
Étude relative à l'évaluation du dispositif PERICLES (Partenariat Économique pour le Redéploiement Industriel et les Clusters par l'Économie Sociale)

*Rapport final rédigé dans le cadre de l'offre du CIRIEC en réponse
au cahier des charges portant sur l'évaluation du dispositif PERICLES
(Réf. JCM/GS/DC1488/st et 08/B1/JCM/JSB/DC/OP/1566)*

Auteurs :

Nathalie CRUTZEN, Chercheuse au Centre d'Étude de la Performance des Entreprises

David DUBOIS, Chercheur au CIRIEC Belgique,

sous la direction scientifique de :

Professeur Fabienne FECHER, HEC École de Gestion de l'Université de Liège

Barbara SAK, Secrétaire Générale du CIRIEC Belgique

Professeur Didier VAN CAILLIE, HEC École de Gestion de l'Université de Liège

Janvier 2009

Table des matières

INTRODUCTION.....	5
I. OBJET DE RECHERCHE, QUESTIONS DE RECHERCHE, MÉTHODOLOGIE ET CONTEXTUALISATION.....	6
I.1. L'OBJET DE RECHERCHE.....	6
I.2. LES QUESTIONS DE RECHERCHE	9
I.3. LA MÉTHODOLOGIE.....	10
<i>I.3.1. Les outils conceptuels.....</i>	<i>10</i>
<i>I.3.2. La mise en œuvre pratique.....</i>	<i>12</i>
I.4 LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE	13
<i>I.4.1 Les entreprises d'insertion (EI).....</i>	<i>13</i>
<i>I.4.2. « Les Vaillants ».....</i>	<i>15</i>
<i>I.4.3 InserTeam.....</i>	<i>16</i>
II. PERICLES VU SOUS L'ANGLE DES INTERVENANTS EXTERNES.....	19
II.1. MOTIVATIONS ET OPINIONS DES PARTENAIRES IMPLIQUÉS	19
<i>II.1.1 Les partenaires sociaux.....</i>	<i>19</i>
<i>II.1.2 Les autres intervenants : Administration de la Région Wallonne, ConcertES, Sowalfin et Sowecsom</i>	<i>23</i>
II.2. LES RETOMBÉES DU DISPOSITIF PERICLES I.....	25
II.3. LA GOUVERNANCE DU DISPOSITIF PERICLES I.....	27
III. PERICLES VU SOUS L'ANGLE DES AGENCES-CONSEIL (AC).....	27
III.1. LES PARTENAIRES IMPLIQUÉS ET LEUR MOTIVATIONS.....	27
<i>III.1.1. Archipel.....</i>	<i>29</i>
<i>III.1.2. Crédal.....</i>	<i>29</i>
<i>III.1.3. Ecomons.....</i>	<i>30</i>
<i>III.1.4. Febecoop.....</i>	<i>31</i>
<i>III.1.5. NGE2000.....</i>	<i>32</i>
<i>III.1.6. Syneco.....</i>	<i>33</i>
III.2. LE FONCTIONNEMENT INTERNE DES AC SÉLECTIONNÉES.....	34
<i>III.2.1. Les ressources utilisées.....</i>	<i>35</i>
<i>III.2.2. Les méthodologies de travail mises en œuvre.....</i>	<i>36</i>
III.3. L'ACCOMPAGNEMENT DES EI BÉNÉFICIAIRES.....	43
<i>III.3.1. Les démarches d'accompagnement initiées.....</i>	<i>43</i>

