

Altérez-vous

Modèle économique & développement

GT2 | Octobre 2021

Arpigny Lola (escap), Gabriel David (Helmo), Kocovski Flora (W.Alter), Lanzi Florence (ULiège), Mertens Sybille (ULiège), Nizet Celine (ULiège)



Numéro d'entreprise	0817.508.278
Adresse du siège social	Place des Brabançons, 6A, 1348, Louvain-la-Neuve
Personne de contact	Patrick Ayoub
Adresse mail	patrick.ayoub@alterezvous.be

Ce document a été réalisé dans le cadre du projet escap par un groupe de travail (GT2) sur le thème : « Favoriser la diffusion des modèles d'entreprises d'économie sociale auprès des porteur·euse·s de projet » entre septembre 2020 et septembre 2021.

Pour plus d'informations → [escap.be](https://www.escap.be)

Table des matières

AVANT-PROPOS	1
CARTE D'IDENTITE	2
INTRODUCTION AU SOCIAL ENTERPRISE MODEL CANVAS	5
SOCIAL ENTERPRISE MODEL CANVAS D'ALTEREZ-VOUS	6
ÉLÉMENTS CLES DU MODELE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE.....	7
ÉVOLUTION DEPUIS LA CREATION	14
DEFIS RENCONTRES.....	15
FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES DU PROJET.....	15
PERSPECTIVES POUR LE FUTUR	18
UN MODELE INSPIRE ET INSPIRANT	19
INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES	19



Avant-propos

Ce document a été développé dans le cadre d'un groupe de travail du projet escap (GT2). Le projet escap rassemble acteurs académiques et de terrain vers la co-construction de connaissances et d'outils en faveur du développement de l'économie sociale. Ce GT s'est donné pour objectif la diffusion des modèles d'entreprises d'économie sociale auprès des porteur·euse·s de projet, pour ainsi favoriser l'émergence et le développement d'entreprises d'économie sociale.

Ce document présente la coopérative Altérez-vous, son modèle économique et son évolution au fil du temps. Les informations contenues dans cette présentation ont été obtenues grâce à la mobilisation d'un outil conçu pour explorer de façon détaillée les modèles d'entreprises d'économie sociale. L'outil de collecte de données centralise une centaine de questions qu'un·e entrepreneur·e social·e peut être amené·e à se poser lors de la création et du développement de son projet. Les lecteur·rice·s intéressé·e·s peuvent trouver cet outil sous l'onglet « nos productions » du site escap.be.

Télécharger l'outil de collecte de donnée :

« *Entreprendre en s'inspirant des entreprises d'économie sociale : Outil de collecte de données* » →

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



Carte d'identité

Présentation générale

Altérez-vous est une coopérative qui possède deux café-restaurants : Altérez-vous et l'Alter d'En Face.



Ces deux lieux de dégustation sont situés en plein cœur de Louvain-la-Neuve et sont ouverts aux coopérateur·rice·s ainsi qu'aux client·e·s de passage.

La coopérative Altérez-vous a été fondée en 2009 par un collectif de six personnes, dont quatre étudiant·e·s, qui souhaitaient créer un lieu où les Louvanistes pourraient se rassembler pour discuter et consommer autrement. À cette époque, Altérez-vous était un café-restaurant citoyen qui organisait des événements culturels ainsi que des ateliers et de la sensibilisation. En 2016, la coopérative Altérez-vous a ensuite créé l'ASBL Altérez-Vous Initiatives, qui se concentre sur la sensibilisation et les animations de convivialité pour enfants et adultes.

Carte d'identité

Nom de l'entreprise

Altérez-vous

Numéro d'entreprise

0817.508.278

Adresse du siège social

Place des Brabançons, 6A, 1348, Louvain-la-Neuve



Localisation des activités	Louvain-la-Neuve
Année de création	2009
Stade de maturité	Croissance
Statut juridique	SCRL FS
Secteur d'activité	Horeca et animations de sensibilisation
Produits / services	Vente de repas et de boissons et évènements
B2B / B2C	B2C
Site internet	https://www.alterezvous.be

Chiffres clés

	Altérez-Vous 1.0		Altérez-Vous 2.0		
Année(s)	2009-2010	2014	2015	2019	2020
Chiffre d'affaires	196.016	358.001	399.137	714.296	314.015
Résultat	-27.271	+16.660	-57.263	+20.398	+991
Coopérateurs	37	71	127	150	223
Bénévoles (ETP)	2	1,55	1,5	1,4	1,4
Travailleurs (ETP)	4	9	11,5	12,2	13
Montant de la part coopérative	250 €				

La version 1.0 d'Altérez-vous concerne la période de la création de la coopérative jusqu'à la réalisation de travaux de rénovation du local. Les investissements réalisés pour cette rénovation expliquent la perte réalisée en 2015, d'autant plus que cela a impliqué la fermeture du café pendant quatre mois. La version 2.0 démarre lors de la réouverture du café-restaurant.

L'année de démarrage (2009-2010) couvre 18 mois et montre un résultat négatif. La coopérative connaît une croissance progressive avec un résultat positif dès 2014, et le nombre de travailleur·euse-s et de coopérateur·rice-s, en constante augmentation.



