaque impact que pourraient causer les événements de la chaîne de valeur, il est essentiel de repérer les plus importants afin de pouvoir agir de manière pertinente aux étapes où les dégâts sont les plus significatifs. La première matrice analyse l'impact environnemental de chaque étape de la chaîne de valeur.

- L'utilisation de ressources non énergétiques
- La consommation d'énergie
- Présence de substances toxiques
- Émissions dans l'air
- Émissions dans l'eau
- Émissions dans le sol
- Production de déchets
- Autres (paysage, bruits, odeurs, etc.)

La deuxième analyse l'impact social de chaque étape de la chaîne de valeur :

- Conditions de travail
- Dialogue social
- Revenus
- Droits humains
- Santé
- Droits des communautés locales
- Production de déchets
- Autres (paysages, bruits, odeur, etc.)

Les éléments les plus pertinents et les plus significatifs ont été mis en évidence et seront les points d'attention lors de la recherche de solutions.

Figure 25 : Matrice MIME environnementale de Bluesquare<sup>9</sup>

MIME environnementale	1. Extraction des matières premières	2. Transformation et fabrication ordinateurs	3. Transport en train (nouvelle route de la soie)	4. Centrales de données	5. Création de logiciels	6. Transport du responsable projet sur place	7. Récolte des données dans le logiciel	8. Calcul des résultats	9. Fin de licence/ Mise-à-jour	10. Fin de vie de l'ordinateur (DEEE)
Ressources non énergétiques	Eau, matières premières +++	Eau, matières premières, plastique, emballage	/	Eau (tours de refroidissements)	/	/	/	/	/	/
Consommation d'énergie	Fuel des engins d'extractions +  Usine de traitement et/ou de fabrication des matières premières  Electricité	Electricité +++	Electricité + électricité pour les réfrigérateurs (wagons réfrigérant permettant les ordinateurs de ne pas geler en Sibérie)	Electricité +++	Electricité ++	Fuel (avions)	Electricité	Electricité	électricité	/
Présence de substances toxiques	Minéraux toxiques ++	Minerais et les produits chimiques pour séparer les	/	/	/	/	/	/	/	Déchets toxiques et dangereux (verre de plomb,

<sup>9</sup> Source : le tableau a été réalisé par l'auteur sur base des interviews et des recherches mentionnées dans la partie théorique



		minéraux ++								baryum, phosphore,...) +++
<b>Emissions dans l'air</b>	Trafic routier généré par les mines polluent l'air (CO2 et particules fines) +	CO2	/	/	/	CO2, particules fines	/	/	/	Contamination de l'air à la suite de l'utilisation de combustibles toxiques et amas de cendres toxiques. ++
<b>Emissions dans l'eau</b>	Pollution de l'eau de surface et des nappes phréatiques par le rejet des eaux usées des mines.	Création de lacs toxiques à cause des rejets des produits chimiques utilisés à séparer les terres rares de la caillasse	/	/	/	/	/	/	/	Contamination de l'eau (nappes phréatiques, cours d'eau)
<b>Emissions dans le sol</b>	Contamination du sol à cause du rejet des eaux usées des mines.	Contamination du sol à cause du rejet des eaux usées.	/	/	/	/	/	/	/	Pollution des sols et des sous-sols.
<b>Production de déchets</b>	Beaucoup de terre	Déchets minéraux	/	Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) ++	/	/	/	/	/	Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)
<b>Autres (paysages, bruits,...)</b>	Carrière : destruction des paysages Bruit	Usine – ville	Paysage (trains)	Création d'usine	/	Bruit des avions	/	/	/	Augmentation du nombre de décharge.

Figure 26 : MIME sociale de Bluesquare<sup>10</sup>

MIME sociale	1. Extraction des matières premières	2. Transformation et fabrication ordinateurs	3. Transport	4. Centrales de données	5. Création de logiciels	6. Transport du responsable projet sur place	7. Récolte des données dans le logiciel	8. Calcul des résultats	9. Fin de licence/Mise-à-jour	10. Fin de vie de l'ordinateur
Conditions de travail	Travail d'enfant, pas de sécurité, Travail physique et pénible	Travail d'enfant, pas de sécurité, travail pénible, nombre d'heures	Les conditions de travail sont considérées comme acceptable et ne nécessite pas d'attention particulière (noté dans ce travail comme OK)	OK	OK, horaire flexible,	OK	Tâche supplémentaire dans un emploi du temps chargé	OK horaire flexible	OK horaire flexible	Mauvaises conditions de travail, accidents de travail, stigmatisation, harcèlement, exploitation des employeurs
Dialogue social	Inexistant	Inexistant, industries à réputation peu conciliante	/	OK	OK	OK	OK	OK	OK	?
Revenus	Insuffisant Loin du salaire	Insuffisant, loin du salaire minimum	/	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Insuffisant, loin du salaire minimum vital

<sup>10</sup> Source : le tableau a été réalisé par l'auteur sur base des interviews et des recherches mentionnées dans la partie théorique

	minimum vital (RDC : 5 à 10 € par semaine)	vital								
<b>Droits humains</b>	Non respecté Viols de femme, travail d'enfant.	Non respecté	/	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Travail informel (non enregistrés)
<b>Santé</b>	Augmentation significative des cancers dans les personnes en contact avec le minerai		/	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Endommagement du système nerveux, système sanguin, système reproductif, système respiratoire.
<b>Droits des communautés locales</b>	accaparement des terres pour les minerais, multinationales ont le dernier mot.	?	/	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Création d'emplois et de revenu mais renforce l'exode rural et la formation de bidonvilles
<b>Production de déchets</b>	/	?	Bateaux – avions-camion Combustion de diesel, CO2, NOX	OK	OK	CO2	/	/	/	/
<b>Autres (paysages, bruits,...)</b>	Bruits Destruction du paysage	?		Paysage	/	Pollution sonore	/	/	/	Création d'usines

Les points que l'on peut retirer de cette analyse MIME sont les suivants :

L'impact environnemental de Bluesquare est dans les étapes de la chaîne de valeur suivantes :

- L'extraction et la transformation des matières premières pour la création des ordinateurs et des centres de données (produits polluant, opération polluante, trajets importants, utilisation de produits chimiques, etc.)
- La gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques si elle n'est pas comprise dans les 42,6%<sup>11</sup> des DEEE recyclés en Belgique.
- Sa dépense en électricité est une ressource essentielle dans l'utilisation de l'ordinateur et du centre de données. Le digital est très énergivore et Bluesquare en dépend entièrement.
- Les transports de personnes par avion lors des formations sur place. Ils ont une empreinte carbone importante, environ 1,7 t de CO2 pour un trajet aller-retour en avion Bruxelles-Buja<sup>12</sup>.

L'impact social de Bluesquare se trouve dans les étapes suivantes :

- L'extraction et la transformation des matières premières pour la création des ordinateurs et des centres de données (exploitation d'enfants, non respect des droits de l'Homme, rémunération en dessous du salaire minimum vital, etc.)
- Gestion de fin de vie des ordinateurs et gestion des DEEE si ils ne sont pas compris dans les 42,6% recyclés en Belgique (problèmes de santé, mise en difficulté des communautés, etc.)

Pour conclure, l'analyse de la matrice MIME met en évidence les étapes de la chaîne de valeur qui ont un impact environnemental ou social important.

Pour conclure cette étude de cas, nous avons décidé de nous pencher sur le Business Model Canvas et sa variante durable. Son remplissage demande de garder en tête les analyses réalisées précédemment et offre la possibilité de se poser les bonnes questions quant au fonctionnement de l'entreprise.

---

<sup>11</sup> mentionné dans le chapitre sur la gestion des DEEE.

<sup>12</sup> [https://co2.myclimate.org/fr/portfolios?calculation\\_id=2200243](https://co2.myclimate.org/fr/portfolios?calculation_id=2200243)

## **g. Business Model Canvas et Coopcity Canvas**

### ***i. Qu'est-ce que le business model ?***

Avant de devenir l'objet de recherche, la notion de business model est apparue dans les années 1990, en réponse aux bouleversements liés à Internet et aux nouvelles technologies de l'information. Jouison (2005) souligne la nécessité pour les start-ups d'utiliser, à l'époque, la notion du business model pour convaincre les investisseurs potentiels. Le traditionnel business plan ne pouvant plus s'appuyer sur l'étude d'un marché et d'une concurrence encore inexistantes en raison du caractère nouveau et innovant de l'offre.

Les entreprises sont parvenues à convaincre du bien fondé de leur projet par une « formulation réfléchie de leur idée, c'est-à-dire une prise de conscience de leurs affaires et du modèle sur lequel celles-ci se fondaient. » Jouison, E. (2005 p.2) : le business model. De même, Rédis (2007 p.6) explique l'apparition du concept de business model comme « outil d'analyse de la complexification des relations d'affaires » en réponse à différents changements issus des mutations technologiques, économiques et réglementaires : notamment l'émergence de nouveaux métiers (courtage en ligne, moteurs de recherche, etc.), l'apparition de nouvelles possibilités de générer des revenus (modèles de revenus totalement dépendants de la publicité ou de la vente de données personnelles, offres groupées, offres différenciées, etc.) et la complexification des relations inter-firmes (émergence, avec les alliances, les partenariats, les accords de coopération, de commercialisation et de R&D, les franchises, les contrats de sous-traitance ou de co-traitance, de méta-réseaux entre des entreprises appartenant à des secteurs variés).

Ainsi, c'est de la pratique que le terme business model a émergé, et son utilisation est souvent sujette aux amalgames : il est parfois réduit à tort avec la manière de générer des profits, ou encore confondu avec la stratégie.

En 2009, Alexandre Osterwalder et Yves Pigneur publient un livre « Business Model Generation » qui deviendra la référence concernant les business modèles. Leur définition du business model est la suivante : « Un business model décrit de manière rationnelle la manière dont l'entreprise crée, fournit et récupère de la valeur. » (Osterwalder A. et Pigneur Y. 2009 p.16). Les deux auteurs sont à l'origine du Business Model Canvas qui est depuis lors fortement utilisé en sciences de gestion.

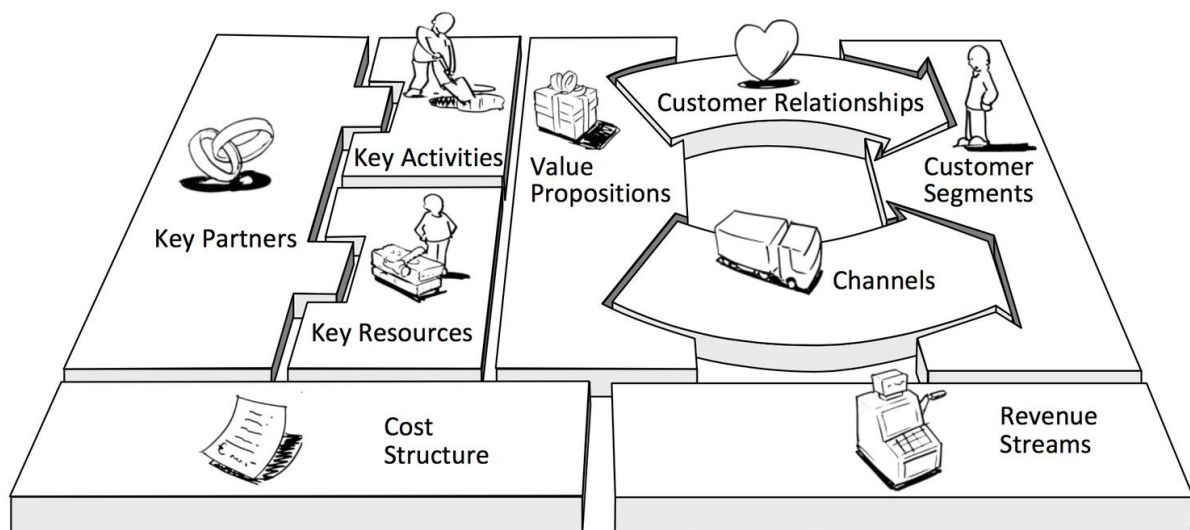
### ***ii. Business Model Canvas***

Afin de mettre tout le monde d'accord sur ce qu'est le business model et le rendre accessible à tous, Alexandre Osterwalder et Yves Pigneur créent un tableau composé de neuf blocs reprenant chacun des éléments essentiels à prendre en compte dans un business model : Le Business Model Canvas.

Les neuf blocs couvrent les quatre parties importantes d'une organisation : les clients, l'offre, les infrastructures et la pérennité monétaire :

- Segment clientèle
- La proposition de valeur
- Les chaînes
- Relation client
- Sources de revenus
- Ressources clés
- Activités clés
- Partenaires clés
- La structure de coût

Figure 27 : Business Model Canvas



Source : Business model Generation (Osterwald A. et Pigneur Y. 2009)

L'utilisation de ce Business Model Canvas a été largement propagée lors de ces dix dernières années. Des variantes ont émergées et c'est sur une de ces évolutions que nous nous sommes basés pour l'analyse de Bluesquare.

### *iii. Coopcity Canvas*

Le Coopcity Canvas est un Business Model Canvas dérivé de celui proposé par Osterwald et Pigneur (2009) qui a pour vocation de faire réfléchir les entreprises à l'impact social, environnemental et économique que peut avoir le business modèle. La Coopcity est un centre d'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles. Il propose différents programmes d'accompagnement des entreprises afin de les développer et les soutenir. Ensuite Coopcity souhaite également informer, sensibiliser et inspirer les futurs entrepreneurs sur l'entrepreneuriat social à Bruxelles et alimente toute une réflexion sur une autre vision de l'économie. Enfin, à travers ses accompagnements, ses programmes et activités, Coopcity crée un réseau d'entreprises sociales à Bruxelles qui sont plus à même de collaborer et coopérer pour atteindre leurs objectifs.

Afin de rendre ce business Model Canvas plus durable, Coopcity y a rajouté et modifié plusieurs cases.

- Une case « bénéficiaire » a été rajoutée car comme présenté plus tôt, les parties prenantes doivent être prises en compte dans les réflexions de l'entreprise pour ne pas focaliser les décisions sur la maximisation du profit et l'opinion des actionnaires.
- La gouvernance est incluse dans la réflexion du Coopcity Canvas également. La manière dont les décisions sont prises au sein de l'organisation est un segment qui mérite réflexion.
- Une case « surplus » permet de réfléchir à la manière dont l'entreprise souhaite gérer ses bénéfices. Les bénéfices peuvent être utilisés à des fins sociales ou réinvestis dans l'entreprise. Cette case permet à l'entreprise d'envisager une alternative à la redistribution de dividendes aux actionnaires.
- La case « alternatives » est une opportunité de réfléchir à la pertinence de la solution apportée par l'organisation. Si l'entreprise a effectivement été créée pour résoudre un problème alors il est utile de se poser la question de si une autre solution pourrait répondre d'une meilleure façon au problème. Le cas échéant, peut-être faudrait-il modifier notre solution.
- Le calcul de l'impact social est également intégré dans le Coopcity Canvas. Bien que difficile à calculer, l'impact social permet de réfléchir à la manière d'optimiser la pertinence de la solution sur le plan social, environnemental et économique.

L'ensemble des cases du Coopcity Canvas pousse les entreprises à se poser des questions profondes sur la raison d'être de leur entreprise et la manière dont elle est gérée. Nous allons analyser chaque partie de Bluesquare à travers le prisme de ce canvas. Le détail de chaque case se trouve en annexe (Voir ANNEXE 4 p.79)











La case sur la **proposition de valeur** est détaillée ci-dessous par manque de place dans l'encadré.

Nos programmes informatiques et notre expertise aident les organisations engagées dans la santé publique des pays à faible revenus qui veulent allouer au mieux leurs ressources afin de maximiser l'accès à des soins de qualité en offrant une solution de récolte de données pertinentes et des programmes de gestions de ces données en fonction des besoins du terrain.

- Économique : Crée une trentaine d'emplois dans quatre pays différents et permet aux grandes ONG de mieux allouer leurs ressources.
- Environnemental : /
- Social : Favorise l'allocation intelligente des ressources existantes dans la santé publique des pays à faibles revenus



Figure 28 : Coopcity Canvas Bluesquare

Problèmes	Solution	Proposition de valeur unique	Avantage Coopératif	Segments de clientèle	Partenaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de données pertinentes</li> <li>Manque de visualisation des résultats</li> <li>Déséquilibre entre les données utilisées et la réalité</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hesabu, D2D et Data Viz</li> <li>Services de formations, de suivis et d'adaptation des logiciels aux besoins spécifiques du client</li> </ul> 	Sociétale Environnemental Économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissances des besoins du secteur</li> <li>Longue expérience de travail chez les clients</li> <li>Partie du réseaux coopératif de la santé publique</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banque Mondiale</li> <li>ONG</li> <li>Ministères de la santé publique</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hive 5 = centre de co-working, plusieurs jeunes entreprises dans le même bâtiment. Organisation d'activité, workshop, ...</li> </ul> 
<b>Alternatives existantes</b>	<b>Mesure de l'impact social</b>		<b>Canaux</b>	<b>Gouvernance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Permettre aux centres de santé de devenir indépendants financièrement</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très difficile étant donné que Bluesquare contribue indirectement à l'amélioration de l'accès aux soins des patients.</li> </ul> 	<b>Pitch</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>« Bluesquare est une entreprise qui s'efforce de construire des systèmes de données et des outils qui permettent aux ressources d'être allouées aux endroits où elles sont les plus nécessaires, qui promeuvent l'autonomie, responsabilisent les gens, créent de la valeur et aident à prendre de meilleure décision »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bouche à oreille</li> <li>Réseau professionnel</li> <li>Événements professionnels</li> <li>Relations clients sur place</li> <li>Relations clients via conférence call</li> <li>Sondage de satisfaction de client annuel</li> </ul> 	<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle actionnarial</li> <li>Fonds d'investissement</li> <li>Employés engagés dans le conseil d'administration (comité de direction)</li> </ul> 
<b>Coûts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>80% RH</li> <li>20% frais de fonctionnement (loyers, déplacements, matériel informatique de base et hébergement du site internet)</li> </ul>	<b>+</b>	<b>Surplus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réinvestissement dans la croissance de l'entreprise</li> </ul>	<b>++</b>	<b>Revenus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventes de licences des produits</li> <li>Offre de services spécifiques aux besoins</li> <li>Réponse à des appel d'offre.</li> </ul>	<b>=</b>

Sources : Coopcity.be et rempli par l'auteur sur base des interviews et de ses observations personnelles.

## D. Résultats

Dans ce chapitre, nous allons évaluer les résultats obtenus de l'utilisation des outils d'analyse durable et tenter de répondre aux hypothèses. Les résultats sont extraits de la mise en pratique du protocole.

Les **hypothèses** émises dans ce travail sont les suivantes :

- si une entreprise se lance dans la transformation digitale alors elle devrait veiller à ce que son Business Model soit durable
- si une entreprise digitale souhaite tendre vers un Business Model plus durable, elle devrait utiliser les outils pertinents

Pour répondre à la première hypothèse, nous avons observé qu'une transformation digitale d'une entreprise nécessitait de modifier en profondeur le Business Model. Cette modification demande énormément de temps, d'énergie et d'implication de tous les membres de l'organisation. La deuxième observation est que la transformation durable d'une entreprise demande également de repenser le Business Model en entier. C'est pour cela qu'il serait préférable qu'une entreprise étant prête à s'engager dans une transformation digitale, veille à ce que cette transformation soit durable également. Pour répondre à la deuxième hypothèse, nous nous sommes penchés sur les outils spécifiques que nous avons sélectionné pour créer le protocole.

Nous avons pu séparer les outils en trois catégories. :

- Les **outils phares** qui sont les plus pertinents dans l'analyse de durabilité : les matrices MIME et le Coopcity Canvas.
- Les **outils secondaires** qui viennent compléter les premiers outils pour une meilleure compréhension de l'entreprise et une meilleure utilisation des premiers outils: La matrice de matérialité, la visualisation du Business Model, l'identification des parties prenantes et leur analyse selon l'importance et l'influence, l'identification de la chaîne de valeur et le Business Model Canvas.
- les **outils complémentaires** sont tous les outils que nous n'avons pas utilisés dans ce protocole mais qui peuvent venir compléter l'analyse. Par exemple, Social Return on Investment (SROI), l'équation de création, l'arbre à problèmes, la charte du projet, team canvas, matrice de décision, échelle de l'impact social, etc. (basé sur les interviews retrouvés en annexe, voir ANNEXE 3 p.7)

Cependant, les outils mis en place ne sont pas dissociables les uns des autres et le protocole n'est pertinent que lorsque les outils se succèdent les uns aux autres.

Nous avons constaté lors de son utilisation que ce protocole donne lieu à cinq fonctions:

- Faire une **relecture de l'entreprise** qui, grâce à ces outils, permet de prendre du recul sur son activité quotidienne afin de se poser la question du sens de l'entreprise.
- **Informer** les parties prenantes et les membres internes de l'entreprise du fonctionnement d'une entreprise digitale et de l'impact qu'elle peut avoir au niveau économique, social et environnemental pour déconstruire les mythes autour des deux transformations.
- **Ouvrir le débat et rassembler** les différentes parties prenantes pour entamer une discussion ouverte sur les objectifs de chacun et créer des partenariats pour travailler ensemble sur cette transformation durable et digitale.
- **Sensibiliser** aux défis de la transformation durable pour que chacun puisse s'approprier les objectifs digitaux et durables de l'organisation et y prendre part.
- **Cibler** les points essentiels du fonctionnement de l'entreprise où le bât blesse au niveau durable.

En général les outils nous permettent d'entamer une réflexion profonde de la durabilité du business Model de l'organisation. Il y a pourtant quelques conditions à la bonne utilisation des outils :

- Il faudrait remplir les outils en **collaboration** avec toutes les parties prenantes pour atteindre une objectivité et une prise en compte des besoins de chacun.
- Pour être tout à fait complet il faudrait se mettre en contact avec des **experts** de chaque département et de la durabilité. De plus, il faudrait démarrer une discussion avec des experts techniques des matériaux utilisés dans le digital, des psychologues du travail, des médecins du travail, etc.
- Le remplissage de chaque outil nécessite beaucoup **d'énergie et de temps**. Même en externalisant l'analyse, les discussions prennent du temps, il faut l'implication de chaque partie prenante pour une analyse complète.
- Les outils ne sont que le **début de la démarche** et nous donnent une idée de où il faut agir mais pas de comment. L'entreprise doit encore réfléchir à des solutions et des alternatives aux problèmes soulevés.
- **Actualiser** en permanence, l'avancée des technologies est rapide et les impacts qu'ils ont évoluent également. Cette analyse de durabilité devrait s'inscrire de manière systémique dans le programme de l'entreprise.

Nous pensons également que ce protocole pourrait être amélioré par l'intégration d'indicateurs de performance de durabilité. En ajoutant un système de point de durabilité en fonction des résultats repris de chaque outils et plus particulièrement de la matrice MIME, nous pourrions comparer l'évolution durable de l'organisation. De plus, ce score pourrait être indicateur de durabilité de l'entreprise et assurer sa crédibilité durable. Enfin, comme mentionné plus tôt, l'inclusion d'autres outils d'analyse pourrait venir compléter ce protocole.

Il est intéressant de se demander ce qu'il se passe après l'application de ce protocole, car après avoir entamé la réflexion de la durabilité de l'entreprise et identifié les points d'amélioration, il faut encore mettre en place des solutions. Des outils existent aussi pour trouver des solutions mais nous ne les développerons pas dans ce travail.

## Conclusion Générale

Les entreprises prennent conscience qu'une transformation digitale et une transformation durable sont inévitables. Ces mutations profondes du Business Model de l'entreprise démontrent être un essor au développement et à l'innovation. L'urgence climatique vers laquelle notre société continue d'avancer exige une transformation radicale de nos manières de consommer et de produire. Les entreprises digitales sont souvent vues comme le chevalier blanc qui à grands coups d'innovation va sauver notre princesse la planète. Néanmoins, notre analyse nous a montré que cette image était trop simple pour pouvoir constituer la vérité.

La problématique relative à ce mémoire était : « Transformation digitale et transformation durable des organisations : sélection d'outils d'analyse pour favoriser un Business Model à impact positif. Le cas de l'entreprise Bluesquare ». Nous avons posé les hypothèses suivantes :

- si une entreprise se lance dans la transformation digitale alors elle devrait veiller à ce que son Business Model soit durable
- si une entreprise digitale souhaite tendre vers un Business Model plus durable, elle devrait utiliser les outils pertinents

Pour y répondre, nous avons commencé par un état des lieux théorique des deux transformations et avons ensuite élaboré un protocole d'analyse de durabilités que nous avons appliqué sur le terrain grâce à l'étude du cas de l'entreprise Bluesquare.

L'apport économique du digital dans notre système de croissance actuel est indéniable, mais la durabilité ajoute deux autres dimensions à l'analyse du digital. La première est l'environnementale, nous avons constaté que malgré les apparences, le digital, tel qu'on le connaît actuellement, est encore loin de convenir aux exigences d'une transformation durable réelle. L'énergie nécessaire pour le fonctionnement optimal des équipements digitaux et des centres de données est en constante augmentation. 80% de cette énergie provient encore de sources fossiles et destructrices de l'environnement. Pour analyser l'impact environnemental réel d'une entreprise, il convient de s'intéresser à l'origine des matières premières et à la gestion de fin de vie de nos produits.

Dans un premier temps, l'extraction des minerais et des terres rares nécessaires à la fabrication des outils digitaux est un processus délocalisé en Chine, principalement, mais également en Afrique et en Amérique du Sud. Malgré le manque de transparence des procédés utilisés, plusieurs sources peuvent maintenant attester de l'empreinte négative de l'extraction et du raffinage des matériaux essentiels au digital. Dans un deuxième temps, le recyclage de ces matériaux n'est pas encore au point en Belgique, nous restons en retard par rapport aux objectifs imposés par l'Union européenne. L'entreprise Recupel est la référence en Belgique concernant le recyclage des DEEE<sup>13</sup>. La quantité de DEEE qu'elle recycle chaque année ne fait qu'augmenter, mais le nombre de DEEE est également un chiffre en croissance.

---

<sup>13</sup> Déchets d'équipements électrique et électroniques (DEEE)

La deuxième dimension concerne les conséquences sociales qu'apporte cette transformation digitale. Des changements aussi profonds de la société impactent nécessairement ses acteurs. Les enjeux sociaux retenus dans ce travail sont au nombre de neuf et s'étendent des nouvelles formes d'emploi à l'impact sur la santé que peut avoir l'utilisation des outils digitaux. L'humain reste au cœur de la transformation durable et devrait redevenir le cœur de la transformation digitale. Il ne peut y avoir de changement durable sans réflexion sociale des actes posés. Enfin, les entreprises se mobilisent et les Objectifs de Développement durable proposés par l'ONU sont pris comme ligne de conduite.

Nous avons ensuite détaillé la réaction naturelle à l'intensification de la concurrence, à savoir, la transformation digitale. Les enjeux de cette mutation sont multiples. Nous évoluons actuellement dans une conception sociomatérielle de la technologie, c'est-à-dire, que l'usage de la technologie dépend des éléments matériels de cette technologie, mais également de l'histoire et du parcours de l'individu, du contexte social, des interprétations qu'a un groupe d'acteur sur l'outil. Ces technologies permettent de générer une intelligence collective qui devient alors l'objectif premier des entreprises. Cette quête est lancée dans l'idée que cette intelligence collective est source d'innovation naturelle et donc de croissance pour l'organisation. L'intégration des technologies dans toutes les parties de nos vies amincit la frontière entre notre vie privée et professionnelle. Nous ne sommes désormais productifs qu'à travers l'utilisation d'un outil digital, tels que l'ordinateur, la tablette ou le Smartphone. La décorporisation et la dématérialisation de l'acte productif rendent nos limites plus floues et difficiles à percevoir. Enfin, les moteurs de motivation au travail sont également modifiés, l'intensité et la réputation sont les conséquences naturelles de cette virtualisation de nous-mêmes.

Cette transformation s'accompagne de mythes et plusieurs courants de pensée tels que le data-panoptisme, la technomagie et le technopouvoir sont nés d'une critique fondamentale des structures organisationnelles des entreprises digitales. Il est important de ne pas se laisser embaumer par les mythes d'un digital décloisonné, transparent, fluide et épuré. Le digital n'est pas le Graal, mais une transformation profonde qui nécessairement a ses limites et ses inconvénients. Enfin, nous avons exposé les principes d'actions pour que cette digitalisation puisse se passer au mieux. C'est ainsi que trois étapes ont été retenues : la normalisation des pratiques digitales, la création de pratiques de travail plus collaboratives et la libération de la parole. Nous avons ensuite complété ce point par la présentation de la matrice des six chantiers de la transformation digitale du HUB Institute. Nous avons finis par la présentation du responsable de la transformation qui, contrairement à notre première intuition, cette personne requiert des qualités humaines avant ses qualités techniques.

La mise en pratique du protocole d'analyse durable nous a permis d'en retirer cinq fonctions :

- Une relecture de l'entreprise
- Informer les parties prenantes
- Ouvrir le débat et rassemble les parties prenantes
- Sensibiliser aux défis du durable
- Cibler les points les plus difficiles.

Nous avons également pu mettre en évidence cinq conditions pour sa bonne utilisation. En effet, une collaboration entre les parties prenantes est essentielle, l'intervention d'experts est conseillée, le temps et l'énergie nécessaires ne sont pas à négliger et malgré le fait que ce ne soit que le début d'une démarche durable, il convient de l'actualiser de manière systémique pour la rendre pertinente.

Ainsi, c'est grâce à notre recherche théorique, nous avons pu valider la première hypothèse, une entreprise en transformation digitale devrait veiller à ce que son Business Model soit durable. La partie pratique nous a permis de valider la deuxième hypothèse. Oui, une entreprise digitale qui souhaite tendre vers un Business Model plus durable devrait utiliser les outils d'analyse adéquats.

Plusieurs questions concernant la digitalisation et la transformation durable des entreprises n'ont pas été traitées dans ce travail et nous avons dû limiter les recherches pour rester dans les limites qu'un mémoire impose. C'est pour cela que nous n'avons pas couvert le sujet de la confidentialité des données, des produits chimiques utilisés lors de l'extraction, des alternatives quant à l'extraction des matières premières, etc.

Ayant maintenant une vision globale du lien entre la transformation digitale et la transformation durable, nous ne pouvons que nous rendre compte que leur coexistence est fragile et compliquée. La transformation durable rentre en contradiction avec le système capitaliste qui nourrit la transformation digitale et la rend plus forte. L'une peut-elle vivre sans endommager l'autre ? Ce couple improbable est pourtant indispensable si nous continuons à évoluer dans ce système libéral et capitaliste actuel. Les entreprises, dépendantes de la loi du marché, ne peuvent se permettre de sortir trop rapidement des sentiers battus pour rejeter les fondements mêmes de leur existence. Seul le niveau politique a le pouvoir d'agir à hauteur de l'urgence de cette alliance. Nous pensons que si une collaboration entre les politiques et les entreprises existait pour atteindre ces objectifs durables, le mariage du digital et du durable pourrait être une réussite. La sobriété technologique serait-elle l'enfant de cette union ?

## Bibliographie

Akrich M., Callon M. et Latour B. (dir.) (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris : Mines ParisTech, « sciences sociales », textes rassemblés par le Centre de sociologie de l'innovation, Laboratoire de sociologie de Mines ParisTech.

Alter N., (2011), « Don, ingratitude et management : suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*, vol. 37, n°211, p. 47-61.

Andre G., Godin, M. (2012) Le travail des enfants dans les mines artisanales du Katanga (RDC). Interdépendances et capacité d'action. *Dossier : Les enfants comme enjeux et comme acteurs : Appartenances, relations interindividuelles et logiques institutionnelles*. Tsantsa.

Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational Learning. A theory of Action Approach*, Reading, Addison-Wesley.

Ark B. Van (2014b), "Productivity and digitalization in Europe: Paving the road to faster growth", *Lisbon Council Policy Brief*, Vol. 8, n° 1.

Ark B. Van, J. Melka, N. Mulder, M. Timmer et G. Ypma (2003), ICT investments and growth accounts for the European Union 1980–2000, Research Memorandum GD-56, *Groningen Growth and Development Centre*, 93 pages.

Ark, B. Van (2014a), « Total factor productivity: lessons from the past and directions for the future », *NBB Working paper*, octobre 2014, n° 271, 28 pages.

Ark, B. Van (2015), "From mind the gap to closing the gap: Avenues to reverse stagnation in Europe through investment and productivity growth", *European Economy Discussion paper*, Commission européenne.

Ark, B. Van et R. Inklaar (2005), Catching up or getting stuck? Europe's trouble to exploit ICT's productivity potential, Research Memorandum GD-79, *Groningen Growth and Development Centre*, 38 pages.

Ark, B. Van, V. Chen, B. Coljin, K. Jaeger W. Overmeer, et M. Timmer, (2013), "Recent changes in Europe's competitive landscape and medium-term perspectives: How the sources of demand and supply are shaping up", *European Commission Economic Papers*, n° 485.

Autissier D. et Guillain J.-Y. (2017), *La Parole libérée en entreprise. Les innovations managériales collaboratives de la FDJ*, Paris : Eyrolles

Baldé C.P, Forti V., Gray V., Kuehr R, Stegmann P. (2017) Suivi des déchets d'équipements électriques et électroniques à l'échelle mondiale 2017, Université des Nations Unies (UNU).

Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.

Barthes R. (1957), *Mythologies*, Paris : Seuil.

Basel.int (2012). *Rapport du PNUE sur l'état de l'application de la Convention de Bâle*, Programme e-waste. Récupéré le 3 juillet sur :<http://www.basel.int/Portals/4/download.aspx?d=UNEP-CHW-EWASTE-PUB-WeeAfricaReport.French.pdf>

Belgium.be (2019), *Consommation durable et sources d'énergie*, consulté le 19 juillet 2019 sur : [https://www.belgium.be/fr/environnement/consommation\\_durable/sources\\_d\\_energie/energie](https://www.belgium.be/fr/environnement/consommation_durable/sources_d_energie/energie)

Biatour B. et C. Kegels (2015), « Labour productivity growth in Belgium – Long-term trend decline and possible actions », *Working paper* 6-15, Bruxelles, Bureau fédéral du Plan, 55 pages.

Binot C. et Dudézert A. (2008), « Place du KM dans les nouveaux modes organisationnels : la Network Centric Entreprise », in Dudézert A. et Boughzala I. (dir.), *Vers la KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs?* Paris : Vuibert, « Entreprendre/Informatique », p. 151-166.

Blair, 1995 ; Charreaux, 1997, 1999 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Wirtz, 1999 ; dossiers spéciaux dans *Gestion*, Vol. 23, n° 3, 1998 et dans l'édition 2000 du *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde*

Boughzala I. (2016), « Le management d'équipe à distance : un cadre théorique », séminaire du Club Digitalisation et Organisation, Anvie.

Boughzala I. et De Vreede G.-J. (2010), « Vers l'organisation 2.0 : un nouveau modèle basé sur l'intelligence collective », *Actes de la 15<sup>e</sup> Conférence internationale de l'Association Information et Management*, La Rochelle.

Bourg D. et Papaux A. (2015). Article « Transition », *Dictionnaire de la pensée écologique*. Presse Universitaire de France.

Brugière A. (2016), « Virage numérique : quelles conditions de travail pour demain ? Numérique et conditions de travail », *Travail et Changement*, n°362, publication du Réseau Anactaract pour l'amélioration des conditions de travail, p.6, <https://www.anact.fr/travail-et-changement-numerique-et-conditions-de-travail-les-enjeux-dune-transformation-en-marche>.

Capgemini Consulting, MIT Center for Digital Business (2012), *The Digital Advantage : How digital leaders outperform their peers in every industry*, étude mondiale Capgemini et MIT, Paris.

Caravanos J., Clarck E., Fuller R., Lambertson C. (2011) *Assessing Worker and Environmental Chemical Exposure Risks at an e-Waste Recycling and Disposal Site in Accra, Ghana*. *Journal of Health and Pollution: February 2011*, Vol. 1, No. 1, pp. 16-25.

Cardon D. (2015), *A quoi rêvent les algorithmes ? Nos vies à l'heure des big data*, Paris : Seuil.

Cardon D. (2016), « Big data, jusqu'où et quelles limites ? », séminaire Observatoire des cadres et du management, 16 mars, <https://www.youtube.com/watch?v=MBvmdbWXZs0>.



- Cardon D. et Cassilli A. (2015), *Qu'est-ce que le digital labor ?* Bry-sur-Marne : INA Editions.
- CBS (2011), ICT en économie, *Centraal Bureau voor de Statistiek*, Pays-Bas, La Haye.
- CCE 2015-2017 (2015), *Belgium 2.0 Vers une transformation numérique de l'économie réussie : Le rôle des infrastructures à haut débit et d'autres éléments*. EWG-GTE 35.
- CDP (2016), *Global Climate Analysis 2016*, Organisation Non gouvernementale Carbon Disclosure Project. Récupéré le 3 juillet 2019 sur <https://www.cdp.net/fr/climate>
- Cohen, R. (2008), définition of « Cloud computing », <http://delivery.acm.org/10.1145/1500000/1496100/p50-vaquero.pdf?ip=84.195.49.195&id=1496100&acc=OPEN&key=4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35%2E6D218144511F3437&acm=1565163426cfe47f4ae1fa04d49b9984a47974db3f>
- Collin N. et Vitaud L. (2016), *Faut-il avoir peur du numérique ?* Paris : Idées claires
- Commission Brundtland, (1987), Notre avenir à tous, *Rapport Brundtland, Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement* p.46.
- Commission européenne (2015) Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions - Stratégie pour un marché unique numérique en Europe, COM(2015) 192 final. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015DC0192&from=FR>
- Conley D (2009), *Elsewhere, U.S.A. How We Got from the Company Man, Family Dinners, and the Affluent Society to the Home Office, Blackberry Moms, and Economic Anxiety*, New York : Pantheon Books
- Consommer responsable (2017), *Empreinte carbone : quel mode de transport est le plus polluant ?* Consulté le 18 juillet 2019 sur : <https://consommerresponsable.com/empreinte-carbone-mode-de-transport-plus-polluant/>
- Convention collective de travail n°85 (2005), *Le télétravail*.
- Data4group (2018), *Data Centers et économie d'énergie : sont-ils vraiment des « ogres numériques » en termes d'écologie ?*, consulté le 21 juillet 2019 sur : <https://www.data4group.com/actualites-data4/data-centers-et-economie-denergie-sont-ils-vraiment-des-ogres-numeriques-en-termes-decologie/>
- Degryse C. (2016) Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie, Working Paper 2016.02, Etui.
- Derks et Bakker (2012), in Popma, J. (2013). Technostress et autres revers du travail nomade. *Bruxelles : ETUI Asbl*.
- Deuze M. (2006), Participation, Remediation, Bricolage : Considering Principal Components of a Digital Culture, *The Information Society* 22, pp. 63-75.