III.3.2. Les projets abandonnés.....	47
III.4. ANALYSE : LES BONNES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES AC.....	49
IV. PERICLES VU SOUS L'ANGLE DES EI.....	50
IV.1. SYLLABES.....	50
<i>Ses ressources</i>	50
<i>La mise en œuvre de ses ressources</i>	51
<i>Ses clients</i>	51
IV.2. LA MARCHETTE.....	51
<i>Ses ressources</i>	51
<i>Mise en œuvre de ses ressources</i>	52
<i>Ses clients</i>	52
IV.3. SUNWORKS.....	52
<i>Ses ressources</i>	52
<i>Mise en œuvre de ses ressources</i>	52
<i>Ses clients</i>	53
IV.4. ESTHETIC CAR.....	53
<i>Ses ressources</i>	53
<i>Mise en œuvre de ses ressources</i>	53
<i>Ses clients</i>	53
IV.5. COVERDIS.....	54
<i>Ses ressources</i>	54
<i>Ses clients</i>	54
IV.6. MULTI SERVICES ENTREPRISES (MSE).....	54
<i>Ses ressources</i>	55
<i>Mise en œuvre de ses ressources</i>	55
<i>Ses clients</i>	55
IV.7. EURO SERVICES QUALITÉ.....	55
<i>Ses ressources</i>	55
<i>Mise en œuvre de ses ressources</i>	56
<i>Ses clients</i>	56
IV.8. ATOUT SERVICES.....	56
<i>Ses ressources</i>	56
<i>Mise en œuvre de ses ressources</i>	57
<i>Ses clients</i>	57

IV.9. AS BUILD (SOFICONSTRUCT).....	57
IV.10 SOLEIL VERT.....	58
<i>Ses ressources</i>	58
<i>Mise en œuvre de ses ressources</i>	58
<i>Ses clients</i>	58
IV.11. RENOV(ECO) ²	58
<i>Ses ressources</i>	59
<i>Mise en œuvre de ses ressources</i>	59
<i>Ses clients</i>	60
IV.12. ARKHÉIA.....	60
IV.13. SYNTHÈSE : LE PROFIL IDÉAL D'UNE EI FINANCÉE PAR PERICLES I.....	61
V. ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....	62
V.1. CONSTAT GÉNÉRAL.....	63
V.2. VISION GLOBALE DE L'EFFICIENCE DU DISPOSITIF PERICLES.....	65
V.2.1. <i>Efficience économique du dispositif</i>	68
V.2.2. <i>Efficience sociétale</i>	70
V.2.3. <i>Efficience entrepreneuriale</i>	72
V.2.4. <i>Efficience managériale</i>	72
V.3. RECOMMANDATIONS.....	73
V.3.1. <i>Recommandations relatives à l'efficience économique</i>	73
V.3.2. <i>Recommandations relatives à l'efficience sociétale</i>	74
V.3.3. <i>Recommandations relatives à l'efficience entrepreneuriale</i>	74
V.3.4. <i>Recommandations relatives à l'efficience managériale</i>	74
ANNEXES.....	76
ANNEXE I : LISTE DES "PERSONNES RESSOURCES" RENCONTRÉES.....	76
ANNEXE II : GRILLE ENTRETIEN AC.....	76
ANNEXE III : GRILLE ENTRETIEN EI.....	79

Introduction

Le présent rapport a pour objet l'évaluation du dispositif PERICLES (Partenariat Économique pour le Redéploiement Industriel et les Clusters par l'Économie Sociale), tel qu'il a été mis en œuvre en Région wallonne de mai 2006 à avril 2008.

Cette évaluation est réalisée à la demande du Cabinet de Monsieur le Ministre Marcourt, Ministre de l'Économie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine de la Région wallonne. Elle a également été souhaitée par le comité d'accompagnement du dispositif PERICLES organisé au sein de la SOWECSOM, filiale de la SRIW chargée tout particulièrement du financement des entreprises relevant du champ de l'économie sociale.

Au-delà d'une évaluation des résultats concrets de ce dispositif (appelé « PERICLES I » dans la suite de l'étude), l'étude porte également sur les raisons des échecs et des réussites qui ont marqué cette mise en œuvre.

Par ailleurs, le dispositif PERICLES étant reconduit pour une période de deux années (2008-2010), cette étude cherche à capitaliser les enseignements de la première phase du projet en mettant en évidence des exemples de comportements, de procédures et de démarches à suivre afin que la seconde phase puisse démarrer et évoluer de la meilleure manière possible.