L'année 2020 est marquée par la COVID-19, ce qui explique la diminution importante du chiffre d'affaires.



Introduction au Social Enterprise Model Canvas

Le Social Enterprise Model Canvas est un outil qui a été développé par le Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège en adaptant le Business Model Canvas d'Osterwalder aux entreprises d'économie sociale.

Les entrepreneur-e-s l'utilisent pour synthétiser de façon cohérente les informations relatives à la création de leur entreprise. Il les aide à identifier les risques et opportunités, mais aussi à faire le lien entre les différentes catégories de ressources, les flux, leurs impacts, etc., en adéquation avec la mission et les objectifs de l'entreprise sociale. Cet outil peut être utilisé à la création d'une entreprise et tout au long de son cycle de vie.

L'outil se présente sous la forme d'un tableau synthétique :

MISSION SOCIALE Quelles missions l'entreprise sociale poursuit-elle ?		GOUVERNANCE Comment la gouvernance de l'entreprise sociale est-elle organisée ?		
PARTENAIRES CLÉS Quels partenaires sont indispensables au fonctionnement de l'activité ?	ACTIVITÉS CLÉS Quelles sont les activités principales des travailleur-euse-s au quotidien ?	PROPOSITION DE VALEUR En quoi l'organisation crée-t-elle de la valeur ?	PUBLICS CIBLES Pour quelle-s tranche-s de la population votre organisation crée-t-elle de la valeur ? Client-e-s, bénéficiaires, travailleur-euse-s, membres, collectivité, etc.	ÉVALUATION DE L'IMPACT Quels indicateurs permettent de rendre compte de la valeur créée ?
	RESSOURCES CLÉS Quelles ressources (financières, humaines, mobilières, etc.) assurent la viabilité de l'entreprise sociale ?			CANAUX Quels canaux de distribution et de communication l'entreprise sociale utilise-t-elle ?
STRUCTURE DE COÛTS Quels activités et ressources clés sont les plus coûteuses ?		SURPLUS Comment l'organisation affecte-t-elle les bénéfices ?	FLUX DE REVENUS Quels revenus l'organisation mobilise-t-elle en échange de la valeur créée ?	



Social Enterprise Model Canvas d'Altérez-vous

MISSION SOCIALE Créer et animer des espaces conviviaux et solidaires de rencontres, d'échanges et de sensibilisation autour de thématiques liées à la transition écologique et sociale (dans ses facettes économiques, sociales, environnementales et culturelles)		GOUVERNANCE <ul style="list-style-type: none"> - SCRL liée à l'ASBL Altérez-vous initiatives - Double qualité : propriétaires et usagers (1 catégorie d'actions) - AG, AG informelle, CA, Comité de direction et groupes de travail (1 part = 1 voix avec limitation) 		
PARTENAIRES CLÉS <ul style="list-style-type: none"> - Altérez-vous initiatives - Associations locales (habitants, commerçants...) - Commune de Louvain-la-Neuve - UCLouvain - Fédération Horeca - W.Alter et Crédal - Producteurs et brasseurs locaux - Kots à projet 	ACTIVITÉS CLÉS <ul style="list-style-type: none"> - Vente de boissons et de repas (restauration et service traiteur) - Épicerie (« boutique ») - Location de salles - Coordination et suivi des RH - Relation avec les coopérateur-riche-s et les fournisseur-euse-s - Gestion des café-restaurants - Organisation d'évènements, d'ateliers et d'animations 	PROPOSITION DE VALEUR <ul style="list-style-type: none"> - Lieu calme pour discuter (convivialité) et consommer de manière responsable (produits frais, saisonniers, de qualité, locaux et bio) - Relations durables et prix justes - Implication dans la gestion de l'organisation et soutien financier à un projet citoyen local - Lutte contre l'exclusion sociale, solidarité et repas gratuits 	PUBLICS CIBLES <ul style="list-style-type: none"> - Client-e-s (jeunes étudiant-e-s, familles et travailleur-euse-s engagé-e-s) - Fournisseur-euse-s - Coopérateur-riche-s - Public défavorisé (étudiant-e-s étranger-e-s, réfugié-e-s, bénéficiaires du CPAS...) 	ÉVALUATION DE L'IMPACT <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de coopérateur-riche-s - Nombre de plats vendus - Nombre de client-e-s satisfaits et sensibilisés - Taux de turnover des travailleur-euse-s - Nombre de bons créés pour les goûters solidaires - Contribution aux ODD 2, 10, 11 et 12
	RESSOURCES CLÉS <ul style="list-style-type: none"> - Salariés, étudiants et bénévoles - Locaux, mobilier et logiciels - Compétences en gestion - Apports des coopérateurs, dispositif Brasero (W.Alter) et emprunts (W.Alter et Crédal) 			CANAUX <ul style="list-style-type: none"> - Distribution : vente en direct aux consommateur-riche-s - Communication et prospection : réseaux sociaux, site internet, bouche-à-oreille, téléphone, emails, partenaires, etc.
STRUCTURE DE COÛTS <ul style="list-style-type: none"> - Salaires, marchandises pour la partie Horeca, consommables spécifiques pour les ateliers, animations, assurances, loyers, électricité... - Coûts moins élevés : salarié-e-s employé-e-s sous articles 60, bénévolat - Coûts plus élevés : gestion du personnel (statuts différents et pas de travail au noir), matières premières coûteuses (juste rémunération et matières premières respectueuses de l'environnement) 		SURPLUS <ul style="list-style-type: none"> - Report - Réinjection dans des associations ayant une mission sociale proche - Dividendes 	FLUX DE REVENUS <ul style="list-style-type: none"> - Ventes de repas et de boissons (plus de 90% des revenus) - Location de salles - Évènements, animations et ateliers - Revenus moins élevés : risque de ne pas capter des client-e-s (produits spécifiques), pourboires utilisés pour offrir des plats gratuits et réductions de 10% pour les coopérateur-riche-s 	