Devillers L. (2017), *Des robots et des hommes : mythes, fantasmes et réalité*, Paris : Plon.

Dortier J.F. (2006), « Des fourmis à Internet : le mythe de l'intelligence collective », *Sciences humaines*, n°169, p.34-12, [www.pressesdesmines.com/media/upload/files/Riccio2006.pdf#page=72](http://www.pressesdesmines.com/media/upload/files/Riccio2006.pdf#page=72).

Ducrey V. et Vivier E. (2017), *Le guide de la transformation digitale*, Eyrolles

Ducrey V. et Vivier E. (2017), *Le guide de la transformation digitale*. Paris : Eyrolles.

Dudézert A. (2013), *La Connaissance dans les entreprises*, Paris : La Découverte, 'Repères ».

- (2009), *Entreprise 2.0. New Collaborative Tools for your organization's Toughest Challenges*, Boston : Harvard Business School Press.
- (2015), *Livre blanc du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie, année 2014-2015*, <http://club-do.fr/>.
- (2016a), « Du bon usage des controverses dans les organisations », *The Conversation France*, 16 juin, <https://theconversation.com/du-bon-usage-des-controverses-dans-les-organisations-60998>.
- (2016b), *Livre blanc du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie, année 2016-2017*, <http://club-do.fr/>.
- (2016c), « Harry Potter au pays des managers », *The Conversation France*, 6 décembre, <https://the-conversation.com/harry-potter-au-pays-des-manager-69263>.
- (2017), *Livre blanc du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie, année 2016-2017*, <http://club-do.fr/>.

Dudézert A. et Leidner D. E. (2011), « Illusions of control and social domination strategies in knowledge mapping system use », *European Journal of Information Systems*, vol.20, n°5, p.574-588.

Econocom (2011), *Green IT : la climatisation des datacenters en question*, consulté le 20 juillet 2019 sur : <https://blog.econocom.com/blog/green-it-la-climatisation-des-datacenters-en-question/>

Emery F. E. et Trist E. L. (1965), « The causal texture of organizational environments », *Human Relations*, vol. 18, n°1, p.21-32.

Eurofound (2015) *New forms of employment*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Eurostats (n.d.) *Déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE)*, consulté le 18 juillet 2019 sur : <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/waste/key-waste-streams/weee>

EY (2019), *La transformation digitale au sein des organisations*, Vélizi-Villacoublay : EBG-Enlebi

Favreau, L. (2018). « Le rôle des mouvements sociaux dans la transition écologique du Québec ». Dans Gagnon, C. (éditrice). *Guide québécois pour des Agendas 21e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*, récupéré le 3 juillet 2019 sur : <http://demarchesterritorialesdedeveloppementdurable.org/les-mouvements-sociaux-dans-la-transition-ecologique/>

Fenouillet F. (2012), *Les Théories de la motivation*, Paris : Dunod.

- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris : Gallimard.
- Freeman : *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1984).
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- Frey U (2016), Prêts pour le marché du numérique ? *Gestion de la petite entreprise Numérisation* n°16 consulté le 3 août sur : [https://www.alexandria.unisg.ch/250065/1/LOW\\_160152\\_PostFinance\\_ku16\\_mai16\\_FR\\_V26.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/250065/1/LOW_160152_PostFinance_ku16_mai16_FR_V26.pdf)
- Garcia T. (2016), *La Vie intense. Une obsession moderne*, Paris : Autrement.
- Gaumand C., Chapdaniel A. et Dudézert A. (2010), « Systèmes de gestion des connaissances pour la chaîne logistique intraorganisationnelle : cas de la société BONFIGIOLI », *Systèmes d'information & management*, vol. 15, n°2, p. 99-124.
- Getz I. et Carney B. M. (2012), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris : Fayard.
- Giandou A. (dir.) (2010), « Débat. Les usages des systèmes d'information dans les grandes entreprises : une rétrospective », *Entreprises et histoire*, vol. 60, n°3, p.170-184.
- GIEC (2018), *Rapport spécial : Global Warming of 1,5 °C*, IPCC récupéré le 6 juillet 2019 sur : <https://www.ipcc.ch/sr15/>
- Giraud G. (2014), *Illusion financière. Des subprimes à la transition écologique*, Les Éditions de l'Atelier.
- Graeber D. (2015), *Bureaucratie. L'utopie des règles*, Paris : Les liens qui libèrent.
- GreenIT (2017). *Benchmark numérique responsable*. Rapport données 2016 : Le club GreenIT.
- Head S. (2014) *Mindless: why smarter machines are making dumber humans*, New York, Basic Books.
- IEA, (2018), *Total Primary Energy Supply (TPES) for Russian Federation*, International Energy Agency. Consulté le 6 août 2019 sur <https://www.iea.org>
- Irani L. (2015) *Justice for 'data janitors'*, Public Books, 15 janvier 2015. <http://www.publicbooks.org/nonfiction/justice-for-data-janitors>
- Jenkins H. (2004), The cultural logis of media convergence, *International Journal of Cultural Studies* 71, pp. 33-43.
- Jorgenson , D., M. Ho, et J. Samuels, (2012), "Information technology and U.S. productivity growth", in: *Mas, M. et Stehrer, R. (eds.) Industrial productivity in Europe*, Edward Elgar.
- Jouison E. (2005), Délimitation théorique du Business Model, *14<sup>ème</sup> conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.

Jouison, E. (2005), Délimitation théorique du business model, *Communication in Colloque de l'AIMS 2005*, p.2

Karoui M. et Dudézert A. (2012), « Capital social et enjeux de pouvoir : une perspective socio-politique de l'appropriation d'une technologie de réseaux sociaux au sein d'une collectivité territoriale », *Systèmes d'information & management*, vol.17, n°1, p. 49-80.

Keyur P. et McCarthy M.P. (2000), *Digital Transformation : The essentials of E-Business Leadership*. McGraw-Hill

Klein T. et Ratier D. (2012), *Impact des TIC sur les conditions de travail*, rapport pour le Centre d'analyse stratégique et la Direction générale du travail, [http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic\\_web\\_light\\_final28022012.pdf.pdf](http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic_web_light_final28022012.pdf.pdf)

Kücklich J. (2005), « Precarious playbour : modders and the digital games industry », *Fibreculture*, [http://journal.fibreculture.org/issue5/kucklich\\_print.html](http://journal.fibreculture.org/issue5/kucklich_print.html).

Larousse (2019), article Capitalisme, *Editions Larousse*. Récupéré le 5 juillet 2019 sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/capitalisme/12906>

Lazega E. (2006), « Le capital social de l'organisation flexibilisée », *Revue française de gestion*, vol.4, n°163, p. 127-137.

Lévy P. (1997), *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris : La Découverte.

Maigret E. (2000), Les Trois héritages de Michel de Certeau. Un projet éclaté d'analyse de la modernité. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 55<sup>ème</sup> année, n° 3, pp. 511-549.

Manovich L. (2001). *The language of new media*, Cambridge : MIT Press.

Marzano M. (2013), *La Philosophie du corps*, Paris : PUF, « Que sais-je ? ».

Mazur E. (1997), *Peer Instruction. A User's Manual*, Upper Saddle River, Prentice Hall.

McAfee A. (2006), « Entreprise 2.0 : the dawn of emergent collaboration », *Engineering Management Review*, vol. 34, n°3, p.38.

Media Rail Belgique (n.d.), *OBOR : One Belt, One Road*, [mediarail.be](http://mediarail.be) consulté le 15 juillet 2019 sur : <http://mediarail.be/Chine/OBOR/Intro.htm>

Mercier E. (2017), *La Fonction RH à l'ère du digital*, Université de Lorraine, 6 avril, <https://videos.univ-lorraine.fr/index.php?act=view&id=4603>

Mettling B. (2015) Transformation numérique et vie au travail, Rapport à l'attention du Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000646/>

Mettling B. (2015), *Transformation numérique et vie au travail*, rapport à l'intention du ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_mettling\\_-\\_trans-formation\\_numerique\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mettling_-_trans-formation_numerique_vie_au_travail.pdf).

Microsoft (n.d.), *What is cloud computing ?*, Microsoft azure, consulté le 20 juillet 2019 sur : <https://azure.microsoft.com/fr-fr/overview/what-is-cloud-computing/>

Monnoyer-Smith L. (2011), La Participation en ligne, révélateur d'une évolution des pratiques politiques ?. *Participations*, vol 1, n° 1, pp. 156-185.

Monnoyer-Smith L. (2017). Transition numérique et transition écologique. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 87 (3), 5-7. Récupérée le 3 juillet 2019 sur : <https://www.cairn.info/revue-responsabilite-et-environnement-2017-3-page-5.htm>

Mullins, J. – Komisar, R.: Plán B. Ako vytvorit' úspešný podnikateľský model alebo zmeniť dobrý model na skvelý. Eastone Books, Bratislava 2010, p. XIX.

Nations Unis (2015), *Sustainable Development Goals*, UNDP récupéré le 25 juin 2019 sur [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/brochure/SDGs\\_Booklet\\_Web\\_En.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/brochure/SDGs_Booklet_Web_En.pdf)

Oliner, S., D. Sichel, et K. Storch, (2007), Explaining a productive decade, *Federal Reserve Board, Washington, D.C.*

Origgi G. (2015), *La Réputation. Qui dit quoi de qui ?* Paris : PUF.

Orlikowski W. J. (1992), « The duality of technology :rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, vol. 3, n°3, p. 398-427.

Orlikowski W. J. et Scott S. V. (2008), « Sociomateriality : challenging the separation of technology, work and organization », *Annals of the Academy of Management*, vol. 2, n°1, p. 433-474.

Osterwalder A. et Pigneur Y. (2009), *Business Model Generation : a handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Strategyzer.

Otsuka M., Itai T., Asante K., Muto M., Tanabe S. (2011), *Element Contamination around the E-waste Recycling Site at Agbogbloshie, Accra City, Ghana*, Center for Marine Environmental Studies, Japan.

Patte Y. (2019) Le cœur d'une écologie authentique n'est pas la technologie, c'est l'humain, Opinion *La Libre Belgique* récupéré le 25 juin 2019 sur : <https://www.lalibre.be/debats/opinions/le-cur-d-une-ecologie-authentique-n-est-pas-la-technologie-c-est-l-humain-5ced43fc7b50a6583fc4459b>

Penalva J.-M. (2006), *Intelligence collective. Actes des rencontres 2006 tenues à Nîmes, 22)24 mai 2006*, Presses des Mines, [www.pressesdesmines.com/media/upload/files/riccio2006.pdf#page=72](http://www.pressesdesmines.com/media/upload/files/riccio2006.pdf#page=72).

Pesqueux Y., Peyron V. (2004) Mythes et réalités de l'entreprise responsable. *La Découverte*, Paris.

Pitron G. (2018), *La guerre des métaux rares*, éditions Les liens qui libèrent

Porter, M., Lavergne, P. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris : InterEd

Rebérioux, A. (2003), Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : quelles alternatives à la valeur actionnariale ? *Revue d'économie industrielle* n°104.

Recupel (2019), *Rapport annuel*, consulté le 20 juillet 2019 sur : <https://www.recupel.be/fr/à-propos-de-recupel/à-propos-de-lorganisation/#/>

Rédis J. (2008), Le business model: notion polymorphe ou concept gigone ? *5<sup>ème</sup> congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. ISTM-CCIP

Redis, J. (2007), Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? *Communication in 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*

Riedl, (2012), in Popma J., (2013), Technostress et autres revers du travail nomade. *Bruxelles : ETUI Asbl*.

Sadin E. (2015), *La Vie algorithmique. Critique de la raison numérique*, Montreuil : L'Echappée.

Sanchis P.Y., Diers M., Fournier C. (ND) *Définition Développement Durable*. E-RSE récupéré le 5 juillet 2019 sur <https://e-rse.net/definitions/definition-developpement-durable/#gs.muah9a>

Sassen S. (2015) Digitization and work: potentials and challenges in low-wage labor markets, Position Paper. <http://www.saskiasassen.com/PDFs/publications/digitization-and-work.pdf>  
Slavik, Stefan & Bednár, Richard. (2012). Structuring and visualisation of business models. *Gazdaság és Társadalom*. 2012. 81-105. 10.21637/GT.2012.3-4.06..

Statcounter (2019), *l'usage mobile d'internet dépasse le desktop pour la première fois*, Repris sur

Stiglitz J. (2013) *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*, W.W. Norton & Company, New York.

Surowiecki J. et Riet E. (2008), *La Sagesse des foules*, Paris : JC Lattès.

Tapscott D. et Williams A. D. (2008), *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, New York : Penguin Books.

Taskin ., Vendramin P. (2004), le télétravail, une vague silencieuse, *La lettre Emerit* n°40, Namur

The Economist (2015a) Workers on tap, 3 janvier 2015. <http://www.economist.com/news/leaders/21637393-rise-demand-economy-poses-difficult-questions-workerscompanies-and>

The Economist (2015b) Does Deutschland do digital?, 21 novembre 2015. <http://www.economist.com/news/business/21678774-europes-biggest-economyrightly-worried-digitisation-threat-its-industrial>

TNS Sofres (2014), *Concilier sa vie professionnelle et sa vie privée*, étude réalisée pour l'ANACT, [www.tns-sofres.com/publications/concilier-sa-vie-professionnelle-et-sa-vie-privee](http://www.tns-sofres.com/publications/concilier-sa-vie-professionnelle-et-sa-vie-privee).

Toute l'Europe (2019), *La dépendance énergétique européenne*, consulté le 21 juillet 2019 sur : <https://www.touteurope.eu/actualite/la-dependance-energetique-europeenne.html>

UNDRR (2017), terminologie de « résilience », UN Office for Disaster Risk Reduction, consulté le 5 août 2019 sur : <https://www.unisdr.org/we/inform/terminology>

UNEP, (2013) *Metal Recycling Opportunities, Limits, Infrastructure*. Table 35 p. 217

Union Internationale des Télécommunications (UIT) (2019), *Les TIC au service des Objectifs de développement durable des Nations Unies*. Consulté le 3 août 2019 sur : <https://www.itu.int/fr/mediacentre/backgrounders/Pages/icts-to-achieve-the-united-nations-sustainable-development-goals.aspx>

Valsamis et al. (2015) *Employment and skills aspects of the digital single market strategy*, European Parliament. <http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/>

Vaujany F.-X. de (2016), *Intervention lors de la table ronde « lieux de travail collaboratifs »*, 21<sup>e</sup> colloque de l'Association Information et Management (AIM), Lille, mai.

Weick K. E. (1993), « The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n°4, p. 628-652.

Weil et Rosen, (1998), in Popma J., (2013), *Technostress et autres revers du travail nomade. Bruxelles : ETUI Asbl.*

Zaïbet-Greselle O. (2007), « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, vol. 4, n°14, p.41-59.

Zuboff S. (1985), « Automate/informate : the two faces of intelligent technology », *Organizational Dynamics*, vol. 14, n°2, P.5-18.

Zuboff S. (1988), *In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power*, New York, Basic Books.

<b>Annexe 1 : Liste des abréviations.....</b>	<b>2</b>
<b>Annexe 2 : Guides d’entretien .....</b>	<b>3</b>
A. Guide d’entretien 1 : Entreprises digitales à impact positif.....	3
B. Guide d’entretien 2 : Experts numériques et durables .....	4
C. Guide d’entretien 3 : Bluesquare .....	5
<b>Annexe 3 : Retranscription des interviews .....</b>	<b>7</b>
1. Entretien Nicolas de Borman .....	7
2. Entretien Mélissa Sabatier.....	16
3. Entretien Martin Van Aken.....	24
4. Entretien Timothy Lambert.....	33
5. Entretien Virginie Smans .....	40
6. Entretien Alice Pénet .....	45
7. Entretien Philippe Drouillon .....	54
8. Entretien Martin Cocle .....	61
9. Entretien Etienne Gonsette .....	72
10. Virginie Dewulf.....	73
<b>Annexe 4 : Analyse Coopcity de Bluesquare.....</b>	<b>79</b>



# Abréviations

---

ACE = Automatic Computing Engine  
BM = Business Model  
COP21 = Conference of Parties (Conférence internationale sur le Climat)  
CTT = Convention collective de travail  
DEEE = déchets d'équipements électriques et électroniques  
ERDF = Electricité Réseau Distribution France  
ESA = European Space Agency  
ETUI = European Trade Union Institute (Institut syndical européen)  
EY = Erns & Young, entreprise de Consultance  
FING = Fondation Internet Nouvelle Génération  
FOMO = Fear Of Missing Out (peur de manquer quelque chose)  
GIEC = Groupe d'experts Intergouvernemental de l'Évolution du Climat  
GRI = Global Reporting Initiative  
IBM = International Business Machines Corporation  
ICHEC = Institut Catholique des Hautes Écoles de Commerce  
IEA = International Energy Agency (Agence Internationale de l'Energie)  
MIME = Multi impacts, multi étapes  
MIT = Massachusetts Institute of Technology  
Mo = Megaoctet  
NWOW = New Way of Working (Nouvelles manières de travailler)  
ODD = Objectifs de Développement Durable  
ONG = Organisation non-Gouvernementale  
ONU : Organisation des Nations Unies  
PIB = Produit Intérieur Brut  
PME = Petites et Moyennes Entreprises  
PTF = Productivité Totale des Facteurs  
R&D = Recherche et Développement  
RH = Ressources Humaines  
RSE = Responsabilité Sociale des Entreprises  
SCOT = Social Construction of Technology  
SROI = Social Return on Investment  
TIC = Technologies de l'Information et de la Communication  
UE = Union Européenne  
UIT = ITU = Union Internationale des Télécommunications  
UNDP = United Nations Development Program (Programme de Développement des Nations Unies)  
UNDRR = United Nation Office for Disaster Risk Reduction  
UNEP = United Nation Environment Program (Programme environnemental des Nations Unies)  
USA = United States of America (Etats-Unis d'Amérique)

## Annexe 2 : Guides d'entretien

### A. Guide d'entretien 1 : Entreprises digitales à impact positif

#### Intro

- Me présenter
- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et nous expliquer votre rôle dans l'entreprise ?
- Comment voyez-vous l'objectif de l'entreprise ?
- Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans cette entreprise ?

#### Digital

- Votre entreprise se base sur le numérique et l'utilisation de données numérique, comment voyez-vous l'évolution du numérique dans notre société ?
- Que permet le digital pour la société en général, pour vos clients ?
- En quoi a-t-il un impact positif pour ces cibles ?
- Où sont pour vous les éventuels dangers/freins ?

Business Model Canvas (présentation avec le tableau si il ne connaissent pas, liens avec le numérique)

- Connaissez vous le Business Model Canvas ?
- Quelles sont vos parties prenantes ? (les personnes qui ont un impact, un rôle, une influence dans l'entreprise) ? Qui sont vos partenaires ?
- Quelle est votre activité principale ?
- Quelle est votre proposition de valeur ? Qu'est ce qui vous différencie des autres ? à quel problème répondez vous ?
- **Qui sont vos différents segments de clients ?**
- **Comment êtes vous en contact avec vos clients ? Quels sont vos moyens pour les atteindre ?**
- **Quelles sont vos ressources nécessaires pour pouvoir effectuer votre activité ? (matières premières, outils, électricité,...)**
- **Quels sont vos moyens de livraison de vos produits ? Comment le produit arrive-t-il jusqu'au client ?**
- **Quelles sont vos sources de revenus ? (Subsides de l'Etat ? Clients ? Aide financière ?)**
- **Quels sont vos coûts principaux ?**

## Durable (Economique, social et environnemental)

*L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.*

### Exemple d'impact social positif (Diversicom)

- L'impact social a-t-il une importance pour vous ?
- Pourquoi ?
- Le digital vous aide-t-il à avoir un impact social positif ? Comment ?
- Savez-vous mesurer l'impact social que vous avez ?
- L'impact environnemental a-t-il une importance pour vous ?
- Pourquoi ?
- Etes-vous sensibilisé à l'impact environnemental et social de l'utilisation du numérique dans votre entreprise ?
- Avez-vous une idée de comment mesurer l'impact environnemental de votre entreprise ?
- Cela vous intéresserait-il ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

### Conclusion

- Connaissez-vous des entreprises belges numériques et durables ?
- Si vous aviez une carte Super Pouvoir et que vous pouviez résoudre un problème dans le monde, quel serait-il ? Quel est, d'après vous, le combat le plus important de nos jours ?

## **B. Guide d'entretien 2 : Experts numériques et durables**

### Intro

- Me présenter
- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et m'expliquer quel est votre rôle dans l'entreprise/quel est votre domaine d'expertise ?
- Sur quel sujet se portent vos recherches actuelles ?
- Pourquoi avez-vous choisi de faire ces recherches ? / de travailler dans ce domaine ?

### Digital

- Pensez-vous que le digital (numérique) correspond au future des entreprises et de l'économie ?

- Pourquoi ?
- Quelles sont, d'après vous, les conséquences d'une numérisation des entreprises sur la société?

#### Business Model Canvas ?

- Connaissez-vous le Business Model Canvas ?
- Quelle influence à la numérisation sur ce modèle ?
- Sur vos segments de clients
- Sur la relation client
- Sur vos partenariats
- Sur les moyens d'atteindre les clients
- Sur les transports des produits
- Sur la proposition de valeur
- Sur la structure de revenu
- Sur la structure de coût
- Sur l'activité principale de l'entreprise.

#### Durable (Economique, social et environnemental)

- Pensez-vous que la digitalisation des entreprises soit positive pour la société ?
- Pourquoi ?
- Pensez-vous que le digital puisse être durable (économiquement, socialement et écologiquement) ? (métaux rares et sources de conflits, recyclage difficile, utilisation de beaucoup d'énergie...)
- Quel serait, d'après vous, le meilleur moyen de rendre les entreprises durables ?

#### Conclusion

- Connaissez-vous des entreprises belges numériques et durables ?
- Si vous aviez une carte Super Pouvoir et que vous pouviez résoudre un problème dans le monde, quel serait-il ? Quel est, d'après vous, le combat le plus important de nos jours ?

### C. Guide d'entretien 3 : Bluesquare

#### Intro

- Me présenter
- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et nous expliquer votre rôle dans l'entreprise ?
- Comment voyez-vous l'objectif de l'entreprise ?
- Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans cette entreprise ?

## Digital

- Votre entreprise se base sur le numérique et l'utilisation de données numérique, comment voyez-vous l'évolution du numérique dans notre société ?
- Que permet le digital pour la société en général, pour vos clients ?
- En quoi a-t-il un impact positif pour ces cibles ?
- Où sont pour vous les éventuels dangers/freins ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par vos clients face à vos produits informatiques ?
- Quels sont les points positifs que vos clients apprécient ?

Business Model Canvas (présentation avec le tableau si il ne connaissent pas, liens avec le numérique)

- Connaissez vous le Business Model Canvas ?
- Quelles sont vos parties prenantes ? (les personnes qui ont un impact, un rôle, une influence dans l'entreprise) ? Qui sont vos partenaires ?
- Quelle est votre activité principale ?
- Quelle est votre proposition de valeur ? Qu'est ce qui vous différencie des autres ? à quel problème répondez vous ?
- **Qui sont vos différents segments de clients ?**
- **Comment êtes vous en contact avec vos clients ? Quels sont vos moyens pour les atteindre ?**
- **Quelles sont vos ressources nécessaires pour pouvoir effectuer votre activité ? (matières premières, outils, électricité,...)**
- **Quels sont vos moyens de livraison de vos produits ? Comment le produit arrive-t-il jusqu'au client ?**
- **Quelles sont vos sources de revenus ? (Subsides de l'Etat ? Clients ? Aide financière ?)**
- **Quels sont vos coûts principaux ?**

Durable (Economique, social et environnemental)

*L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.*

Exemple d'impact social positif (Diversicom)

- L'impact social a-t-il une importance pour vous ?

- Pourquoi ?
- Le digital vous aide-t-il à avoir un impact social positif ? Comment ?
- Savez-vous mesurer l'impact social que vous avez ?
- L'impact environnemental a-t-il une importance pour vous ?
- Pourquoi ?
- Etes-vous sensibilisé à l'impact environnemental et social de l'utilisation du numérique dans votre entreprise ?
- Avez-vous une idée de comment mesurer l'impact environnemental de votre entreprise ?
- Cela vous intéresserait-il ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

## Conclusion

- Connaissez-vous des entreprises belges numériques et durables ?
- Si vous aviez une carte Super Pouvoir et que vous pouviez résoudre un problème dans le monde, quel serait-il ? Quel est, d'après vous, le combat le plus important de nos jours ?

## Annexe 3 : Retranscription des interviews

### 1. Entretien Nicolas de Borman



**Nicolas de Borman**  
CEO et fondateur de Bluesquare

Skype, 11 juillet 2019, 11h30, 1h10 d'interview  
Nicolas de Borman a été choisi, car il est le fondateur de Bluesquare. Il a donc une vision globale du projet et d'expert en création et en gestion d'entreprise digitale. Après avoir fini ses études en sciences économiques, il complète sa formation par une maîtrise en santé publique. Il accumule ensuite les expériences au sein d'ONG et de la Banque Mondiale. Il détient une expertise en financement des systèmes de santé et crée Bluesquare en 2012.

#### Se présenter

J'ai fait comme études les sciences économiques, la santé publique (une maîtrise en santé publique). J'ai d'abord travaillé quelques années dans des ONG, puis des ONG à l'étranger ou je travaillais sur des aspects plus gestion financière, management en fait, puis j'ai en 2006, j'ai commencé à travailler sur les problématiques de financement des systèmes de santé. La façon dont les états financent les systèmes de santé dans les pays à faibles et moyens revenus. Puis j'ai travaillé pour des bureaux d'études et puis pour la banque mondiale et il y a 6 ans, j'ai créé Bluesquare par importunité. En fait, il y a une évolution rapide

de la façon dont les pays financent leur système de santé. On bascule de financement qui sont, on va dire, normatif ou les ressources qui sont allouées à des hôpitaux, des médecins, des pharmacies aussi sont basé sur leur rôle théorique et de fait devrait jouer dans les soins de la population, vers des modèles où le financement est beaucoup plus lié à de la formation, de la mesure de performance, des mesures de qualité.

Et donc Bluesquare a commencé en développant des logiciels qui permettent de supporter ces nouveaux mécanismes de financement que les pays mettent en place.

### **Quel est la situation actuelle du secteur de la santé publique ? 2min 11**

Grosso modo, aujourd'hui il y a un agenda global de fournir à la population de la planète, un ensemble de services de santé. Où que soit la personne et quel que soit cette personne. C'est l'agenda de la couverture universelle. La **couverture universelle** au soin de santé consiste à définir quel est le paquet de soin minimum. Paquet de soin : quels sont les services de santé auxquels une personne a droit. Et puis quels sont les mécanismes de financement public en l'occurrence, organiser qui permettent de payer les soins à la place de la personne. Donc pour éviter que l'individu soit confronté lui-même au risque « maladies » et parce qu'il y a une très grosse évidence qu'en santé, il y a un double effet pervers :

- Il y a le fait qu'il y ait une asymétrie d'information entre le prestataire de soin et le client. Et donc en fait, si le prestataire a toujours tendance à sur-prescrire des soins de santé. Et le client a très peu ou aucune manière de pouvoir contrôler que ces prescriptions médicales correspondent à un besoin qu'il a.

Il y a une asymétrie d'informations qui justifie que les soins soient achetés par des entités qui ne sont pas l'individu, mais que l'individu transfère son pouvoir d'achat à des entités qui ont des capacités de négociations avec les prestataires de soins médicaux. Ça, c'est le premier facteur.

- Le deuxième facteur c'est qu'exposer l'individu au risque maladie entraîne une paupérisation. On appelle cela le risque de dépenses catastrophiques. Quand les gens sont affectés de façon irrégulière par des dépenses, c'est catastrophique. Cela les entraîne dans la pauvreté.

Cela fait sens aussi qu'il y ait une protection (assurance) contre le risque maladie et donc la combinaison des 2, fait que le modèle qui tend à dominer est un financement organisé et structuré par l'état ou l'état achète les soins pour l'ensemble des individus d'un pays et quel que soit le niveau de vie des individus.

Cela c'est l'évolution dans les pays riches, à faible revenu est celle d'une mise en commun des ressources et d'émergence d'acheteur publique.

En Belgique, on connaît cela depuis longtemps, mais ce n'est pas du tout le cas dans d'autres pays.

2. c'est que ces entités mettent en place des systèmes d'achat. Ce qu'on appelle des systèmes de contractualisation des prestataires qui lient le financement des prestataires à de la performance. Cela combine au fait que l'on veut fournir un paquet de soin à la population. C'est des tendances lourdes que l'on observe dans le secteur et qui engendrent des besoins de système d'information ou d'analyse de données sur laquelle Bluesquare se construit.

### **Le rôle de Bluesquare ? 6min**

Bluesquare a commencé par développer un logiciel qui s'appelait open RBF qui permet de supporter, de gérer, c'est un peu comme un ORT, si tu veux, de gérer un système de financement, un mécanisme particulier du financement qui s'appelle un système basé sur la performance : le système de pay for quality, pay for performance. Des nouveaux instruments qui se mettent en place dans les pays.

On a développé un logiciel qui a été déployé dans 4 pays et qui permet de supporter ce type de mécanisme. Alors aujourd'hui Bluesquare a modularisé ses logiciels il y a 3 ans. On est sortie de notre première plate-forme technologique qui s'appelait ...maintenant on est connecté à une plateforme open sources qui est spécialisé dans notre secteur. Et on déploie des services de gestion. On déploie des systèmes de données pour nos clients pour leur donner des informations ou gérer des financements. Et

puis on fait de l'analyse de données pour permettre à nos clients de disposer de mesure ou de métriques qui soient le plus précis possible sur base des informations existantes. Nos clients sont soit des gouvernements soit des fonds qui investissent dans la santé mondiale, soit des ONG, soit le secteur pharmaceutique.

On est rentré dans les systèmes de données de la santé, à travers la porte du financement. Mais aujourd'hui à travers une offre de logiciels modulables, on est capable d'offrir une offre de services qui est beaucoup plus large qu'uniquement le financement de la santé.

### **Comment résumer l'objectif de Bluesquare ? 8min 15**

L'objectif de Bluesquare, c'est d'aider le milliard de personnes les plus pauvres à avoir accès à un paquet de soin minimum.

Dans tout ce que l'on fait, on est orienté vers le fait d'améliorer la mesure de qui aujourd'hui n'a pas accès à un paquet de soins, à un ensemble de services de santé et de base, pour permettre aux fonds qui investissent dans la santé mondiale d'allouer leurs ressources vers ses populations là.

### **Pourquoi est-ce pertinent de développer le digital ? 9min**

La santé est, grosso modo quand tu regardes les flux financiers dans la santé mondiale, je me focalise sur les pays les plus pauvres, 50% de l'aide viennent des états, 50% des ressources pour payer les soins viennent de l'aide extérieure. L'aide extérieure c'est 38 milliards de dollars par an et ces ressources sont allouées de façon inefficace. Pour un tas de raisons, c'est lié à la fragmentation de l'argent, c'est lié à des coûts de transaction qui sont élevés et des intermédiaires, c'est lié aussi à des pratiques bureaucratiques. Dans le secteur public, c'est assez classique.

J'ai travaillé 10 ans dans ce secteur comme consultant pour en fait aider les pays à mettre en place des financements de la santé qui était plus intelligent que ce qu'ils avaient au départ. Et j'ai remarqué qu'il était possible, que la technologie et les logiciels permettent de démultiplier l'impact qu'un humain peut avoir. Quand on fait du conseil, on est toujours une personne qui est en mesure d'influencer un processus, mais dès qu'on part, on n'est plus en mesure d'influencer les processus. La grande force du logiciel c'est qu'il fonctionne en continu, qu'il n'a pas besoin de l'humain pour rendre des services. Et qu'il fait des actions que l'humain n'est pas en mesure de faire. Et pour moi tout cela rendait la technologie très attractive comme un moyen de démultiplier mon impact social.

C'est plus intéressant de travailler avec la technologie que juste sur du service et du conseil.

### **Quand on construit une entreprise qui se base sur le logiciel, de quoi a-t-on besoin ? 11min 40**

Je pense que ce qui a permis à Bluesquare d'exister, c'était la très très bonne connaissance de la niche dans laquelle Bluesquare allait évoluer. Bluesquare a commencé à grandir dans un écosystème que je maîtrisais extrêmement bien. Le système de gens, d'institutions, de clients potentiels, j'avais une connaissance intime et je les ai connus, en fait, dans un réseau qui a fait que les premiers services qui ont été offerts par Bluesquare ont été perçus comme les premiers logiciels, comme quelque chose d'amical, en fait. C'était vu comme quelqu'un de la communauté qui fait quelque chose d'intéressant et donc on va soutenir. La communauté a décidé de soutenir ce projet. Le projet de la communauté c'était des gens et des institutions qui travaillaient sur la mise en place de système de financement différent.

L'existence du marché et la connaissance intime du marché du fait que je fais partie d'un réseau ont été un élément fondamental du succès de Bluesquare.

Après le reste de l'histoire ont été beaucoup d'erreurs, je pense, beaucoup d'apprentissage.

Je ne connaissais rien à la technologie. Je me suis associé avec quelqu'un Laurent Micolajack qui était quelqu'un qui avait plus d'expérience que moi sur la technologie. Mais cela a aussi été une erreur. Laurent n'avait pas la compétence nécessaire pour être un CEO pour développer des logiciels. C'est un



gars qui avait une connaissance de project manager, mais pas d'architecte d'un système de données, pas de code ou très peu de code. Et donc là-dessus, ma première erreur c'est de ne pas m'associer avec la bonne personne.

On a mis 2 ans avant de structurer une équipe au niveau technologique qui fasse le recrutement de Martin et tous les recrutements qui ont suivi. Quelque part, cette erreur initiale aurait pu être fatale à Bluesquare. Le fait de mal faire ceci, de ne pas avoir dès le départ, les compétences qu'il fallait dans la société. Ce qui a sauvé Bluesquare, c'est le fait de la connaissance du marché. C'est le fait que le marché à pardonner à Bluesquare des errements ou des ...si tu vois ce que je veux dire, en terme technologique il n'était pas à la hauteur de ce que les clients pouvaient attendre.

En fait, les clients sont assez agnostiques sur la technologie et pour eux c'est de voir comment la technologie fonctionne. C'est difficile de voir si c'est de bonne ou mauvaise qualité.

Le problème pour nous, c'est de travailler avec de la mauvaise technologie, c'est que le cout de déploiement est extrêmement élevé et donc cela diminue la rentabilité de la société.

Le deuxième apprentissage qui est le corollaire de cela, c'est comme on a au début, on a des problèmes de rentabilité. On a dû faire appel à des financements (equity), c'est quelque chose que je ne connaissais pas, que j'ai dû apprendre. Peut-être que je referais je choisirais mieux les fonds qui investissent dedans. Au final, on définit les gens avec qui tu t'associes sûr du très long terme.

Après les 2 premières années ont été des années d'apprentissage technologique.

L'année suivante, d'apprentissage sur le financement des structures.

Maintenant Bluesquare est beaucoup plus stable. C'est une très bonne équipe, de bons produits qui arrivent en continu. La croissance est plus soutenue et plus pérenne.

### **Quelles sont les parties prenantes ? Qui concrètement, utilise les logiciels ? 18min**

4 persona :

Le marché historique de Bluesquare, c'est le financement basé sur la performance, sur les résultats.

L'utilisateur type, c'est **un acheteur de soins dans le système de santé**. Si tu veux relier cela à la Belgique, c'est l'équivalent de l'INAMI ou des mutuelles, sauf que quand on a une vision belge du financement de la santé, on pense qu'il y a des INAMI partout, mais la réalité est différente. Il y a des pays où c'est le ministère de la Santé qui joue ce rôle, par ex en Angleterre, le National Health Service est le fond qui achète les soins et déploie l'offre de soins pour la population. Donc, c'est des équivalents que ce soit le National Health Service ou l'Inami, en fait nos clients sont ce genre d'institutions qui ont la responsabilité d'acheter des services de santé de soins pour les populations. Ils en ont la responsabilité.

**L'acheteur, c'est une administration** dans laquelle tu as une équipe qui s'occupe de la gestion de données et dont la responsabilité, c'est d'allouer de l'argent à des structures de santé. Alors, tu as le data manager est le premier utilisateur de ce système de données. Le fait est que dans beaucoup de ses programmes, il faut collecter une information additionnelle pour pouvoir définir le paiement et donc le **deuxième utilisateur, c'est la personne qui va collecter** les informations additionnelles auprès des prestataires de soins. Ou le prestataire de soins lui-même qui doit parfois donner la formation. Lui interagit avec soit un papier, qui est alors renvoyé à un niveau régional, qui est là, introduit dans le système de données que nous supportons. Ou bien un interface Android sur lequel il introduit son information. C'est le premier cas de figure.