L'approche choisie afin de répondre au mieux aux exigences du cahier des charges de cette recherche est basée essentiellement sur une approche dite « par les parties prenantes » ('a stakeholder approach'), c'est-à-dire une approche basée sur la prise en considération systématique des attentes, perceptions et jugements des principaux organismes qui participent à différents niveaux à la gestion et au suivi du dispositif PERICLES.

Cette approche envisage d'abord les intervenants externes, qui siègent au comité d'accompagnement du dispositif et sont responsables avant tout de sa bonne gouvernance économique en veillant à ce qu'il débouche sur des résultats économiques et sociaux conformes aux attentes initiales. Ensuite, cette approche met en œuvre une analyse du fonctionnement stratégique et opérationnel des différentes agences-conseil (AC) impliquées dans la gestion quotidienne du dispositif PERICLES afin d'identifier, dans leurs modes opératoires, de « bonnes pratiques » et de bons exemples à suivre et de faire émerger les enseignements positifs et négatifs de leur implication dans PERICLES I. Enfin, cette approche prend en compte l'impact du dispositif sur le fonctionnement des entreprises d'insertion (EI) créées ou développées grâce à lui.

La présentation chronologique des données et informations récoltées auprès des parties prenantes ainsi structurées (intervenants externes, AC et EI) fait l'objet des trois premières sections. Les analyses issues de ces observations et les principaux enseignements à tirer du dispositif en termes

d'efficience (envisagée sous un quadruple angle d'analyse, à savoir son efficience économique, sociétale, managériale et entrepreneuriale), ainsi que 12 recommandations d'actions concrètes à mener pour optimiser l'efficience de PERICLES II compte tenu des enseignements de la première phase du projet, sont présentés dans la dernière section.

Au plan méthodologique, soulignons que l'ensemble des enseignements présentés ci-après est présenté de manière agrégée et anonyme, dans la mesure où l'ensemble des entretiens menés l'a été sous convention de confidentialité.

I. Objet de recherche, questions de recherche, méthodologie et contextualisation

I.1. L'objet de recherche

PERICLES est un dispositif juridique, économique et financier ayant pour principal objet le renforcement de l'attractivité et de la compétitivité des entreprises wallonnes via un partenariat avec des entreprises d'insertion (EI).

Concrètement, le dispositif part du constat que des entreprises (qu'elles soient de grandes entreprises ou des PME / TPE) inscrites dans une logique d'économie de marché dite « traditionnelle » sont confrontées ponctuellement à un manque de main d'œuvre pour l'exécution de tâches relativement simples et peu complexes. Elles sont donc obligées de « détourner » une partie de leur main d'œuvre afin de réaliser ces tâches alors que cette main-d'œuvre serait utilisée de manière plus efficiente si elle se consacrait à l'exécution de tâches liées directement à son domaine d'expertise.

Partant de ce principe, le paradigme dominant ou « hypothèse forte » qui explique la genèse du dispositif PERICLES est que la compétitivité des entreprises issues de l'économie de marché « traditionnelle » peut être améliorée en leur permettant de sous-traiter ces besoins ponctuels à des entreprises d'insertion créées spécifiquement pour rencontrer ces besoins non satisfaits, permettant ainsi d'assurer un redéploiement industriel plus harmonieux et homogène de l'ensemble du tissu économique wallon et de garantir que les entreprises engagées dans un processus de développement par clusters technologiques homogènes puissent se concentrer sur leur métier de base et déléguer à d'autres un certain nombre d'activités de support à leur activité principale.

De cette façon, chaque entreprise, qu'il s'agisse d'une EI ou de chacun de ses clients, est plus efficace car chaque travailleur s'y concentre sur son métier de base (activité dans laquelle il est par définition plus productif), améliorant ainsi la productivité générale de chaque entreprise.