Éléments clés du modèle économique de l'entreprise

- **Un lieu convivial**



Altérez-Vous est un café qui participe à la vie culturelle, sociale et associative de Louvain-la-Neuve. La coopérative met un point d'honneur à faire de ses restaurants des lieux conviviaux : cela fait d'ailleurs partie de la mission de la coopérative, qui est de « *créer et animer des espaces conviviaux et solidaires de rencontres, d'échanges et de sensibilisation autour de thématiques liées à la transition écologique et sociale* ».

Afin de créer des espaces conviviaux, Altérez-vous met diverses choses en place, ce qui lui permet d'être ouvert à un public le plus large possible : des événements, des animations et des ateliers destinés aux enfants tout comme aux adultes (par ex. des ateliers de tricot, des tables de conversation, des concerts, des ateliers de massage pour bébés, des jams, des séances de jeux de société, etc.). En plus de cela, Altérez-vous et l'Alter d'en face sont également accessibles à tout moment de la journée, contrairement aux restaurants qui ferment leurs portes entre les services de midi et du soir. Selon une des fondatrices de la coopérative, cet aspect convivial a une réelle plus-value : « *[les client-e-s] viennent parce que c'est bon, parce que c'est convivial et parce qu'ils se sentent bien et que les gens sont sympathiques* ».

- **La sensibilisation**

Renforcer l'engagement citoyen, œuvrer pour un monde plus juste, écologique et solidaire, stimuler le débat, l'esprit critique et la démocratie fait aussi partie du cœur d'Altérez-Vous. Comme mentionné dans la mission, les activités organisées par Altérez-vous ont en effet également pour vocation de promouvoir le dialogue citoyen et de sensibiliser à la transition écologique et sociale. Afin de sensibiliser ses client-e-s, la coopérative a mis en place divers projets, parmi lesquels :

- Les « **brunchs documentaires** », c'est-à-dire des moments pendant lesquels la coopérative projette un film et puis organise un débat ;
- Les « **assiettes de l'impro** », soit de courts moments d'improvisation (entre 2 et 3 minutes) organisés pendant les temps de midi qui visent à informer et sensibiliser les client-e-s sur des thèmes spécifiques (par ex. les donneries, les potagers partagés...) ;

- Les « **goûters solidaires** », qui permettent aux client·e·s du café-restaurant de préfinancer (via un don) un goûter gratuit au sein du café citoyen Altérez-vous. Le café finance les 3€ supplémentaires nécessaires. Ces bons sont ensuite redistribués au public précarisé via le partenaire "L'épicerie solidaire" du centre Placet¹.



Par ailleurs, la coopérative n'hésite pas à expliquer à ses client·e·s comment ses prix sont calculés, ce qui permet aussi de les sensibiliser : ceux-elles-ci apprennent par exemple qu'il est préférable de ne pas consommer des légumes qui ne sont pas de saison, ou à comprendre les différences d'impact entre un plat végétarien et un plat constitué de viande - qui coûte plus cher.

¹ Le Centre Placet est une maison d'accueil internationale située à Louvain-la-Neuve qui vise à favoriser l'intégration des personnes étrangères.

Ci-dessous, une illustration de la justification du prix que les client·e·s d'Altérez-vous peuvent trouver :

Payez-vous le **JUSTE** prix chez nous ?

Voyons voir où va mon argent*...



Un mezze



Une Altérante

= 19,7 euros



Un prix **JUSTE** soutient un projet de transition écologique & solidaire

*chiffres basés sur les résultats 2017

Il est toutefois important de préciser que les client·e·s viennent chez Altérez-vous parce que les plats leur plaisent, pas parce que c'est une coopérative. L'objectif pour l'entreprise sociale est donc de sensibiliser les client·e·s, mais sans les bousculer.

- **Des liens entretenus avec la communauté de coopérateur·rice·s**

Altérez-vous entretient des liens forts avec ses coopérateur·rice·s, parmi lesquels on retrouve des fournisseur·euse·s, des travailleur·euse·s, des sympathisant·e·s et des investisseurs publics. Concrètement, ceux·elles·ci apportent un soutien financier à la coopérative. En échange de cela, les coopérateur·rice·s bénéficient de 10% de remise sur leurs consommations, ce qui permet d'ailleurs à Altérez-vous de fidéliser ses consommateur·rice·s.