**Le deuxième user case, c'est l'ONG** par ex, Memisa, ou les IPPF sont nos clients. C'est des entités qui ont soit des dons privés, dont leurs clients sont soit des donateurs privés, soit des fonds publics qui ont des ressources pour le plus souvent pour améliorer l'accès à la santé de certains types de population. Ils doivent fournir des services de planning familial à très grande échelle. Et on doit permettre au management de IPPF de ...

.....(coupures)

Une ONG doit rendre des comptes à leur management, à leurs donateurs, à des organismes publics qui les financent, éventuellement à leur assemblée générale et donc un système de données leur permet de suivre ce qui se passe, de faire des calculs, d'automatiser, en fait, des processus qui ne serait plus possible de faire par un humain.

Je prends un exemple, Memisa, supporte 500 structures de santé en RDC. Il travaille dans 6 pays, mais il applique cela en structure de santé. (coupures) La quantité d'information qui doit être disponible dans les systèmes de santé est très importante, c'est plus facile de traiter cette information avec du logiciel parce que les ONG font appel à nous pour pouvoir utiliser les logiciels qui leur permettent d'avoir une meilleure compréhension des contextes dans lesquelles ils investissent et des résultats de leur investissement.

3<sup>e</sup> use case, c'est des gens qui interagissent moins avec les logiciels, c'est quand on est payé pour fournir du data, ex : cette semaine on est en train de travailler sur notre GFF (Global financial facility) qui est un gros fonds qui investit dans la santé mondiale, que ce soit pour des sociétés pharmaceutiques, parce que là, les gens ne sont pas tant intéressés par le **résultat des logiciels que nous utilisons, c'est notre équipe qui utilise les logiciels. Mais ils sont intéressés par le résultat de l'utilisation du logiciel et eux interagissent à des données.**

**Avez-vous des contacts directs avec les utilisateurs ou c'est plus les clients qui ont ses contacts ?**  
**26min 49**

Nous on n'a pas un contact direct avec tous nos utilisateurs, loin de là. C'est comme si tu peux voir cela comme un système ERT qui achète un système de gestion. À un certain moment la société déploie son système de gestion dont le développeur de logiciel ne sait pas, n'a pas une très bonne idée de ..on a une liste de noms, mais on n'a pas d'interaction directe avec les utilisateurs.

**Ce serait trop compliqué,**

En fait il y a beaucoup de cas de figure. Tu as plusieurs logiciels.

**Est-ce qu'il est possible de les identifier ? est-il possible de les contacter personnellement ?**  
**28 min**

Cela on le fait. Dans la suite de logiciel que nous avons, sans rentrer dans les détails, il y a DIH c'est une plateforme qui n'est pas développée par nous, mais qui est développée par d'autres.

Il y a déjà un très grand nombre d'utilisateurs sur cette plateforme. Nous développons des logiciels qui sont connexes.

Ils sont 4 :

- il y a un moteur de règles, ce qu'on appelle open RDF, qui fait des calculs. c'est très technique et complexe. Et très souvent le client ne voit que le résultat du calcul. Il interagit assez peu avec le logiciel lui-même si ce n'est pour configurer le système. Donc là, il y a assez peu d'interactions.

- un 2<sup>e</sup> outil qui est BtoB, qui est de nouveau un outil technique qui permet de connecter 2 bases de données, d'organiser le transfert de données,

C'est un outil qui est mis en place une fois, et qui apporte beaucoup de valeur, qui permet d'échanger de l'information, mais qui est complexe à manipuler, dans le sens qu'il est puissant et sensible et donc on accompagne l'utilisateur dans son utilisation. C'est un outil qu'on a développé à une dizaine de reprises. Le premier on l'a développé à une vingtaine de reprises. Le deuxième a une dizaine de reprises.

- le 3<sup>e</sup> outil c'est dataviz , c'est un outil de visualisation de l'information. Là, on a des discussions régulières avec nos clients pour savoir comment améliorer l'outil. C'est Boris lui-même qui se fait les discussions là ; il a une liste de clients et il va régulièrement chez eux pour recueillir du feedback.

- le 4<sup>e</sup> outil : on a toute une ; on a 3 outils de collecte mobile : data collect, aujourd'hui on utilise DHS2, et enfin on a toute la plateforme géospatiale pour la maladie du sommeil qui est en train de devenir un produit et avec lequel, on commence à faire des collectes mobiles thématiques à large échelle.

L'équipe qui travaille sur cet outil géospatial a des interactions régulières, ce n'est pas direct, c'est des interactions avec des gens qui sont en contact avec le très grand nombre d'utilisateurs.

Peut-être juste un point, c'est un business be to be ou nos contrats varient entre 20000€ et 2 millions d'euros. Et dans ce style de contrat, tu développes une relation. Quand c'est 20000€, c'est du logiciel presque pur. Il y a peu de contextualisations et un peu de dialogue sur la structure. Il y a un échange sur la structuration de l'information. Mais sinon c'est du standardiser. Quand tu as des contrats plus élevés, tu dois avoir une connaissance intime de ton client.

Pour nous il y a quelque chose de **nouveau. C'est qu'on a commencé à vendre de l'hébergement de système de données.** Donc là, c'est sous forme de souscription. Là on a des clients que l'on ne connaît que très peu. Essentiellement parce que ce sont des gens qui cherchent un service extrêmement standardisé.

**Je vais analyser à travers le business model canvas revisité par le coopcity pour le rendre plus durable et pousser les sociétés à penser aux aspects sociaux, environnementales?**

**Comment est-ce que les décisions sont prises au sein de Bluesquare ? 32mn 40**

Quelles décisions ? les décisions sont continuellement prises et à pleins de niveaux.

Que te dire ?

1. Ce que moi j'observe, c'est que l'organisation de Bluesquare, à continuellement changé au cours des 6 dernières années. Y compris dans la prise de décision. Au départ, on avait une structure où on avait des project managers qui menaient un projet puis on a mis en place des Squads, aujourd'hui Bluesquare a trop grandi, c'est devenu très très difficile de suivre tous les squads, donc on a décidé de grouper les projets par thématiques et d'avoir un lead par groupe de projets. À chaque fois que l'on réorganise, en fait, il y a un déplacement de pouvoir de décision : d'un individu vers un groupe. Et puis maintenant d'un groupe vers un autre groupe. Tu vois c'est structurer, un petit peu différemment.

On veut donner de l'autonomie aux gens sur des thématiques qui sont clairement définies. Par ex : sur le développement de logiciels, tu as 4 logiciels développés actuellement par Bluesquare, sur chaque logiciel, tu as une équipe. Et une équipe, cela peut être une personne qui s'occupe du développement dans le long terme de ces outils.

Maintenant les projets sont gérés sous forme de groupe qui gère un portfolio de projets et donc dans cette équipe, il y a un

- lead technique, quelqu'un qui s'assure que les architectures que l'on déploie soient cohérentes.
- lead business, qui s'assure de la satisfaction des clients, et de la gestion du pipe-line, de la gestion des ventes,
- management Com IT, qui fait les arbitrages, donc là c'est Martin, Mélissa et moi.

Il y avait aussi Antoine qui était en lead des projets, et qui quitte la société à la fin du mois et Romain va prendre un rôle plus important dans la prise de décision.

2. D'autre part, tu as des niveaux stratégiques, ou tu as 4 personnes qui font les arbitrages

d'investissement (est-ce que Bluesquare va investir dans la vente au bureau des États-Unis ou investir dans du logiciel ou dans du marketing et de la communication), les choix de recrutement Il y a constamment des arbitrages à faire sur l'optimisation de ressources qui ne sont pas extensibles. Est-ce qu'on investit ou on fait de la rentabilité ? Ce genre d'arbitrage c'est le management com IT avec le conseil d'administration et puis tu as, tout ce qui est produit. Une fois que le cadre est défini c'est ce vers quoi on veut aller, quels sont les logiciels qu'on veut avoir pour pouvoir atteindre nos objectifs, ce sont des équipes qui prennent en charge les différents projets.

Qui est présent dans le conseil d'administration ? 37 min 31

On a un conseil d'administration de 7 personnes. Il y a des représentants des actionnaires. Il y a 3 groupes d'actionnaires : le fondateur, moi, donc j'ai 2 places. Les financiers, lui a 2 groupes financiers (un fond d'impact social et un fond familial) qui ont 2 places et puis il y a tous les friends and families qui ont 2 places, ce sont les actionnaires historiques et puis il y a un 7<sup>e</sup> administrateur qui est nommé par l'assemblée générale, qui est indépendant. Alors aujourd'hui, on a 5 administrateurs. On est en train de structurer le conseil d'administration. En fait, le pouvoir de la société est au conseil d'administration. Remuneration Se charge de la rémunération du management en fait. Ensuite, il y a le management de la société. Je suis le CEO, j'ai un rôle d'administrateur délégué. Aussi bien président du conseil d'administration pour l'instant en tant que directeur de Bluesquare. C'est sur ma décision va prévaloir, mais il y a une décision collégiale qui est prise pour beaucoup de sujets avec Martin et Mélissa et Romain aujourd'hui. Une fois que tu as cela, tu as les équipes qui gèrent la prise de décision au quotidien. Marie-Hélène qui a le lead sur les ventes. Elle est en train de constituer une équipe. L'équipe produit qui fait l'implémentation de produits qui est dirigé par Martin. Qui est quelqu'un qui est aussi en train de prendre le lead sur un ensemble de personnes pour s'assurer que cela fonctionne bien, que les compétences soient continuellement en échange de compétences continuellement pour que tout le monde soit à niveau.

**Est-ce que les bénéfices de l'entreprise sont remis dans l'entreprise, ou vers ses actionnaires ...? 40min 14**

Aujourd'hui, il n'y a pas encore un franc qui est distribué. Ce qui est normal, après 2 ans le CEO de la société était en perte. Donc il y a eu des apports extérieurs. Et puis elle a atteint un premier break heaven, il y a 3 ans. Et puis elle était de nouveau en perte, il y a 2 ans et puis l'année passée, elle était positive. Mais en fait la croissance exige une augmentation du cash-flow. Parce que le cout de fonctionnement augmente et quelque part, dans une société en croissance, cela ne fait pas beaucoup de sens de sortir du bénéfice, car on a besoin de financer la croissance. Que ce soit sur le fonds de roulement ou investir dans les produits.

**Vous avez choisi de mettre vos bureaux dans le Hive 5. Pourquoi ce choix et quel est l'accord avec le Hive 5 ? 41min 32**

2 choses :

Depuis toujours, Bluesquare a existé dans des incubateurs. Au départ, on était à icab, incubateur technologique de la VUB. La force de l'incubateur, un, c'est sa simplicité. Tu as une seule facture

pour toute une série de services.

Deux, c'est l'écosystème, c.-à-d. pour le personnel qui travaille chez Bluesquare Est un environnement qui est perçu comme étant dynamique et innovateurs, est vu comme quelque chose de positif. Si un collaborateur doit choisir entre 2 opportunités d'emploi qu'ils ont et en particulier sur les développeurs logiciels. C'est des gens qui ont beaucoup d'opportunités. Le marché est très dur, en fait. C'est difficile pour de jeunes sociétés d'offrir des rémunérations qui sont très attractives et donc, offrir un environnement attractif ou ses individus peuvent construire du réseau, des interactions avec d'autres. Être dans un échange technique avec l'autre, c'est important.

Alors on a bougé de l'icab, parce qu'on n'avait pas assez de place. Hive nous a fait de très très bonnes conditions. C'était surtout, un argument financier au départ qui nous a fait venir ici. Outre le fait que l'environnement est sympathique. Mais c'est surtout financier parce que Hive est un incubateur qui se lançait et il avait besoin de remplir. Pour des incubateurs comme Hive 5, il y a un effet de seuil qui fait que tant qu'il n'y a pas beaucoup de monde, il est perçu comme étant peu attractif et une fois, qu'il y a une masse critique de personnes qui font partie de l'incubateur. Il y a une dynamique positive qui s'installe dans l'incubateur. Et donc Hive 5, avait un intérêt à attirer des sociétés comme Woorang et nous, pour avoir du monde.

Alors tu vois on n'est pas au 2<sup>e</sup> étage, mais au 1<sup>er</sup>. On ne bénéficie pas beaucoup de l'écosystème ici. Les gens aiment bien. Après moi, je pense que notre localisation. On a atteint les limites de ce bureau et on va, sans doute, avoir besoin de bouger bientôt, je pense. On se sent pas du tout attacher à Hive5. Et c'est logique. Ils font un très beau prix à l'entrée. Une fois que tu veux t'étendre, les prix pour l'espace additionnel sont très chers. C'est leur business model.

### **Il vous vend un espace, le Wifi, l'électricité ? 44 min 40**

L'électricité, le nettoyage, et même l'animation. Tu as des présentations qui sont faites toutes les semaines, tu as des cours de yoga qui sont disponibles, des distributeurs de boissons. Ils te proposent un ensemble d'espace, du service autour de l'espace et même du conseil, quelque part. Pour nous, le côté dynamique, environnement dynamique et sympathique, est ce qui prévaut dans le choix de cet espace. La partie service est moins intéressante. Les cours particuliers, la partie formation, séminaire est moins intéressante.

### **J'arrive à la fin de mon questionnaire. As-tu des questions ? 45min 45**

Quand tu regardais les sociétés d'un point de vue plus « sustainable », une des questions que notre société comme nous a, c'est l'impact environnemental que nous avons. On est de gros consommateurs de billets d'avion. On a un travail qui a été fait. Il y a une vraie question en interne qui est comment on peut réduire notre empreinte carbone. Il y a un travail qui a été fait par Fernando, pour mesurer la consommation carbone de Bluesquare, l'année passée. On est à 340 tonnes, je pense. Je dois retrouver les chiffres exacts. Mais il y a une volonté de diminuer l'unité carbone par unité de chiffre d'affaires. C'est difficile de réduire une empreinte carbone quand tu es une société en croissance. Je pense que notre responsabilité, c'est diminuer l'intensité carbone, en fait, de notre service.

C'est quelque chose qu'on a travaillé : sur les métriques de départ, je pense qu'on va continuer à travailler là-dessus. Alors concrètement, cela signifie quoi :

1. La société est contre les voitures de société de Bluesquare. Même si notre banquier ne comprend pas : on refuse de donner des voitures de société. On pense que c'est une incitation

complètement perverse.

2. 2. On essaie de promouvoir la vidéoconférence auprès de tous nos clients qui sont loin. De systématiquement améliorer, l'environnement dans lesquels nos clients peuvent faire des ... pour que nous puissions interagir avec eux.
3. 3. On n'a pas encore mis en place. C'est de la compensation systématique.
4. 4. Diminuer de façon structurée, notre recours à l'avion en recrutant des gens sur place à proximité des endroits où on doit travailler.

Donc, je pense que c'est une vraie préoccupation. Ce n'est pas facile pour nous de se rajouter cette contrainte en plus du daily business. Mais je pense que c'est devenu une préoccupation qui est obligatoire d'avoir pour n'importe quel acteur économique.

### **Est-ce qu'il y aurait moyen que j'aie accès au travail de Fernando ? 48min 33**

Oui, tu peux lui envoyer un mail.

### **Quelles sont les difficultés rencontrées pour devenir durables ? Manque de temps, d'argent ?**

Non, nos clients sont loin. C'est difficile de remplacer une interaction physique avec le client à un certain moment. On est dans une société qui vend du logiciel et autour du logiciel, du service. C'est très difficile de faire le service à distance, en vidéoconférence. C'est la difficulté de remplacer le transport international par quelque chose qui est durable. Tout le reste est vulnérable. On peut travailler sur les trajets maison-bureau, sur le fait d'avoir des process plus verts pour les systèmes qu'on supporte. Tout cela s'est des choses sur lesquelles on peut travailler. On peut favoriser le travail sur des distances qui sont courtes en Europe. Par contre que ce soit les États-Unis ou l'Afrique ou l'Asie, il n'y a pas d'alternatives aujourd'hui.

### **Est-ce qu'à long terme, il n'y aurait pas un intérêt à déplacer Bluesquare et le mettre plus proche de ses clients ? 50min 08**

Si c'est cela qu'on fait. On recrute des gens dans les pays. On a un bureau aux États-Unis, on recrute dans les pays, un maximum. Mais même, ce n'est pas parce que tu as quelqu'un au Zimbabwe, que quand tu as quelque chose à faire à Madagascar. La personne au Zimbabwe n'est pas francophone et donc on doit faire venir quelqu'un du Sénégal. Malgré tout, la distance Sénégal - Madagascar est très importante.

### **Comment vérifiez-vous la pertinence de l'offre ? comment atteignez-vous votre objectif ? 50min 53**

Il n'y a pas de réponses systématiques. On fait une enquête auprès de nos clients pour avoir leur taux de satisfaction.

De nouveau, je reprendrais les 3 types de clients que nous avons.

Quand **on supporte un système de paiement**, le fait que le système de paiement est utilisé pour allouer l'argent est un indicateur de succès. Et à partir du moment où de l'argent est dans la structure de santé grâce au process qui est supporté par nos outils digitaux, c'est un moyen de vérifier que cela fonctionne.

Quand **ce sont des ONG**, c'est plus difficile pour nous de mesurer si le système est utilisé ou pas.

Quand **on doit fournir du data**, on a un écho très rapide. Les clients nous disent que cela

correspond à ce qu'ils voulaient ou non, cela ne correspond pas. C'est la satisfaction client qui a joué.

Dans les systèmes qu'on développe, dès qu'on déploie des systèmes digitaux, on a accès au log qui est une très bonne indication de « est-ce que le système est utilisé, est-ce que le système crée de la valeur ? ». Est-ce que tu penses que l'utilisation est un bon proxy de la valeur, alors tu peux utiliser cela.

## 2. Entretien Mélissa Sabatier



### **Mélissa Sabatier**

COO (responsable des opérations) chez Bluesquare.

Skype, 25 juin 2019, 15h, 47 min d'interview

Mélissa Sabatier a apporté sa connaissance profonde du fonctionnement interne de Bluesquare et sa connaissance particulière du fonctionnement d'une entreprise digitale. Elle est en charge des opérations de l'entreprise et supervise donc tout ce qui a un rapport à la finance, aux ressources humaines et à l'administration générale.

### **Se présenter**

Mélissa Sabatier

Je travaille chez Bluesquare c'est une SA créée en 2012.

On travaille essentiellement sur le développement de technologies dans le cadre de la santé globale et notamment pour amener auprès des décideurs politiques de l'information de meilleure qualité pour qu'il puisse prendre de meilleures décisions sur leur investissement dans la santé dans les pays en voie de développement.

Et moi, je suis en charge des opérations CEO et donc je supervise tout ce qui est finance, RH, administration générale, contrat, négociation, et s'assurer qu'on livre bien en fonction des livrables qui ont été établis avec les clients.

### **Comment tu vois l'objectif global de l'entreprise ?**

L'objectif global c'est d'améliorer la qualité de vie des personnes qui sont dans les pays en voie de développement et notamment donc les pays à moyen et à bas revenus et notamment dans la santé. Ça, c'est la vision globale après pour y arriver on travaille sur les technologies de l'information. Donc, améliorer la gestion, la visualisation, dans le traitement de l'information sanitaire. Pour que justement les personnes puissent avoir accès à des soins de meilleure qualité et pour améliorer de manière générale l'accès aux soins.

### **Pourquoi as-tu choisi de travailler dans cette entreprise ?**

Parce que moi j'ai une carrière depuis le début dans l'aide au développement international. Donc je ne me vois pas travailler dans autre chose que dans ce secteur-là. Cela fait partie de ma vision générale.

2. j'ai beaucoup travaillé pour les Nations unies et j'avais envie de travailler dans le secteur privé, de l'autre côté de la barrière comme on dit, parce que le secteur privé a plus de capacité d'être dynamique, innovant, d'être créatif et de bouger plus rapidement que les Nations Unies peut le faire par exemple. Ou d'autres institutions, d'où mon choix de travailler dans le secteur privé.

3. c'était parce que Bluesquare travaillait sur les technologies et que les technologies c'est le monde actuel, et c'est l'avenir et j'avais envie aussi de travailler sur quelque chose qui allait être opportun et intéressant à l'avenir.

### **Comment vois-tu l'évolution du numérique dans la société et dans les entreprises ?**

Il y a une énorme barrière, indéniablement un apport énorme que les technologies peuvent apporter pour améliorer les conditions de vie en général.

Bien sûr les technologies peuvent aussi nuire. Aux conditions de la qualité de la vie, si on commence à passer plus de temps derrière un écran plutôt qu'en face à face avec des personnes ou avec le monde réel. Cependant les technologies ont vraiment la capacité d'améliorer la vie des gens que cela soit, comme nous on le fait dans notre domaine, d'améliorer la qualité de l'information pour que des décisions de meilleure qualité puissent être prises afin d'améliorer la vie des gens. Mais aussi en mettant la technologie à disposition pour collecter l'information plus rapidement pour donner des outils qui permettent aux gens de prendre, je ne parle pas au niveau des décideurs, mais des médecins de zone par ex : s'ils ont des apps qui leur permette de donner plus d'appui ou de support sur certaines pathologies ou de traitement. Les technologies peuvent permettre d'énormes sauts Qui ne serait pas possible autrement. Par ex, je lisais un article sur que sur notre vie on va passer un quart de notre vie à la retraite dans des conditions physiques qui ne sont pas celles qu'on a à 30-40 ans, mais que les technologies vont vraiment ont le potentiel d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées parce qu'avec un téléphone on peut plus facilement commander une voiture, par ex, un Uber en bas de chez soi plutôt que de devoir marcher et aller prendre un bus et dans lequel on va être ballotté et mal assis. Avec un téléphone ou un smartphone, on peut commander à manger donc manger de façon plus équilibrée que si on est seul chez soi et qu'on n'ose pas aller au supermarché ou qu'on a peur d'aller au supermarché. Donc il y a plein de possibilités. Enfin on peut utiliser pour monitor son rythme cardiaque et sa santé en général. Et donc les technologies ont vraiment le potentiel si elles sont utilisées à bon escient d'améliorer la qualité de la vie, la santé et le bien-être des gens.

### **Quels sont les outils digitaux que vous utilisez et comment est-ce que cela a un impact positif pour vos clients ? 7min10**

Il y a les outils que l'on utilise nous en interne pour travailler. Et il y a les produits qu'on développe pour nos clients.

Donc par exemple, dans les outils qu'on utilise, on utilise très peu de papier tout transite, tout est sur software. Donc par exemple, toutes les tâches sont organisées via un software qui fait que tout le monde y a accès en temps voulu et partout dans le monde. Ce qui fait que cela permet de travailler en collaboration avec des gens qui peuvent être très très loin et de travailler comme si on était à côté l'un de l'autre. Je pense à Gira qui est une voie Slack cela permet de communiquer en temps réel. En temps plus réel que via les e-mails presque.

Donc cela c'est d'une, c'est qu'utilise nous, des outils en interne qui nous permettent de communiquer de façon très proche entre nous, mais aussi avec nos clients. Parce qu'on invite nos clients sur Slack. On invite aussi nos clients à utiliser Gira pour créer des tickets quand ils ont des bugs. Donc tout ça pour



qu'on puisse avoir accès à l'information plus rapidement et résoudre les problèmes plus rapidement. Et pouvoir travailler de façon vraiment conjointe que ce soit avec nos clients ou nos collaborateurs. Donc cela c'est la façon dont on utilise les technologies en interne.

Et après, à l'extérieur, cela s'est plus les produits qu'on développe. Donc on développe des produits pour visualiser l'information sur des tableaux de bord qui est accessible via une URL très facilement à n'importe qui sans avoir besoin de mots de passe. ca c'est pour visualiser la performance des programmes de santé par exemple Pour pouvoir voir dans un pays quelles sont les régions qui sont plus performantes, moins performantes. Pourquoi elles ne sont pas performantes, pour voir les indicateurs qui ne sont pas atteints, etc. ?

Des outils de collecte mobile des données, donc il y a beaucoup de collectes de données qui étaient faites sur papier donc du coup, il fallait un délai de 3 mois avant que les données qui étaient collectées sur papier soient disponibles sur un Excel. Ce qui est sujet à beaucoup d'erreurs puisque les données sont collectées plusieurs fois manuellement et entrées manuellement sur les interfaces. Donc avec ces outils de collecte mobile, on voit que l'information est disponible plus rapidement et elle est de meilleure qualité. Et enfin les outils de calcul, donc pour pouvoir créer des indicateurs de mesure de la performance à partir de plusieurs sous-indicateurs. Ce qui n'était pas forcément disponible avant. Ou des outils qui permettent d'intégrer plusieurs sources de données pour pouvoir extraire les données les meilleures possible. Ça, c'est en gros les outils qu'on développe, les technologies qu'on développe pour nos clients.

#### **Quels sont les éventuels dangers et freins des process ? 10min 30**

C'est par exemple, le risque c'est toujours que les clients ne s'approprient pas les produits ou qu'ils aient du mal à les utiliser. Donc cela, ça peut être le cas quand il y a une véritable volonté politique d'utiliser certains outils même si les équipes techniques ne sont pas prêtes ou si elles changent en cours de route ou si elles n'ont pas reçu la formation disponible ou l'information c'est difficile. Il y a toujours un risque d'appropriation. Il y a toujours aussi un risque de concurrence. Nos concurrents développent des produits similaires ou mieux ou moins chers. Et donc nous on perd des parts de marché, des risques d'insatisfaction des clients. Parce qu'on a beaucoup de clients qui s'attendent à avoir une solution sur mesure. Aujourd'hui on vend des solutions qui sont déjà prêtes. Et donc il y toujours le risque qu'ils s'attendent à plus ou qu'ils souhaitent avoir des fonctionnalités qu'on n'est pas en mesure de livrer. Donc voilà en gros.

#### **Est-ce que tu trouves que cette technologie est un frein ? Les gens ne sont pas du tout prêts à passer à un truc digital ou bien qu'ils n'y connaissent rien ? (11min 53)**

Cela dépend vraiment des pays, des contextes. On a des situations où... généralement tout le monde arrive à se servir d'un smartphone parce qu'ils en ont eux-mêmes et que cela va assez rapidement. Mais ce que l'on remarque c'est que là où il y a des problèmes pour utiliser les outils c'est parce qu'eux-mêmes ont un programme qui est compliqué et qu'ils ne s'y repèrent pas. Ils ont déjà du mal à se repérer eux-mêmes dans les données qu'ils collectent, les indicateurs qu'ils ont, les calculs qu'ils font. Et donc quand eux ont déjà du mal à naviguer à travers les spécificités de leur programme alors cela devient difficile pour nous de paramétrer les outils à ces spécificités et à eux de les comprendre et de les utiliser.

Je dirais que l'utilisation est fort liée à la complexité du projet ou du programme au départ.

#### **Vous avez fait un sondage pour voir la satisfaction des clients. Est-ce que tu te rappelles de ce qui fonctionnait bien ? Ce pour quoi les clients étaient contents ? 13min 16**

Je crois qu'en général, ils apprécient le contact. En général, ils pensent qu'on est assez professionnel qu'on connaît nos outils. Qu'on propose gratuitement des solutions à des problèmes.

D'un autre côté, ils trouvent qu'on est parfois trop lent dans le temps de réponse. On a trop de projets en

parallèle et donc on met trop de temps pour y répondre. On avait des rapports qui sont trop techniques. Et des fois, effectivement, que les produits ne répondent pas assez bien à leurs besoins spécifiques ou ne sont pas en mesure d'accommoder à leurs besoins spécifiques.

## **Business Canvas**

### **Avez-vous des partenaires ? 15 min**

Oui, comme par exemple l'ULB ou l'Université de Namur. Tu pourrais même dire l'IMT, l'institut de médecine tropicale d'Anvers.

### **Dans quel cadre êtes-vous en partenariat ?**

Parce qu'eux ont des départements qui travaillent sur certaines sciences et qu'on travaille ensemble sur certains projets.

Donc ils nous aident à fournir par ex :

l'ULB travaille beaucoup sur tout ce qui est GIS, système d'information géographique. Donc ils ont des compétences en GIS que nous n'a pas.

L'université de Namur, c'est le projet qui s'appelle c'est un département qui travaille sur ce qui est world population (population mondiale). Donc eux crée plein de bases de données, de cartes sur la densité de la population dans les pays. Et donc on intègre ces informations-là dans certains de nos projets.

### **Vous êtes souvent en contact avec eux ?**

On a des accords partenariats. Ce n'est pas comme s'ils faisaient tout gratuitement.

On a des contacts hebdomadaires.

### **Quels sont vos segments de clients ? Qui sont vos différents clients ? 16min 49**

Alors on a les ministères de la Santé qui sont souvent financés par de grands fonds comme la banque mondiale, le fonds mondial contre le VIH, tuberculose et malaria. Ça, c'est à peu près 40%. Au sinon on travaille avec les ONG ça c'est peut-être entre 15 et 20%. Par ex Memisa, plan international, cordAid, Caritas...

Ensuite on est financé directement par certains de ses gros fonds.

Après on a de gros acteurs américains qui vont sur les appels d'offre américaine d'USA de l'agence américaine donc cela c'est plus comme bureau d'études si tu veux.

### **Cela se sont vos clients aussi ?**

Ce sont les types de clients. Les ministères de la Santé des pays en voie de développement qui est financé par la banque mondiale. Tu as les gros fonds comme le fond Gates.....Sauf que nous on n'est pas contacté directement. On est contacté par Apt.

C'est plus via l'agence américaine, on va dire.

### **Donc les ONG, les ministères de la Santé et le fond Gates.**

Les ONG, les ministères de la Santé et le fond Gates

Après tu as les pharmaceutiques comme johnson & johnson et les Américains comme APT

### **Comme contactez-vous les clients ? 18min 58**

Soit on répond à des appels d'offres, il y a beaucoup d'appels d'offre publique,

soit c'est des personnes qu'on rencontre lors de conférence lorsqu'on présente nos produits et nos outils. Donc les contacts se font à ce niveau-là. Mais aujourd'hui il y a très peu de clients qui viennent à nous via notre site web ou via des campagnes de communication, on va dire.

**En fait, vous ne faites pas vraiment de la publicité.**

On est déjà dans des pays et quand on est dans des pays, on va démarcher d'autres acteurs dans ce pays.

**Quelles sont les ressources nécessaires que vous avez besoin pour effectuer votre activité ?  
20min 08**

On a surtout besoin de hommes avec un grand H. 80 % de nos couts, c'est des ressources humaines. C'est principalement des développeurs informatiques, des gens qui vont paramétrer les produits qui ont été développés aux demandes des clients et des business développeurs, des gens qui vont assurer le déploiement des produits, la mise en place des projets, le contact avec les clients qui vont aller démarcher des prospects qui vont faire des offres.

**En tant qu'entreprise digitale, vous avez besoin d'ordinateurs, d'électricité ?**

Oui, c'est cela. Ordinateurs, électricité, internet c'est le plus important.

**Vous avez un bureau à Bruxelles, avez-vous d'autres bureaux dans le monde ? 21min07**

Bruxelles, Kinshasa, Burundi, Zimbabwe, et puis ensuite on a des consultants qui travaillent dans d'autres pays, mais on n'a pas forcément un bureau.

**Quels sont vos moyens de livrer vos produits, parce que ce sont des produits digitaux, ce sont des licences. Comment cela fonctionne-t-il ? Comment les clients reçoivent-ils leur produit ? 21min 45**

Il y a des licences qui sont appliquées, effectivement. Tous les clients n'accèdent pas forcément à des licences parce que dans le cadre d'appel d'offres, ce n'est pas toujours possible de vendre des licences. Donc on va vendre l'analyse des besoins, la paramétrisation du produit aux besoins du client, et après une licence sur un ou 2 ou 3 ans.

Donc on a un produit qui est open source qui est RDF et les autres sont en licence.

**Et donc la licence, de manière très concrète ?**

Il a le produit et il a le droit de l'utiliser pendant 2 ou 3 ans et on assure aussi l'hébergement du produit.

**Faites-vous des formations sur place ?**

Oui, on fait des formations

Cela fait partie de notre offre. Il y a une partie d'analyse, une partie paramétrisation, une partie formation et ensuite il y a une partie appui, assistance, une fois que l'outil est déployé pour les aider, surtout pour les premiers mois, à utiliser le produit.

**Les 2 points importants, ce sont les sources de revenus et les coûts. Recevez-vous des subsides de l'état ? Les clients se sont des licences ? 23min 38**

Les clients s'est une grosse partie : 90% de nos revenus. On a aussi eu des investissements de la part d'investisseurs. La dernière levée de fond date d'avril de l'année dernière. Et ensuite il y a des subsides de la région de Bruxelles.

**Les investisseurs sont-ils des privés ?**

Il y a 2 fonds d'investissement :

- un fonds d'investissement professionnel, on va dire SI2 (Social Impact). Ça, c'est un fonds d'investissement qui vise à financer des entreprises à impact social.
- Ensuite on a 2 fonds patrimoniaux donc des familles et cela c'est Talence et Baubourg.

**Les licences sont vendues par année ou pour 3 ans ?**

Parfois c'est des abonnements par mois, des fois c'est par année, et des fois c'est sur 2,3 ans. C'est un peu à la tête du client.

**Vous faites des offres sur mesure à chaque fois ?**

Oui. Des offres sur mesure parce qu'on doit répondre à des cahiers des charges souvent.

**Est-ce que vous rentrez dans vos frais pour le moment ?**

Cela dépend. On n'est pas à perte. On a eu des résultats positifs l'année dernière. Mais aujourd'hui on dépense plus que ce que l'on gagnait par an.

**Au niveau coût, ce sont surtout les personnes, les salaires, les consultants ? 25min 44**

80% c'est DRH. Après c'est des frais de fonctionnement donc les loyers. Principalement le loyer. Et ensuite il y a des frais de projets. Dans le cadre des projets, on est amené à se déplacer. Et on est aussi amené à payer des frais d'hébergement des plates-formes.

**As-tu déjà travaillé dans des entreprises qui n'étaient pas du tout digitales ?**

Non. Sauf quand je faisais des stages en tant qu'étudiante.

**Je m'étais basé sur la vision du durable qui comprend la durabilité économique, sociale et environnementale. J'ai limité à l'impact social.**

**Est-ce que l'impact social est important pour toi ? 27min**

Très. C'est primordial.

**Et tu sais me dire pourquoi.**

Parce que cela fait partie de, comment dire, je ne le vois pas autrement. Cela fait partie de mes valeurs. Donc j'ai toujours cherché à travailler dans le domaine du social. J'ai commencé à travailler dans l'humanitaire et jusqu'à aujourd'hui à Bluesquare.

Pourquoi ? Parce que c'est d'un côté, j'ai grandi à une époque où il y avait pas mal de guerres entre le Rwanda, le Liban, la Yougoslavie donc en fait très proche de chez nous. J'ai vite réalisé que tout le monde n'avait pas la même chance. Et donc je me disais autant mettre les compétences que je pourrais acquérir au fil des ans, au profit du domaine social.

**Penses-tu que le digital peut contribuer à cet impact social positif ?**

Oui, mais j'ai un peu répondu

Je pense qu'il ne faut pas faire du digital pour faire du digital. Il faut quand même se poser la question du coût, de l'investissement par rapport aux bénéfices. On a vu récemment plein de bailleurs de fonds qui mettaient une clause, un petit peu obligatoire, comme quoi les appels d'offres devaient avoir une approche digitale. Digitale, cela n'a pas forcément du sens partout pour tout le monde. Le plus important, je pense, c'est que, effectivement comme cela a un impact, il faut que ce soit durable. Si c'est pour faire du digital, mais que ce n'est pas utilisé par la suite, ce n'est pas très intéressant. Parce que c'est un investissement pour rien et c'est dommage. L'argent aurait pu être utilisé pour autre chose. Donc c'est clair que le digital peut amener à faire des bonds et des sauts importants, surtout dans la santé et dans l'éducation. Dans tous les domaines un peu clé, mais que voilà il faut s'assurer que c'est durable et qu'une fois que le projet s'arrête. On pourra continuer à l'utiliser que les gens soient formés, que le matériel soit entretenu, qu'ils aillent se payer une connexion internet ou des clés 3G pour pouvoir bien l'utiliser. Sinon

cela n'a pas beaucoup de sens.

### **Comment mesurez-vous l'impact social de Bluesquare ?**

Alors aujourd'hui on n'est pas très bon. On est en train de chercher une bonne méthode pour mesurer. La méthode qu'on a pour l'instant. On est en train de calculer le nombre de centres de santé que le système gère. Donc dans un pays, les plates-formes vont être utilisées pour mesurer la performance de 250 centres de santé. Ça, c'est un premier indicateur.

Un deuxième indicateur, c'est un indicateur de couverture. Parce que si un outil est déployé par exemple, dans 3 régions pour le système sanitaire, si on prend la population de couverture de ses 3 régions cela nous donne un indicateur du nombre de personnes qui sont couvertes, ou qui ne sont pas couvertes, mais qui sont éventuellement touchées indirectement.

Et le 3<sup>e</sup>, c'est le financement. Ça, cela fait plus de sens quand sur les projets de financement cela fait plus de résultats. Aujourd'hui c'est que 30 à 40 % de notre chiffre d'affaires. En gros, dans le cadre de financement basé sur les résultats. La plate-forme détermine les montants qui sont alloués à chaque structure de santé, à chaque hôpital et donc en additionnant tous ces montants cela nous donne une idée de l'impact de nos technologies sur ces programmes de santé. Donc ça, c'est les 3 indicateurs qu'on a utilisés jusqu'à maintenant.

Aujourd'hui, il a une réflexion sur « est-ce qu'on n'a pas de meilleurs indicateurs ? » parce que quelque part, ces indicateurs sont indirects. Parce que les technologies n'ont pas un impact direct sur les populations, elles ont un impact sur les systèmes de santé, sur la gestion de ses systèmes de santé. Qui éventuellement, si grâce aux technologies ils fournissent de meilleurs soins de santé alors oui cela a un impact sur la population, mais ce n'est pas un indicateur direct.

Cela ne peut être directement rattaché à notre activité.