Le paradigme dominant du projet PERICLES est complété par une seconde « hypothèse forte », à savoir que les entreprises dites « classiques » n'engagent pas elles-mêmes des travailleurs peu qualifiés pour effectuer ce type de tâches simples et peu complexes en raison essentiellement du caractère ponctuel de celles-ci. D'où l'hypothèse que ce manque de régularité dans l'expression des besoins des entreprises « traditionnelles » peut être compensé au sein d'une entité qui répondrait aux besoins de plusieurs entreprises selon un principe de « mutualisation » des besoins et l'hypothèse que cette « mutualisation » implique par ailleurs une offre « multiservices » car les entreprises traditionnelles (issues le plus souvent de secteurs d'activités différents) sont rarement confrontées aux mêmes besoins.

Historiquement, le dispositif PERICLES trouve son inspiration dans un certain nombre d'expériences d'entreprises d'insertion créées dans diverses zones du territoire wallon et ayant connu une certaine réussite ou étant perçues comme des exemples à suivre. Trois exemples principaux sont ainsi cités : les entreprises¹ « Les Vaillants » à Charleroi, « Defi + » à Orcq et « Recma » à Seraing, à savoir toutes des EI qui ont réussi à créer une activité durable en partenariat avec des entreprises privées.

La finalité du dispositif PERICLES est dès lors de répliquer ces premières expériences ou, en tout cas, de s'inspirer partiellement de leurs points forts et d'explorer de nouveaux domaines et de nouvelles possibilités d'application.

Bien évidemment, la philosophie générale de « l'économie sociale » joue un rôle prépondérant dans la mise en œuvre du dispositif PERICLES puisque c'est dans ce cadre économique particulier que les entreprises doivent se développer. Cet ancrage donne donc au dispositif toute sa dimension sociale. En effet, les EI doivent, en raison de leur statut même, permettre la remise au travail de demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer (DEDP)², ce qui correspond généralement étroitement au type de travail requis dans le cadre de l'approche « multiservices » développée, à savoir du travail peu qualifié.

La première version du dispositif PERICLES (dite « PERICLES I ») stipule dès lors que les emplois doivent être créés uniquement au sein d'EI.

¹Les activités de ces entreprises seront explicitées plus loin dans ce rapport.

² Un demandeur d'emploi est considéré comme DEDP si au moment de son engagement, il est inscrit comme demandeur d'emploi au FOREM et n'est pas titulaire d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur. Le demandeur d'emploi est considéré comme particulièrement difficile à placer (DEDP+) : si au moment de son engagement, il est inscrit comme demandeur d'emploi auprès du FOREM depuis 12 mois, n'est pas titulaire d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, n'a pas bénéficié d'un enseignement de plein exercice au cours des 12 derniers mois, n'a pas travaillé plus de 150 heures comme salarié ou plus d'un trimestre comme indépendant et pour lequel l'entreprise bénéficie d'une subvention.

Deux cas de figure peuvent alors se présenter :

- soit les emplois sont créés dans de nouvelles entreprises,
- soit les emplois sont créés au sein d'une EI existante et contribuent donc à son développement.

Naturellement, il va de soi que, économiquement, il faut être très attentif au fait que les emplois ainsi créés ne mènent pas à des destructions d'emplois dans d'autres sociétés, ce qui implique de créer prioritairement ces EI au sein de secteurs non encore ou peu exploités par l'entrepreneuriat classique.

Au niveau opérationnel, le décret prévoit par ailleurs que le dispositif soit mis en œuvre par un partenariat fort entre agences-conseil (AC), Intercommunales de développement économique, la Sowecsom, les Investis locaux et les partenaires sociaux. Il incombe de ce fait aux AC de développer et d'accompagner des projets susceptibles de répondre aux critères du dispositif PERICLES I.

La Sowecsom quant à elle se voit confier la coordination générale du dispositif. Vu cet important rôle, rappelons que c'est en 1995 que la SOciété Wallonne de l'Economie SOciale Marchande (Sowecsom) est créée par la S.R.I.W. en tant que filiale spécialisée. Elle a pour but spécifique de financer des projets d'économie sociale marchande. A l'époque, en effet, il n'existe aucun organisme de financement spécifique à l'économie sociale. Or, pour les entreprises de ce secteur, les crédits bancaires sont souvent difficiles à obtenir. En effet, ces entreprises prennent souvent soit la forme d'asbl, peu appréciées par les banques car à l'époque aucun contrôle n'est effectué sur ce type de sociétés, soit la forme d'une société coopérative qui, malgré la réforme de 1991 est toujours synonyme de risque élevé dans l'esprit des banques.