En plus de leur apport financier, les coopérateur·rice·s sont également impliqué·e·s dans la gestion de l'organisation. Cependant, au début, il y avait peu d'interaction dans les Assemblées générales. Afin de pallier cela, Altérez-vous a lancé des « Assemblées générales informelles », c'est-à-dire des moments conviviaux (i.e. des brunchs ou des visites à des fournisseur·euse·s) lors desquels les

coopérateur·rice·s et les travailleur·euse·s se rencontrent et discutent. En outre, afin de stimuler la dynamique en son sein, la coopérative a également créé des groupes de travail dans lesquels les coopérateur·rice·s (ainsi que des personnes externes à l'entreprise dans certains cas) peuvent s'investir autour de diverses thématiques (travaux, communication, sensibilisation, brunchs, etc.).

Enfin, en ce qui concerne le pouvoir votal, chaque part donne droit à une voix : les fondateur·rice·s, ayant investi beaucoup d'énergie, de temps et d'argent dans le projet, ont en effet plus de poids dans les votes. Cependant, il y a tout de même une limitation : nul ne peut prendre part au vote pour un nombre de voix dépassant le dixième des voix attachées aux parts représentées (ou le vingtième lorsque le·a coopérateur·rice a la qualité de membre du personnel).

- **Des liens forts avec les fournisseurs**

Altérez-vous négocie rarement les prix de ses fournisseurs : la coopérative souhaite en effet valoriser leur travail et les rémunérer justement, même s'il arrive parfois que la coopérative discute ouvertement avec ses fournisseurs afin de voir comment un produit pourrait arriver à être vendable et intéressant pour tout le monde. Ces conditions favorables impliquent cependant souvent des prix d'achat plus élevés pour la coopérative.

En plus de cela, la coopérative entretient également des liens forts avec ceux·elles-ci, qu'elle souhaite soutenir. Avant l'ouverture du café-restaurant, les fondateur·rice·s ont en effet pris du temps afin de les rencontrer un·e à un·e pour apprendre à les connaître et sélectionner ceux·elles qui satisfaisaient au mieux les critères de la coopérative (i.e. produits locaux, de saison, bio, frais et/ou issus du commerce équitable).

Altérez-vous n'est cependant pas la seule à entretenir des liens avec ses fournisseurs. Il est en effet déjà arrivé que certain·e·s de ses client·e·s soient allé·e·s visiter spontanément des fermes ou des brasseries dont il·elle·s avaient découvert les produits par l'intermédiaire de la coopérative. D'après un des fondateurs, « *les gens ont un gros besoin d'être rassurés par rapport à leurs choix et de savoir d'où vient la nourriture qu'ils consomment, comment elle est produite. Or raffermir les liens permet d'accroître la confiance. Peut-être se rendront-ils même compte que maintenir un·e agriculteur·rice en activité peut aussi dépendre d'eux et de leurs choix...* ».

Altérez-vous a également des contacts réguliers avec ses fournisseurs et développe de nombreux projets avec ceux-elles-ci. La coopérative a ainsi conçu en collaboration avec un de ses brasseurs « L'Altérante », une bière exclusive et locale, à l'image du café-restaurant citoyen. Par ailleurs, il arrive également qu'Altérez-vous organise des Assemblées générales informelles chez ses fournisseurs: cela permet aux coopérateur-ric-e-s de les rencontrer et de dynamiser les Assemblées générales grâce à diverses activités (par ex. une visite aux champs).



- **Une diversité de travailleur-euse-s**

Altérez-vous emploie différents les personnes de différents statuts : des salarié-e-s (qui sont issu-e-s de nombreuses origines : belge, palestinienne, brésilienne, etc.), des employé-e-s sous article 60 et des bénévoles. En plus de rendre la gestion du personnel complexe, cela a un coût implicite lié au fait que les personnes engagées sous article 60 et les étudiant-e-s sont peu expérimenté-e-s : il faut donc les former, les accompagner et personnaliser leur travail, ce qui implique que d'autres personnes les encadrent. Cela fait toutefois partie de la volonté de réinsertion socioprofessionnelle et d'apprentissage de la coopérative.

Outre la diversité de statuts, Altérez-vous a également besoin de deux profils distincts de travailleur-euse-s :

- Les idéalistes motivé-e-s : souvent issu-e-s du monde étudiant (mais pas que), ceux-elles-ci ont soif d'idéal de changer le monde. Il-elle-s apportent de l'originalité et de l'engagement, mais sont souvent peu efficaces en ce qui concerne les activités Horeca.
- Les professionnel-le-s de l'Horeca : formé-e-s à l'école ou sur le tas, il-elle-s font très bien le métier (surtout dans la manière conventionnelle de le faire). Toutefois, ceux-elles-ci peuvent être très peu ouvert-e-s aux valeurs d'Altérez-vous : coopération, cuisine vegan, fonctionnement moins hiérarchisé, etc.

- **Une consommation responsable et de qualité**

Chez Altérez-vous, tous les plats sont faits à base de produits locaux, de saison, bio, frais et/ou issus du commerce équitable. La coopérative a en effet pour objectif de sensibiliser ses coopérateur-ric-e-s ainsi que ses client-e-s à la transition écologique et sociale, et cela impacte directement les repas qu'elle vend.