Donc il y a des réflexions qui sont en cours sur trouver des meilleurs indicateurs.

### **Et tu connais des entreprises qui ont un bon indicateur d'impact social ? 32min 19**

Il n'y a pas forcément des entreprises, mais je sais qu'il y a un outil qui a été développé.

Dont j'ai oublié le nom. SI2, je sais qu'ils réfléchissent à des outils de mesure. Mais moi je ne sais pas ce que c'est.

### **C'est quoi les freins pour que les entreprises se posent vraiment la question de l'impact social positif qu'ils ont ?**

#### **Pourquoi n'avez-vous pas encore cherché la manière de calculer l'impact social positif ?**

C'est un problème de temps, un problème de compétences. Et quelque part, c'est demandé par nos investisseurs, mais ce n'est pas non plus comme s'ils allaient arrêter de nous supporter voir nous soutenir si on ne trouvait pas de meilleurs indicateurs.

### **Est-ce que l'impact environnemental est aussi important pour Bluesquare et pour toi ? 34min 27**

Oui, il est important. Surtout dans la mesure où on est amené à voyager fréquemment.

Donc on a commencé un travail d'essayer d'identifier à quel niveau est-ce qu'on pouvait réduire notre impact environnemental. Donc il y a un groupe de travail qui s'est fait.

### **Comment cela s'est-il mis en place ?**

Parce que c'est une valeur, c'était un des objectifs qu'on s'était fixés pour l'année. D'essayer de réduire notre impact environnemental. On ne l'a jamais calculé donc on ne sait pas. Mais de se dire que c'était quelque chose d'important, il y a un groupe qui s'est fait et qui a identifié plusieurs pistes, qui a revu ces pistes et qui va faire des propositions et donc cela va de s'assurer que les lampes sont bien éteintes à

compenser notre empreinte carbonique

chaque fois qu'on prend l'avion, négocier un abonnement de produit bio pour le bureau, enfin voilà.

**Avez-vous réfléchi à l'impact environnemental de l'utilisation du numérique, en particulier ?**

**35min 45**

Non. Plus si les téléphones ou les tablettes ne sont plus utilisés, tu veux dire ?

**Ou bien l'origine des matériaux ?**

Nous on ne fait pas le matériel directement. Cela reste la responsabilité de nos clients. C'est vrai qu'on ne fait pas trop attention à d'où viennent les minéraux qui sont utilisés pour nos ordinateurs.

**Est-ce que cela vous intéresserait de savoir ce genre de chose ?**

Oui, je pense oui

**Est-ce que tu connais des entreprises belges qui sont numériques et durables ? 36min 56**

Il y en a une qui s'appelle « Closed the gap ». Je ne sais même pas si c'est une entreprise ou si c'est une ONG « closed the gap.org ». En fait il recycle des ordinateurs et ils vont les donner dans les pays en voie de développement.

**Carte super pouvoir pour résoudre un problème dans le monde ?**

Un problème ? il n'y en a qu'un ? c'est dur cela.

Sans être bateau quoi, en plus ?

C'est un problème d'actualité, mais quelque part, freiner le dérèglement climatique ou même faire machine arrière, tu vois.

Sur tout ce qui a pu créer le dérèglement climatique qui est en cours parce que quelque part les grandes parties des guerres sont aussi liées à cela. Qui dit dérèglement climatique dit famine, dit guerre, enfin tu vois. Quelque part on le savait que la famine soit à l'origine des conflits ce n'est pas nouveau. C'est la raison pour laquelle MSF a été créé dans les années 70. Sauf qu'à l'époque on ne se posait pas trop la question du dérèglement climatique. Mais en gros c'est les sécheresses qui poussent les gens à fuir qui poussent les gens à s'implanter ailleurs qui les poussent à être vulnérables aux yeux d'extrémistes. Quelque part si on pouvait faire machine arrière et que les gens arrêtent tout de suite d'avoir toutes ses industries, ses voitures polluantes peut-être qu'on aurait pu sauver des vies.

### 3. Entretien Martin Van Aken

#### **Martin Van Aken**

CTO (responsable IT) chez Bluesquare



Skype, 5 juillet 2019 à 13h, 41 min d'interview

Martin Van Aken est responsable de la partie technique de Bluesquare et supervise les aspects technologiques de l'entreprise. D'un côté, le développement software et de l'autre la configuration d'outils d'analyse de données. Il est responsable d'une équipe de quinze personnes réparties en deux équipes sur quatre pays différents. Il a acquis une expertise numérique solide lors de ses expériences professionnelles dans le secteur informatique. En plus de son activité chez Bluesquare, il forme de futurs programmeurs et conseille des startups sur le plan technique.

Fonction sur papier de CTO chez Bluesquare. Je supervise les aspects technologiques de la boîte : d'un côté, du développement software et de la configuration d'outils d'analyse de données de l'autre. Cela recouvre une quinzaine de personnes sur 2 équipes et sur 4 pays différents.

#### **Est-ce que tu as d'autres projets à côté de Bluesquare?**

C'est très ponctuel

je fais un peu de technical mentoring. Je donne un coup de main, des conseils dans des start-up qui ne sont pas techniques (fondateur) quelques jours par an. En théorie, je forme de futurs programmeurs.

#### **Comment vois-tu l'objectif de Bluesquare ?**

Pour nous c'est assez facile parce que nous sommes une boîte à vision.

La boîte a été créée dans le but d'utiliser la technologie pour maximiser l'impact social dans le secteur de la santé publique.

De manière plus générale, notre but c'est à travers nos propres moyens, de maximiser l'impact d'un ensemble de problèmes de santé dans des pays à bas revenus. On mesure si on fait quelque chose d'utile ou pas.

#### **Pourquoi as-tu choisi de travailler dans cette entreprise ?**

C'est une combinaison de 2 choses qui sont bien et c'est quelque chose que je sais faire à savoir : le développement informatique et le travail d'équipe

Et un domaine dans lequel je crois : la santé et particulièrement les plus pauvres

D'une manière générale j'ai des intérêts dans 2 gros domaines. L'éducation à la santé

Je crois énormément dans l'éducation à la santé et l'avantage de Bluesquare est que cela touche à la santé pour ceux qui en ont le plus besoin.

Ce que je sais faire est utile dans le domaine auquel je crois

Cela me parle pas mal.

#### **Bluesquare se base sur le numérique (2min 44)**

Il y a quelques années, les questions sur internet pour ceci ou pour cela, cela me faisaient gentiment rire.

J'ai entendu Jacques Chirac expliquer importance d'internet en Afrique. Au moment où 50% de la planète n'avait pas la possibilité de téléphoner. Il y avait un gap dans la vision.

J'ai changé d'avis pour une question d'impact au niveau mondial

Je crois que le numérique est arrivé à un stade qui comme la politique, si vous ne vous intéressez pas à la politique, la politique s'intéresse à vous

Il n'y a plus aucun secteur qui y échappe. En Belgique, pour faire voler un avion il faut des softwares, pour faire circuler un tram, rembourser des soins de santé...

Même si on n'est pas un local usé, c'est devenu une composante de la société qu'on ne peut plus esquiver  
Pour Bluesquare, c'est faire du software for Good....

...

**Qu'est-ce que le digital permet pour vos clients ? (4 min30) en quoi le digital aide à rendre la santé plus accessible ?**

Essentiellement, pour moi, 2 éléments :

Le premier c'est le scaling : un système comme le PBF (Performance Based Financing) ou un financement de la santé, on peut imaginer le faire avec un morceau de papier, papier à remplir chaque mois avec les activités qu'ils ont faites, transporter le papier, arriver à une centrale, traiter le papier et .... S'il y a 50 centres de santé cela peut marcher, si on en a 3000 cela ne marche plus.

dans les mutuelles en Belgique...au-delà des dossiers électroniques cela fait des caisses de papier stocké dans d'immenses hangars sont utilisé pour stocker les papiers après...car il y l'obligation de garder la pièce papier

Il y a question « taille » et la question « traçabilité ».

Le deuxième c'est la traçabilité. Si quelqu'un, un jour, veut savoir pourquoi on a donné là, à cette date. C'est inimaginable de faire cela sans du software.

Il y a Software et un software centralisé avec un développement spécifique.

Le papier peut être produit par un tableur Excel, mais si quelqu'un va changer

Une idée de tracer cela sans une Base de données il y a une nécessité et en parallèle il y a des données collectées pour une certaine raison comme le paiement peuvent être utilisé pour autre chose se faire une idée de l'état du système de santé. De nouveau, sans du software ce n'est pas imaginable.

### **Les freins des clients (6 min21)**

Pour nous c'est parce que le terrain est difficile. Pour plein de raisons. Pour Bluesquare, les gens dans les centres santé il y en a 3000 qui doivent encodés des données. La réponse d'une boîte est tout à fait standard : tu fais un petit formulaire web et c'est fini. Si tu viens avec Bluesquare, on n'a oublié de vous dire qu'il n'y a pas internet dans le centre de santé ? On peut vous mettre un ordinateur. Mais on a oublié de vous dire qu'il n'y a pas d'électricité dans le centre de santé ?

il a un ensemble de problématique de terrain qui est complexe à résoudre.

Après cela, il est clair que des systèmes comme ceux qu'on fournisse du tracking. De la traçabilité sur les données

C'est chouette, mais il y un côté moins chouette aussi une possibilité de savoir ce que les gens font.

C'est un élément qui n'est pas un by product. Ce n'est pas un hasard. C'était nécessaire de toute



façon. Mais c'est une donnée qualité parce qu'il y a une volonté de savoir si les données sont reportées et par qui ?

Un élément supplémentaire : comme tout système utilisé par un ensemble de gens différents, je collecte de donnée, j'encode les données je vérifie les données.

Le système complet est conçu et est acheté par 2 à 3 personnes dans un bureau à Kinshasa (probablement à Washington) par rapport à leurs besoins à eux c.-à-d. avoir un suivi sur un système complet

derrière cela il y a 5 à 6 profils différents derrière et probablement 50, 100, 500 personnes qui sont utilisateurs du système aussi qui ne sont pas toujours associés à la création du système.

Avec 2 problèmes derrière : peut-être que le système n'est pas bon pour eux (250 éléments c'est bien pour analyser un hôpital c'est bien, mais pour la personne qui collecte, c'est beaucoup de boulot.

Même en imaginant qu'il soit adéquat, il y a un risque de rejet de l'outil, tout simplement parce qu'on a rien demandé aux gens. C'est loin d'être spécifique à chez nous. Il y a un adage dans le secteur : le dernier endroit où on peut faire du software pourri, c'est celui qui est utilisé à l'intérieur des structures parce que les gens sont obligés de l'utiliser : ex : si tu prends une banque, une mutualité parce que le système, est imposé ...

La ou c'est du software « costumer » ce n'est pas possible ; si tu es merdique, les gens ne vont pas dessus

Freins systémiques : on est sur des acteurs institutionnels lourds, lents, lents à la réaction et on a de l'autre côté, des états en difficulté, des états qui ont du mal à maintenir une logistique ou un ensemble de fonctionnements. Or il y a besoin.

Mais cela impacte les projets, mais ce n'est pas lié aux softwares, c'est vrai pour n'importe quel système logistique on est sur des secteurs fragiles et on a une complexité spécifique.

Le reste est commun à n'importe quel système

### **Quels sont les points positifs ? (9min 15)**

Je pense que pour la première fois de leur existence, ils ont une vision sur leur programme

Jusqu'à-là, il avait une impression. Mais elle n'était pas backé par des datas et je pense que c'est important.

Pas parce que la data est correcte, ce n'est pas forcément vrai, mais parce qu'il y a un vrai intérêt à prendre les données collectées et à aller vers quelqu'un, chez nous un médecin, un chef de zone : voilà ce qu'on a.

est-ce que vous vous retrouvez dans ses données (tel centre de santé à l'air d'être mauvais sur le reporting ?)

Il y a un vrai intérêt est ce que cela colle à votre réalité

Les data peuvent être incorrectes pour un ensemble de raison, mais les gens peuvent avoir tort aussi.

On n'a un système de tracking de tâches en interne chez Bluesquare, on est une dizaine de personnes.

Si je demande à des personnes : quel est le temps que l'on utilise sur un produit A par rapport à un produit B il est probable qu'on aura l'impression de la personne, mais pas liés en nombre d'heures.

Par contre si je vais dans le système, je vais le savoir. Et pourtant on est sur le terrain et on est proche.

Il y a intérêt à confronter une expertise de terrain et une connaissance de tous les jours et du hard fact.

Pas en disant que le data a raison.

Cette conversation a du sens.

### **Est-ce que vous travaillez à limiter les freins pour les clients ? (10min 40)**

Je pense que oui, je pense qu'on essaie

Il faut impliquer toutes les personnes dans la collecte. On voit bien que quand on le fait cela se passe

mieux. Ce n'est pas une demande que l'on a, mais on sait que si on pousse à le faire les systèmes sont meilleurs et sont mieux acceptés. C'est un élément important parce qu'un système informatique même impeccable, si les gens n'ont pas envie de l'utiliser cela ne sert à rien. C'est un élément ou on le fait.

On essaie de comprendre : un développement technologique crée des gagnants et des perdants. Et donc le but ce n'est pas de dire que l'on veut un système sans perdant. Le but c'est de le savoir. D'être honnête dessus. De se rendre compte si demain, on informatise un paquet de systèmes, il y a des gens qui n'auront plus de boulot. C'est une réalité.

Cela ne sert à rien d'essayer d'empêcher cela...

Il y a un élément important qui est: oui, la mécanisation et l'automatisation amène un ensemble de fonctions à disparaître. Oui il y a des perdants, quel que soit le système. Si on le prend en compte si on est honnête dessus on peut peut-être faire quelque chose . peut-être que ces gens vont faire un autre boulot peut-être qu'ils vont faire quelque chose de plus utile

L'avantage dans le secteur de la santé, c'est un secteur a besoins illimités. Si la quantité d'administratif dans un centre de santé diminue et bien il y a des gens qui vont passer plus de temps avec les patients. C'est probablement une bonne chose.

C'est en impliquant un maximum d'utilisateur, mais pas uniquement. C'est la différence entre le costumer (celui qui paie) et l'user (celui qui utilise le système ). Ce n'est pas les mêmes groupes, mais il y a un des deux qui a plus de pouvoir que l'autre.

Ce n'est pas forcément illégitime, mais il ne faut pas le laisser parler tout seul.

On sait que la digitalisation amène des encodages assez lourds, on challenge cela avec nos clients ; il vaut mieux avoir 20 indicateurs reportés correctement tous les mois que 250 fait à la petite semaine parce que la personne à 2h pour les reporter et à un moment ou à un autre, il a tapé n'importe quoi.

### **Comment calculer l'impact que vous avez sur vos clients ? 13min**

Avec difficulté

On est un maillon d'une chaîne qui est relativement grande.

A priori déjà , les programmes que l'on soutient ont du mal à évaluer leur propre impact.

J'ai mis des millions de dollars dans tel aspect de la santé : comment on évalue si cela va mieux

Tu fais une baseline au début, tu regardes la situation et tu fais une baseline au bout

On sait très bien que l'argent a apporté quelque chose ou autre chose qui s'est passé entre les 2.

Statistiquement évacuer les autres sources d'impact pour ne garder que celui du problème n'est pas simple

Et nous on est qu'un élément la –dessus. Si on veut évaluer l'impact :

En quoi est-ce que ce problème soit digitalisé a rendu son impact plus ou moins important? J'aime beaucoup l'idée, mais c'est difficile à calculer.

C'est compliqué parce qu'on est à X niveaux derrière

La ou on peut évaluer quand même : si je prends un problème du financement de la santé on peut prendre deux mesures toutes simples :

Est-ce que les factures sont publiées à temps et est-ce qu'elles sont correctes ? Est-ce que le système marche ?

Et derrière cela, se faire une idée de combien de factures générées sur un trimestre ? parce que l'output qu'on demande à notre système c'est générer les factures, on peut les compter.

Ce n'est pas une mesure d'impact, mais c'est une mesure de volume. mais cela peut faire un point de départ

Un autre élément qu'on utilise c'est le Nombre de centres de santé impacter, et la population impacter

Au final, un meilleur suivi de santé devrait améliorer la vie de toutes les personnes qui sont des patients potentiels du centre de santé. C'est une petite goutte d'eau pour des millions de gens.

De nouveau cela implique des Statistiques de population qui dans notre monde sont compliquée c'est le Nombre de centres de santé impacter, nombre d'éléments produits et la population impacter

On est mauvais à le mesurer. On peut faire mieux.

On pourrait y mettre plus d'énergie on peut faire mieux. Cela va rester compliqué.

### **Des entreprises qui ont un bon moyen pour calculer leurs impacts ?**

Il y a des secteurs qui font mieux.

Il y a des secteurs qui sont plus faciles. Fournir un logiciel de productivité, on peut calculer en moyenne le temps que l'on utilise pour remplir la déclaration d'impôt et si on calcule le nombre d'utilisateur, on multiplie et on peut calculer le nombre d'heures qu'on a fait gagner

....

Tu as des éléments ou les métriques sont plus faciles à calculer.

Chez nous, les métriques que l'on peut mesurer facilement ne sont pas l'impact. Tu cherches des proxis Et de proxis en proxis en proxis, tu commences à avoir quelque chose et tu te demandes si cela veut dire quelque chose vraiment...

C'est combien de paiements ont été faits sur base des documents qu'on a produits. C'est une métrique. Ces paiements sont arrivés dans le système de santé et, on espère, qui leur ont permis de faire plus de boulot ou du meilleur boulot. Il y a des boîtes qui sont meilleures à ce jeu-là. Je pense qu'on peut être meilleur.

### **Qui sont vos clients comparés aux utilisateurs (16min 48)**

Le client, chez nous, c'est souvent un joint-venture entre un fonds public international (ex : banque mondiale) et un ministère de la santé d'un pays à bas revenus (ex : la République démocratique du Congo)

Ça, c'est **le client** parce que c'est lui qui a l'argent, et qui commande, qui fait un marché public et auquel on répond

Pour les **utilisateurs** du système pour un PBF, c'est les gens qui collectent dans les centres de santé. Cela peut être les gens du centre de santé eux-mêmes ou pas.

C'est des gens que la banque indirectement paie pour faire des vérifications si des gens ont fait le reporting correctement

C'est des analystes de la zone locale, de la zone de santé qui va regarder, les valider et en faire quelque chose

C'est le même genre de gens au niveau central (comment va mon système ?)

C'est les gens de la banque qui vont vérifier où va mon argent.

Chacune de ces personnes a des besoins légèrement différents

### **Comment contacter vos clients ?**

Les clients, on est à 80% sur des marchés publics avec toute une complexité qui vient avec

À 20% on discute : on est contacté ou on les contacte, ce sont des ONG, on peut parler et on a des

contrats à négocier.

### **Créer en 2012, Bluesquare est digital dès le début (18min 26) Quelles sont les ressources nécessaires pour créer une entreprise digitale**

Je suis biaisé parce que j'ai un background tech.

Je pense qu'il faut une combinaison de 2 choses. Il faut du subjectif matériel expertise.

Quelqu'un qui connaît très bien son audience et ses problèmes. C'est le profil de Nicolas il a 15 de consultance en santé publique. Fatalement, Les problèmes de santé publique il les connaît.

À côté de cela, il faut quelqu'un qui comprend le système de données ou le software de manière général.

À choisir, le premier est plus important que le 2<sup>e</sup>.

Le risque de ne pas avoir une bonne compréhension du marché c'est de faire quelque chose qui ne sert à rien . C'est une solution qui cherche un problème.

Le risque c'est d'avoir un manque de solution technique

Si tu as une mauvaise solution technique, si c'est un marché en demande tu peux payer cher, mais tu vas avoir la solution.

Si tu as une mauvaise identification de ton marché, tu peux mettre de l'argent dessus cela ne servira à rien .

Il y a ces 2 profils

La version à l'américaine, selon l'industrie, tu peux ajouter quelqu'un qui a une compréhension de l'interface utilisateur. Qui va aider à faire le lien entre tout. C'est résoudre un problème. Quelle interface comment l'utilisateur communique avec un système, comment on fait un système, facile d'accès , sache. Tu as un élément design qui est devenu très important.

Un élément design surtout dans le système costumer est devenu important, dans l'entreprise tu peux encore te le permettre.

Le niveau du design au niveau du customer et donc les attentes ont augmenté

C'est la connaissance de l'audience qui fait la différence. Quelqu'un qui sait ce que les gens ont besoin.

### **Considères-tu que Bluesquare comme entreprise sociale, ton image de l'entreprise sociale (21min 20)**

Bluesquare est une société privée à objectif social, ou à impact social, impact sociétal

Sur le papier on est une société privée avec des actionnaires, ce n'est pas une ASBL, on n'a pas décidé de créer cela en non-profit, mais la raison d'être est un impact social, voire sociétal

beaucoup de sociétés vont en évoquer un quelque part.

Il y a souvent un objectif du genre.

Tu peux le voir en regardant par rapport à l'impact, à la manière dont la société est organisée à l'interne ? il y a plein de dimension à ce sujet

Par rapport à la plupart des boîtes, oui

### **Pourquoi est-ce que le social est important pour toi ? (23 min)**

Parce que politiquement, je crois à l'éducation à la santé pour tous. C'est un élément majeur. Je peux y contribuer, je pourrais Lobbyer pour un accès gratuit à l'éducation et à la santé. On est dans un pays au monde ou cela se passe mieux. Si tu peux faire du travail dans ce que tu crois, j'ai beaucoup plus d'heures pour y travailler.

L'idée de travailler dans un secteur dans lequel on croit est un gros avantage.

Vivant dans une industrie, dans un luxe injustifiable, je suis dans une situation personnelle très favorable. Et je peux mettre cela dans mes critères de recherche.  
Je ne bosse pas pour une boîte qui ne me parle pas. (Pas pour une banque..)

### **Quelle est la meilleure manière d'utiliser le digital pour avoir un impact social ? 24min 11**

Pour l'impact social, c'est compliqué

Utiliser le digital

C'est une question de le faire ou pas. L'immense partie des sociétés celles qui ne choisissent pas d'avoir une stratégie à ce niveau-là elles vont disparaître

Pour tout ce qui est process

Pour le social c'est s'attaquer à des problèmes qui scale

Pour une maison de repos, tu ne vas pas aider avec du digital aujourd'hui. c'est plutôt payer du staff

Idem pour l'éducation, plus de profs dans les classes plutôt de savoir si il faut des tablettes

Qu'est-ce que la technologie peut faire pour l'éducation ?

Il faut commencer par mettre plus de profs par classe

Digitaliser d'automatiser des process qui sont longs à faire à la main

Uniquement Basé sur des connaissances qui sont dans la tête de certaines personnes.

C'est les terrains sur lesquels les digitales vont aider. Faire un impact

Tout ne rentre pas là-dedans. Mais une ex en éducation

Les cours d'universités en cours magistral un prof qui parle devant 500 étudiants.

Si demain on crée une vidéo, le résultat sera le même

Du coup tu peux scaller et avoir plus d'heures pour discuter avec les profs

Qu'est-ce qui squal. Ce qu' on le fait toujours de la même manière et de manière rapide !

Par rapport aux activités toujours différentes et que l'on peut faire de manière lente

Identifier le terrain qui marche bien. C'est ce qu'on fait ici ou dans la sécurité sociale belge.

C'est compliqué et il faut le faire beaucoup. La machine marche mieux.

### **Aspect environnemental**

On a commencé récemment parce qu'on tracasser par notre carbone foot print.

On est 2 à 3 x par mois dans des avions

Cela fait du fuel et du carbone

On a une initiative

Qu'est-ce qu'on peut faire pour avoir un greenup Bluesquare ?

Fournir des vélos aux employés qui le veulent

Mettre moins de gens dans les avions sit en engageant plus de gens sur le terrain

En faisant plus de choses en call

Au niveau des formations on

Il a un ensemble d'initiative à faire localement

Qu'est e qui est possible sans présentiel ?

Réduire les voitures de société, on n'en a pas

Faire du work at home  
On a une liste qui voit si on peut compenser  
Le cout écologique des billets d'avion et des serveurs  
Soit aller vers des prosateurs qui le font eux-mêmes  
Soit payer pour racheter du carbone  
Ce n'est pas idéal

Il y a une liste  
On a calculé sur les serveurs et les avions ont un chiffre  
Cela reste compliqué parce qu'il y a des opinions contradictoires sur le sujet  
Mon impression c'est qu'on va bouger dessus. Parce que c'est culturel dans la boite.  
Il y a une conscience dans la boite  
On réfléchit au training. Le training online cela va mal se passé.  
C'est quoi les options de la boite par rapport au training

### **Comment tu vois l'objectif de Bluesquare va évoluer d'ici 5 ans?**

Fournir des indicateurs, ou de meilleure statistique à des gens qui font de la gestion de stocks de médicaments  
On va continuer à étendre les terrains d'intérêt. Vers où on sait pas vraiment  
On teste des choses, mais on ne sait pas lesquels vont marcher

On va choisir  
On a un gros push côté décision  
On comprend bien le secteur et on a les solutions techniques  
On a une bonne combinaison de compétences  
Et là-dessus il y a une demande

### **Objectifs de chiffres d'affaires ?**

La boite est en croissance by design et en réalité aussi.  
Il n'y a pas d'objectif de chiffres d'affaires, ce n'est pas une fin en soi, mais c'est un moyen vers plus d'impact. Ce va par aller vers plus de gens, plus de projets et autres et c'est ce qui se passe pour le moment

### **Le business model canvas ?**

#### **Plus spécifiquement, quelles sont vos ressources ?**

c'est des gens  
du housting  
des avions  
des loyers  
3/6/3

On est une knowledge company. Je parle de tout le monde. On tient entièrement sur nos gens. Il n'y a rien d'autre.

#### **Sources de revenus :?**

Marché public : on est payé pour des and to and

## **? entreprises belges numériques et durable (économique, écologique et social)**

Numérique : ceux qui le sachent et celle qui ne le sait pas.

Triodos : très digital, très durable ils ont survécu à la crise financière quelle crise financière ? il ne se passait rien chez eux

D'une certaine manière toute la sécurité sociale : parce que le rouage c'est du software pour le financement, le mécanisme logistique derrière c'est du soft

En entreprise privée, je n'ai pas beaucoup d'idée surtout je suis très inquiet du greensocialwashing. Des boîtes qui se donnent de belles images c'est coller par après

### **comment faire la différence entre les 2.**

Je pense qu'il y a des comportements qui se voient. Tu peux voir la finalité du début.

Je pense que les actions qui disent quelque comme, le pharmaceutique n'est pas à vocation sociale, ils sont dirigés par leur base line financière.

Quand Nestlé vient expliquer, que les ONG sont extrémistes parce qu'elles défendent l'accès à l'eau devrait être un droit.

Qui dirige les actions des boîtes ?

Probablement, ils ont une meilleure liste que nous parce qu'ils ont un meilleur service marketing que nous.

### **La carte « super pouvoir »**

Accès à l'éducation pour tous,

Arrêter le capitalisme, il y a beaucoup de trucs qui vont se résoudre.

C'est une répartition des richesses et pas des impossibilités.

Ce sont des choix : on décide que ce n'est pas rentable d'éduquer ou de soigner des gens.

Le jour où on arrête de se baser sur ce critère-là. Cela va mieux se passer.

C'est l'éducation qui résoudra le reste

Arrêter de traiter tout un ensemble de choses, dont l'éducation à la santé comme une marchandise.

Parce que cela ne se passe pas bien.

On a largement les moyens de fournir de l'éducation et de la santé pour tout le monde

De même du côté écologique, on a largement les moyens.

Apparemment, on ne trouve pas que c'est intéressant collectivement

#### 4. Entretien Timothy Lambert

##### **Timothy Lambert**

Associé chez SI2 Funds



Skype, 12 juillet 2019, 13h, 52 min d'interview

SI2 funds est un fonds d'investissement à impact social positif. Ils investissent dans des entreprises à haut impact social. Ils soutiennent particulièrement les jeunes entreprises en pleine croissance qui ont une solution innovante et dont l'impact positif est intégré dans leur business modèle. Ils font partie des fonds d'investissement qui soutiennent Bluesquare. Timothy Lambert a rejoint SI2 Funds il y a trois ans après ses études en Ingénieur de Gestion et y a acquis une expertise dans l'analyse des impacts sociaux positifs des entreprises.

#### **Est-ce que vous voulez bien vous présenter en quelques mots expliqués ce que fait votre entreprise ?**

SI2 FUNDS est un fonds d'investissement à impact sociétal pionnier dans la région Benelux, puisqu'on était le premier fond de ce type dans la région. Notre mission c'est de soutenir des entreprises à haut impact sociétal dans leur phase d'expansion, donc on va les soutenir en apportant d'une part du capital, sous forme d'equity, on a un fond de 17 millions d'euros et on investit en moyenne 600.000 à 700.000 euros par entreprise, et par ailleurs on apporte également notre expertise étant, donc on a des actionnaires actifs, ce qui signifie qu'on n'est pas seulement membre .... On est également des partenaires et de coach de l'équipe fondatrice et on va les aider sur pleins d'aspects notamment. Mesures et la gestion de l'impact sociétal. Donc on est une équipe de 7 personnes, on est répartis sur 3 pays : m'Angleterre, les Pays-Bas et la Belgique et on a pour l'instant 7 entreprises en portefeuille, donc ce sont des entreprises qui ont déjà toutes un niveau de maturité, qui ne sont déjà en tout cas pas « seed », c'est-à-dire qu'elles ont déjà prouvé qu'il y avait un marché pour leur solution, mais elles sont toutes en phase de .... Il y a encore pas mal de choses à soutirer en termes d'organisation pour qu'elles soient à même de « squéler » au niveau européen.

Moi dans cette histoire-là, je travaille depuis 3 ans pour ZEITU et mon rôle consiste à, depuis le premier contact avec l'entrepreneur, jusqu'au coaching quant à la mesure et la gestion de l'impact sociétal et sur d'autres aspects, je prends en charge le procédé d'investissement pour tous les entrepreneurs qui sont basés en Belgique. Donc je fais toute l'analyse, je prépare les opportunités d'investissement, je négocie les yields et je fournis certains coachings et si on investit, je fournis certains services de coaching aux entrepreneurs.

#### **Quelles sont les valeurs principales de SI2 ?**

On n'a pas structuré 4 valeurs clés comme le font pas mal de boîtes, on va dire qu'une des premières choses qui nous distingue pas mal d'autres fonds d'investissement à impact, c'est qu'on est « impact first », donc ça veut dire que le potentiel d'impact prime sur le potentiel financier, ça ne veut pas dire qu'on est des philanthropes, on veut quand même bien sûr revoir notre argent à terme et on veut, espérons-le gagner quelque chose dessus, mais dans une situation où on est face à un choix entre



prendre un peu de risque financier pour vraiment doubler l'impact et doubler la valeur financière ou prendre un plus petit risque financier et réduire l'impact et maintenir tel qu'il est, on irait plutôt pour le premier choix, donc on est prêts à prendre plus de risques financiers pour atteindre plus de valeur sociétale. Impact first c'est une des valeurs qui est inhérentes à notre travail.

On est transparents, dans le sens où, il n'y a pas mal d'opacité dans le secteur, quant à quelles sont les résultats, qu'est-ce qu'on accomplit réellement, donc au fond, l'impact. Il y a beaucoup de discours, il y a beaucoup de belles paroles, mais c'est très peu prouvé, quels sont les résultats des investissements-impact et dans ce cadre-là, en fait, on travaille étroitement avec chaque entreprise du portefeuille pour établir une évaluation de la performance sociétale et pouvoir l'agréger au niveau du portefeuille pour communiquer avec nos actionnaires, du moins dans un premier temps on est en train de travailler là-dessus, afin de dire bugg combien de jobs on a créé et j'espère dans peu de temps faire un premier rapport de l'impact du fond à partager avec le public en général. Donc la transparence, en tout cas c'est quelque chose qui est important.

Sinon des trucs bateau, on est intègre.

Le plus important à mentionner c'est aussi une attitude d'apprentissage, ça veut dire on est dans un secteur encore très immature si je puis dire, mais l'impact-investing en Europe ça n'a pas plus de 10 ans, il y a encore énormément de choses à apprendre sur comment pratiquer cela, comment effectivement soutenir les entrepreneurs sociaux dans leur phase d'expansion et on est vraiment pas dans un esprit de « on sait tout », ou du moins, « on prétend tout savoir », on accepte qu'il y ait une incertitude très élevée quant à ce qu'on fait et on est prêts à apprendre tous les jours de nos erreurs et/ou des succès des autres.

**6 :50 est-ce qu'il y a beaucoup de fonds d'investissement à impact positif comme ça, vous avez beaucoup de concurrents, ou c'est très limité ? Si c'est un secteur qui grandit, quelle est la réalité du secteur actuellement ?**

Grandir, oui. Ça grandit très vite, il y a une croissance fulgurante, surtout à échelle globale, si je regarde les chiffres européens, je pense que c'est une croissance solide, je n'ai pas le pourcentage en tête, mais c'est presque doublé tous les 3 ans ; le nombre d'actifs sous gestion, donc d'investissement à impact. C'est un secteur en expansion, parce qu'il y a de la concurrence, je pense que, à ce stade-ci, c'est encore un peu tôt pour parler de concurrence, mais il y a effectivement plusieurs acteurs notamment en Belgique, aux Pays bas, UK, on n'est clairement plus les seuls, on a commencé les premiers, mais on n'est plus les seuls. L'attitude actuelle c'est qu'il y a quand même BUGG, donc l'entreprise sociale disponible est également en forte croissance ce qui fait que le gâteau n'est pas réduit ou trop limité par rapport à l'offre. Après, si je dois un peu affiner mon propos, il est quand même, au niveau, quand on regarde la tarte, il y a une distinction entre la grande vaste majorité d'entreprises sociales et puis les quelques qui sont réellement qualitatives pour un investisseur à impact sociétal. Quand on voit en Belgique, 200 entreprises sociales se lancent par an et bien, on investit finalement que dans une ou deux. C'est quand même assez poussé, ce n'est pas seulement parce qu'il n'y a pas assez de moyens, c'est parce qu'on ne retrouve pas dans les autres tous les critères qui nous permettent vraiment d'avoir confiance que cet investissement mènera à la fois à l'impact et à une viabilité financière, économique. Donc, si on regarde ce segment-là, donc des valeurs qualitatives, là il se peut qu'effectivement que certains fonds rentrent en concurrence, mais encore là, si je prends l'exemple de la Belgique, il y attrait peu de fonds qui travaillent sur l'échelle de SI2 Fonds, ils sont principalement sur des phases de développement beaucoup plus tôt. Donc il y plus de concurrence sur la phase « seed stage », donc pour les jeunes entreprises BUGG ??500.000 ?? Euros, je dirais, là il a pas mal d'offres, pour tout ce qui est au dessus de 500.000 euros, entre 500.000 et 1,5-2 millions, c'est assez limité, en tout cas en Belgique, je ne connais que 2 fonds qui font ça à économie d'impact.

### **Qu'elles sont les entreprises que vous ciblez particulièrement, avez-vous des critères ?**

D'une part, d'un point de vue géographique, on regarde les entreprises qui sont basées en Belgique aux Pays-Bas et possiblement aux UK, on a quand même 2 boîtes là-bas et dont l'impact est également en Europe, même si on peut faire des exceptions à la règle, on essaye vraiment d'augmenter l'impact sur les promesses sociétales qu'on fait l'expérience ici en Europe. La boîte doit avoir une situation innovante, pour un problème sociétal urgent. Les deux sont importants donc la situation innovante, il ne faut pas qu'il y ait 36 concurrents qui font la même chose. Pour le deuxième problème (urgence), il ne s'agit pas de seulement libérer du temps de vie pour les 1 % de la société par exemple, pour un problème urgent, on prend les références les SEGs pour en tout cas nous orienter et on regarde quels sont les thématiques, les enjeux sociétaux dans la santé, l'éducation, la logistique urbaine, la résilience des communautés, quels sont les enjeux et quelles solutions innovantes sont les plus pertinentes pour répondre à cet enjeu. Il y a vraiment un bon match entre un vrai problème sociétal urgent et une solution qui est pertinente et innovante pour ce problème.

On regarde également la phase de maturité, donc on peut aussi y avoir par exemple des entreprises qui n'ont pas encore prouvé qu'il y avait un marché, donc qui n'ont pas encore vendu en tant que tel leur produit ou leur service auprès de leur client, il faut qu'il y ait déjà une certaine track record, un certain historique. Cela ne signifie pas que la boîte doit déjà employer 20 personnes et être rentable, au contraire, la plupart des entreprises dans lesquelles nous investissons n'étaient pas encore rentables, c'est encore des équipes de 5,6,7 personnes. Mais il doit quand même déjà y avoir une certaine historicité.

On regarde l'équipe aussi, elle est clé. On n'investit plus dans une entreprise dans laquelle il y a une personne dont tout dépend, il faut qu'il y ait quand même une équipe qui soit complémentaire, qu'ils soient deux ou trois, idéalement 3 réellement engagés dans cette entreprise et qui réduise un peu le risque lié à ce qu'il peut se passer quand on a une société qui est gérée par une seule personne.

On regarde le niveau d'intégration de l'impact dans le business model. Ça veut dire quoi, on voit pas mal de boîtes qui font du business et qui quand ils génèrent un peu de profit vont distribuer ce profit pour de bonnes causes, ça typiquement c'est ce qu'on ne fait pas, on ne soutient pas ça, parce que le risque c'est que dès que la boîte tourne un peu moins bien, dès que les ventes vont moins bien, les coûts augmentent, le premier réflexe c'est de couper l'impact, c'est fermer le robinet dans tout ce qui est distribution, on finit alors avec une boîte qui est pure for profit, qui n'est plus du tout dans l'impact. Donc on regarde effectivement lorsqu'on investit à quel point l'impact est réellement intégré dans le business model, à quel point les revenus et la rentabilité de l'entreprise sont intrinsèquement liés à la création de valeur pour la société.