La Sowecsom reçoit une dotation de la Région wallonne et a la possibilité de financer des projets (de création d'entreprises essentiellement) en économie sociale de trois manières (et ce, en partenariat avec le Fonds de l'Économie Sociale et Durable) :

- sous la forme de prêts (accordés alors à taux « planchers ») ;
- sous la forme d'apport en capital ;
- sous la forme de garantie.

En pratique, cette 3^{ème} forme d'intervention est très rarement utilisée pour la simple et bonne raison que si une entreprise trouve un financement auprès d'une banque et a besoin pour cela d'une garantie via la Sowecsom, elle peut tout aussi bien demander à la Sowecsom un prêt *a priori* plus avantageux étant donné les taux planchers qu'elle pratique.

Pour avoir une idée un peu plus précise de l'ampleur de ses interventions, notons que selon son rapport d'activités de 2007, la Sowecsom a, durant l'année 2007, accepté de soutenir 37 nouveaux

projets d'investissement pour un montant total de 4 801 566 € dont 4 349 266 € de prêts à court et long terme et 452 300 € en prise de participation.

Son statut de filiale spécialisée de la S.R.I.W. permet par ailleurs à la Région wallonne de lui assigner des missions déléguées. C'est dans ce cadre que la Sowecsom s'est vue chargée en 2005 de la coordination générale du projet PERICLES et a reçu 60 000 € à cet effet (pour les 2 ans de la durée du projet PERICLES I).

Plus précisément, la Sowecsom a été chargée³ :

- de lancer un appel à projets vers les agences-conseil ;
- de mettre en place le comité d'accompagnement général du dispositif ;
- d'assurer la coordination générale du projet et le secrétariat du comité d'accompagnement ;
- de gérer les moyens financiers afférents à ce projet et, en particulier, de libérer les subventions au six agences-conseil dont le projet aura été retenu.

Le budget réservé par la Région wallonne pour le dispositif PERICLES I est de 780 000 € dont 720 000 € pour les AC et 60 000 € pour la Sowecsom.

Soulignons que, dans le cadre de PERICLES II, la Sowecsom a demandé à être démise de sa mission déléguée de coordinatrice du projet, tâche qui sera dès lors assurée par l'administration, le nouveau rôle de la Sowecsom dans le cadre de PERICLES II étant simplement d'assurer le financement du projet (c'est-à-dire d'effectuer la liquidation des subsides aux agences-conseil sur avis du comité d'accompagnement, qui ne sera plus organisé par la Sowecsom).

1.2. Les questions de recherche

L'objet de la présente recherche est double :

- Elle doit tout d'abord permettre de capitaliser les acquis de l'expérience et d'identifier les facteurs d'échec et de réussite de cette approche spécifique de création d'entreprises d'économie sociale en partenariat avec des entreprises de l'économie classique. L'évaluation devant être globale, elle porte, d'une part, sur ce qui a bien fonctionné et, d'autre part, sur ce qui a moins bien fonctionné, ce qui implique d'identifier les bonnes pratiques et les pistes sans issue, les opportunités et les perspectives de développement futures, les procédures, critères et instances suivis, les résultats atteints.
- Deuxièmement, cette capitalisation des acquis doit déboucher sur un guide des méthodologies à appliquer en tenant compte tant des activités, que des personnes (profil des développeurs) et des caractéristiques propres aux lieux d'implantation des entreprises.

³ Source : Arrêté du gouvernement wallon du 10 novembre 2005 confiant à la Sowecsom une mission déléguée en vue de gérer le projet « PERICLES ».