Bien sûr, cette consommation responsable et de qualité impacte le modèle économique, en particulier les coûts que la coopérative supporte. Ainsi, ne travailler qu'avec des produits locaux, de saison, bio, frais et/ou issus du commerce équitable a plusieurs répercussions : cela implique une contrainte logistique supplémentaire, il y a un risque de ne pas capter certain·e·s client·e·s, puisque les produits sont spécifiques et cela réduit le nombre de fournisseur·euse·s, à cause des critères sélectifs.



Afin de proposer une consommation responsable à 100%, la coopérative se veut cohérente. Plusieurs choses sont dès lors mises en place afin que toute la chaîne de valeur soit responsable. On peut ainsi citer à titre d'exemples les pratiques suivantes, qui impliquent souvent des coûts supplémentaires ou plus élevés :

1. Altérez-vous achète son énergie verte chez Eneco² et utilise des produits d'entretien Ecover ;
2. Un projet anti-gaspillage a été mis en place ;
3. La coopérative n'a pas recours au travail en noir (ce qui est assez peu courant au sein de l'Horeca) ;
4. Il y a peu ou pas de négociation avec les fournisseurs ;
5. La coopérative a contracté des crédits chez Crédal³ ainsi que chez W.Alter⁴ ;
6. L'eau plate (i.e. l'eau du robinet filtrée) est à prix libre (il y a une volonté de ne pas tout marchander) ;
7. Altérez-vous accepte le « Talent », la monnaie locale citoyenne du centre du Brabant wallon.

- **Des prix situés dans la moyenne malgré des coûts supplémentaires**

Malgré le fait que la consommation responsable et de qualité implique des coûts supplémentaires, Altérez-vous ne vend pas ses repas et boissons à des prix exorbitants. De manière générale, la coopérative se situe en effet dans la moyenne des prix pratiqués dans les restaurants de Louvain-la-Neuve. Par ailleurs, Altérez-vous est assez transparente sur ses prix : la coopérative explique à ses client·e·s comment ses prix sont calculés.

Un des fondateurs admet par ailleurs qu'il n'est pas toujours facile de rémunérer convenablement les fournisseurs et de payer correctement les travailleur·euse·s tout en proposant des produits responsables et de qualité à des prix accessibles. Cependant, Altérez-vous a pour volonté de s'affranchir d'aides extérieures pour être un modèle

² Ce choix a été effectué sur base du classement de Greenpeace (<https://monelectriciteverte.be>)

³ Crédal est une coopérative belge active dans le domaine de la finance solidaire.

⁴ W.Alter est un investisseur public spécialisé qui soutient le développement de l'économie sociale.



d'entreprise autosuffisante : la coopérative ne bénéficie donc d'aucun subside. Afin d'être rentable, Altérez-vous doit donc créer de la valeur autrement, ce qui en fait un modèle risqué.

- **Une entreprise digitale**

Ce qui caractérise également la coopérative, c'est qu'elle est très orientée « technologie », ce qui lui permet de simplifier et de rationaliser le travail. Altérez-vous a ainsi :

- Un système de caisse enregistreuse, des logiciels de pointage, un logiciel de réservation et de placement automatique des tables et logiciel de mailing ;
- Un site web ;
- Une bonne force de communication sur les réseaux sociaux, et plus particulièrement sur Facebook, Instagram et YouTube (où elle partage notamment des vidéos).

- **En résumé**

Convivialité	Sensibilisation citoyenne	Communauté de coopérateur-ric-e-s	Liens forts avec les fournisseurs
Lieu de vie culturelle, sociale et associative de Louvain-la-Neuve ; Organisation d'évènements, d'animations et d'ateliers ; Accessibilité toute la journée.	Engagement citoyen, monde plus juste, écologique et solidaire ; Débat, esprit critique et démocratie ; Différents projets de sensibilisation.	Différents types de coopérateur-ric-e-s (fournisseurs, travailleur-euse-s, sympathisant-e-s et investisseurs publics) ; Participation aux AG, aux AG informelles, aux groupes de travail, etc. ; Principe « une part = une voix ».	Relation partenariale ; Pas de négociation sur les prix ; Adéquation avec les valeurs de la coopérative.
Diversité parmi les travailleur-euse-s	Consommation responsable	Prix proposés dans la moyenne	Entreprise digitale
Logique de réinsertion professionnelle ; Différents statuts : salariés, article 60, bénévoles ; Deux profils : les idéalistes motivé-e-s et les professionnel-le-s de l'Horeca.	Choix de favoriser les produits locaux, de saison, bio, frais et/ou issus du commerce équitable, malgré le coût plus élevé de ces produits et les contraintes logistiques.	Similarité des prix avec les autres restaurants de LLN ; Transparence et sensibilisation par rapport aux prix.	Utilisation d'outils digitaux pour faciliter la logistique ; Communication digitale.



Évolution depuis la création

La coopérative Altérez-vous a été fondée en **2009** par six personnes qui souhaitent créer un lieu où les Louvanistes pourraient se rassembler pour discuter et consommer autrement. L'ASBL Altérez-Vous Initiatives, a été créée ultérieurement et gère les activités de sensibilisation et les animations de convivialité pour enfants et adultes. La coopérative Altérez-vous gère quant à elle les activités Horeca.