Pour ce qui est le scalability, le potentiel de développement, bien qu'on admire toutes les initiatives, qui ont un impact, vraiment un niveau local, on a un fond qui est structuré pour accompagner dans la croissance et donc dans le développement à plus grande échelle et donc le potentiel de croissance, ce scalability, est très important.

### **Comment est-ce que vous arrivez à identifier l'influence sociale que peut avoir l'entreprise ?**

Comment on évalue le potentiel de l'entreprise depuis le jour 1 ? Ça se déroule en plusieurs étapes, on ne va pas lâcher une étude poussée dès le jour 1, ça nous coûterait très cher et ce ne serait pas intelligent. Ce qu'on fait c'est, dans un premier temps, lorsque l'on a la première rencontre et le premier rendez-vous avec les entrepreneurs, on va soumettre, on va dire, les plans de l'entrepreneur, sa solution et la problématique auquel elle répond, simplement aux vues de l'équipe, qui comprend quand même pas mal de gens qui ont travaillé soit dans des ONG, soit dans l'investissement-impact dans le passé ou du moins qui ont l'esprit très critique par rapport à la pertinence d'une solution pour un problème. On va effectivement faire dans un premier temps un high level assessment, on va faire une première

estimation, une idée, est-ce qu'on est dans le cadre des SEGs, est-ce que la solution à l'air pertinente. Jusque là, c'est high level, parce qu'en soi, cela ne nous engage à rien à ce niveau-là. C'est une fois en fait, qu'on va vraiment passer du temps dans la procédure d'investissement donc on va faire une due diligence, c'est-à-dire qu'on va engranger certains coûts dans la phase d'analyse notamment légale, au niveau de la qualité du produit, de l'équipe et autre, c'est à ce moment-là qu'on va vraiment plus se plonger dans l'impact, et on va organiser par exemple un workshop ou deux en impliquant les entrepreneurs, mais aussi les experts qui ont un avis tranché sur la question, des personnes qui sont par exemple représentatives des bénéficiaires, des clients de l'entreprise, qui peuvent parler en leur nom, des représentants de gouvernements ou autre, qui ont aussi un intérêt à voir cette solution grandir ou pas. En tout cas, on les invite dans un workshop pour ensemble se mettre d'accord sur les grands outcome, donc les effets majeurs ou les plus matériels qu'on peut escompter en voyant cette entreprise se développer. Donc ces effets sociétaux peuvent être positifs, ils peuvent être négatifs, peuvent être tangibles, peuvent être intangibles, et on va vraiment essayer de mapper les 3-4 plus gros effets les plus importants, suivant que ces experts qu'on a invité dans nos workshops, en regardant bien sûr, pas seulement les clients, mais aussi les différents stakeholders qui sont affectés, parfois, une solution est pertinente pour une partie prenante, mais elle crée beaucoup d'effets négatifs sur une autre qui en subit les conséquences. Dans ce workshop on va également mettre en lumière qu'elles sont ces potentielles externalités négatives. Donc ça, c'est la deuxième phase qui est encore relativement légère, parce que finalement on n'a fait que parler, on n'a pas encore fait de recherche.

Une fois qu'on a fait l'investissement, là on fait une étude SRI (Social Return on Investment) et là on va, appliquer cette méthodologie de manière très pragmatique pour faire en sorte que l'entrepreneur puisse réellement, de manière assez libre intégrer les mesures d'indicateurs d'impact des proxis qui permettent d'évaluer si l'impact a lieu ou pas. Dans ces processus de business, donc ce n'est pas un truc qu'on fait une fois par an pour faire plaisir, on veut vraiment que ce soit intégré dans la manière de travailler de l'entreprise pour collecter les données, de manière systématique, et parvenir à transformer ces données dans un système de décision, un dashboard avec des aperçus sur le temps, des analyses par décodeur et par segment cible, voir où sont les sources de valeur positive et quels sont les potentiels effets négatifs pour informer la prise de décisions, donc pour que l'entrepreneur étudie ses données dans l'optique d'affiner son produit, de mieux cibler ses campagnes marketings pour atteindre le vrai segment cible, pour développer les nouveaux partenariats et aussi pour informer son conseil d'administration sur l'évolution de l'entreprise, tant sur sa performance financière, mais également donc sur sa performance sociétale.

**19 :39 ce SROI, c'est un outil que vous utilisez ou bien c'est un outil très largement utilisé, c'est vous qu'il a créé ?**

Non non, ce n'est pas du tout nous, justement on est contre l'idée d'inventer ses propres méthodologies parce qu'on ne va pas faire avancer le chmilblic si chacun fait sa popote dans son coin. Donc ce qu'on a fait, c'est on a regardé au niveau global, quelles sont les mesures d'impact qui sont utilisées. Il y a des mesures plus ambitieuses que d'autres, les SROI sont une des plus ambitieuses, parce qu'elle va assez loin dans l'évaluation de la contribution nette, donc vraiment du lien de causalité entre une cause et une conséquence. C'est une approche qui a été développée par social value international, qui est un réseau international qui a développé la méthode, mais qui organise aussi des réseaux de membres à travers le monde, en Asie comme aux USA, en Europe pour partager les bonnes pratiques de mesure, à fin d'évaluation d'impact. Après, comme j'ai dit dans mon introduction, on utilise de façon pragmatique, ça veut dire qu'on ne va pas courir après les SROI, juste pour atteindre les SROI. donc juste pour donner une idée : le SROI, à la toute fin de l'analyse, ça nous donne une idée de combien d'euros de valeur sociétale on crée pour chaque euro investit dans l'entreprise. Ça c'est on va dire la toute fin et en fait, c'est intéressant pourquoi, parce que ça permet de quand on a ça, de comparer les investissements entre eux,

donc vraiment de faire les benchmarking, mais aussi de parler dans un langage que tout le monde comprend, les gens comprennent ce que c'est 1 euro, et ils comprennent ce qu'est un ratio, et donc on peut communiquer là-dessus, mais l'intérêt de la méthodologie n'est pas tellement là-dedans, c'est vraiment tout ce qui se passe en amont de l'analyse, sur comment on va analyser, qui sont les parties prenantes, quels sont leurs profils, quels sont les effets positifs négatifs qui font l'expérience, comment on va les mesurer et comment on va intégrer ces mesures dans les businessprocess dans les entreprises, donc dans les procédures d'entreprise, c'est là qu'est le plus de valeur ajoutée.

**22 :00 quand vous calculez l'impact social d'une entreprise, il y a des critères (j'ai vu chez Bluesquare par exemple ils ont un tableau qui fait que chaque (c'est sur la santé publique dans les pays du sud) chaque fois qu'un vaccin qui a été fait, etc., ça rentre dedans, comment est-ce que vous pouvez faire un lien entre l'impact réel positif sur les communautés sur place et des chiffres dans un Excel ?**

Bluesquare est un cas très compliqué, typiquement SI2 a investis dans Bluesquare dans les premières années de son développement, et c'est typiquement le genre de boîtes pour lesquelles c'est très compliqué de mesurer l'impact, parce qu'il y a un effet de courant direct, c'est un outil qui va faciliter certaines activités, et donc la manière dont ces activités prennent forme, ou ont lieu n'est finalement qu'en partie affecté par ce que Bluesquare fait et comme Bluesquare n'est qu'un intermédiaire, c'est très compliqué d'évaluer ce qu'il se passe réellement sur le terrain à la fin. Donc on est dans un cas très particulier, très complexe dans lequel pour le coup on n'a pas fait des SROI pour l'instant, on l'a pas fait parce que simplement le niveau de difficulté de ce cas-là est extrême. Non seulement c'est un intermédiaire, mais c'est aussi un intermédiaire qui travaille au niveau global donc c'est très compliqué d'interviewer des gens. Malheureusement travailler pour de gros comptes, qui n'ont pas nécessairement l'intérêt de transmettre l'information qui faut, qui ne sont pas, ce n'est pas aisé d'exiger un certain niveau d'information sur ce qu'il se passe réellement sur le terrain. Pour la question comment traduire des vaccins en Excel, il y a toujours une question, un trade-off entre le niveau de accuracy (niveau de détail et de pertinence, donc la qualité de l'information) et son usability (le côté pratique de cette information, que peut-on réellement en faire ?), on voit souvent qu'il y a un trade-off, dans le sens où, une boîte n'a pas nécessairement besoin d'avoir le plus haut niveau d'accuracy pour pouvoir malgré tout prendre les meilleures décisions qui vont permettre de faire un plus grand BUGG

En fait on n'a pas vraiment besoin des usability parce ce qu'on a vraiment besoin c'est de l'accuracy pure et dure, car on a besoin de convaincre tel institution ce qu'on fait c'est vraiment solide. Donc il y a ce trade-off dans lequel Bluesquare entre aussi. Ce qui ferait sens, c'est d'avoir un niveau d'accuracy qui n'est pas le plus poussé, qui est relatif, mais au niveau des usability qui est plus avancé, où effectivement Bluesquare pourrait avoir au moins des informations sur les indications de qu'est-ce qu'il se passe finalement sur le terrain avec les produits, mais qui pourrait lui permettre de potentiellement trouver des innovations de produits ou des manières d'entrer en contact avec les parties prenantes. Pour l'histoire des vaccins, il peut y avoir l'hypothèse sur qu'est-ce qu'un vaccin permet d'éviter comme maladie auprès des personnes concernées. Et dérivé à ça, regarder quel pourcentage de ce changement, donc que se serait-il passé, si Bluesquare n'existait pas, donc combien de vaccin n'aurait pas pu être délivré à ces personnes, si Bluesquare n'avait pas existé ou n'avait pas fourni son service. Ça, on peut l'estimer de manière approximative, donc ce n'est pas full accuracy, en allant questionner les parties prenantes sur le terrain, qu'est-ce qu'ils avaient avant, versus ce qu'ils ont maintenant, on peut voir l'évolution, on peut questionner le gouvernement, on peut voir un petit peu les indicateurs de santé, comment ils évoluent entre l'avant et l'après, etc., etc. on peut avoir l'estimation de lien de causalité, même si cela reste approximatif. Tout ça finalement, ça peut renseigner un excellent et même un dashboard qui permet d'informer le management sur quelle est la portée de ce que l'on fait, comment pourrait-on améliorer notre action.

**Mon mémoire n'est pas sur l'impact social typique, donc ça fera une partie de mon mémoire, donc je n'irai pas trop en profondeur de toute façon, s'il y a des raccourcis ce n'est pas très grave. Tu as parlé d'intégrer ce calcul d'impact social dans le business model, ça m'intéresse parce que justement mon mémoire traite les business models, est-ce que vous utilisez des outils pour l'intégrer dans les business models ?**

D'une part, c'est un critère pour nous d'intégrer, donc 1 lorsque l'on va rencontrer l'entrepreneur, on va essayer d'évaluer le niveau d'intégration de l'impact social dans le business model, on va déjà regarder si les clients et autres parties prenantes collaborent et/ou achètent les produits et services de la boîte en partie ou en grande partie, on l'espère, pour la valeur sociétale qu'ajoute la boîte et est-ce que cette valeur sociétale fait donc partie de l'avantage concurrentiel BUGG réellement créé une situation d'avantage concurrentiel en investissant en plus dans son impact, donc en augmentant la valeur sociétale ou est-ce que ce n'est vraiment pas quelque chose qui est valorisé par les clients, qui pourrait être minimisé, réduit ou qui pourrait rester à niveau constant. Donc ça c'est quelque chose qu'on va évaluer, simplement, on va analyser et on va regarder les retours des clients, on va collecter les données, on fait un due diligence aussi, contacter certains clients aussi pour comprendre pourquoi ils achètent un produit, qu'est-ce qu'ils en tirent comme bénéfice et autre pour vraiment confirmer le niveau d'intégration de l'impact, ça c'est la façon dont on l'approche. Est-ce qu'on a un outil qui nous permet de maximiser ça, il n'y a pas malheureusement de silver bullet, il n'y a pas de solution miracle, il y a toujours un risque évidemment, ce qu'on fait en tout cas, c'est que dans la manière dont on va inciter les membres d'une équipe à atteindre certains objectifs, on va également la inclure des indicateurs d'impacts pour faire en sorte que l'équipe bosse en tout cas sur les deux, alors on espère que l'impact est purement intégré, donc il faudrait en fait un seul KPI qui reprendrait tant l'impact que la performance économique, c'est parfois le cas. Le fait d'inciter nous permet de maximiser du coup l'impact, ça peut se faire aussi au niveau du monitoring donc dans les suivis d'entreprise, au niveau du conseil d'administration et autre, on va exiger que certaines informations soient partagées sur les KPI d'impact, et ce qui nous permet de juger une décision, en tout cas une décision qui est soumise au conseil d'administration à ... de son impact sociétal et de sa valeur financière et décisionnelle. On va, en tant qu'impact Investors, on va vraiment voir, on va à chaque fois évaluer une opportunité d' ??? à l'aune de ces 2 objectifs. Maintenant, est-ce qu'on a l'outil formel de mesurer cela, non, ça n'existe pas encore, il n'y a malheureusement pas de formule Excel qui dit valeur sociétale où il suffit de cliquer sur les valeurs et ça nous calcule directement le rendement sociétal, ça n'existe pas, ça existe pour la valeur financière, mais pas pour sociétale. C'est encore très fort des expériences, des majors investissements, et leur connexion et leur esprit critique qui vont jouer un rôle dans cette démarche. Il faudrait une formule ou un outil miracle qui a la capacité de facilement et très rapidement évaluer le potentiel d'impact des choses, mais comme j'ai dit, on prévient une grosse partie du problème en s'assurant que l'impact est fondamentalement intégré dans le business model au début du processus, donc c'est une façon d'éviter des situations où il y a vraiment de gros trade off entre les 2.

**32 :13 par exemple, le Business Model Canevas, il y a des équivalents en Business Models Canevas durables, est-ce que c'est quelque chose que vous conseillez aux entreprises pour l'intégrer dans le business model ?**

Le BMC, on l'utilise rarement dans la phase de développement avec qui on investit, en tout cas je ne vais pas l'intégrer/l'ouvrir ?? Dans le portefeuille, dans le sens où c'est un outil qui est très utile dans les premières étapes, qui peut encore l'être dans les phases d'innovation intense, quand on essaye de se repositionner ou de revoir le modèle, mais typiquement, on investit dans la phase de scaling, donc quand le modèle est découvert et confirmé et on est maintenant en train d'acquérir de bonnes ressources qui nous permettront de scaler rapidement dans les prochaines années. Donc le BMC vient rarement à l'ordre du jour pendant les réunions qu'on a avec les entrepreneurs, ce n'est vraiment pas ce qu'on met

en avant. Pour ce qui est du BMC durable, je ne savais même pas que cela existait.

**Il y en a plusieurs, mais il y en a un qui a été créé par le coopcity de bruxelles, ils en ont créé un qui est assez complet et qui est pas mal utilisé maintenant dans l'entrepreneuriat social, c'est là-dessus que je me base dans mon mémoire.**

**(34 :10 – 34 :42)**

**Dans ce BMC, il y a aussi la partie environnementale, est-ce que c'est aussi un des critères pour investir dans les entreprises ?**

Le SROI ne regarde pas seulement les impacts sociétaux, il regarde également l'impact environnemental. On va également dans certaines mesures évaluer, par exemple la contribution en carbone, équivalents CO2 d'un certain produit ou certains processus, que ce soit les transports, que ce soit la logistique, etc. L'impact sur l'environnement est intégré dans le SROI, donc on a pour objectif d'atteindre un SROI d'au-dessus de 2, c'est-à-dire que pour chaque euro investi, on doit au moins générer 2 euros de valeur sociétale et bien sûr si l'impact environnemental est fortement négatif, ça va venir peser sur ce ratio, cela nuit à la volonté de SI2Funds d'investir dans l'entreprise.

**Quels outils utilisez-vous pour calculer cet impact environnemental ?**

Il n'y a pas mal d'échelles qui nous permettent de convertir certaines activités qui sont connues pour voir l'impact environnemental en équivalent CO2. L'équivalent CO2, on peut le convertir en Euro, en coûts. Nous si on aimerait que ce coût soit beaucoup plus élevé que ce qu'il est actuellement, on peut évaluer par exemple un trajet en camionnette entre un point A et un point B, on peut voir la distance, on peut voir le modèle de ce véhicule, sur internet on retrouve une échelle qui permet d'estimer combien d'équivalents CO2 cela émet, en prenant en compte tout le reste, tout ça est reconvertit en CO2 et une fois qu'on a le score global en CO2, on peut le reconvertir en Euros, et ça nous donne l'impact négatif environnemental qu'on va prendre en compte.

**Ça s'appelle comment cette échelle ?**

Il n'y a pas une échelle en tant que telle, il y a une métrique qui est fixe, c'est le coût du CO2. Il y a un cout par équivalence CO2, carbone, un cout en Euro, c'est l'Union européenne qui a défini ça. Par contre pour le produit-activités, pour les camionnettes, les voitures, etc. tout ça c'est des ressources disparates, il y a des recherches qui montrent quel est le poids CO2 de X km avec tel véhicule par exemple ou que l'avion ou déforestation de autant et dans quelle foret, quel impact ça peut avoir, etc.

**Et donc ça vous l'intégrez également ?**

Ça, c'est intégré dans les SROI oui.

**Est-ce que vous connaissez des entreprises qui sont digitales et durables ? Durable comprend sociale, environnemental et économique.**

Oui, je peux en donner 5. Une entreprise sociale, à impact et technologique : Helpper qui est en Belgique, ils sont sur tout ce qui est aide à domicile pour des personnes avec un handicap et des personnes âgées. C'est une plateforme en ligne. Il y a les plateformes aussi Cities and lap, fluicity qui eux aussi essayent des rapprocher les citoyens du pouvoir de décision. Il y a les acteurs de tout ce qui est véhicule à mobilité douce partagée qui utilisent souvent les technologies pour permettre de relier les acteurs comme Zencar, ... il y a des plateformes de crowd funding à impact : lita.co, c'est une entreprise de crowd funding qui match les entrepreneurs sociaux avec des investisseurs privés dans l'optique de soutenir des entreprises à impact, ils ont pour ça une plateforme qui permet de relier les 2.

**Si vous aviez un super pouvoir, et que vous pouviez résoudre un problème dans le monde, ce serait quoi ?**

Purement rationnellement, je dirais le réchauffement climatique, mais quelque chose qui me tient à cœur, c'est les inégalités économiques, je balayerais le niveau des inégalités économiques tel qu'il est actuellement, je le ramènerais à un niveau en tout cas qui ne frustre personne et qui permet au final qu'une société se porte bien, qu'il y ait une meilleure santé, et qu'il y ait moins de cas de décès et de

suicides. En réglant les problèmes des inégalités, on touche pas mal de problèmes sociétaux, le manque de solidarité, l'isolement, la dépression, le brun out.

## 5. Entretien Virginie Smans



### **Virginie Smans**

Conseillère et chargée de projet chez Greenlab.brussels

Appel téléphonique, 9 juillet 2019, 9h30, 48 min d'interview

Virginie Smans a rejoint Greenlab.Brussels après avoir fini ses études à l'ICHEC. Elle coordonne actuellement le programme d'accélération pour start-up durable qui est un séminaire qui a lieu chaque année de janvier à juin. Elle a acquis de l'expérience en analyse durable des entreprises et de leur business modèle. Sa position de conseillère lui a permis de réaliser l'accompagnement de plusieurs entreprises différentes, dont des entreprises numériques.

### **Se présenter et présenter l'entreprise**

Je suis conseillère en économie durable au sein de Greenlab.Brussels et principalement, je coordonne le programme d'accélération pour start-up durable qui s'appelle Greenlab Brussels et qui a lieu chaque année de janvier à juin.

### **Pourquoi avoir choisi de travailler là-dedans ?**

Parce que pour moi, c'était important d'avoir un job qui ait du sens et je cherchais quelque chose du domaine du développement durable. Et ici, en fait, c'est très conseil, c'est directement lié puisque j'aide des entrepreneurs à créer leur start-up justement dans le domaine durable, environnemental, sociétal. C'est très concret et c'est vraiment dans le domaine que je cherchais d'une part, c'est des valeurs que j'ai toujours eues et puis aussi de par mes études, parce que j'ai fait une spécialisation en gestion durable. Cela avait vraiment du sens de chercher un job là-dedans.

### **Comment cela fonctionne-t-il ? avez-vous des clients qui viennent demander des conseils ? vous êtes consultante en « durable » ?**

Comme moi, je travaille dans un service public, on appelle cela « conseillère » plutôt que consultante. Fondamentalement, c'est un peu le même principe. Et donc, c'est accompagner, donner des conseils, les coacher pour qu'ils puissent vraiment se lancer. La plupart, c'est vraiment des entrepreneurs qui n'ont jamais fait ça. Qui, à la base, a un autre job beaucoup plus classique, qui a des consciences écologiques, qui ont envie de faire quelque chose d'autre pour agir à leur niveau.

**Est-ce que vous prenez que des start-up qui se créent ou vous avez aussi des entreprises que vous changez en « durable » ?**

On fait start-up, PME. On ne fait pas vraiment les grosses boites, en fait on ne fait du management environnemental. On est dans des entreprises relativement tôt et en pleine croissance. Mais pas les grosses boites à priori.

**Quand vous avez une PME qui vient chez vous, vous commencez par quoi ?**

On fait un premier rendez-vous pour qu'il nous explique ce qu'ils font ou alors leur projet si ce n'est pas encore créer. On fait le point, on regarde en amont s'ils ont un business plan financier et pendant la réunion, on va vraiment faire un plan d'action. Déjà on va définir quels sont leurs besoins et puis on va faire un planning, un plan d'action en fonction. Et on travaille beaucoup avec des modèles canvas, des value competition canvas et quelques outils qui peuvent nous aider dans l'ensemble à structurer et de vraiment faire le point sur où en est la start-up et dans quelle direction elle veut ou va évoluer.

**À part le business canvas, avez-vous d'autres outils ? 5min**

On fait du coaching en résilience design. Là on a aussi des outils, on a différentes cartes et notamment que l'on utilise beaucoup avec nos entreprises. Ce sont des outils qui sont inspirés du bio mimétisme pour pouvoir l'appliquer au business des entreprises. Là on est vraiment dans la thématique environnementale et c'est assez utile. Parce que, en fait, cela permet de penser à des choses, auxquelles on n'avait jamais pensé en temps normal et donc d'ouvrir le champ des possibles et d'aller creuser dans des directions dans lesquelles, à priori, on n'aurait jamais été.

**Quels sont les freins que vous voyez aux entreprises pour qu'ils ne viennent pas chez vous ?**

En fait, je pense que nous on a des problèmes de communication. On ne communique pas très bien sur nos services et sur ce que l'on propose. Donc du coup, le grand public n'est pas toujours au courant de ce que l'on fait. Après aussi, peut-être le fait que l'on ait une image de « fonctionnaire », on est un service public régional et peut-être que les gens vont se dire que ... si les gens viennent chez nous, c'est gratuit. Tous nos services sont gratuits. Et d'un autre côté, on va se retrouver face à des fonctionnaires qui vont mettre 3 semaines à nous répondre et qui vont vite nous envoyer un mail et qu'il n'y aurait pas un vrai suivi, comme il pourrait y avoir dans une boite privée.

**Est-ce que vous avez une augmentation des entreprises qui viennent chez vous ? Est-ce que vous sentez qu'il y a un mouvement en augmentation ?**

OUI, il y en a vraiment beaucoup. Il y en a énormément. Et donc on est en plein dans le rock sitting avec une personne en plus. On est débordé et on est quand même une bonne équipe. On a tellement de demandes et il y a un vrai intérêt. On le sent. Il y a eu au régional écolo qui a quand même bien progressé et je pense qu'il y a une prise de conscience générale. De plus les personnes ont vraiment envie de s'orienter vers ce domaine-là. On a vraiment beaucoup, beaucoup de demandes. Parfois trop et c'est difficile, c'est vraiment difficile pour nous, car on a envie d'accorder du temps à chacun, mais on n'y arrive pas parce qu'en termes de ressources humaines, on est limité aussi.

**Est-ce que vous avez beaucoup d'entreprises qui sont axés « digital » qui viennent chez vous ?**

Pas au niveau du cœur du business, mais maintenant cela devient un incontournable de toute façon. Je pense que les outils digitaux, maintenant toutes les start-up en ont besoin même si à priori, ce n'est pas la base du projet même. Il y a beaucoup de gens qui viennent avec un projet et même d'application pour mettre en réseau, pour favoriser les circuits courts, pour ça pour ça. Donc on en a, mais ce n'est pas la majorité. Et ce qu'il faut savoir c'est que nous on a les collègues de la « business unit digital » qui se



trouvent sur le même plateau que nous, juste à côté, qui s'occupe exclusivement des start-up et des PME dans le digital et on travaille beaucoup en collaboration avec eux. Et donc, nous, on a un projet là-dedans et on n'a pas forcément les compétences, on va les trouver, expliquer et on va faire les rendez-vous ensemble et vice-versa. On n'est pas tout seul là-dedans en interne, on a aussi d'autres compétences pour le digital.

### **Voyez-vous une différence entre conseillers en durable une entreprise digitale et une entreprise qui ne l'est pas ? 9min**

A priori pas, il n'y a pas énormément de différence. C'est quelque chose vers lequel on va pousser les entreprises que l'on reçoit. Je pense que la plupart sont spontanément au courant que de nos jours, c'est inévitable et que c'est important pour leur business, pour croître. On continue à les pousser là-dedans, à les rediriger, à les renvoyer vers telle ou telle institution ou personne en leur envoyant des liens pour qu'ils puissent s'orienter là-dedans. Mais c'est quelque chose d'assez naturel pour la plupart d'entre eux, en fait. On n'a pas vraiment besoin de les pousser à cela, de notre côté.

### **Si vous prenez l'outil du business model canva, vous utilisez les 9 blocs. Comment calculez-vous l'impact social que vous pouvez avoir ? 10min40**

En fait, on ne calcule pas à proprement parler, l'impact social, sauf si vraiment, à la demande de l'entrepreneur. Et encore on plutôt lui donner des outils pour que lui-même, il puisse évaluer, calculer son impact social. C'est une chose que je connais bien parce que c'était mon sujet de mémoire sur comment évaluer l'impact social. On peut les aiguiller, les outiller, les pousser dans leur réflexion. C'est la différence avec un bureau de consultance qui peut le faire avec un tarif à l'heure. Nous on ne fait pas les choses à leur place, on les guide, on les accompagne, mais c'est eux qui doivent le faire.

### **Quels sont les outils que vous conseillez pour calculer l'impact social ?**

Sur mon PC, j'ai toute une série d'articles, de bouquins, mais je ne sais pas le dire comme cela de mémoire.

### **Poussez-vous les entreprises à calculer leur impact carbone ?**

Cela dépend du projet, parce qu'il y en a par ex : s'il y a quelqu'un qui veut lancer une épicerie bio vrac, c'est à priori, pas le plus important alors qu'à l'inverse pour les projets technologiques, cela va être plus important.

Cela dépend aussi de la phase du projet : quand on est vraiment au démarrage, ce n'est pas la première chose à calculer parce que cela demande beaucoup de temps et mine de rien, de moyens financiers. Il faut des personnes qualifiées pour faire cela. Souvent des ingénieurs et nous, ce n'est pas notre profil. Nous on est des conseillers en économie durable donc on s'occupe vraiment de l'aspect économique et pas de l'aspect technique management environnemental. On peut leur renseigner des bureaux de consultants qui le font, mais cela a un prix. Et l'argent c'est toujours ce qui fait un peu défaut chez les entrepreneurs. Donc ce n'est pas quelque chose qui fait. On a un bon réseau à ce niveau-là. On les renseigne dès que l'on peut, mais en général, ce n'est pas la première chose qu'ils ont besoin de faire pour se développer en tout cas.

### **Pensez-vous que le digital et l'écologie sont compatibles ?**

C'est absolument compatible et je pense que c'est inévitable. Après cela, soulève plein d'autres questions. C'est un peu difficile comme question. Moi je pense que le digital peut à l'écologie, mais il faut faire attention. Ne pas tomber dans des travers, des faux bons plans. Mais fondamentalement oui, cela peut

servir la cause environnementale.

**D'après vous, quel est le meilleur moyen pour sensibiliser les entreprises à devenir durable ? 14min 25**

C'est un peu la question du moment. Cela dépend aussi à quel niveau, de qui agit ? Je crois que c'est quelque chose qui vient naturellement et cela c'est bien. Maintenant qu'est-ce qu'on pourrait faire en plus pour les sensibiliser ? En fait, il y a déjà tellement de choses, d'ASBL, d'ONG qui sont actives et qui sensibilisent les gens au quotidien que je ne pense pas que nous, on ait besoin de faire quelque chose en plus. Maintenant on pense à des entreprises qui existent déjà, en fait. Alors cela, c'est vachement compliqué. Alors cela, je pense que ce qui surtout important c'est que le consommateur ou le client final, lui il a un changement dans ses habitudes et dans sa mentalité. Parce que si le consommateur est plus écoresponsable. Du coup il va moins acheter les produits classiques des grosses boîtes, des multinationales. Forcément si ces grosses boîtes veulent garder leur profit, elles vont devoir adapter, changer leurs produits, s'adapter à la clientèle. Je pense qu'il ne faut pas trop s'attaquer aux entreprises, mais plus s'attaquer aux consommateurs. Et leur faire changer d'avis, d'habitudes pour qu'au final, derrière, ce soit les entreprises qui s'adaptent. C'est toujours comme cela que cela a fonctionné. Les entreprises se sont au final adaptées au besoin et aux tendances des consommateurs.

**Avez-vous des procédés pour pouvoir analyser la durabilité de l'entreprise ? 16min 57**

Il faudrait que je regarde sur mon PC, ce que je trouve. Mais là comme cela.

Je crois qu'il y a un ordre bien précis. Les consultants quand ils le font, ils ont une méthode que je ne connais pas, puisque je ne le fais pas.

Il faut commencer par faire un état des lieux de ce qui existe déjà. Mais on ne peut pas être totalement objectif, sans jugement de valeur. Partir de ce constat actuel des choses pour aller plus loin.

**Comment voyez-vous le rôle du digital dans la société, maintenant ?**

C'est très difficile. En fait, cela nous aide beaucoup au quotidien. Maintenant tout le monde se rend compte qu'on est tous complètement dépendants de nos smartphones.

Il faut faire attention, autant il y a des compétences qui peuvent se développer avec ça, autant il y en a d'autre que l'on peut perdre. Je pense à l'utilisation des GPS, c'est super, maintenant on peut aller partout du coup on a un peu perdu la capacité de s'orienter, à lire et à analyser une carte. Ce n'est pas des choses qui sont fondamentales dans la vie, mais s'avoir analysé un document, c'est quelque chose que l'on peut retrouver dans tous les domaines de la vie et même s'orienter. Il faut être précautionneux et ne pas en devenir dépendant du digital.

Cela doit vraiment rester un outil utilisé au quotidien, mais si on ne l'a pas, on doit arriver à se débrouiller sans problème. Pour moi, c'est fondamental avec le digital, mais je ne suis pas réfractaire au digital. Il y a plein de choses super qui se font actuellement et c'est tant mieux.

C'est à nous, utilisateur, on doit faire attention de comment on l'utilise.

**Comment peut-on orienter le digital vers quelque chose de positif ? 20min 09**

Cela je ne sais pas. Mais je trouve important que l'on développe de plus en plus d'applications digitales qui puissent servir vraiment la cause environnementale. C'est très vaste et très global. Et inciter les consommateurs à changer de comportements, d'habitudes et de mentalité petit à petit, les gens sont hyperconnectés. Ce n'est pas en faisant des pancartes dans la rue que cela va changer. Je pense que cela va plus passer par ce qu'il utilise au quotidien. Tous ces outils digitaux et c'est peut-être comme cela que l'on peut initier ce mouvement de changement dans les habitudes du consommateur.

### **Est-ce que le digital a changé votre manière de consommer ? 21min 22**

Oui, clairement. Au niveau personnel OUI. Quand je découvre de nouvelles applications, je me dis que c'est génial. Évidemment, je teste. Je vois, c'est vraiment accessible au grand public, c'est bien fait, cela me donne envie. Il y a plein de choses que j'ai découvertes et que j'utilise encore maintenant et j'espère que beaucoup d'autres non conscientisés se mettent à utiliser.

### **Que devriez-vous faire pour améliorer l'offre que vous proposez ? 22min 50**

Avoir plus de ressources humaines. On n'est vraiment pas assez pour recevoir correctement tout le monde. Cela me frustre énormément. Il nous faudrait une équipe agrandie avec un peu de compétences dans tout ce qui est gestion durable, de l'économie circulaire.

On doit plus communiquer là-dessus. On doit peut-être besoin de budget communication, avoir une vraie stratégie de communication pour pouvoir faire connaître notre service au grand public. Et c'est en faisant connaître notre service que l'on peut aussi s'inscrire dans cette vague de changement, cette vague écoresponsable qu'on voit beaucoup en ce moment.

### **Quand vous accompagnez des entreprises, cela dure combien de temps en général ? 23min57**

Cela peut-être du « one shot » donc juste un rendez-vous ou un échange téléphonique comme cela peut-être sur des années. Il y en a qu'on suit depuis 2012, 2010. Cela dépend vraiment, de nouveau des besoins de la personne, de l'entrepreneur, de la PME, de la start-up.

### **Vous êtes un service gratuit. Et donc les entreprises peuvent juste venir si elles en ont le besoin. 24min 30**

Exactement, après on essaie les plus importantes, les plus prometteuses. On essaie d'être en contact régulièrement, de les revoir même si a priori il n'y a pas besoin de quelque chose de spécifique, mais pour voir ou cela en est. Et souvent dans les discussions, il en émerge toujours quelque chose donc cela reste utile.

### **Y a-t-il une sélection des entreprises que vous acceptez, des conditions pour rentrer dans votre programme ? 24min 58**

En gros les conditions font que cela doit se développer à Bruxelles, vu que l'on est public régional. Cela doit être innovant, il faut évidemment que cela soit durable, circulaire. Que la notion environnementale soit dedans. Il faut que ce soit créateur d'emplois. Si c'est juste pour que la personne reste indépendante cela n'est pas le but. Il faut vraiment qu'il y ait un statut juridique qui se crée derrière avec la start-up et des emplois qui se créent. Et alors, encore un autre truc, on va regarder l'esprit entrepreneurial de la personne ou de l'équipe. Voir si cela fonctionne bien dans l'équipe. Ce côté humain, voire si la personne est faite pour être entrepreneur. Tout le monde n'est pas fait pour l'être. Un peu voir ses compétences, même s'il n'y a pas de conditions. A priori tout le monde peut postuler, on s'en fout des diplômes et tout. Mais poser ses questions, pour voir qui ont a en face de nous, et voir si la personne est vraiment capable de mener le projet à terme.

### **Est-ce que vous connaissez des entreprises qui sont digitales et durables ? 27min 16**

Déjà, créez ou pas spécialement ?

Des projets, j'en connais plusieurs, mais déjà créer : est passé à Greenlab en 2016 et maintenant il a beaucoup de succès. Il fait d'énormes levées de fond de plusieurs centaines de milliers d'euros. Ils ont un système qui détecte les fuites d'eau dans les gros bâtiments, les immeubles. Pas tellement les particuliers, là on est plus dans du be to be. Parce que les fuites d'eau, même une goutte par minute sur un an, cela fait énormément de dégâts des eaux au niveau environnemental et aussi en cout, cela coute

super cher. Et là le petit dispositif connecté va donner en temps réel si il y a une fuite, à quel endroit et de combien cela peut coûter après un mois, 2 mois et donc on est directement informé on peut agir dès le début de la fuite. C'est shayp.

Et dans les projets, il y en a un. C'est une application qui veut connecter les consommateurs avec les producteurs pour qu'on puisse aller chercher près de sa zone des produits.

C'est un peu comme la ruche qui dit oui, sauf que là, il n'y a pas du tout d'intermédiaire. C'est le client qui va directement dans la ferme qui se trouve à 5 km de là.

Cela s'appelle Greenfil

### **Carte super pouvoir ?**

Pouvoir arrêter le temps, ne pas revenir dans le passé. Je trouve cela super utile au quotidien, mais ce serait quelque chose en lien avec l'environnement, mais quoi exactement ? j'y réfléchirais, c'est une bonne question.

On ne recrute pas avant 2020.

## **6. Entretien Alice Pénet**



### **Alice Pénet**

Responsable du programme Polinize & Innovate chez Coopcity

Skype, 1<sup>er</sup> juillet 2019, 14h, 51 min d'interview.

Alice Pénet est chargée des programmes Polinize et Innovate chez Coopcity. Coopcity est un centre d'entrepreneuriat social à Bruxelles. Cette organisation a pour vocation de réunir différentes compétences pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat social à Bruxelles. Elle tente de sensibiliser davantage de personnes à cette manière d'entreprendre et accompagne les entreprises sociales qui souhaitent se lancer via plusieurs programmes (Seed, Blossom, Polinize, Innovate). Alice Pénet a donc acquis une expertise en analyse et accompagnement des entreprises vers un fonctionnement durable.