L'étude porte donc essentiellement sur :

- les différentes méthodes de travail et opérationnelles utilisées par les développeurs PERICLES au sein des AC, en évaluant leur efficacité respective ;
- l'intégration des développeurs de projets dans le travail d'ensemble des AC ;
- l'identification des secteurs et services qu'il est opportun ou pas d'exploiter sur base des expériences passées.

L'orientation donnée à la recherche est donc clairement de pouvoir tirer des enseignements des différentes expériences de chacun des partenaires, afin de permettre à PERICLES II de démarrer sous les meilleurs auspices et d'être le dispositif le plus efficient possible.

C'est dans cette optique qu'un guide méthodologique est réalisé en prolongement du présent rapport, pour concrétiser et matérialiser dans un outil opérationnel les enseignements et bonnes pratiques issus de PERICLE I. Essentiellement destiné aux développeurs de projet PERICLES au sein des agences-conseil, il peut être utilisé mutatis mutandis par les autres acteurs du dispositif.

I.3. La méthodologie

I.3.1. Les outils conceptuels

Au niveau méthodologique, la démarche d'investigation que nous adoptons s'inscrit à l'intérieur du double paradigme suivant, qui constitue donc le cadre de référence à l'intérieur duquel nous allons travailler :

- le projet « PERICLES », à l'instar de tout projet, se voit confier un certain nombre de ressources, essentiellement humaines et financières, et ces ressources doivent être utilisées dans une perspective d'efficience (c'est-à-dire d'atteinte des objectifs fixés initialement et ce, au moindre coût en termes de consommation de ressources, de sorte de parvenir à s'inscrire dans le périmètre budgétaire fixé par les autorités wallonnes) ;
- le projet « PERICLES », à l'instar de tout projet, se veut créateur de valeur, financière et non financière, pour l'ensemble des parties prenantes au projet (ses « stakeholders »), qu'il s'agisse des parties prenantes impliquées quotidiennement directement dans le projet (EI et AC) ou des parties prenantes impliquées à intervalles plus irréguliers dans le projet (membres des comités de pilotage, organisations qui les délèguent, ...).

Dans cette perspective, les étapes suivantes sont parcourues au niveau des entreprises d'insertion et des agences-conseils :

- Des entretiens semi-directifs et des entretiens ouverts dirigés sont effectués sur base d'une grille d'entretien développée sur base de l'approche par les ressources, plus connue sous le nom de « Resource-Based View » de l'entreprise (approche théorique conceptuelle initiée par Wernerfelt en 1980). Pratiquement, elle s'inspire également d'une « grille d'autodiagnostic des performances des entreprises » développée par Crutzen et Van Caillie en 2007.
- Ainsi, afin d'établir un diagnostic du dispositif PERICLES I (et particulièrement, de chaque projet ou EI initiée dans ce contexte), nous analysons les ressources mises à la disposition de chaque projet et la manière dont elles sont mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour chaque projet.
- Plus fondamentalement, nous prenons tout d'abord en compte l'environnement entrepreneurial (à savoir le profil du porteur de projet de l'EI) et l'environnement externe de chaque projet, que nous considérons comme les déterminants de la qualité et de la quantité des ressources disponibles pour chaque projet (EI) ainsi que de leur mise en œuvre (Crutzen et Van Caillie, 2007).
- Ensuite, pour analyser la manière dont sont mises en œuvre les ressources de chaque projet et vérifier qu'elles sont bien utilisées à des fins génératrices de valeur, nous nous basons sur le modèle de la chaîne de valeur de Porter (1986) : la chaîne de valeur d'un projet fait référence à la manière dont une entreprise (une EI) s'organise et déploie des activités opérationnelles pour concevoir, produire et livrer un ensemble de produits ou services qui rencontrent réellement les besoins et les attentes d'un marché clairement identifié, qui est de ce fait prêt à payer un prix en contrepartie de ces produits et services, prix qui permet réellement à l'entreprise (à l'EI) de créer de la valeur après compensation de l'ensemble des coûts qu'elle a subis.
- Selon le modèle de Porter, les activités liées à la chaîne de valeur d'une entreprise peuvent être divisées en deux catégories :
 - les activités principales qui permettent la conception, la production et la vente des produits et services de l'entreprise;
 - les activités de support (ou de soutien), qui correspondent aux activités transversales à l'ensemble de l'organisation (gestion des ressources humaines, gestion financière, contrôle de gestion, audit, ...) sans lesquelles les activités principales ne pourraient pas se déployer efficacement.