À ses débuts, Altérez-vous avait décidé d'ouvrir une épicerie. Cependant, la coopérative réalisait peu de ventes et manquait de place. Les fondateur·rice·s se sont alors aperçu·e·s qu'un tel projet n'était pas adapté, car les produits étaient derrière le bar, donc peu visibles. L'épicerie a donc été remplacée par une petite vitrine, placée sur le coin du bar, dans laquelle sont proposés divers produits tels que des bougies Amnesty ou des modules des Îles de Paix. Cet espace permet donc aussi, tout comme les autres pratiques de la coopérative, de sensibiliser les client·e·s.

En outre, afin de pallier le manque de place, Altérez-vous a également décidé en **2015** de réaliser des travaux : grâce à cela, le café-restaurant est passé de 38 à 52 couverts. Pour réaliser ces travaux, un appel aux coopérateur·rice·s a été réalisé : leur nombre est passé de 10 à 120.

En **2016**, les fondateur·rice·s d'Altérez-vous ont ensuite décidé de créer une ASBL (Altérez-vous initiatives), et ce pour plusieurs raisons. Cela a tout d'abord permis de clarifier les flux monétaires et de séparer les animations et les ateliers des activités Horeca : les fondateur·rice·s souhaitent en effet que les animations et les ateliers s'autofinancent, qu'ils ne soient pas financés par les revenus du restaurant. Autrement dit, les fondateur·rice·s ne souhaitent pas avoir recours à la subvention croisée. En plus de cela, les coopératives ne sont pas éligibles à certains appels à projet : grâce à l'ASBL, Altérez-vous peut donc maintenant déposer sa candidature pour des appels à projet et ainsi diversifier ses sources de revenus. Enfin, il existe aussi des zones grises en ce qui concerne la légalité du travail bénévole au sein des coopératives, ce qui n'est pas le cas au sein des ASBL.

Enfin, la coopérative Altérez-vous a racheté le fonds de commerce du restaurant voisin (le Respect-Table) en **2020** afin d'y lancer l'Alter d'en face, un café-restaurant inspiré du concept Exki, proposant de la petite restauration. Cela lui a permis d'élargir sa gamme de produits et d'augmenter la place physique et l'horaire accordés aux animations.

2009	2015	2016	2020
Création de la coopérative Altérez-vous	Travaux dans le restaurant pour l'agrandir	Création de l'ASBL Altérez-vous Initiatives	Création du café-restaurant L'Alter d'en face



Défis rencontrés

Le développement des activités d'Altérez-vous a été un défi assez important pour les fondateur·rice·s. Il·elle·s ont en effet du tout apprendre, alors que l'accès à l'information était problématique : « *il y avait beaucoup de sujets où c'était flou, on n'avait pas toujours des réponses très claires* ». En plus de cela, ceux·elles-ci avaient opté pour un développement prudent, donc lent et intense : le volume de travail était à chaque fois supérieur au volume disponible en personnes, car les coopérateur·rice·s ne souhaitaient pas engager de personnes supplémentaires tant qu'ils n'étaient pas sûr·e·s que les ventes suivraient.

Initialement, Altérez-vous ne proposait qu'une petite restauration végétarienne et à boire. En plus, les animations se multipliaient et les débats s'enflammaient à un rythme démentiel. Cela a fait fuir certain·e·s consommateur·rice·s moins convaincu·e·s. Pour ne pas repousser les client·e·s non militant·e·s, la coopérative a décidé de mieux communiquer, de se professionnaliser et de centrer son approche sensibilisation sur trois ou quatre projets toute l'année.

Aussi, à ses débuts, Altérez-vous a également essayé de mettre en œuvre un fonctionnement totalement horizontal au sein duquel tous les travailleur·euse·s auraient le même statut et prendraient part aux décisions. Cependant, cela ne s'est pas avéré fructueux : au début, lorsqu'il n'y avait que les fondateur·rice·s, cela fonctionnait assez bien, mais une fois que de nouveaux·elles travailleur·euse·s ont rejoint l'organisation, ça a donné de moins bons résultats, car dans les faits, tout le monde n'a pas le même pouvoir d'influence réel sur l'entreprise. Depuis lors, Altérez-vous a mis en place un système de coopération, d'échange et de prise de décision où tout le monde donne son avis et prend part à la décision, mais où il y a quand même une direction qui est légitime pour prendre les décisions et qui en prend la responsabilité.

Forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet

Forces	Faiblesses
Compétences en gestion d'entreprise sociale et du café-restaurant ; Communication forte ; Positionnement fort et professionnalisme dès le début du projet ; Communauté de coopérateur·rice·s soutenante.	Faible rentabilité de certaines activités, notamment de L'Alter d'en face.



Opportunités

Menaces

Localisation géographique stratégique ;
Unique café citoyen de LLN ;
Population de LLN en augmentation ;
Volonté de consommer durablement en hausse.

Cannibalisation des activités Horeca ;
Rotation du personnel Horeca ;
Pandémie de la COVID-19, entraînant :

- Une diminution des recettes financières ;
- Un changement des habitudes des consommateur·rice·s ;
- Une raréfaction du personnel qualifié de l'Horeca ;

Appui (trop ?) important sur les fondateur·rice·s.

• Forces et facteurs de réussite

La première force d'Altérez-vous, c'est surtout son expérience de 10 ans dans le secteur de l'Horeca. La coopérative a en effet acquis à travers le temps des compétences en gestion, que ça soit en gestion d'entreprise sociale (comptabilité, finance, vie coopérative, etc.) ou en gestion du café-restaurant (achats, stocks, commandes, etc.).