### **Se présenter**

C'est un centre d'entrepreneuriat social à Bruxelles. C'est un centre qui a été créé par 7 partenaires, dont l'Ichec. Mais aussi Solvay entrepreneur, 2 institutions bruxelloises que son Hub et Innoviris. Et 3 acteurs qui sont plus du champ de l'économie sociale classique qui est yourself, une coopérative d'activité qui permet à des personnes de continuer à profiter de leurs allocations de chômage tout en testant une activité entrepreneuriale. Fédécoop, la fédération belge des coopératives et SAWB qui est initiateur du projet coopcity, qui est la fédération des entreprises sociales en Wallonie et à Bruxelles. L'option de ce projet coopcity était de réunir différentes compétences au sein d'un même lieu pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat social à Bruxelles, sensibiliser davantage de personnes à cette manière d'entreprendre. Et de faire de manière à renforcer la coopération et la collaboration entre tous ses acteurs. Aussi bien acteurs que j'ai cités à l'intérieur du partenariat, mais acteur aussi des entreprises que l'on accompagne, toutes les personnes que l'on sensibilise. On a lancé nos activités, il y a 3 ans. Cela va être la 4<sup>e</sup> promotion pour soutenir les entreprises. On a développé plusieurs programmes

d'accompagnement qui s'adressent aux personnes qui veulent créer leur entreprise soit aux structures existantes qui veulent développer leurs activités pour avoir plus d'impact soit aux structures existantes qui veulent développer des partenariats avec d'autres pour répondre à un besoin auquel elle ne saurait pas répondre toute seule. Sont enfin pour questionner, explorées certaines pistes d'innovation sociale dans des projets existants. Et en plus de ses programmes d'accompagnement, on a des espaces de coworking et on a toute une série d'activités ouvertes à tous, des formations, des initiations, des débats, des fêtes,...

Au sein de Coopcity, je suis chargée des programmes pollinise... donc le programme d'accompagnement des projets multi acteurs et du programme Innovate, du programme de l'innovation sociale.

### **Programme payant ou non ? 4min**

La plupart de nos programmes sont gratuits. Le programme Innovate est payant, mais il peut être pris en charge par Innoviris.

### **La digitalisation est-elle au centre des préoccupations des futurs entrepreneurs, de futures entreprises ?**

Pas nécessairement. Après on est dans différents projets qui sont typiquement numériques. Je pense à Nubo. C'est évident que le digital est très important pour eux. On a des entreprises qui sont plus digitales et il y a des entreprises qui le sont moins. Mais toutes ne viennent pas avec cet enjeu-là. Même s'il y en a pas mal. Il n'y a pas mal de gens qui veulent faire une plateforme coopérative. Ce n'est pas toujours simple à mettre en place. Ce n'est pas une majorité des projets.

### **Quelles sont les questions des entreprises qui viennent chez vous ? 6 min**

Cela dépend des programmes.

Les gens qui veulent faire entreprise : les premières questions qu'ils se posent, c'est quel statut, ils doivent choisir et tout notre travail c'est de dire que les statuts on verra cela en temps et en heure. D'abord qu'est-ce que tu veux faire, pour qui ? Est-ce que tu es sûr que cela répond à un vrai besoin. Ce sont tous des éléments que l'on travaille.

Les entreprises qui veulent se développer : ce serait plutôt des questions qui seraient liées à leur stratégie, à leur structuration. Qu'est-ce que je dois privilégier. Est-ce que je prends ce risque d'investir ou d'embaucher une nouvelle personne ou pas, quel service je mets en avant. Des structures qui veulent mettre en avant un nouveau projet : comment on va se répartir le travail au sein de ce nouveau projet ? Cela dépend de là où elles en sont, de leurs besoins c'est pas toujours pareil.

### **Utilisez-vous le Business Model Canva ?**

On a développé un très fort inspiré du BMC, le Coopcity Lean Canva. Auquel on ajoute le besoin auquel on veut répondre, les alternatives existantes, l'impact social qu'on vise, l'avantage coopératif. À quoi on veut allouer le surplus dégagé s'il y en a un.

### **Quels sont les changements entre les 2 business model ? l'apport social change-t-il beaucoup de parties du Business Model Canva ou simplement la partie ajoutée environnementale, sociale, etc..?8min 20**

On travaille très fort sur les segments de clientèle bénéficiaires. C'est un élément très intéressant. En fait les 3 segments clientèle, bénéficiaires, partenaires, c'est des éléments que l'on va creuser, approfondir. Disons que pour une entreprise sociale, le bénéficiaire n'est pas forcément un client. C'est intéressant de le spécifier, de découper, d'avoir une analyse plus fine des clients. On travaille très fort sur

le problème, l'identification des besoins. Est-ce que j'ai été vérifier comment j'ai évalué le besoin. Est que c'est la personne qui me l'a dit, est-ce que c'est moi qui le pense ? Quels sont les besoins que je cible en priorité ? On va mettre fort l'accent là-dessus. Après tout ce qui est gouvernance, l'avantage coopératif, c'est des choses qu'on travaille en particulier. C'est consigné dans le canevas, mais on le travaille par d'autres outils .

Et l'évaluation de l'impact social, on l'a beaucoup fait dès le démarrage pour les personnes qui veulent créer leur entreprise. Et on pense maintenant le faire un tout petit peu plus tard dans le parcours. Par contre, cela fait partie du cœur du programme des entreprises qui souhaitent se développer.

### **Qu'est-ce qui est spécifique aux entreprises sociales dans la réflexion des segments de clients ? 10min 21**

Il y a une distinction entre ceux qui paient et ceux qui bénéficient. Donc, en fait, on doit vendre à plusieurs personnes. C'est cela qui est un petit peu différent. Je prends un des projets que l'on a accompagné qui visent à renforcer la détection, la prévention des fragilités des seniors au sein d'un quartier. Il y a beaucoup de partenaires dans ce projet : les pharmaciens, les associations, les réseaux formels et informels, le bénéficiaire va être la personne âgée et celui qui paie, cela va être la Cocom. Je dois convaincre et voir les partenaires qui peuvent contribuer aussi au projet. Et je ne peux pas proposer la même proposition de valeur aux seniors, qu'aux partenaires associatifs que à la Cocom. C'est quelque chose de différent qui va les intéresser chacun. Il faut penser sa solution de manière à ce qu'elle reste cohérente et qu'elle puisse répondre aussi bien à différents segments, aux différents partenaires. La grosse différence d'une entreprise sociale, c'est qu'elle est très en lien avec ses parties prenantes. On essaie de favoriser toujours des modèles de coopération plutôt que de concurrence. Même quand on identifie les parties existantes, l'idée n'est pas de seulement dire : moi je fais mieux que lui. C'est plutôt de dire : ok tu as identifié cela et finalement pourquoi tu veux développer ton truc en plus ? Est-ce que tu ne pourrais pas aller voir avec lui comment faire ? on va essayer de favoriser une insertion dans un système existant plutôt que de l'ajout d'une toute nouvelle offre ou d'un tout nouveau système qui viendrait se superposer à un existant perfectible, mais fonctionnel.

### **Quand on parle d'entreprise sociale, est-ce qu'il y a des partenariats qui s'ajoutent par exemple la Cocom (partenariat ou sources de revenus) ? En tant qu'entreprise sociale avez-vous des partenaires incontournables, comparer aux autres entreprises ? 13min 09**

déjà, en fait, les entreprises sociales ne sont pas toutes identiques. Il y a des entreprises qui sont très peu dépendantes de subsides, voire pas du tout, mais qui ont une activité économique, une finalité sociale.

Pour nous **une entreprise sociale**, elle s'inscrit dans 3 balises qui sont des balises identifiées par un réseau de chercheur international qui **s'appelle le réseau ENES**.

C'est 3 balises, c'est

- des entreprises, donc elles ont **une activité économique**, elles produisent des biens ou des services. Mais elles peuvent avoir des revenus hybrides. La plupart d'entre elles ont un modèle hybride qui mixte des ressources de nature ; plutôt de dons, de subsides et puis des ressources qui sont liés à la production et à la vente de services.

Pourquoi ? Parce que cela permet de garantir une autonomie, dans la manière, une indépendance dans la manière de mener son activité. Et aussi parce que beaucoup d'entreprises sociales poursuivent ce qui est le deuxième pilier.

- La deuxième balise : **une finalité sociale** et que cette finalité peut être soutenue où elles doivent être soutenues par la puissance publique. Parfois c'est même des délégations de service public. Je pense aux maisons médicales ou des associations dans la culture ou dans le secteur de l'intergénérationnel. On s'inscrit dans du soutien à la cohésion sociale ou dans du soutien à la parentalité, dans de l'accès aux

soins. Il y a vraiment une notion de délégation de service public. Il est normal qu'une partie des ressources viennent du public. Mais si on dépend uniquement de cela. Le jour où le public dit, on arrête de faire des soins aux réfugiés qui n'ont pas leurs papiers. Cela veut dire que moi en tant que structure, je trouve un moyen de financer mes actions qui me permettent de continuer à soigner ces personnes-là, si j'estime que c'est important. C'est là que le développement d'activité propre permette de garder une indépendance. Et à l'inverse, si je n'ai que des services qui sont payants, je peux risquer de m'éloigner de ma finalité sociale en privilégiant des secteurs plus lucratifs de ce que je veux faire.

Cela c'est les 2 piliers et le 3<sup>e</sup> c'est la **gouvernance démocratique**. Dans le sens, implication des parties prenantes dans les décisions et puis entreprise vue comme un lieu d'exercices de la démocratie. Au même titre que la citoyenneté s'exerce par le vote aux élections dans la société. Au sein de l'entreprise, on peut vivre aussi cette expérience de prendre des décisions, des responsabilités qui soutiennent ces décisions et aussi avoir le droit d'exercer ces propres choix. On estime que l'entreprise est un lieu de vie de la démocratie aussi.

Tout cela pour dire qu'il y a plusieurs tonalités d'entreprise sociale. On a COBEA et Coop It Easy qui ont très peu de subsides voir pas du tout. Qui a principalement des ventes de services et donc en partenaire, rien. Elles n'ont pas de partenaire distinct si ce n'est qu'elles vont avoir le souci de s'inscrire dans des réseaux comme d'accéder à des réseaux de financement citoyen. Suivre de près ce qui se passe chez FINANCITE par exemple ils vont voir de près ce qui se passe dans le logiciel libre. Ils vont participer aussi à d'autres initiatives citoyennes. Ils vont rester connectés avec un réseau de partenaires avec lesquels ils partagent les mêmes valeurs, mais il n'y a pas vraiment de partenaire comme la COCOM ou autres qui serait important.

Qui soit spécifique en tout cas. Et en même temps, ces entreprises sociales dans le sens où elles ont une finalité qui est d'offrir un service de qualité à un certain type d'entreprise. Ils sont en général leurs clients sont des entreprises sociales par ce qu'ils proposent et le tarif qu'ils pratiquent, ils facilitent l'accès à ces technologies à des entreprises qui peut-être sinon n'auraient pas les moyens de se payer une solution professionnelle pour ça.

Et ils ont une deuxième finalité qui est de services aux membres. Dans le sens où si je prends l'exemple de COBEA, ils vont avoir soin de faire participer tous les travailleurs à leurs décisions. Ils vont apporter à des travailleurs qui sont normalement freelances et indépendants une sorte de sécurité d'emploi, l'insertion dans un réseau professionnel, l'accès à des outils de qualité.

Il y a aussi une sorte de finalité sociale pour les membres, pour les travailleurs.

C'est un exemple, après il y a d'autres. À l'autre bout du spectre, il y a l'accès aux soins, prévention et détection des fragilités des seniors au sein des quartiers et des segments totalement subsidiés. Et qui va avoir besoin de partenaires financiers aussi.

Je ne dirais pas qu'il y a des partenaires types différents. Il y a ce souci de faire avec son environnement et d'avoir un réseau de partenaires et de parties prenantes importantes et d'avoir pensé, dès le départ, comment ces parties prenantes peuvent s'intégrer aux décisions de l'entreprise ou aux activités qu'elle poursuit.

## **Comment concrètement la gouvernance démocratique se met-elle en place dans une entreprise ?**

### **20min 17**

Qui a le droit de vote ? Qui décide ? On a des petits outils pour faire réfléchir un petit peu aux différents types de décisions et aux personnes qui peuvent y participer. Il y a plein d'entreprises à finalité sociale et qui ont un mode de fonctionnement assez pyramidal ou une personne décide. Mais l'idée, c'est d'essayer de réfléchir pour que les personnes qui décident soit les personnes les plus près de la décision à prendre et que en même temps, **la décision ne soit pas un outil de pouvoir, mais plutôt un outil de construction au service de la finalité.**

Ce n'est pas celui qui veut briller qui dit j'ai le dernier mot je suis le plus fort. Mais plutôt on va essayer de construire ensemble ce qui est la meilleure solution commune et pour cela on a besoin d'avoir des avis différents autour de la table. Un truc très concret qu'on utilise, c'est la **gestion par consentement** par exemple on propose des outils, des cadres de réflexion, mais les entreprises font bien ce qu'elles veulent après derrière, mais un exemple concret de comment peuvent se passer une prise de décision, c'est par consentement. On ne va pas chercher à faire un consensus, c'est-à-dire que tout le monde est d'accord pour la solution. On va chercher à ne pas avoir d'objections. Et peut-être que moi j'aurais fait autrement, mais si j'ai une objection parce que je pense que la solution que j'ai posée ne me convient pas, je vais plutôt dire que je ne suis pas d'accord, cela je ne ferai jamais. Je vais formuler une objection : mais non, pour telle raison, je crois que cela n'est pas une bonne solution et idéalement en plus de l'objection, je dois formuler une proposition. On est dans un « non » argumenté et qui permet de s'assurer que l'argument est bien... (bruit) Et non parce que chaque fois que Pierre ou Paul prend la parole, je suis contre ce qu'il dit. Cela, c'est un exemple.

Une autre modalité, cela va être au sein des coopératives par exemple prévoir plusieurs collèges de décisions. Je vais avoir des membres utilisateurs, des membres de soutien, des membres travailleurs et chacun peut, au sein de son collège, peut voter pour les décisions qui vont être prises par la coopérative. Et on s'assure que l'ensemble des collèges soit représenté, la voie de l'ensemble des collèges, même si j'ai beaucoup plus de clients et moins de travailleurs, qu'ils peuvent avoir un poids, leurs avis sont pris en compte dans les décisions des AG par exemple.

### **Est-ce que toutes les entreprises qui viennent chez vous, ont-elles déjà un objectif social ? 23min 20**

C'est un des critères de sélection. Si on a des doutes là-dessus, on va vraiment creuser au moment de la sélection. On essaie de sélectionner des personnes qui partagent les mêmes valeurs et qui cherchent à répondre à un besoin social avéré.

Mais pas toute et parfois on a aussi le pari de se dire on va travailler cette question-là. Mais il faut quand même qu'il y ait un minimum au départ.

Et les entreprises qui viennent à Coopcity, elles savent qu'elles vont travailler leur finalité sociale. Quelqu'un qui n'aurait pas du tout l'intention d'une finalité sociale et qui voudrait au contraire créer une boîte pour la revendre pour maximiser son gain personnel à travers l'aventure entrepreneuriale, il ne s'y retrouverait pas à Coopcity.

### **Quels sont les freins à l'entreprise sociale ? 24min 44**

Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui crée leur boîte pour gagner leur vie. Et qui veulent gagner leur vie le mieux possible. Créer sa boîte, c'est hyper exigeant, c'est beaucoup de travail, beaucoup d'investissement, beaucoup de risques, et je comprends très bien qu'il y ait plein de gens qui ont envie de juste **en récolter les fruits** après avoir travaillé 3 ans à fond. Cela c'est une première raison.

**Une deuxième raison**, ce n'est pas facile de créer une entreprise sociale, c'est très exigeant, cela prend du temps, de travailler sur tous ces aspects-là aussi bien. Ce n'est pas juste une activité économique, c'est une finalité sociale, cela veut dire que cela complique mon activité économique parce que globalement, je ne peux pas juste augmenter mes prix pour gagner ma vie. Il faut que je prenne en compte d'autres facteurs. En plus d'une gouvernance démocratique, au niveau pratique, on pense que ce qui fait la force d'une entreprise, c'est aussi le collectif, mais cela prend du temps. Et il y a plein de gens qui n'ont pas du tout envie d'avoir collectif qui décide.

Nous, on travaille avec les entrepreneurs où placer le curseur pour que les décisions restent efficaces et ne se matérialisent pas par des réunions infinies sur qui décide ? De quoi ? Quand ?

Mais cela prend quand même plus de temps. Si on est plusieurs à réfléchir. On pense que cela rend



l'entreprise plus forte. Il y a peut-être un frein lié à cela. **À une gouvernance démocratique.**

Il y a **peut-être aussi une méconnaissance** de ce que cela peut être. L'impression qu'une entreprise sociale, « vous êtes bien gentil, mais moi il faut que je gagne ma vie. » Au contraire, pour nous, ce n'est pas incompatible. Cela doit être plus que compatible parce qu'une des premières parties prenantes, c'est les travailleurs. Donc s'ils n'arrivent pas à vivre correctement, ils ne peuvent pas réussir à développer l'entreprise non plus. Mais c'est vrai que dans l'imaginaire, et même dans l'imaginaire des personnes que l'on reçoit, on a quand même souvent ce truc : mais moi, ce n'est pas grave, je vais me payer après. Nous on les incite à prendre cela en compte, à y réfléchir. Mais ce n'est pas simple.

### **Est-ce vraiment plus difficile d'être rentable en étant sociale ou est-ce vraiment un mythe ?** **27min 34**

Je ne pense pas que ce soit un mythe infondé. Je vois les entrepreneurs qui travaillent au sein de nos entreprises, ils n'ont pas non plus des salaires mirobolants, parce qu'ils pensent qu'il doit y avoir un écart de salaire qui doit être juste.

J'ai été très frappé par le témoignage de l'équipe de Dioxide de Gambette, qui est une coopérative de livreurs à vélo qui était en autogestion et qui se répartissait le travail : chacun faisait un peu de tout. Ils ont commencé comme cela. Un faisait les livraisons le lundi, le mardi il faisait les clients, le mercredi il faisait les réparations, le jeudi autre chose. Et puis au fur et à mesure, ils se sont rendu compte que l'un n'était pas mal en vélo, l'autre était meilleur en réparation, lui était bon pour gérer la trésorerie et la compta. Ils sont arrivés au point où finalement, il y a un des fondateurs qui finalement signale qu'il fait tous les contacts clients, tous les paiements, les devis, la prospection, et finalement, j'assume le rôle de coordinateur et c'est moi qui ne dors pas le week-end parce que je stresse pour savoir si on va avoir assez pour payer les salaires. J'ai toute cette pression-là. Alors on avait décidé qu'on était tous payé pareil, mais aujourd'hui, je trouve que mon boulot est super stressant et finalement, j'ai le poste et le rôle de coordinateur. Est-ce que c'est logique que je sois payé au salaire d'un coursier ? Il a ouvert la discussion au sein de la coopérative. Et le résultat de la discussion a été qu'en fait, c'est aussi très stressant que tu sois livreur à vélo que tu as des risques d'accident, tu te prends la pollution, c'est fatigant. Tu es sous pression toute la journée. C'est une autre forme de risques et de stress, mais cela l'est aussi. Il n'est pas justifié qu'un coordinateur qui reste assis derrière son ordinateur gagne plus finalement.

C'est juste pour illustrer, mais ce que je veux dire c'est qu'il y a ce souci d'une tension salariale juste qui n'est pas aussi extrême que dans le cas que je viens de te citer, mais quand même fréquemment, je ne connais pas beaucoup d'entreprise où les gens gagnent des mille et des cent. Ce sont des salaires très raisonnables, avec une conscience de se dire que l'on peut travailler un peu moins, on fait un temps partiel parce que je veux faire autre chose de ma vie. Ce n'est pas la totalité de mon travail.

C'est une autre conception du salaire et de la place du travail dans la vie.

Une entreprise sociale a une finalité sociale. Donc, souvent elle va s'adresser, même si c'est le cas d'entreprise très commerciale, elles vont appliquer des tarifs qui sont acceptables pour des structures qui n'ont pas beaucoup de moyens de payer non plus. Ou alors, même pour des personnes pour des BtoC, je pense à Quilty (les paniers Quilty) qui propose des paniers culturels trimestriels. L'idée c'est de rendre accessibles l'art et la culture. Donc ils font des paniers qui mixtent des affiches, des CD, des salles de concert, des théâtres. Tu peux soit en acheter, soit en offrir. Cela reste quand même cher, même s'ils font des achats groupés. Avec les théâtres et tout, du coup ils travaillent avec les théâtres pour remplir les salles pour faire connaître cette offre culturelle, mais quid des personnes qui n'ont pas accès. Du coup ils ont développé une démarche spécifique pour ces personnes-là qui n'ont pas accès au panier. Ils ont un tarif très réduit, ils ont une série de paniers qui peuvent offrir à des personnes qui n'ont pas les moyens de payer le prix groupé. Qui est en Revenu d'intégration social.

Je pense à food collect aussi, ils collectent des fruits qui autrement, pourraient dans les vergers des particuliers. L'idée, c'est qu'ils rendent ses fruits disponibles à toute une série de centres de jour, de homes pour les enfants, les personnes âgées qui n'ont pas forcément de quoi avoir des vitamines de qualité, des fruits frais. Ils font des collectes avec des bénévoles et après ils font une tournée pour fournir les centres. Et ils disent : voilà, notre souhait si on récolte des cerises, par ex, c'est que ces cerises, elles aillent en priorité aux personnes qui d'habitude n'ont pas de cerises et mangent toujours des pommes. Même si on a des pommes, on va privilégier de ramasser les fruits qui sont le plus cher sur le marché. Ce qui n'est pas distribué ensuite, il le transforme en jus et en confit. Et c'est ces produits-là qui vont financer les activités de collectes des fruits. Il faut trouver un modèle qui permette d'offrir ou de vendre à moindre coût à des personnes qui ont moins de moyens, un service. C'est là où est réinvesti le profit. Ce n'est pas évident, si jamais, je coupe cette partie-là. Oui, je peux être rentable, je peux transformer ou vendre tous mes fruits. Et j'aurai plus qu'avant, mais en réalité, je passe à côté de ma finalité sociale. Donc, ce n'est pas une vue de l'esprit de dire que c'est plus compliqué. De trouver un modèle économique qui te garantisse ton indépendance. Si tu as un seul subside qui te finance tout, c'est risqué aussi, si tu as une seule activité économique c'est risqué.

### **Avez-vous d'autres outils, à part le lean canvas, pour rendre les entreprises durables ? 34min 23**

On utilise plein d'outils. Cela dépend des besoins des entreprises. On a tout ce qui est matrice des parties prenantes, on va avoir l'équation de création. On utilise les Personnes A, parfois. On peut utiliser l'arbre à problèmes, la charte du projet, le team canvas ou le collaboration canva. On a aussi des matrices de décisions, l'échelle de l'impact social pour évaluer l'impact.

### **Comment évaluer l'impact social ? 35min 22**

Compliqué ! on se base sur une méthodologie qui a été développée au sein d'un projet européen qui s'appelle **le projet VISES**. La Sawb a participé. Qui s'est posé la question des méthodes d'évaluation de l'impact social.

La méthodologie élaborée, c'est d'abord de faire la chaîne de valeur de l'impact social de l'entreprise et à partir de cette chaîne de valeur, identifier une question évaluative. Quelle est la question que l'entreprise a envie de se poser ? On voit l'évaluation de l'impact social, elle peut avoir une finalité externe, mais elle a aussi, avant tout, une finalité interne. C'est-à-dire de se poser la question de ce que je fais, est-ce que je fais bien, de ce que je pourrais améliorer ?

Et aussi d'identifier des pistes d'innovation possible au niveau pratique. On identifie cette question évaluative. Et par la suite, on va identifier, développer des indicateurs qui peuvent être utilisés. Et puis un plan de collecte de données et ensuite analyse des données et éventuellement diffusion à court et à long terme.

C'est la méthodologie, elle n'est pas compliquée en soi. Mais cela prend du temps, cela ne se fait pas en un mois. Cela dépend, ma collègue te dira : on peut le faire si l'entreprise est très pressée et si la question s'y prête on peut le faire en 6 mois. Mais souvent, ce sont des aventures de plus longue haleine parce qu'on peut mesurer un avant/après, évaluer des évolutions dans les comportements. C'est souvent aussi une série de réponses qui peuvent être quantitative et qualitative. C'est des outils qui peuvent être utilisés sur plusieurs années. Cela n'empêche de tirer des conclusions à chaque période d'analyse. Cela peut être long et nous la manière dont on travaille cela, c'est d'y associer en tout cas pour l'élaboration de la question, d'y associer différentes parties prenantes. Ce n'est pas juste les dirigeants d'entreprise qui vont identifier la question, on va associer les travailleurs, on va associer des clients, des bénévoles ou des partenaires.

Et donc la question peut être à usage interne : est-ce que l'entreprise favorise le bonheur de ses travailleurs.

Où à usage externe, mais là, quel est l'impact du travail de notre association sur les aidants proches.

C'est basé sur VISES

Au sein du programme Blossom, c'est des entreprises en développement, on travaille plus particulièrement cette question-là. Ils ont 2 jours et demi de formation à différentes périodes de l'année, là-dessus. Certains se lancent dedans et vraiment s'en emparent. Et d'autres c'est plus se poser la question et y réfléchir et finalement à la fin de l'année on a souvent des retours : ah au début je ne voyais pas vraiment. Mais maintenant cela clarifie aussi le pourquoi on veut faire quelque chose qu'est-ce qu'on cherche. Est-ce que c'est un impact que l'on vise. Finalement on a cela comme impact et je ne pensais pas. Je pense à une association qui fait des boutiques de vêtements de seconde main. Il voulait en créer une pour permettre à des personnes de s'habiller dignement alors qu'elles n'avaient pas les moyens. Et en fait, en évaluant l'impact de leur boutique, que les personnes, elles ne venaient pas pour s'habiller, mais pour prendre un café avec des bénévoles, parler. Et donc elles ont réaménagé complètement leur boutique en fait notre boutique c'est plutôt la création du lien social. Favorisons cela puisse que c'est cela que les gens viennent chercher. Le vêtement est un prétexte pour autre chose. Mais cela permet de questionner ces éléments-là. Et donc certains vont dire, je ne vais pas suivre. Je ne vais pas me lancer dans une grande collecte d'impact social. Mais le fait d'avoir réfléchi à ce que je voulais atteindre et ce que j'atteignais. Cela fait son chemin et peut-être ils vont choisir un, 2, 3 indicateurs qu'ils vont suivre pas de manière scientifique, mais qui vont pouvoir documenter et avoir à l'esprit dans leurs activités. Rien que cela, c'est une manière plus light que de faire une grosse évaluation par un expert.

### **Calculez-vous également l'impact environnemental ou poussez-vous les entreprises à le faire ? 40min 31**

On n'aime pas beaucoup le terme « calculer ». On parle plutôt d'évaluation d'impact c.-à-d. que ce soit plus ouvert à différents types d'impact : évidemment qu'il y a des impacts quantitatifs, mais les impacts qualitatifs nous paraissent aussi super important. On trouve que le terme calculé est un peu réducteur par rapport à cet impact-là.

Pour les impacts environnementaux, on n'est pas des spécialistes des analyses des cycles de vie. Il y a certaines entreprises pour qui cela se prête. Je pense aux champs des cailles que nous avons accompagné. Un des impacts aurait pu être sur la bio diversité ? Cela pourrait être cela la question évaluative. Ce qui les intéressait plutôt, c'était l'impact sur les habitants, sur le quartier. La manière dont l'agriculture en ville remet du lien social ou pas. C'est cela qu'ils ont voulu traiter. Ils auraient pu traiter autre chose. Cela dépend de la question, en fait.

Et après la question peut donner lieu à plusieurs traitements.

Je me souviens d'avoir lu Simone Aswaf, une étudiante qui a fait une évaluation d'impact pour eux et qui a calculé avec **la méthode du SROI**, qui prend en compte différents types d'impacts. On alerte à l'uniformisation des indicateurs qui est tout à fait prônée par les financeurs, mais qui en même temps induit des comportements qui peuvent être dommageables aux entreprises sociales qui sont une activité et pas une autre, un contexte n'est pas un autre ?

On va tous se comparer sur les mêmes normes. Finalement, quelle place à l'innovation sociale, quelle place à l'appropriation par le public.

Même si je comprends l'intérêt, de pouvoir comparer ou se benchmarker ou vérifier certaines choses. Attention à ne pas se réduire à cela. Et toujours, aussi, considérer l'évaluation d'impact comme un outil interne, d'autoévaluation de ses pratiques et d'innovation.

### **Y a-t-il vraiment un décalage entre ce que l'on demande comme résultat pour être financé et la réalité des choses ? 43 min 35**

se dire que dès le départ, que je vais avoir tel impact alors que je n'ai pas commencé, c'est se fermer, un peu, à l'innovation sociale. Puisque par principe, si je laisse une part d'incertain, c'est le cas, en entreprise ou les personnes qui viennent nous voir. Ils ont cela comme idée et finalement, ils vont faire autre chose.

Ou le cas de la boutique de vêtements dont je te parlais, finalement je me rends compte que ce n'est pas cela que les gens veulent et donc je vais faire autrement.

Soit je décide de le faire quand même et je le fais à ma sauce. Mais si jamais, je veux permettre une appropriation du concept, je ne peux pas tout cadrer dès le départ.

Mais par contre le fait de se dire que quoi qu'il en soit, je vais évaluer à quoi je sers, etc..

C'est intéressant de l'avoir en tête. Mais se dire, je vais atteindre tant d'emplois, tant de chiffre d'affaires, tant de machins. Dès le départ, c'est se fermer, se mettre beaucoup de barrières, et peut-être limiter l'appropriation et que l'on peut mettre dans un modèle.

### **Connais-tu des entreprises belges qui sont numériques et durables ? 45min 21**

On a parlé de Coopiteasy, Cobeas, Nubo, Pwiic, plateforme qui a été rachetée. On m'a parlé de Solidair-it, qui est une sorte de réseau.

Je te dis tout cela, mais je ne suis personne pour identifier si c'est durable.

Je pense à Topaze que l'on a accompagné. Des fédérations du secteur social et du secteur de la santé qui se sont rassemblées pour développer leur propre logiciel de suivi des soins. Parce qu'ils ont constaté qu'il y avait une sorte de concentration des logiciels de santé aux mains d'un acteur principal avec un risque fort d'augmentation des coûts et risque de monopole sur l'utilisation des données et surtout risques directs pour les activités des membres de ses fédérations là, qui ont, eux, une approche pluridisciplinaire du patient. Alors que ces logiciels ne sont centrés que sur les médecins généralistes. Ils se sont assemblés en disant que voilà : développons ensemble notre plateforme. Ils ont à partir du logiciel qui existait déjà dans les maisons médicales : Topaze. C'est un logiciel, dont les fédérations qui ont un peu les moyens développent un module qu'ils mettent à disposition de tous les membres. Il y a une transparence sur l'utilisation et la gestion des données, transparence sur les coûts, et le prix pratiqué. Et il y a la prise en compte des besoins des différents utilisateurs.

### **Carte superpouvoir ? 47min 42**

J'adapterais le capitalisme mondialisé.

C'est un problème méta.

Sur la digitalisation, j'avais pensé aux ETA. Qui va travailler à la digitalisation des archives des entreprises. C'est aussi un marché pour elles. Ce n'est pas un travail très qualifié, qui ne demande pas trop de compétences.

Dans le projet de « quartier des soins », il y avait plusieurs axes : il y avait détection et prévention des fragilités. Il y avait une carte d'identité pour les personnes pour que l'on puisse savoir directement qui est la personne référente pour des seniors qui auraient un peu perdu la boule et qui se retrouvent à l'hôpital. Mais cela posait aussi des problèmes éthiques. (projet quartier des soins)

Et je pensais tout ce qui douchflux, ce qui est une plateforme pour les réfugiés. Il y en a qui ont développé des cartes numériques de Bruxelles. Surviving Brussels.

## 7. Entretien Philippe Drouillon



### **Philippe Drouillon**

Fondateur de Métamorphosis et professeur chargé de cours de Nouveaux Business Models Durables à l'ICHEC.

Face à face, 20 juin 2019, 17h30, 1H06 d'interview.

Philippe Drouillon est consultant dans trois domaines différents : les nouveaux modèles économiques durables, les modes organisationnels durables et l'innovation. Il crée l'entreprise Metamorphosis, une entreprise de consultance qui accompagne les organisations dans leur recherche de solution pour améliorer durablement leur performance. Engagé dans l'organisation Coopcity, il est également chargé du cours de Nouveaux Business Models Durables à l'ICHEC.

Effectué place de la liberté, le 20 juin 2019 17h30

### **Me présenter**

**Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et m'expliquer quel est votre rôle dans l'entreprise/quel est votre domaine d'expertise ?**

Philippe Drouillon, je suis consultant dans trois domaines différents : dans tout ce qui est domaine nouveaux modèles économiques durables, durables dans le sens global du terme donc tant dans le social que dans l'environnemental. Expert dans tous les modèles organisationnels durables, modes de management participatifs, agiles que dans le design des organisations de green coopératives et autres. Également consultant dans tout ce qui est innovation. Tant de l'innovation technique qu'organisationnelle, que managériale. J'interviens autant dans les grandes structures que dans les petites. J'accompagne des startups ou des grandes structures quand elles veulent soit durabiliser leur modèle économique soit innover en matière managériale ou organisationnelle ou au niveau technologique.

**Sur quel sujet se portent vos recherches actuelles ? 1min 50**

Je suis clairement impliqué dans des projets parce que j'interviens dans des projets concrets chez différents clients pour matérialiser ces 3 dimensions-là.

**Avez-vous l'occasion de voir la digitalisation des entreprises dans lesquelles vous travaillez ?**

Oui, car c'est dans leur agenda partout, ça fait partie de leurs préoccupations donc ça les impacte plus ou moins positivement selon leur capacité à intégrer ça dans leur modèle de fonctionnement.

**Pensez-vous que le digital (numérique) correspond au futur des entreprises et de l'économie ?**

Oui pour une partie oui, tout ce qui va contribuer à avoir un impact plus élevé ou à rendre leur processus de travail plus efficace. Réellement plus efficace. Tout ce qui va faciliter, réduire les frictions dans l'opérationnel ou dans la manière d'apporter des solutions aux bénéficiaires ou aux clients, oui.

**Intégrez-vous le digital dans vos recommandations pour vos clients ?**

J'intègre systématiquement la dimension digitale et en quoi elle peut contribuer à la réussite du projet. Et voir si c'est pertinent ou pas. Pour certaines entreprises c'est leur faire découvrir leur potentiel. Et savoir en quoi ça peut résoudre leurs problèmes à eux et les amener vers plus de durabilité. C'est-à-dire, être capable d'impacter plus de personnes positivement, rendre les choses impossibles, possible. De mieux servir les bénéficiaires.

Une technologie est neutre, après tout dépend de ce que l'on en fait. On peut améliorer la production d'armes de guerre autant que l'on peut améliorer une solution qui répond aux besoins spécifiques de personnes malades ou à des personnes qui sont en difficulté d'accès à des besoins fondamentaux.

### **Quelles sont, d'après vous, les conséquences d'une numérisation des entreprises sur la société ? 4min 50**

Il y a d'abord un impact sur le personnel, dans le sens où la digitalisation permet d'automatiser certains processus qui étaient pris en charge par des personnes, dont le rôle disparaît. Il y a un impact clair qui se fait déjà ressentir à gauche et à droite. Le côté pervers c'est que l'on utilise parfois l'excuse de la digitalisation pour dégraisser les entreprises. L'impact, c'est aussi un changement culturel, c'est-à-dire qu'il y a des modes de travail qui changent, les personnes doivent s'adapter à ces nouveaux modèles de fonctionnement et les entreprises doivent aussi s'adapter au digital. Le digital devrait apporter des réponses de manière plus ciblées, plus appropriées aux besoins. Alors qu'à priori beaucoup d'entreprises sont encore au stade de standardiser leurs offres afin qu'elles soient le moins coûteuses à délivrer.

Dans le quotidien, il y a plein de choses positives. La digitalisation à « désintermédier » plein de trucs. On a plus besoin de faire appel à des professionnels. On a une instantanéité de l'information.

Ex : l'état du trafic en temps réel, plus globalement, l'état de la planète en temps réel. Le fait de pouvoir traiter de grosse quantité de données et d'en retirer des éléments analytiques pertinents. C'est d'une puissance importante.

### **Business Model Canvas ?**

#### **Connaissez-vous le Business Model Canvas ? oui**

#### **Quelle influence à la numérisation sur ce modèle ?**

Si on reprend les différents éléments, c'est clair que cela nécessite un investissement considérable au départ. La structure du tout change radicalement. Le fait de pouvoir délivrer des solutions plus adaptées, plus ciblées vont générer des flux de revenus différents, soit à plus haute valeur ajoutée, soit beaucoup plus de revenus parce que l'on est capable avec le digital de rendre disponible la solution à un plus grand nombre de personnes.

### **Sur vos segments de clients (8 min 10)**

Évidemment, sans doute plus segmenter, on va jusqu'à même dire qu'on va faire de la customisation de masse, ou la solution sera presque individualisée à la limite.

L'autre aspect, on arrive à développer des **propositions de valeur encore plus spécifiques pour des segments plus fins.**

Forcément des nouveaux canaux d'accès aux solutions qui n'existaient pas auparavant.

Ex. : le canal digital, le portefeuille d'un client peut atteindre 200 clients et avec le digital, il peut passer à 3000 clients.

On ouvre le jeu à des cibles plus petites, celles sur lesquelles on n'a pas forcément de faire des efforts « non digitaux » et qui sont maintenant accessible grâce au digital.

Dans le domaine social, le digital permet de mettre à disposition toute une série de solutions : tous les

systèmes de monnaie électronique qui permettent dans les pays du sud de pouvoir faire du microcrédit. Accéder à l'information pour anticiper les intempéries pour les récoltes. C'est possible en développant le digital à très bas prix et non à basse qualité dans les pays du sud.

### **La structure de revenu ? 11min**

C'est le choix que l'on veut faire.

Je vais pouvoir toucher un plus grand nombre de bénéficiaires et de clients sans changer mon offre.

L'autre, c'est touché les mêmes personnes avec des propositions de valeur supplémentaires, c'est disponible plus rapidement.

Après, le fait de pouvoir utiliser l'analyse de datas, de pouvoir mieux connaître ses clients, cela permet d'apporter quelque chose de plus personnalisé en termes de propositions. Souvent, on a un backstage qui reste assez standard et c'est le frontstage qui va faire des combinaisons pour arriver à des choses de plus en plus personnalisées, customisé, sur base d'une gamme de produits ou de services. Le fait de mélanger les peintures : on a les couleurs de bases et avec la digitalisation on élargit la gamme de couleurs.

Plus compliqué, c'est plus « challenging ». Car le client il sait que l'on peut répondre à ses besoins à l'infini. Alors qu'avant, s'il n'y a que des voitures blanches, il prend la voiture blanche.

Cela génère un comportement chez le bénéficiaire qui est plus exigeant aussi.

C'est valable aussi dans le domaine social et à juste titre là.

### **Durable (Économique, social et environnemental)**

#### **Pensez-vous que la digitalisation des entreprises soit positive pour la société, impact social ? 13min 41**

Si tu donnes accès à des services à certaines personnes et qu'en attendant tu vires 2000 personnes. L'un ne compense pas d'autres. Cela n'a rien à voir avec le digital. C'est ta politique d'arrivée du digital en entreprise. Typiquement dans une entreprise du Pays basque, ils mettent un point d'honneur de retrouver un job à toutes les personnes qui vont être impactées par le digital chez eux. C'est eux qui s'en occupent. Ils n'outsourcent pas, ils ne refilent pas le bébé à un organisme public ou privé. C'est un engagement par ce qu'on est responsable. C'est de la vraie responsabilité sociale.

De l'autre côté, est-ce que toute entreprise peut devenir sociale ? Oui, dans sa manière de gérer l'impact et oui sur redirigez les produits et les solutions qu'elle développe vers la réponse à des besoins de base qui ne sont pas rencontrés par une partie de la population. Ce sont les 2 dispositions qu'on doit se poser comme question.

Que ce soit ici ou dans le sud.

#### **Pensez-vous qu'il y ait beaucoup d'entreprises qui se posent la question ? Pour devenir plus durable ? 15min 38**

Je ne crois pas.

On fait cela à côté. J'en connais une ou deux. Cela reste frileux. Au Mexique, on va rendre un social business pour rendre des habitations accessibles à des personnes qui n'ont pas les moyens de se payer une maison. Mais on garde encore un core business qui est de faire de l'argent.

On est à la limite du social washing.

L'autre stratégie : Il y a aussi le fait de d'abord cibler un segment rémunérateur pour ensuite avoir un modèle hybride avec l'argent que me donnent ceux qui ont les moyens de me payer pour financer des solutions pour les publics différents.

L'organisation hybride c'est un fort profit et un peu fort profit. Qui dit entreprise dite quand même économique. Par vase communicant, il faut que cela s'équilibre. Si ce n'est pas le cas, en cas de crise,

c'est cela que l'on sacrifie. Cela doit être robuste.

### **Pensez-vous que le digital puisse être durable (économiquement, socialement et écologiquement) ? 19min 30**

Oui économiquement oui.

Alors que si tu es digital, tu émetts du CO2, alors non jamais.

On compensera en plantant des arbres.

Quel est l'impact global général ? Ta solution digitale produite par des serveurs produisant du CO2 peut apporter une solution à des bénéficiaires qui consommeront peut-être 3 fois moins de CO2 de leur côté.

Il faut une approche de cycle de vie globale pour se rendre compte que c'est durable ou pas. Et pas uniquement, « au niveau de ta production, tu émetts du CO2, ce n'est pas bien, ce n'est pas durable. » Il faut faire des efforts et optimiser les processus. Il faut aussi réfléchir à l'impact que tu génères et que celui-là te permet d'économiser dix fois plus de CO2.

Ex. : le verre, sa production est très énergivore. Si c'est pour fournir que du triple vitrage qui va permettre de diminuer la consommation d'énergie. Est-ce que l'un dans l'autre on n'a pas un effet de neutralisation ? Le problème c'est que l'on utilise pas le verre que pour le triple vitrage.

La réflexion que peut avoir une entreprise c'est :

Est-ce que je vais dans des applications. Donc, mon processus de production, qu'il soit digital ou non, je connais l'impact. Et est-ce que je vais orienter mes solutions qui vont permettre de réduire l'impact environnemental ou augmenter l'impact social positif pour les bénéficiaires. C'est une analyse de cycle de vie. Il existe des analyses de vie environnementales et des analyses de cycle de vie sociale qui permet d'avoir une vue globale pour savoir comment une entreprise contribue ou pas de manière durable.

### **Qui fait ces analyses de cycles de vie ? 22min 22**

Souvent ce sont des entreprises tierces pour éviter le phénomène de juge et partie.

Mais il y a des entreprises qui font en interne leurs propres analyses.

### **Comment calcule-t-on l'impact social d'une entreprise ?**

Souvent cela a été développé pour les aspects environnementaux. Et pas uniquement pour le CO2.

Il existe l'équivalent sur les aspects sociaux : sur la qualité de l'emploi, la création de valeur pour les populations locales, la réponse à des enjeux sociaux, sociétaux, en aval avec la solution.

### **Quel est, d'après vous, le meilleur moyen de rendre les entreprises durables ? Quels sont les outils ? 24min06**

C'est de déployer une stratégie sur leur core business. Et c'est là que l'on peut durabiliser tant sur le plan environnemental que social. Ou sont les enjeux, qu'est-ce que l'on peut faire et c'est là que l'on génère un portefeuille de projets. Qu'on va gérer pour faire en sorte d'atteindre une stratégie qui découle d'une vision. On doit réorienter nos solutions. Avoir une feuille de route qui va étager les différents projets pour atteindre la vision attendue. Tout cela, en sachant que l'on va faire cohabiter, à un certain moment, l'entreprise classique et l'entreprise en devenir. C'est la notion **d'entreprise ambidextre**.

Il y a tout un plan, à la fois, une feuille de route de réorientation, sur la partie « procédé », supplies chain et type de solutions délivrées et vers quel marché pour continuer quasi à 100% les enjeux environnementaux et sociaux à la solution que l'on délivre.

Et il y a un plan de déploiement, de l'entreprise d'aujourd'hui vers l'entreprise de demain avec les compétences, quels sont les métiers qui changent ? ...

Cela dure 30 ans, 50ans. Tout dépend de la solution.



Cela dépend du sens de l'urgence.

Pour une PME on peut basculer en 5 ans max. toute la totale.

D'autres grosses boîtes, c'est 30 ans.

Tant que l'entreprise fonctionne toujours bien. On ne change pas.

On veut voir de manière sécuriser.

La pression, elle se fait parce qu'il y a une urgence. Une masse de clients ou un gros client qui exigent ce basculement ou des enjeux réglementaires.

Ou des gens qui ont par conviction, envie de développer un projet.

Ce qui empêche, c'est que quand tu as un business bien établi, cela vient plus perturber les choses.

### **Cela coûte cher de basculer dans le durable ? 29min 18**

Un projet de recherche et développement a un coût. Il faut le dérisquer ce coût. Je viens avec des méthodes agiles pour prendre les décisions qui vont confirmer ou infirmer le potentiel d'une solution.

Cela peut rassurer les personnes. On ne va pas attendre 2 ans avant de prendre une décision.

Régulièrement, on va évaluer régulièrement si on doit continuer ou arrêter, s'adapter, persévérer.

Méthode Agile : c'est de pouvoir délivrer de manière très régulière, des incréments de solutions ou des incréments de validation d'hypothèses qui permettent à une entreprise de prendre une décision. Quant à la pertinence de continuer d'adapter, de pivoter ou d'arrêter. Et donc de le faire régulièrement cela permet de dérisquer. Le fait de poser des questions, tiens à la fin de mon mois, qu'est-ce que j'aurais valider ou invalider comme hypothèse critique qui si elle ne se vérifie pas, elle me dit que je dois aller voir ailleurs.

Si on est dans le business, comment je peux tester ma solution à moindre coût pour voir si je suis dans le bon.

### **? avez-vous quelque chose à ajouter (31min 50)**

Je suis très sensible au modèle économique inclusif ou au modèle de « social business » qui rechallenge les certitudes sur la manière dont on délivre une solution.

Par ex. : comment vais-je délivrer des panneaux photovoltaïques durables en milieu rural, en Inde, pour assurer l'approvisionnement d'énergie à 300 millions d'habitants. Évidemment que là, il y a des enjeux opérationnels qui n'ont rien à voir avec les panneaux photovoltaïques en Wallonie même rurale.

Il y a vraiment des freins. Les organisations doivent complètement réinventer leur manière de fonctionner. Et aussi leurs partenariats, à fond. Les partenariats avec des acteurs locaux.

Si on parle même en Europe, comment délivrer des solutions inclusives à un public qui n'a pas accès à ces solutions, c'est travailler avec des structures associatives, ONG qui connaissent ce public-là. Il y a tout l'enjeu de comment ces 2 acteurs acceptent de travailler ensemble. Voilà parce qu'avec une entreprise qui a un enjeu économique, c'est un peu le diable pour le non marchand. Et la perception des entreprises économiques pour le non-marchand, c'est vraiment des gens inefficaces. Et il y a vraiment comment on développe aussi des partenariats entre les 2 et faire en sorte que les acteurs se connaissent et se rencontrent que, ils ont une complémentarité qui va leur permettre d'atteindre les objectifs. Là, il y a vraiment un choc.

Comment je peux bénéficier de la puissance de feu de l'entreprise moyenne et grande sans perdre mon sens à moi. Puis comment en tant que grosse entreprise, je suis prêt à revoir complètement mon métier ou mes métiers pour délivrer des solutions qui ont du sens. Parce que délivrer une solution à un public défavorisé de la même manière que je délivre à un public classique, cela ne va pas marcher.

C'est possible, c'est mon job. Il y a vraiment des modèles mentaux à déconstruire.

Tiens pour vous, c'est quoi un business model inclusif ? qui rendent des solutions accessibles à tous ceux

qui en ont vraiment besoin.

Parfois, cela passe par l'étape « je rentabilise mon business model pour avoir les moyens après pour développer des solutions à rentabilité moins élevée, voire à rentabilité nulle, pas à perte. Ou parce que là, je vais atteindre des économies d'échelle qui vont faire baisser le coût de ma solution. Certains font cela intentionnellement : disant là, si je touche tel public, cela va faire produire une telle quantité que je vais faire baisser en fait mon coût de production et de permettre de pouvoir le proposer à un coût réduit et le rendre accessible. Ou alors, faire des solutions frugales c.-à-d. des versions simplifiées parce qu'elles contiennent les besoins de base suffisant par rapport à cela.

Toutes ces pistes comment on peut donner envie aux entreprises de le faire.  
Je ne parle pas des start-up.

### **Connaissez-vous des entreprises belges numériques et durables ? 36min 24**

Il y a des projets : chez coopcity, on accompagne certains projets comme cela.

Soit le numérique est utilisé comme moyen.

Oui, cela peut être des logiciels de gestion, de gestion des soins. Mais cela reste toujours en appui des métiers de base qui est d'apporter des soins. L'idée du social, c'est de dire : est-ce que je peux développer, en fait, un logiciel opensource à moindre coût et comment je vais pérenniser mon modèle économique là-dedans.

Nubo, dans Blossom,

On est clairement dans comment je rends une technologie disponible à des structures qui accompagnent des publics défavorisés et qui n'ont pas les moyens de se payer la rolls en termes de solutions qui elle pourra être payable.

Cela peut être une philosophie d'entreprise 100% numérique. Comment je développe mes technos (objets connectés, IA,) pour la rendre accessible.

### **Si vous aviez une carte super Pouvoir et que vous pouviez résoudre un problème dans le monde, quel serait-il ?**

En fait, c'est développer des solutions qui permettent aux communautés locales d'être autonomes socialement et environnementalement, dans le développement de leurs propres solutions. Donner des solutions que les communautés locales peuvent s'approprier pour développer leurs propres solutions pour un impact social et environnemental.

C'est une solution qui va permettre de pouvoir subvenir aux besoins en nourriture de ma communauté grâce à des pratiques agricoles durables, style agroécologie, permaculture et cela grâce à l'apport numérique tout en assurant l'approvisionnement en énergie du durable.

C'est vraiment augmenter la résilience des communautés locales.

Tout en ne devenant pas un truc hermétique, fermé. Il faut communiquer avec les autres. La majorité des Seront internalisés dans la communauté ou dans le bassin de vie.

Et là, je crois fort au numérique. Comment un bassin de vie peut s'assurer une qualité alimentaire, l'accès aux besoins de base de ses habitants.

Et là, le numérique peut être une aide pour identifier les besoins. Et aussi pour répondre de manière pertinente, ou développer des accès auxquels on n'a pas pensé au départ.

....

Comment on assure une population de reprendre la main sur ses besoins vitaux.

Quartier aide et soins : projet pour les aînés

Développer des équipes autogérées d'aides à domicile pour des personnes qui veulent rester à la maison et la stratégie c'est de développer tout une série de services à travers une plate-forme.

Ce sont des choses qui se développent. L'idée c'est que ce soit résilient et que l'on puisse vraiment rendre l'appropriation. Et donc à terme, avoir une approche sous forme de coopérative ou chaque acteur de l'écosystème a son mot à dire sur le développement de ses solutions.

### **L'avenir des entreprises, c'est la coopérative d'après vous ?**

Pour moi, si on implique les personnes, c'est une manière responsable et là, il y a des solutions.

En France, il y a un statut légal qui s'appelle Société Coopérative à Intérêt Collectif (SCIC) et là, l'exigence c'est que l'on constitue des sociétés coopératives qui rassemblent les parties prenantes dans la gouvernance. Pour développer des réponses qui privilégient l'intérêt commun.

Les fonctions vitales sont :

- habiter
- se déplacer
- l'énergie
- l'éducation
- l'agriculture
- la santé
- les liens sociaux
- la gouvernance
- l'entrepreneuriat
- l'histoire,
- sa culture,

tous ces éléments-là, comment on fait pour les communautés.

...

Comment les communautés se réapproprient les différents éléments plutôt que d'être dépendant. Mais il faut bien garder la porosité pour s'enrichir l'un l'autre. Ce serait dommage que les communautés deviennent des villages complètement fermés avec des murs.

.....

Il y a beaucoup de travail même ici.

On a développé des modes de fonctionnement et on ne pense pas que cela peut être différent.

On ne doit pas revenir en arrière.

Si en 3 minutes, je peux faire ma chaussure en imprimante 3D. quid de l'artisanat ? tu dois plus la faire venir de Chine. Tu imprimes.

Comme tes legos...ils viennent du Danemark...

## 8. Entretien Martin Cocle



### **Martin Cocle**

CEO et fondateur de Nubo

Skype, 26 juin 2019, 14h, 1h14 d'interview.

Nubo est une jeune coopérative fondée le 28 janvier 2019 mais qui n'a pas encore d'activité économique. Nubo est une entreprise qui a pour vocation d'offrir une solution d'espace de stockage en ligne (cloud) et une adresse électronique (mail) éthique et locale. Une alternative aux GAFAM pour pouvoir assurer une vie privée et les libertés fondamentales sur internet. Martin Cocle est un militant du logiciel libre et des libertés fondamentales. Il a travaillé dans le secteur associatif et dans l'économie sociale pendant plusieurs années et y a acquis une expertise dans l'engagement social des entreprises.

### **Se présenter et présenter l'entreprise**

Je m'appelle Martin Cocle.

Je suis arrivé dans Nubo parce que je suis un militant du logiciel libre et des libertés fondamentales depuis des années. J'ai travaillé dans le secteur associatif et dans l'économie sociale pendant quelques années.

...

En ce moment, je vis en Allemagne. Mais j'ai gardé des attaches très fortes avec la Belgique et notamment avec le secteur militant bruxellois.

C'est de là que sont venus à la fois Nubo et mon implication dans Nubo.

À titre plus personnel,

J'ai fait des études de philosophie et d'anthropologie. J'ai été prof, formateur d'adulte, travaillant en éducation permanente et puis en insertion socio-professionnelle et en économie sociale y compris dans la gestion de projet et projet européen.

Nubo est une entreprise toute jeune, fondée le 28 janvier 2019 (on est passé devant le notaire) et on n'a pas encore d'activité économique.

À l'heure actuelle... je mets la dernière main au système de recherche à coopérateur.

Nubo va se lancer dans sa campagne de souscription publique

Nubo est une entreprise qui veut offrir au citoyen lambda à toutes les personnes qui sont intéressées par des questions de vie privée et de liberté fondamentales sur internet et plus largement, mais qui ne s'y connaisse pas en informatique

Nubo veut offrir une solution qui respecte leur valeur, leur vie privée et qui soit en même temps pratique et utilisable.

Nubo se veut local, éthique et authentiquement démocratique

On a obtenu un agrément du Conseil national de la coopération, mais sur l'ensemble des critères on est plus catholique que le pape parce que

- Chaque personne ne vaut qu'une seule voix.

- On a limité la possibilité de prise de pouvoir au sein de la coopérative

- On se veut extrêmement transparent et extrêmement participatif.

Un des enjeux est que les coopérateurs soient vraiment aux manettes et au contrôle de la coopérative

Je suis dans l'équipe qui est chargé du projet Nubo

On vient chacun d'une des structures qui travaille dans les logiciels libres et les libertés fondamentales sur internet

Je viens de Cassiopea.

Mais je suis le plus faible techniquement au niveau de la technique informatique et numérique ;...je m'occupe de tout ce qui est à côté de cela même si j'apprends.

J'écris beaucoup de choses en termes de dossier, en termes de plan financier, j'ai les relations avec les juristes, je cherche les comptables. Bref beaucoup de choses pour l'instant ;

#### **Vous êtes combien dans Nubo ? (4min)**

Des personnes qui portent le projet véritablement, on est 6. Une par structure en fait...

Mais on a 3 coopérateurs externes (premier cercle). Ce sont des gens que l'on a contactés parce qu'on a besoin de capitaux pour commencer et pour tester les outils de prise de part.

On est en pourparlers avec 2 associations en plus qui devraient nous rejoindre le mois prochain.

Après demain on lance la campagne de souscription, mais c'est un mauvais moment avant les vacances pour les campagnes de crowdfunding. On la rendra publique véritablement en septembre

...

#### **Vous offrez des services, mais aussi des produits ? (5 min)**

La logique du logiciel libre fait que tout ce que l'on développe, et ce à quoi on prend part ne nous appartiennent pas encore. Il est reversé au bien commun via des licences dites « copyleft ».

C'est assez difficile de dire « produit » même sur internet la nuance entre produit et services.

L'objectif, c'est d'offrir des services aux particuliers, mais pour cela on va participer et on participe concrètement au développement de logiciel qui eux sont reversés à la communauté.

On ne fait pas de produit d'autant plus qu'on ne fait pas de be to be ou très peu.

On va s'adresser aux petits indépendants, aux petites sociétés qui sont intéressées par notre service.

Mais je ne peux pas dire que je vends tel produit exactement.

#### **Vous êtes Local, Éthique, etc..? (6min15)**

C'est le cœur du projet.

On est parti des considérations politiques. Je vais utiliser des mots un peu plus précis qu'éthique parce que derrière éthique on peut mettre beaucoup de choses.

On est parti des considérations politiques : qui est cette question de la vie privée et des libertés fondamentales.

Les associations qui sont derrière Nubo ou les structures derrière Nubo (on est une coopérative en fait) sont toutes intéressées par cela.

Cela fait des années que l'on prêche dans le désert et avec le temps, on a eu le plaisir amer de démontrer qu'on avait raison avec une série de scandales ou avec une série d'impacts y compris sur la démocratie.

On s'est dit : Il y a un problème

- Soit on a des geeks ou des gens qui s'y connaissent et ils sont déjà chez nous et ont des solutions

- Soit on a plein des gens, qui disent c'est bien, mais moi je ne m'y connais pas, qu'est-ce que je peux faire ;

On fait le pari de se mettre ensemble pour offrir des services (techniquement une expérience utilisateur parce que les services existent déjà), mais offrir pour monsieur « toutlemonde » quelque chose qu'ils puissent comprendre et dont il puisse avoir l'utilité et les outils.

Il s'agit de répondre à un problème de société tout en offrant les véritables leviers (ce n'est pas du bullshit)

Si on achète une part chez Nubo et on devient automatiquement copropriétaire et on est authentiquement décideur

Oui l'éthique est au cœur du projet

C'est en cela que je dis que c'est une considération politique

On est tous militants l'aspect politique, liberté fondamentale et vie privée, c'est joint à d'autres questions qui sont comme par exemple le changement environnemental, qui sont la possibilité de créer du bien social, qui sont la démocratie économique.

Si on est une coopérative, c'est parce qu'on estime qu'il faut redonner aux utilisateurs et au citoyen les leviers de pouvoir au sein de la sphère économique

Une des grandes ...phrases...dans notre espace politique : « si c'est gratuit, c'est vous le produit » l'objectif c'est que les gens ne soient pas le produit, mais que les gens soient les décideurs, soient les propriétaires de ce qu'ils consomment

...

### **Le numérique est-il le futur de la société ? (9min 54)**

De mon point de vue à moi ou de celui de Nubo ?

Cela n'a pas été étudié, travaillé comme cela dans Nubo

J'ai envie de dire : Oui et non,

### **NON**

-1. d'abord on nous vend beaucoup de choses qui sont de la poudre aux yeux

Il faut se rendre compte que tout ce qu'on nous prétend dématérialiser n'est jamais dématérialisé. Le cloud, ce n'est pas dans l'espace. C'est l'ordinateur de quelqu'un d'autre. C'est un autre ordinateur que celui de son bureau.

La dématérialisation : Ce n'est pas vrai

- 2 . Il y a beaucoup de promesses qui sont faites qui sont politique plutôt que véritablement technique.

(Livre de : chaos monkey) lorsque les grandes entreprises du numérique son toutes arrivées avec des promesses qui visent à d'abord à casser des choses avant de mettre quelque chose à la place, à remplacer. C'est une des problèmes de l'ubérisation.

Il y un coût à l'arrivée du numérique et ce coût doit être questionné (c'est pour cela que c'est politique) on présente une simple évolution technique, quelque chose de l'ordre du choix politique

Il n'est pas du tout illégitime d'interroger collectivement :

est-ce qu'on accepte qu'une société comme Uber arrive et casse les taxis ?

On n'est pas du tout obligés d'accepter comme une simple évolution technique le fait de voir dans les rues, pleins de gars qui doivent transporter en vélo pour des salaires de misère, le repas du dimanche soir, des gens qui vont regarder leur série Netflix

Le numérique n'est pas l'avenir de tout.

**OUI**, on pense qu'il y a beaucoup de choses qui sont promises là derrière et qui sont intéressantes et qu'on voit.

On les place au niveau de

- Tout ce qui est décentralisation

- des liens directs qui sont liés

Il est clair qu'il y a des choses qui sont très positives. Que ce soit au niveau de la possibilité.

- de connecter les gens
- D'outil d'Automatisation
- de toute une série d'outils qui permettent de soutenir la créativité et la vie locale

On pense que toutes les formes de discussion ou les outils qui ne sont pas véritablement révolutionnaires permettent de soutenir une créativité ou une vie associative qui existe déjà (Gasap, groupement d'échange collectif, sel ..) toutes ces choses-là peuvent bénéficier du numérique

C'est là qu'il y a une différence entre ce qui casse et ce qui permet de soutenir.

Est-ce qu'on veut soutenir et outiller une vie humaine qui existait déjà ou en fait, on veut lui imposer un système qui profite à quelques-uns

qui sont ce qu'on met véritablement aux commandes ?

C'est toute la différence entre un réseau social décentralisé ou un Facebook. Un Facebook, on a absolument aucun contrôle ; c'est pratique, c'est commode, mais on a aucun contrôle sur ce qu'on voit réellement.

On paie Facebook avec notre vie privée et des bouts de notre démocratie. Face book, qui aujourd'hui, abime notre démocratie

qu'est-ce qui fait que Facebook aurait pu être différent ?

Si Facebook avait choisi

- un business modèle qui ne fonctionne pas sur la publicité
- Un modèle de gouvernance qui donne la part belle à ses utilisateurs
- Un système de capitalisation qui fait en sorte que les utilisateurs soient les propriétaires
- un système technique qui se voulait décentralisé cela aurait donné sans doute davantage de protection aux données et aux utilisateurs

(sensibilisé à la décentralisation  
blokchain )

### **Comment permettez-vous à vos clients de suivre toutes ces idées-là concrètement? (16min)**

Concrètement, on leur permet

- d'être propriétaire. Ce ne sont pas des clients, ce sont des utilisateurs ou des coopérants.
- ils ont un droit de vote à l'assemblée générale
- au niveau gouvernance, on donne accès à tous que l'on peut leur donner.

Mais pour obtenir un agrément, les débats au sein des CA sont confidentiels

On rend publics les PV décisionnels, mais on ne peut pas rendre publique qui a dit quoi ou qui prend position

Mais c'est un agrément dont on aura besoin, mais qui est typique des différences de conception par le monde politique

Agrément pensé pour le politique pour des ASBL

Les gens ne sont pas des clients, mais coopérateurs

Ils sont utilisateurs et leurs données sont protégées

Ils ont une transparence sur ce qui se passe dans les machines et derrière

Les gens ont accès à toute une série de paramètres, chez google vous pouvez un compte en 3 clics. Chez nous on essaiera en 5 clics

chez nous si vous voulez, vous pouvez tout décider.

- ils ont un accès à tout ce qui est derrière. Chez Google vous ne savez ce qui se passe derrière.

- Permettre les accès aux paramètres et permettre de comprendre (une partie de nubo qui sera de l'ordre de l'information, tutoriel, )

et être le plus soutenant possible avec des systèmes d'échanges entre coopérateurs ou en nous rencontrant (avantage d'être local).

- lorsqu' il y aura des bénéfiques... il y aura une décision pour les affecter ; de préférence qu'il peut aussi soutenir l'objet social, vers les militants, vers des associations ce genre de chose

beaucoup de choses de l'ordre à mettre en place, mais on à l'objectif comme fondateurs ont l'objectif de lâcher la main, on fait partie du programme... si les coopérateurs disent cela et bien c'est une démocratie

On a mis 1 seul cadenas qui peut évoluer sur la finalité sociale et l'objet social

Mais tout le reste sera entre les mains des coopérateurs

### **Dangers et freins (21min)**

Le cœur du pari de Nubo

C'est de dire aux gens : Vous aviez un truc gratuit et nous on vous dit que ce n'est pas gratuit et on espère que vous êtes d'accord avec nous

Et donc, on vous propose en échange de payer l'abonnement (Google est gratuit) des choses que vous pouvez obtenir gratuitement, mais pas vraiment gratuitement, car il le paie par leur vie privée

Sur les risques à plus long terme, ce type de modèle de gouvernance en coopératif, business model par abonnement a été peut utiliser dans l'économie sociale

Ce business model existe

il existe beaucoup d'associations qui font cela

on est presque les seuls à le faire en modèle coopératif. Les autres sont soit des associations ou des ASBL.

chatons.org (attention collectif d'hébergeur transparent, neutre et solidaire – initié par l'association française framasoft)

l'autre, on est co-organisateur

libreho.st (libre hoster network) celui-là a été pensé comme un pendant international pour chatons

Nubo ne veut pas devenir grand. Imaginons que plein de gens veulent venir, qui trouvent cela génial. On nous dit passer à l'échelle européenne. Non, non on ne veut pas passer à l'échelle européen. NON,

Si vous souhaitez faire un nubo ailleurs, nous on va plutôt essayer de vous aider. L'objectif est que les outils nubo soient transférables comme un logiciel libre. Avec des licences libres Il y a encore quelques détails pour éviter que ce soit approprié par nos adversaires.

On a vu à des endroits, des acteurs privés qui s'opposent aux acteurs associatifs ou à la coopération.

*Voir google « arene » voir podcast*

Il y a encore des détails à peaufiner.



Le but n'est pas de grandir trop

Cela qui a été dramatique pour nous c'est la directive sur les droits d'auteur proposé à l'Europe qui va être transformée en droit national (poussé par les ayants droit et les journaux), mais cela ne protège en rien les petits acteurs et le secteur dont Nubo.

On va voir si cela n'est pas un grand danger pour nous.

### **Connaissez-vous le business model canvas, coopcity canvas ? (26min 11)**

On nous l'a présenté

On a voulu essayer plusieurs fois. On a l'impression que pour pouvoir remplir les cases, il fallait que l'on comprenne l'outil et pour comprendre l'outil il fallait qu'on ait déjà rempli les cases.

C'est un des outils qu'on aurait pu faire et refaire. On s'en est détaché après.

...

Quand on crée une entreprise ou un projet comme celui-là, on doit se poser beaucoup de questions et utiliser un outil comme cela c'est très astreignant. Et on a déjà beaucoup de choses astreignantes comme la charte de valeur, le plan financier ou le business plan de Nubo. Ce n'est pas très pratique à faire quand on bosse en réalité, on a été beaucoup par internet.

Pas très facile à faire

### **Qui sont vos clients, vos partenaires ? Quels sont leurs profils ? (28min 50)**

On a essayé de faire une étude de marché sur notre réseau, il y a un an et demi. Sur internet et sur base de notre réseau. Cela s'est pas mal passé : on a eu 650 réponses. Ce qui est pas mal pour ce genre de truc. Parce qu'on travaille avec des associations, on est un peu plus fort. C'est un avantage par rapport à 3 étudiants qui sortent de l'Ichec ou de Solvay et qui veulent lancer leur boîte.

C'est un avantage pour nous.

On a 3 cercles (3 catégories de personnes) que l'on veut cibler, outre les associations qui partagent nos centres d'intérêt et nos soucis, mais qui ne seront pas nos utilisateurs ou nos cibles directes.

On a un

- premier cercle : d'abord, on a les gens qui s'y connaissent et qui sont sensibilisés aux questions de vie privée et liberté fondamentale sur internet. C'est les Geek ou les gens qui sont déjà impliqués. Dedans, il n'y a pas mal de monde. On n'a pas besoin d'être très très fort pour avoir voulu se libérer de microsoft office.

- deuxième cercle : ce sont plutôt les gens qui partagent les questions politiques, l'analyse sociétale, mais qui ne s'y connaissent pas. Là-dedans on pense qu'il y a beaucoup de monde.

Qui est plus ou moins impliqué politiquement, mais ce n'est pas la question. Est-ce que vous êtes suffisamment sensibilisé pour passer le pas ? Il faudra que les gens sautent et mettent la main au portefeuille. Dedans, on pense aux gens insérés dans le tissu local et associatif. Les Belges font beaucoup de bénévolat. Et on veut leur proposer à eux, à leur petite association, à leur petit groupe local et à leur groupement de quartiers, mais aussi à leur famille d'avoir ce qu'il leur faut. C'est donc quelque chose qu'on doit penser au niveau de nos outils. L'enjeu pour nous c'est de passer du premier cercle au deuxième.

- troisième cercle : c'est plus largement les gens qui sans doute ont entendu parler de l'utilisation des données à caractère personnelles (scandale Cambridge analytica, l'élection de Bolsonaro, la stratégie du Vlams Belang sur les réseaux sociaux). Mais ces gens ne sont pas encore suffisamment convaincus par la question. C'est une autre stratégie, mais importante pour Nubo parce que Nubo veut porter un projet de

société, montrer un autre son de cloche, montrer que c'est possible, que cela marche, montrer que cela a une pertinence. Et les convaincre petit à petit.

### **Comment atteindre les clients ? 32min 54**

Ils vont payer, on a pas encore commencé

On cible 2 vecteurs principaux

2. 1. Vecteur : Via des associations membres, notre réseau et les associations proches : on va parler avec toute une série de chose avec lequel on travaille depuis longtemps ex : Cassiopea (fondatrice de Nubo), de même que Domaine Public (fondateur de nuboo) travaille avec la Zinneke On voudrait aller voir le Zinneke et leur demander est-ce que vous ne voulez pas touché un mot de nuboo à vos ... ?  
On travaille avec des espaces publics numériques, des centres d'éducation permanente et pour Nuboo, il est finalement plus important que ces gens acceptent de mettre un petit encart, de faire une interview ou autres et via ces associations-là, on va spontanément toucher le deuxième cercle (éducation permanente) on va toucher le 2<sup>e</sup> cercle les gens qui ne s'y connaissent pas, mais qui sont intéressés
2. 2. Vecteur : Le grand public, et si possible les grands médias, le bouche à oreille de façon concomitante (travailler avec des journaux, des médias plus traditionnelle...) on travaille pour avoir une visibilité plus large, visibilité à gauche et à droite, à différent endroit, mais avec une force de frappe réduite, car il est inimaginable de payer de la publicité 20sec de spot télé avant le JT. On a regardé les prix des encarts de la STib ??

### **Quels sont les coûts ? 35min 25**

Pas de salaire, pour l'instant c'est 0. on est à ce point con que on est en train d'embaucher quelqu'un d'externe

On se rend compte qu'on va renforcer la communication

Actuellement, on veut engager un chargé de com. Néerlandophone avant de nous payer nous-mêmes.

On a un hébergement des noms de domaines.

Comme les associations derrière nuboo existe déjà, Il n'y a une série de choses qui sont rendues possible et qui sont quasiment gratuite

On a eu un soutien par coopcity pour ce qui est la communication

Les coûts actuels vraiment sont au niveau de la communication. Tout ce qui est gestion, financier, frais de fonctionnement et frais fixes sont des couts réduits actuellement

vu le nombre d'heures engagé fait qu'on aimerait s'y retrouver, rentrer dans nos frais

Vous avez des locaux ?

Location : on Soussous-loue des bureaux avec des associations fondatrices à un prix défiant toute concurrence

### **Revenus ? Subside ? 37min 08**

Ô, à l'heure actuelle, on fonctionne uniquement sur les fonds propres, c.-à-d. sur les apports des premiers coopérateurs

C'est l'enjeu. On veut réunir suffisamment de gens pour à la fois payer le financement, mais pour aussi avoir suffisamment de clients pour atteindre le break even.....assez tôt

*On ne veut pas faire une pyramide de Ponzi.*

On a essayé d'avoir des subsides de l'économie sociale, ne fût-ce que pour payer un salaire pendant un ou 2 ans.

Quelques Subsides automatiques qui sont des subsides à l'investissement de la région bruxelloise sur laquelle on compte

On compte beaucoup sur Tax shelter pour entreprise débutante (fédéral)

La 2e chose c'est le fond Coop.us de la région bruxelloise : double les capitaux levés par des fonds privés par des structures du moment qu'elle respecte une série de critères de l'économie sociale.

En fait Nubo est assez peu ambitieux en termes de bilan. « C'est trop petit votre truc »

L'objectif n'est pas de construire un gros truc

Par rapport à l'économie sociale locale, on n'est pas ambitieux

Il y a un hiatus entre la logique d'économie sociale locale et ce qui est dans la tête des bailleurs de fonds, qui fonctionne avec des logiciels classiques. On n'a pas assez d'ambition en termes de croissance, pas assez de taille, cela ne peut fonctionner de manière trop locale.

Un retour que nous avons eu :

« Vous ne travaillez pas à l'échelle internationale ?? » ils n'ont rien compris et on va falloir qu'on leur explique mieux

### **Quelles sont les ressources nécessaires ? 40min 41)**

L'objectif d'être maître de ce qui se passe sur notre serveur et chez nous

On veut être possesseur des machines

Il y a une réflexion sur l'impact environnemental que ce soit physique autour des machines et de l'électricité

Objectifs :

être possesseur des machines on n'a pas d'impact sur le data center. On a essayé d'avoir un petit data center propre, mais si cela se fait, c'est à moyen terme. Il existe un acteur alternatif, C'est « all to all », créer par un gars qui gère lui-même le data center.

Au niveau technique, qui en fait est critique, c'est le admin et la gestion des incidents. Il va falloir avoir des gens pour savoir comment on peut avoir une réponse aux incidents 24h/24h ?

Problème client ?

Il y a 2 entrées : il n'y a pas d'entrée utilisateur et pas surveillance système

Il faut qu'on puisse écouter et savoir ce qui se passe (c'est pas d'office un cancer)

L'objectif c'est le Time (le temps ou les services sont en ligne) très élevé

Les gens sont très sensibles à cela

Pour nubo, il est très important que la confiance dans la qualité soit là à côté de la confiance de ce qui se passe avec les données

Dans ce dont on a besoin, c'est la gestion financière, administrative. Sans doute un juriste intéressé par nos questions c'est possible qu'on doive se protéger là.

On croit très fort à la liberté de parole. C'est important que les utilisateurs soient protégés.

Si un policier vient nous interroger, on collabore s'il a un mandat

Bien sûr, on collabore avec la justice, on n'a rien à cacher.

### **Impact social est important pour vous (44min 50)**

Comment et pourquoi est-ce que vous le faites ?

Sur l'impact social, il y a un élément à mettre en avant : un objectif que la structure soit autonome, pérenne et que tout ce que les gens font avec nous soit soustrait au capitalisme surveillance (c'est l'idée que les données à caractère privées et l'attention des gens soient détournées et soient prises dans une machine, cela devient des ressources : les données à caractère privées et l'attention, les 2)

Mais Nubo soit assez important pour dire qu'il existe et puisse donner un soutien ailleurs

On a participé à un .....time numérique ce sont des espaces numériques

il n'y a pas ce que dit le plan Decros, ce que disent les grandes multinationales

quand on organise un hub pour la formation (Google va former tous les publics à devenir des experts)

C'est la formation numérique (de Google) en une demi-heure. Surtout quelqu'un qui a des difficultés sociales aux économiques ou de l'utilisation du français) si c'est de la formation aux outils google , ce n'est pas de la formation c'est du marketing

On estime que financer cela avec l'argent public c'est du détournement de l'argent public (paroles qui peuvent mener devant un tribunal)

Pourquoi on le fait ? Parce que moi je crois qu'il y a moyen, je crois que c'est important. Qu'il y a un combat politique sur ce quel sera la société de demain.

L'enjeu n'est pas ce qu'on nous raconte. Ce n'est pas « nous contre eux », ce n'est pas « l'occident contre d'autres façons de penser »

est-ce qu'on est dans une société qui va promouvoir une vie locale, une participation citoyenne, une pensée critique, une démocratie au sein de l'économie.