De plus, la coopérative a aussi beaucoup communiqué à ses débuts que ça soit pour attirer de nouveaux·elles client·e·s ou de nouveaux·elles coopérateur·rice·s. Grâce à cela, Altérez-vous est maintenant connu et reconnu par tou·te·s à Louvain-la-Neuve, et ce d'autant plus que l'organisation a été fondée par des habitant·e·s de la ville et que le projet est bien ancré localement : Altérez-vous a donc une bonne connaissance de l'environnement et une expérience en lien avec celui-ci. Avoir un local bien situé est également primordial. C'est d'ailleurs pour cela qu'Altérez-vous s'est installé à Louvain-la-Neuve : c'est un endroit où il y a du passage, des universités ainsi que de hautes écoles, une gare, etc. Selon un des fondateurs, cela est un atout majeur : « *le lieu est important, et surtout dans une logique de transition où tout se fait à pied, à vélo, etc.* ».

Par ailleurs, Altérez-vous bénéficie d'un positionnement de niche, puisque c'est le seul café citoyen de Louvain-la-Neuve.

Selon les fondateur·rice·s, il est par ailleurs nécessaire d'être bien préparé et d'être professionnel dès le début – ce à quoi il·elle·s ont veillé attentivement. Choisir le bon positionnement et le bon prix dès le début est ainsi primordial : « *la question du choix du prix est très importante, sinon on se tire une balle dans le pied parce que les client·e·s sont habitué·e·s au prix initial* ».

Enfin, la création d'une communauté autour du projet est une vraie plus-value. Cela permet d'ailleurs à la coopérative d'être plus résilience, de résister à des chocs (tels que la crise de



la COVID-19) : « *il y a de la solidarité entre les gens et, pour moi, on arrive à quelque chose de plus résistant qu'une entreprise qui l'est par rapport à sa rentabilité* ». Par ailleurs, cette communauté de coopérateur·rice·s permet également de réduire le risque pris par chaque personne, comme le souligne un des fondateurs d'Altérez-vous : « *Ouvrir un resto, c'est prendre beaucoup de risques et avoir beaucoup de pression : on est pris dans un mécanisme infernal, il faut réduire le coût des matières premières, augmenter la rentabilité, peut-être mettre la pression sur le personnel... Alors que le modèle coopératif permet de créer un réseau. Le risque pris par chaque individu est faible et partagé.* ».

- **Faiblesse**

Le fait qu'Altérez-vous fasse face à des coûts supplémentaires tout en restant dans la moyenne des prix du secteur de l'Horeca constitue une faiblesse, en termes de rentabilité.

- **Opportunités**

De nouveaux projets immobiliers sont en train de voir le jour à Louvain-la-Neuve, ce qui résultera en une croissance de population, et donc potentiellement en la hausse de la fréquentation des cafés.

En outre, il y a également une tendance à la hausse pour la consommation responsable, saine, bio et pour le « fait-maison » : le nombre de plats vendus au sein d'Altérez-vous augmente d'année en année, ce qui prouve que la demande croît. Cela s'explique probablement par le fait que les consommateur·rice·s sont à présent plus soucieux·euses de leur santé, de l'éthique et de l'environnement.

- **Menaces**

La première menace concerne la cannibalisation des activités Horeca : il se pourrait en effet que l'ouverture de l'Alter d'en face provoque une diminution des ventes d'Altérez-vous. À l'heure actuelle, cette hypothèse ne peut être vérifiée, car l'Alter d'en face n'existe pas depuis suffisamment longtemps. Un des fondateurs d'Altérez-vous nuance cette menace : selon lui, la cannibalisation devrait toutefois être assez faible, car les deux café-restaurants ne ciblent pas la même clientèle. « *Les gens qui viennent dans l'un (i.e. Altérez-vous) ne cherchent pas la même chose que ceux qui viennent dans l'autre (i.e. l'Alter d'en face)* ». En plus de cela, il est primordial de faire en sorte que l'Alter d'en face devienne rentable. À l'heure actuelle, c'est en effet un projet naissant et peu connu qui est sous-utilisé.

Le taux de rotation du personnel, en particulier du personnel de salle, constitue une menace. En cuisine, certains travailleur·euse·s travaillent depuis 10 ans, mais en salle, le taux de turnover est plus important. Selon un des fondateurs d'Altérez-vous, ce défi concerne toutefois l'ensemble du secteur Horeca : « *[Le métier de serveur·euse] est souvent perçu comme un job temporaire pour se dépanner* ».

La menace la plus importante concerne la COVID-19 : à cause de la pandémie, Altérez-vous a en effet dû à plusieurs reprises fermer son restaurant ou l'ouvrir à capacité réduite, ce qui résulte en une clientèle réduite et en une hausse des coûts. Altérez-vous a décidé de transformer cette menace en opportunité en développant un service traiteur. Ce projet permet cependant à l'organisation de récupérer une partie de ses revenus, mais pas de pallier la



baisse de ceux-ci. Outre les fermetures et les capacités d'accueil réduites, la COVID-19 a également impacté les habitudes des citoyen-ne-s, qui ont à présent tendance à plus rester chez eux-elles et à moins aller au restaurant. Enfin, comme cela a précédemment été expliqué, Altérez-vous a besoin de deux profils distincts de travailleur-euse-s, dont des professionnel-le-s de l'Horeca. Pendant la crise de la COVID-19, ce type de travailleur-euse s'est détourné du métier, ce qui implique que ce profil est actuellement en déficit et qu'Altérez-vous peine à trouver du personnel qualifié.