Ou est-ce qu'on va être dans une société de commodité, de facilité ou tout est marchandise « commodity » au sens anglais. par son ambivalence il est bien : à la fois pratique et marchandise

Je crois que c'est essentiel.

Ce sera sans doute entre les deux et un peu des deux

C'est un Combat qui doit se mener à différent endroit.

L'éthique, le local, le participatif, le vert, le décroissant ce sont les choses dans doivent...

Utiliser les armes dans lesquelles on est fort. C'est les initiatives locales c'est penser d'autres modèles.

Participez à d'autres combats

Lobbying dans le domaine public, mais on y est défavorisé.

Nubo a sa place dans le paysage associatif local, dans l'économie démocratique dans des défis de société

### **Rôle du digital pour atteindre l'impact social ? (50min54)**

Le digital est vu

Comme menace

Comme outil

Comme opportunité

La question c'est comment est-ce qu'on met les choses en place ? le diable se cache dans les détails. On nous présente comme techniques des choix qui sont en fait politiques.

Remettre dans la délibération collective toute une série de choix.

Passer du temps comme citoyen comme esprit critique que comme consommateur j'ai envie de passer plus de temps dans la réflexion que de chercher le produit le moins cher

## **Comment mesure l'impact social ? (52min)**

C'est l'idée de faire un tableau de bord pour nubo qui contient d

Une série d'indicateurs plus sociaux et éthiques : en termes de transparence de ce que l'on va faire en tant qu'entreprise sociale

toutes les entreprises à finalité sociale telles qu'elles sont agréées au TMC doivent rendre un rapport de ce qui a été fait. À cette occasion on peut faire une compilation et essayer de mesurer ce qu'on a fait. On ne peut pas être très ambitieux.

Comment voyez-vous ce tableau de bord ?

Quelqu'un qui puisse se remplir à chaque CA analyser les CA pour avoir une vue sur le pilotage de la structure

Se poser la question de savoir si l'Indicateur dit bien dire ce que l'on veut dire et il est pratique.

Comment protéger les données de vie privée des clients ? On ne demande pas les revenus, leur niveau socioculturel, le diplôme des parents.

On ne pourra pas mesurer la diversité sociale des gens au sein de Nubo

Vous o

Comment on atteint les publics locaux et les gens avec un passé de migration ?

Pour nous comme on s'interdit de poser une série de questions

Au niveau de la mesure on ne se sera sans doute pas scientifique.

Il va falloir qu'on soit pratique.

Tous les X temps, poser la question à un expert.

Mesurer à l'échelle de nubo, cela sera trop peu.

Il faut peut-être mesurer cela à l'échelle des « chatons ». si à l'inverse on suçote l'intérêt d'un chercheur

## **Calculer l'impact : c'est compliqué**

Mais dès qu'on remplit une demande de subside ou un rapport public, c'est ce qu'on nous demande

Je suis scandalisé de voir des centaines de millions que l'on verse à des grosses sociétés.

Nous on doit remplir en permanence

C'est Travail de reporting permanent (chiant), mais c'est nécessaire. On est obligé, mais en même temps c'est un très bon exercice.

## **Vous souhaitez ajouter quelque chose que vous voulez faire passer dans mon mémoire. (56min 54)**

Ce n'est pas ma place dans un mémoire de faire une tribune, de faire du prosélytisme.

J'estime qu'il y a un travail à faire au niveau des profs dans les formations à l'entrepreneuriat.

Cela fait un moment que je n'ai plus de contact réel avec la formation. On a eu un prof de l'ichec qui est venu faire plusieurs formations.

Cela sentait à la formation classique à l'entrepreneuriat (pourquoi pas ? si cela marche-t-il faut qu'on

apprenne, mais sur la réflexion politique (derrière) et il y a en particulier, sur les modes de gouvernances radicales, sur la place dans la société, sur le fait de ne pas être instrumentalisé, je trouve qu'il y a parfois un peu de faiblesse (qu'est qu'une HE vient faire là-dedans)

Quand je travaillais dans le secteur social, on a fait des partenariats avec des trucs qui représentaient les patrons et je pense que cela ne sert à rien.

À certains moments, il faut être radicaux. À faire un pacte avec le diable, on n'a rien à gagner. On n'obtiendra jamais du diable qu'il change autrement qu'à mettre un beau sourire.

Je crois de moins en moins dans la responsabilité sociale des entreprises. Je crois que l'entreprise est, par son ADN et par le cadre juridique, mise en position de maximiser sa valeur et a placé toutes les autres considérations en seconde place.

On a fait une erreur fondamentale en créant juridiquement les sociétés anonymes. C'est une erreur philosophique fondamentale.

Je crois plus au capitalisme rhénan, ou il y a une obligation très forte de prendre en compte dans les structures dirigeantes des entreprises, des intérêts qui ne sont pas que ceux du capital

Il y a un travail à mener là-dessus dans la tête des profs des écoles de management

Promotrice si tu me lis ?

### **Connaissez-vous des Entreprises belges numérique et durable (sociale, économique et écologique) 1h1min 26)**

Qui remplit l'entièreté les critères : aucunes, mais c'est extrêmement difficile

Il y en a qui en remplit plusieurs : Domaine public

Il existe à Liège : comut qui est un chaton

Il existe des Boites qui fournissent de l'hébergement en logiciel libre, en local, soit qui paient de l'électricité verte, mais qui remplissent tous les critères c'est extrêmement difficile

Plusieurs sociétés qui proposent de l'hébergement pour association et qui disent on fait exactement ce qu'il faut pour vous et si on gratte : c'est privé ou cela ne fonctionne pas sur des logiciels libres, soit qui fonctionne sur de l'hébergement pas du tout local ..

Dans coop city, il proposait des développements ....

Un des enjeux les plus difficiles c'est au niveau du matériel. On sait qu'en fait l'impact environnemental des technologies de la communication, c'est plus de 50% est situé dans le matériel : dans la fabrication, le recyclage et la durée de vie. C'est probablement sous-estimé parce qu'il y a l'impact de l'origine des matériaux. C'est horrible.

C'est un des rares secteurs économiques qui croît chaque année. Il ne se verdit qu'à la marge.

Fourniture du matériel : c'est très difficile par rapport à la traçabilité. On n'a pas de matériel qui vient d'une région en guerre en Afrique, en Chine construite par des Ouïghours en esclavage.

À ma connaissance, pour les GSM, il y a Fair-phone. ? (au bord de la faillite ?)

Cela a été un grand succès.

Il existe une Boite privée (complètement privée : au point de vue de la gouvernance, ce n'est pas le top) : fabrique téléphone open source avec un logiciel libre (purisme) et qui ressemble à Nubo, mais privé s'adresse à un public qui ressemble au notre avec un business modèle ressemblant au notre à la base ils vendent des GSM.

## Dernière question (1h07min 50)

### Carte « super pouvoir » pour régler un seul problème dans le monde ? quel serait-il ?

Je vais être beaucoup plus pragmatique il y a des trucs tellement  
Il y a tellement de problèmes pratiques

Combien de gens n'ont pas accès à l'eau, à la médecine de base ? qui ne vivent pas dans une démocratie  
Si on pouvait avoir des gouvernements qui soient plus transparents, qui travaillent vraiment pour le bien  
des gens

Faire disparaître les 3 premières causes de décès dans le monde (le palu, le cancer..)

Faire disparaître la corruption du monde cela aurait un impact à long terme.

Cela ne résoudrait rien du jour au lendemain, mais en 2 générations cela ferait du bien à beaucoup de  
monde.

## 9. Entretien Etienne Gonsette



### **Etienne Gonsette**

Responsable dans la transformation digitale stratégique chez  
Partenamut

Appel téléphonique, 26 juin 2019, 11h, 57 min d'interview.

Etienne Gonsette a une position de responsable dans la  
transformation digitale stratégique de Partenamut. Avec plus de  
vingt ans d'expérience dans le secteur digital européen et belge, il  
a acquis une expertise en stratégie digitale, en expérience du  
comportement du client et en média digital. Il est également chargé  
du cours de Stratégie de l'information interactive et collaborative à  
l'ISFSC.

L'enregistrement n'était malheureusement pas de qualité suffisante pour retranscrire cette  
interview malgré les informations intéressantes qui ont été transmises.

## 10. Virginie Dewulf

### Virginie Dewulf

Analyste, formatrice, cheffe de projet et co-fondatrice de Coop It Easy.



Appel téléphonique, 9 juillet 2019, 11h, 53 min d'interview.

Virginie Dewulf est la co-fondatrice de Coop It Easy, une coopérative qui propose des types de gestion informatique pour le secteur de l'économie sociale. Ils travaillent avec un logiciel libre qui permet de gérer toutes les activités d'une entreprise. Ils offrent deux services différents : l'installation de pack sectoriel et la personnalisation de l'outil informatique en fonction des besoins du client. Virginie Dewulf a acquis une expertise tout au long de sa carrière dans le secteur informatique et dans les systèmes informatiques utiles à la gestion d'une entreprise tout en restant sensible à l'entrepreneuriat social.

Qui est une coopérative qui propose des types de gestion informatique pour le secteur de l'économie sociale. Et donc, c'est des outils informatiques de gestion, c.-à-d. on travaille avec un outil que nous on ne fait pas nous-mêmes, mais qui est disponible en logiciel libre et qui permet de gérer toutes les activités d'une entreprise ; par ex : à la fois la gestion de stocks, la comptabilité, avoir un petit point de vente pour un magasin, gérer une liste d'abonnés ..cela peut faire plein de choses  
On est 5 travailleurs pour le moment, mais on va passer à 8 travailleurs en septembre.

### Faites-vous des logiciels ou un accompagnement ?

On a différents services.

On a 2 types de prestations :

1. l'installation de pack sectorielle : on a développé des solutions par ex : pour la gestion de l'appel public à l'épargne pour les coopératives ou la gestion du passage pour le parking ou la gestion d'un supermarché coopératif ou la distribution de l'achat en ligne ...pour des clients qui ont un modèle d'activité qui correspond tip top à ce que l'on a déjà fait. On installe, on crée une base de données pour eux, on les accompagne dans l'utilisation du logiciel, on fait des formations, on importe toutes leurs données historiques et puis on fait un petit port et cela c'est ce qu'on appelle une prestation Pack et donc là il n'y a pas de développement qui est fait
2. On va personnaliser l'outil pour les besoins d'un client qui a des besoins que l'on n'a jamais rencontrés et donc là on va faire un projet de développement informatique classique. On va personnaliser l'outil.  
Dans l'équipe on a 2 profils : des développeurs et des analystes de projets.

### Pourquoi avez-vous choisi ce travail-là ?

J'avais envie de trouver un travail technique qui avait du sens pour moi au quotidien. J'ai toujours travaillé dans l'informatique en tant que chef de projet et analyste de besoin des clients. Et les structures dans lesquelles je travaillais avant ne correspondait pas à mes attentes autant en termes de clients avec lesquels on travaillait que d'organisation à terme, très hiérarchique ou finalement la société appartient à des actionnaires qui veulent juste être rémunéré en termes d'argent.



**Avez-vous l'impression que sur le marché, il y a peu d'entreprises qui se posent la question de la durabilité (sociale, environnementale, etc..) ? 3min 26**

Je pense qu'il y en a peu qui se pose la question

Beaucoup de travailleurs qui se posent la question, mais les structures, les tops managers, à mon avis, pas trop non.

Le digital est plus synonyme d'argent que de social dans la tête des gens.

**Pourquoi les entreprises ne se posent-elles pas ces questions-là ? 4min16**

Parce que ce n'est pas dans l'ADN des entreprises. La finalité d'une entreprise, d'une start-up digitale c'est de rapidement faire du chiffre pour pouvoir finalement se faire racheter par de gros acteur.

**Cela veut-il dire que le social et le durable ne sont pas synonymes de chiffre ?**

En tout cas dans la tête des gens. En réalité, il y a moyen de vivre de l'activité, mais il faut être un peu plus raisonnable.

**Donc c'est rentable de vivre de son activité en étant durable ?**

Oui, c'est cela.

**Que pensez-vous du digital dans la société maintenant ?**

Dans le cadre de notre travail, le digital pour aider les entreprises à mieux travailler et à se concentrer sur leur activité, métier sur leur impact social. Après je ne pense pas que toutes les applications qu'on utilise.

Je pense que les outils de gestion pour entreprise, et même pour les particuliers, avoir une boîte mail efficace, etc..Cela facilite vachement la vie ;

**Vous utilisez le digital pour promouvoir des entrepreneuriats sociaux, réfléchissez-vous aussi à l'impact environnemental ?**

Moi personnellement pas. Mais mes collègues oui.

Un exemple : les bases de données que l'on fournit à nos clients sont hébergées dans des serveurs qui sont quelque part (cloud). On travaille avec un hébergeur classique en France, qui lui-même a une démarche verte. Avec l'utilisation de la chaleur qui est récupérée, je ne sais pas quoi actuellement ? Donc il y a des gens qui se posent la question là-dessus, car cela a un coût énergétique, etc., mais ce n'est pas le cœur de notre activité parce que, en général, c'est un peu plus cher pour pouvoir être hébergé sur ces centres-là et nos clients se posent ces questions, mais ils ne font pas le pas parce que financièrement c'est plus cher.

**Donc, le plus gros frein, c'est l'argent. 7min 58**

Oui

**Voyez-vous d'autres freins ?**

Je pense qu'il y a certains clients qui ne savent même pas que cela peut se poser ? La question d'un hébergement ouvert. C'est plutôt la **méconnaissance du métier d'hébergeur**.

**Comment vous y prenez-vous pour essayer de promouvoir l'entrepreneuriat social ?8min23**

On ne fait pas vraiment de la promotion de l'entrepreneuriat social. On est là en support pour que les projets d'entrepreneuriat social puissent se développer avec des outils qui leur correspondent, mais on ne va pas faire de la promotion, de la sensibilisation à l'entrepreneuriat social vers du grand public.

### **Connaissez-vous le business model canva ? 9min 4**

Oui

### **Quels sont vos segments de client ? 10min**

C'est les entreprises de l'économie sociale. Aussi bien des ASBL que des coopératives.

On a des clients qui sont en création. Quand ils arrivent, ils n'ont pas encore d'activité qui démarre, mais ils savent qu'ils vont avoir besoin d'un outil informatique. Ils viennent directement nous voir et on les accompagne au tout début de leur activité avec notre outil. Puis on a d'autres clients qui sont installés depuis 5,10,15 ans pour certains qui ont déjà un outil, mais qui vont changer d'outils. Qui veut se professionnaliser et qui veulent avoir un outil qui leur corresponde.

### **Faites-vous des partenariats avec d'autres entreprises ? 10min 55**

On est en train de construire un partenariat commercial avec une entreprise française qui vend du matériel de caisse pour les supermarchés coopératifs avec lesquels on travaille. Et on va faire un partenariat pour que l'on puisse revendre leur matériel avec notre logiciel.

On est en train de faire des interconnexions entre les deux.

Cela c'est un exemple de partenariat. Finalement, on a remarqué que les supermarchés coopératifs qui viennent chez nous, ils ont besoin d'un outil, mais aussi de matériel pour la caisse et on ne leur proposait pas un truc intégré et donc on va développer cette nouvelle offre via ce partenariat.

Et après cela, on n'a pas d'autres partenaires officiels avec lesquels on travaille.

Il arrive que sur certaines missions on travaille avec d'autres acteurs, par ex : on travaille avec Co . On a un partenariat avec eux sur un projet particulier ou eux, ils font un qui va présenter des produits financiers d'économie sociale et il va y avoir une connexion avec notre outil pour que les gens puissent en ligne investir leur argent dans des produits du marché. C'est un autre acteur qui fait que nous on ne fait pas. On s'allie sur cette mission-là.

### **Pensez-vous que les partenariats sont importants et encore plus quand on veut être durable ?**

Je ne pense pas que ce soit pour devenir durable. J'ai plus l'impression qu'on va être dans une démarche de collaboration parce qu'on est dans un secteur de l'économie sociale où la collaboration entre coopératives est importante.

### **Comment atteignez-vous vos clients ? Comment vous faites-vous connaître ?**

Par le bouche-à-oreille. Les gens nous connaissent parce que d'autres gens parlent de nous.

Sinon on a un site web. Donc il y a des gens qui nous trouvent sur internet en tapant « coopérative » « outil informatique ». Et on a aussi un page Facebook pour animer, mais je ne pense pas que cela ramène des clients.

On fait partie du réseau, on a été accompagné par et via cela on a des clients qui viennent vers nous, car nous renseigne. Coopcity c'est un bon foisonnement de plein de projets qui a un moment vont avoir besoin d'outil. Il y en a beaucoup qui viennent par ce biais-là.

### **Du coup vous avez des liens avec les différentes entreprises de coopcity ? 15 min 30**

On fait partie d'une communauté. Quand ils organisent un grand événement, il nous demande de relayer l'information. On est sollicité pour participer à des ateliers pour les nouveaux accompagnés.

### **Quelle est votre structure de revenus ? 16min 33**

La grande majorité de notre chiffre d'affaires vient de notre outil. On vend nos prestations, c.-à-d. on vend notre temps de travail. À travers l'installation de Pack, le développement de nouveaux outils, la formation, le support, et on vend aussi l'hébergement. Les bases de données sont hébergées sur et cela

c'est aussi une source de revenus, mais qui est assez petite.

On a eu des subsides. C'est des petits coups de pouce qui nous permettaient de nous en sortir. C'est moins de 15% de notre chiffre d'affaires.

### **Êtes-vous dépendant des subsides ?**

Non

On a décidé de ne pas postuler à des appels à projets l'année prochaine.

Parce que cela prend énormément de temps de construire un dossier, de trouver des partenaires et après faire toute la paperasse. Disons que c'est un bon mécanisme pour s'assurer au départ une source de revenus fixe. Mais là, on commence à voler de nos propres ailes. Alors on n'en a pas besoin pour cette année.

### **Quel âge a Co ? 18min 23**

Un an et demi.

On a créé cela en janvier 2018.

### **Quels sont vos coûts ? 18min 38**

C'est majoritairement des coûts de salaires. On n'est pas salariés. On est tous des indépendants, associés actifs. On est tous coopérateurs et dirigeants d'entreprise. On est indépendant et c'est la société qui paie nos cotisations sociales. On est à peu près à 70% de nos dépenses sont pour les salaires.

30% pour les frais généraux : loyer, comptable, investissement

### **Les employés sont surtout des IT ?**

Oui c'est des informaticiens, des ingénieurs informaticiens. Moi, je ne suis pas informaticienne, j'ai fait la Physique. Mais je me suis retrouvé là-dedans un peu par hasard.

J'ai une collègue qui a fait ingénieur de gestion. Mais les développeurs, ce sont des informaticiens.

### **Avez-vous des concurrents ?**

Oui, on avait un concurrent qui a fermé scopitone. C'était une société coopérative qui compose le même logiciel que nous. Mais il le proposait dans sa version standard sans personnalisation. Et notre différenciation par rapport à lui, c'est que l'on faisait du développement à la carte. Si l'outil ne correspondait pas tip top, nous on faisait du développement pour répondre au besoin. Cela c'est plus de la concurrence au niveau du secteur de l'économie sociale.

Sinon dans le secteur classique, un de nos concurrents c'est Niboo. Qui est une société classique, qui met en place le même outil que nous. C'est Odoo. En fait on travaille avec Odoo. Niboo est aussi un intégrateur Odoo qui fait la même chose que nous. Et on s'est déjà retrouvé en concurrence sur plusieurs appels d'offres, de plusieurs clients. Parfois c'est eux qui gagnent, parfois c'est nous.

### **Qu'est-ce qui vous différencie de Niboo ?**

On est une coopérative à finalité sociale.

C'est surtout cela qui nous différencie. Pour les coopératives qui s'adressent à nous, ils ont l'assurance de leurs valeurs et ils ne doivent nous expliquer ce qu'est une coopérative pendant toute une après-midi.

Il y a beaucoup de gens qui veulent travailler avec nous parce qu'on est une coopérative.

Et aussi dans notre coopérative, c'est une coopérative de travailleur, mais aussi clients. On n'a pas encore ouvert aux clients, mais c'est notre objectif que les clients participent à la gouvernance de la société pour prendre les décisions stratégiques pour l'évolution de la société. C'est plutôt novateur.

### **Quelles sont les difficultés de la coopérative ? 22min56**

Les difficultés, c'est de tenir sur la longueur. On a une idée de projet et après il faut la mettre en place. Et c'est beaucoup, beaucoup de travail. En fait, aussi bien il faut développer son offre, son produit, développer sa clientèle, démarrer des collaborations avec des clients alors que l'on ne vient de rien. Et cela, c'est un point de l'activité qui prend beaucoup de temps, d'énergie.

Et à côté de cela, on crée une coopérative. Cela veut dire qu'on est en train de se poser plein de questions autour des statuts, sur qui on embarque dans l'aventure. Et donc il faut trouver de bons partenaires. Toute seule, je n'aurais pas fait.

### **N'est-ce pas difficile d'ouvrir la coopérative aux clients et de perdre le contrôle, l'aspect décisionnel ?**

On a un système avec différents types de part. Les 4 fondateurs ont des parts de garant. C'est -à-dire que pour changer les finalités sociales, il faut pratiquement l'unanimité des garants, il faut les 4/5<sup>ème</sup> de voix. C'est cadencé.

Pour tout le reste des décisions, la coopérative c'est un outil pour que les entreprises sociales puissent se développer et c'est normal qu'elles aient leurs mots à dire dans le développement de la société. C'est une garantie pour la durabilité de l'entreprise. Après on n'a pas encore ouvert aux clients.

### **Quels sont les outils que vous vous posez pour créer une entreprise durable (viable au niveau économique, social et environnemental) ? 25min15**

Dans notre cas, on est plus dans une durabilité économique et sociale.

### **Quelles sont les démarches pour devenir sociales ?**

C'est un cheminement personnel. J'ai remarqué que chacun des fondateurs on arrive là parce qu'on a eu des expériences qui nous n'ont pas satisfait dans notre vie de travail.

C'est une expérience personnelle. On a eu de mauvais chefs, on a bossé dans des structures qui faisait du soi-disant participatif, mais dès que ...c'est les financiers qui prenaient la main.

Ou on remarque que la société est en train de changer. On est aussi assez anti-capitaliste, c'est aussi des observations ; le monde va mal à cause du capitalisme. Qu'est-ce qu'on peut faire avec notre boulot pour changer la donne ?

### **Quels sont les outils que vous avez utilisés pour construire votre entreprise sociale ? 27min 15**

C'est coopcity. Tous les outils coopcity.

Tout l'accompagnement que l'on a eu par coopcity, c'est un méga aide pour développer la société et même encore maintenant quand on a des questions, des problèmes c'est vers eux qu'on se dirige pour avoir du soutien.

### **Quels sont les inconvénients d'aller vers coopcity ?**

Il n'y en avait pas

### **Du temps par exemple ?**

En effet, c'est cela. Une des difficultés c'est de dégager du temps pour vraiment être là à tous les ateliers parce que cela prend du temps. Mais en fait, créer une entreprise cela prend du temps. Si tu ne prends pas le temps-là, est-ce que tu vas libérer ailleurs pour le faire. Nous cela a été une force parce qu'à ce moment-là, on était que 2 et on avait tous les 2 notre job à côté et cela nous forçait d'être à 2 pour voir comment on allait développer le projet. C'est compatible avec un autre job. À ce moment-là, j'étais en mi-temps, mais mon collègue était à temps plein et indépendant. Il travaillait déjà sur Odo et il faisait un

peu ses horaires comme il voulait. Si on avait été tous les 2 à temps plein, cela aurait été un peu chaud.

### **Dans 5 ans, iriez-vous encore vers coopcity ? 29min 16**

Coopcity a aussi un programme qui s'appelle Blossom, pour les entreprises qui sont déjà en développement pour les aider dans leurs changements d'échelle. Et on est en train de se poser la question pour voir si on ne va pas postuler là-bas.

Donc on a vu la force de cet accompagnement et cela nous rassure un peu de nous dire qu'on n'est pas largué et c'est intéressant, car cela nous permettrait de rencontrer d'autres entreprises qui ont le même questionnement. La force de leur outil d'accompagnement c'est qu'il est collectif.

C'est un programme à suivre. Ce n'est pas à la carte.

C'est un accompagnement de A à Z et si on est intéressé que par la fin, on doit attendre.

Il change chaque année le programme et je pense que cela évolue un peu.

### **Avez-vous réfléchi à comment mesurer votre impact social ou environnemental ?**

On a su y réfléchir quand on a été accompagné. On a fait l'atelier. On a un peu réfléchi, mais je ne me souviens même pas des conclusions.

Ce n'est pas une de nos préoccupations principales.

Pour le moment, nos préoccupations c'est de satisfaire tous nos clients.

Parce qu'on a trop de travail. Et pas beaucoup de réactivité, c'est un de nos problèmes actuellement. Cela veut dire que l'on a un impact.

### **Quel est le problème actuellement ?**

On a trop de demandes de travail et on n'a pas assez de ressources humaines. Mais on a engagé des gens en août et en septembre.

### **À long terme, pensez-vous vous intéresser à l'impact environnemental de l'accompagnement IT ?**

Cette question n'a pas été abordée avec mes collègues. C'est un truc qui pourrait arriver, mais cela dépendra des envies des travailleurs. C'est un sujet qui n'est pas abordé, du coup on pourrait développer cela.

Parce que on est toujours en train de courir. On n'a pas beaucoup d'espace et de temps mental pour réfléchir à d'autres choses.

### **Avez-vous des exemples concrets de comment concilier le digital et le social ?**

Une manière très concrète c'est de décider avec quel prestataire informatique on veut travailler. C'est s'assurer que le prestataire informatique est correctement payé et que la solution qui est développée soit en open source de manière à ce qu'elle puisse être partagée avec d'autres entreprises qui ont les mêmes besoins. Et de ne pas jouer la concurrence : c'est moi qui ai payé donc je garde le truc pour moi et je ne le partage pas. Mais c'est moi qui ai payé et je contribue à ce que l'outil avec lequel je travaille devienne le plus efficace possible pour toutes les entreprises sociales qui sont dans le même secteur que moi.

### **Vous avez dit que les entreprises choisissent le digital parce que cela crée plus de chiffres d'affaires. Comment concrètement cela crée-t-il plus de chiffres d'affaires ?**

Toutes les entreprises ont besoin de se digitaliser. C'est fini l'ère du papier. Il y a encore des boîtes qui sont encore avec le papier, avec des travailleurs plus âgés qui vont partir à la retraite. Tout est en train de passer au digital. Et donc il y a des marchés et cela veut dire de l'argent potentiel. Et donc quand on lance une boîte, se lancer dans l'IT, c'est un truc où il y a du revenu assuré.

### Comment une entreprise digitale pourrait avoir un impact environnemental positif ?

Il y a des questions dans l'hébergement des données dans un secteur plus écologique. Ou plus local en fait. Pour le moment, nous on y est en France. On pourrait avoir des Datacenters à Bruxelles. Cela veut dire que nos données seraient plus proches avec moins de distance à parcourir et je suppose que cela coûterait moins en électricité.

Et puis il y a l'aspect, comme toute entreprise, faire attention de ne pas imprimer des mails, avoir des ampoules LED, mais ce n'est pas spécifique au digital ..

### Connaissez-vous des entreprises qui sont belges, numérique et durable ?

Oui, je dirais Cobe et Damned. Ils sont basés près de Namur. C'est une coopérative de travailleurs aussi en informatique. Ils s'occupent plus de toute la trame structure réseau, imprimante... et eux ont une bonne Sur le durable.

### Carte super pouvoir ?

La faim dans le monde. C'est évident. Il y a tellement de nourriture et des personnes ne mangent pas à leur faim.

## Annexe 4 : Analyse Coopcity de Bluesquare

Coopcity Canvas	Explication	Application Bluesquare
<b>Segments de clientèles</b>	<p>Le bloc des segments de clients définit les différents groupes de personnes ou d'organisations que l'entreprise veut atteindre et servir. Les clients sont la raison d'être de chaque organisation.</p> <p>Après avoir fait la distinction entre le BtoB (Business to Business) et le BtoC (Business to Customer), les organisations doivent identifier quels sont leurs clients.</p> <p>Chaque organisation sert un ou plusieurs segments de clientèle. Il en existe cinq différents :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marché de masse</li><li>• Marché niche</li><li>• Marché segmenté</li><li>• Marché diversifié</li><li>• Marché à plusieurs côtés.</li></ul>	<p>Bluesquare est une entreprise qui fonctionne en B2B sur un segment de marché niche, car il s'agit d'un concept tout à fait spécifique au domaine de la santé publique des pays pauvres et surtout des organismes qui utilisent déjà le logiciel DHIS2.</p> <p>Ses principaux clients sont : la Banque Mondiale, les ONG, les ministères de la Santé publique des pays pauvres.</p>

<p><b>Les bénéficiaires</b></p>	<p>Les bénéficiaires sont les personnes qui profitent de l'activité de l'entreprise sans pour autant en être les clients</p>	<p>Comme dit précédemment, il faut effectuer une différence entre les clients et les bénéficiaires. Les utilisateurs des programmes fournis par Bluesquare ne sont pas toujours ceux qui les payent ni les choisissent.</p> <p>Dans ce cas particulier, les bénéficiaires sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les personnes qui encodent les données dans le logiciel sur place. Il arrive que ce soit la même personne que celle qui effectue les soins dans les centres de santé même.</li> <li>• Les analystes de données chez les clients directs.</li> <li>• Les ONG et leurs collaborateurs</li> </ul>
<p><b>Les partenaires clés</b></p>	<p>Les partenaires clés représentent le réseau de fournisseurs et partenaires qui permettent au business model de fonctionner. Les entreprises construisent des partenariats pour optimiser leur business modèle, réduire les risques ou acquérir de nouvelles ressources.</p> <p>Il existe quatre partenariats différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alliances stratégiques entre deux entreprises non concurrentielles</li> <li>• Partenariats stratégiques entre compétiteurs</li> <li>• Entreprises associées pour développer de nouvelles activités</li> <li>• Un partenariat acheteur-fournisseur pour s'assurer de pouvoir fournir des produits fiables.</li> </ul>	<p>Le Hive 5, est l'espace de co-working les héberge.</p>

<p><b>Gouvernance</b></p>	<p>Dans un sens large, la gouvernance d'entreprise renvoie à « la structure et à l'exercice du pouvoir dans les entreprises. » Rebérioux A. (2003, p.85)</p> <p>Dans un sens plus spécifique et dans les entreprises classiques, il est entendu par gouvernance d'entreprise : « l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. » Pesqueux Y. et Peyron V. (2004 p.6).</p> <p>Cependant, le rôle des parties prenantes est souvent très peu mis en avant en comparaison avec la place que prennent les actionnaires dans la prise de décision.</p> <p>Depuis les années 90, la réflexion engagée sur la responsabilité sociale des entreprises a entraîné une remise en cause du droit de propriété exclusif des actionnaires et reconnaît la légitimité d'autres parties prenantes qui pèse sur les décisions du management des entreprises.</p>	<p>Étant donné que Bluesquare fonctionne sous forme d'actionnariat, sa gouvernance réside dans le conseil d'administration composé des actionnaires. Comme actionnaires on retrouve le CEO, des fonds d'investissement à impact social positif, des fonds patrimoniaux, le comité de direction, et des investisseurs privés.</p>
<p><b>Coûts</b></p>	<p>La case reprenant les coûts principaux de l'entreprise reprend tous les coûts générés par le fonctionnement du business modèle.</p>	<p>Les coûts de Bluesquare sont composés à 80% des dépenses en frais de personnel. Ensuite des frais de fonctionnement qui sont composés principalement du loyer. Et enfin, il y a des frais de projets. La plupart du temps dans les frais de déplacement des responsables de projet. En plus de cela, il reste également les frais d'hébergements des plates-formes à prendre en compte. Sabatier M. (2019)</p>
<p><b>Revenus</b></p>	<p>Les revenus se rapportent au cash-flow généré par chaque segment clientèle. Un business peut créer 2 différents</p>	<p>Bluesquare vend ses produits et ses services, via un système de licence ou</p>



	<p>types de revenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les transactions résultant du paiement unique du client</li> <li>• un revenu résultant d'un paiement récurrent.</li> </ul>	en répondant à des appels d'offres.
<b>Surplus</b>	Les surplus représentent les bénéfices générés par l'entreprise et la manière de les allouer.	Bluesquare, datant de 2012, a connu hauts et des bas. Elle a un bilan positif depuis l'année passée et réinvestit l'argent dans les frais engendrés par la croissance de l'entreprise.
<b>Problèmes</b>	On trouve dans cette case du Coopcity canvas, les problèmes concrets et tangibles de sociétés ou de communautés auxquelles l'entreprise souhaite apporter une solution.	
<b>Alternatives</b>	Les problèmes que l'entreprise tente de résoudre pourraient être solutionnés différemment.	<p>Si les centres de santé des pays à faibles revenus n'étaient pas dépendants financièrement des ONG, Banques mondiales ou ministères de la Santé publique, le problème d'allocation de ressources n'existerait pas.</p> <p>De plus, si les ministères de la Santé étaient assez riches pour couvrir les frais des centres de santé, le problème d'allocation de ressources ne serait pas aussi difficile.</p>
<b>Solutions</b>	Manière dont l'entreprise souhaite résoudre le problème	<p>Bluesquare développe des services et trois produits différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hesabu, une application qui permet d'utiliser les données récoltées et d'effectuer des calculs permettant de créer des factures grâce au « Result-based financing » ou résultat basé sur le financement (RBF).</li> <li>• D2D, une application qui rassemble les informations de</li> </ul>

		<p>plusieurs bases de données pour éliminer les doublons et qui permet de les utiliser de manière plus pertinente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dataviz. Une application qui permet de visualiser toutes les données récoltées et leurs résultats de manière claire afin de pouvoir retirer les informations pertinentes et nécessaires.</li> </ul>
<b>Calcul d'impact social</b>	Cette case encourage les entreprises à réfléchir à la pertinence de leur solution sur le plan social, environnemental et économique	Il est très difficile pour Bluesquare calculer leur impact social, car leurs clients sont des intermédiaires entre eux et bénéficiaires. (Lambert, T. 2019)
<b>Avantage coopératif</b>	L'avantage coopératif correspond aux relations créées avec les acteurs locaux et les parties prenantes importantes.	L'avantage de Bluesquare réside dans la bonne connaissance du terrain et du milieu dans lequel elle évolue, car Nicolas de Borman, le CEO, a pu acquérir une expérience certaine en travaillant des années à la Banque mondiale, le secteur du développement et dans la santé publique. Il y a développé des réseaux utiles au développement de l'entreprise.
<b>Pitch</b>	Une des choses considérées comme les plus importantes pour une entreprise est d'apprendre à parler de son projet à d'autres. Être capable de résumer les aspects les plus importants des services et produits que l'organisation offre d'une manière qui attire l'attention de l'autre est une compétence fondamentale. Cette case pousse les entreprises à réfléchir à comment présenter leur projet en une phrase claire et succincte.	Un exemple de Pitch pour Bluesquare: « Bluesquare est une entreprise qui s'efforce de construire des systèmes de données et des outils qui permettent aux ressources d'être allouées aux endroits où elles sont les plus nécessaires, qui promeuvent l'autonomie de leurs clients, responsabilisent les gens, créent de la valeur et aident à prendre de meilleures décisions. » (Bluesquare.org)
<b>Canaux de communication</b>	Les canaux de communication sont les moyens d'atteindre les clients. Ils sont présents pour les entreprises lors de	Bluesquare se fait connaître à travers des réseaux, du bouche-à-oreille et des événements professionnels. Ils

	<p>cinq étapes différentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>la prise de connaissance</u>, donc la manière dont on fait connaître une entreprise</li> <li>• <u>l'évaluation</u> : la manière d'aider les clients à évaluer la proposition de valeur.</li> <li>• <u>les achats</u> : la manière de permettre au client d'acheter ses produits et services.</li> <li>• <u>l'exécution</u> : la manière d'offrir une proposition de valeur à nos clients ?</li> <li>• <u>l'après-vente</u> : la manière d'offrir un service d'après-vente à ses clients</li> </ul>	<p>entretiennent leurs relations clients en allant sur place, en faisant des réunions par des vidéoconférences et en envoyant des sondages de satisfaction de clients chaque année.</p>
<p><b>Proposition de valeur</b></p>	<p>« La proposition de valeur décrit la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de clientèle donné. » (Osterwalder A., Pigneur Y. 2010)</p> <p>Une proposition de valeur crée de la valeur pour un segment de clientèle par le biais d'une combinaison spécifique d'éléments répondant aux besoins de ce segment. La valeur peut être quantitative (prix, rapidité du service par exemple) ou qualitative (design, expérience du client par exemple). La liste ci-après, non limitative, répertorie des éléments qui peuvent contribuer à créer de la valeur pour le client.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Performance</li> <li>• Personnalisation</li> <li>• Accompagner</li> <li>• Design</li> <li>• Marque/statut</li> <li>• Prix</li> <li>• Réduction des coûts</li> <li>• Réduction des risques</li> </ul>	<p>Nos programmes informatiques et notre expertise aident les organisations engagées dans la santé publique des pays à faible revenus qui veulent allouer au mieux leurs ressources afin de maximiser l'accès à des soins de qualité en offrant une solution de récolte de données pertinentes et des programmes de gestions de ces données en fonction des besoins du terrain.</p> <p><b>Économique</b> : Créée une trentaine d'emplois dans quatre pays différents et permet aux grandes ONG de mieux allouer leurs ressources</p> <p><b>Environnementale</b> : /</p> <p><b>Sociale</b> : Favorise l'allocation intelligente des ressources existantes dans la santé publique des pays à faible revenus</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accessibilité</li><li>• Commodité/ergonomie</li></ul> <p>La valeur de proposition du Coopcity Canva comprend trois sous-segments supplémentaires : environnemental, social et économique qui seront analysés de manière plus approfondie plus tard.</p>	
--	---	--