Finalement, comme pour toute coopérative, le fait d'avoir pu compter sur énormément de travail et d'énergie des fondateur-ric-e-s constitue une menace, puisque la coopérative ne peut reposer dans la durée sur ceux-elles-ci. Il faut donc trouver le moyen de soulager leur charge de travail tout en ne perdant pas la richesse des enseignements liés à leur expérience.

Perspectives pour le futur

- **Défis à venir**

Un des plus gros défis d'Altérez-vous consiste à améliorer les conditions de travail pour son personnel (tous les statuts). À l'heure actuelle, l'organisation paie en effet ses travailleur-euse-s au barème. À terme, la coopérative souhaiterait augmenter leur rémunération.

Un autre défi concerne la conservation du dynamisme et de l'engouement autour du projet. Comme expliqué précédemment, il y avait initialement peu d'interaction dans les Assemblées générales. Cependant, Altérez-vous met en place de nombreuses choses (Assemblées générales informelles et groupes de travail) afin de stimuler la dynamique en son sein. De plus, l'ouverture de l'Alter d'en face permettra probablement de conserver l'engouement autour du projet.

Une fois que l'Alter d'en face sera rentable, les fondateur-ric-e-s souhaiteraient lever le pied. Il faudra dès lors répartir les responsabilités différemment, car à l'heure actuelle, le projet est trop sollicitant pour ceux-elles-ci. Pour l'instant, aucune solution concrète n'a encore été envisagée, si ce n'est celle de renouveler les deux Conseils d'Administration (tant celui de l'ASBL que celui de la coopérative).

- **Objectifs à moyen et long terme**

À moyen terme, la coopérative souhaiterait se stabiliser et trouver un rythme de croisière. Jusqu'à présent, Altérez-vous a en effet développé de nombreux projets (les travaux d'agrandissement, le rachat du fonds de commerce du restaurant voisin, etc.), ce qui a nécessité beaucoup d'énergie, de temps et d'argent.

À long terme, les fondateur-ric-e-s souhaiteraient qu'Altérez-vous et que l'Alter d'en face deviennent des lieux de référence pour toute personne souhaitant faire des projets de transition : en d'autres mots, il-elle-s souhaiteraient que leurs café-restaurants deviennent des lieux où il se passe plein de choses, que ça soit des lieux où il y a des infrastructures et où

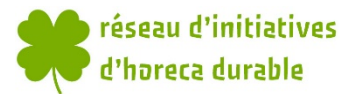


on peut rencontrer d'autres personnes, être mis en contact avec des réseaux, organiser des réunions, manger, etc.

Un modèle inspiré et inspirant

Lors de la création d'Altérez-vous, les fondateur·rice·s se sont inspirés d'Oxfam (où ils étaient bénévoles), de Barricade (Liège) et de Tout l'Or du Monde (Bruxelles). Cependant, le modèle économique d'Altérez-vous ne ressemble à aucune de ces organisations : à l'époque, rien ne correspondait à ce que les fondateur·rice·s voulaient créer, ils ont donc créé leur propre concept.

Par ailleurs, les organisations L'eau Chaude (Bruxelles), Le Relais du Triporteur (Boitsfort) et Quatre Quarts (Court-Saint-Etienne) se sont inspirés d'Altérez-vous et ont même, avec la coopérative, créé un réseau de cafés citoyens (Horeca Durable⁵) afin de mettre leurs forces en commun. Aucune de ces organisations n'a toutefois répliqué le modèle à 100% : dans l'ensemble, les projets sont en effet similaires, mais les segments sont un peu différents.



Informations supplémentaires

Les responsables d'Altérez-vous sont disposé·e·s à rencontrer les porteur·euse·s de projet qui désireraient approfondir la connaissance de ce modèle entrepreneurial. Il·elle·s peuvent également transmettre divers documents internes aux porteur·euse·s de projet rencontré·e·s.

En cas de réplication du modèle, les responsables d'Altérez-vous invitent les porteur·euse·s de projet à intégrer le réseau Horeca Durable, qui unit les établissements de l'Horeca qui promeuvent l'alimentation durable, la production locale et l'initiative citoyenne. Il·elle·s espèrent ainsi entretenir une relation régulière d'échange de bonnes pratiques.

Les personnes ayant contribué à cette étude de cas sont Sorina Ciucu et Patrick Ayoub. Vous pouvez les contacter pour toute question concernant le modèle entrepreneurial d'Altérez-vous.

Sorina Ciucu, cofondatrice et administratrice déléguée d'Altérez-vous :

sorina.ciucu@alterezvous.be

Patrick Ayoub, cofondateur et président du Conseil d'administration d'Altérez-vous :

patrick.ayoub@alterezvous.be

⁵ <http://www.Horecadurable.be>