- Ce concept de « chaîne de valeur » est un outil important pour une entreprise quelle qu'elle soit, car elle permet aisément et précisément de déterminer la viabilité de chacune de ses activités en fonction de différents aspects :
 - la maîtrise de la structure de ses coûts ;
 - sa capacité à rencontrer les attentes des clients (internes ou externes à l'entreprise) ;
 - sa capacité à générer une marge globale (la création de valeur réelle de l'organisation).
- Enfin, c'est à partir de ces résultats qualitatifs et quantitatifs que nous déterminons quelles EI nous étudions plus en profondeur.

1.3.2. La mise en œuvre pratique

- Dans une **première phase**, notre recherche consiste en une étude documentaire et une contextualisation du dispositif PERICLES. Elle est réalisée à trois niveaux :
 - *tout d'abord*, il s'agit de préciser le champ de l'économie sociale (types d'organisations, secteurs d'activités, structure des agences-conseil, modes d'agrément et de subvention, ...) afin de définir le contexte général dans lequel PERICLES a été mis en place ;
 - *ensuite*, nous étudions de manière plus spécifique les divers éléments relatifs à la genèse du dispositif PERICLES, tant historiques que contextuels et ce, afin de mieux comprendre les origines du projet ;
 - *enfin*, une étude du dispositif en lui-même est réalisée, sur base des diverses informations disponibles à ce stade : décrets, publications, ainsi que l'ensemble des documents obtenus auprès de la Sowecsom (PV des réunions, budgets, courriers aux agences-conseil, synthèses, etc.).
- La **seconde phase** de notre recherche consiste en une étude de terrain, essentiellement qualitative. A cette fin, des grilles d'entretien utilisées pour encadrer les rencontres avec les différents « stakeholders » du dispositif, avec les AC et les EI sont élaborées et testées auprès de quelques responsables. Elles sont ensuite utilisées lors des contacts directs menés auprès des parties prenantes, des AC et des EI.
- Enfin, **la dernière et ultime phase de notre recherche** consiste en une analyse critique des données récoltées et en la rédaction de recommandations opérationnelles destinées à

accroître l'efficacité de la deuxième phase du dispositif PERICLES en capitalisant les enseignements de sa première phase.

1.4 Le contexte de l'étude

Le dispositif PERICLES n'est pas la première expérience d'utilisation de l'économie sociale comme vecteur de création d'emplois dans le service aux entreprises. En effet, la genèse du projet PERICLES découle de plusieurs facteurs, dont nous pouvons retenir les suivants :

- la continuité du projet InserTeam, initié suite au succès avéré de l'EI « Les Vaillants » ;
- le constat factuel de la relative réussite de certaines entreprises d'insertion autres que celles liées au dispositif des « titres-services ».

Nous commençons par un bref rappel consacré aux entreprises d'insertion (EI), ensuite nous détaillons plus en profondeur les projets « Les Vaillants » et InserTeam, car ils portent en eux, comme évoqué ci-avant, les prémisses du dispositif PERICLES.

1.4.1 Les entreprises d'insertion (EI)

L'origine des entreprises d'insertion part du constat qu'il y a un chaînon manquant dans le processus de réinsertion des personnes en situation d'exclusion.

En effet, la réinsertion de ces personnes commence généralement par un travail dans un organisme d'insertion socioprofessionnelle (OISP) ou dans une entreprise de formation par le travail (EFT), ce qui leur permet d'acquérir une formation et/ou de l'expérience (le but étant de pouvoir ensuite trouver un travail dans une entreprise traditionnelle). Toutefois, dans les faits, il apparaît qu'un grand nombre de ces personnes éprouve des difficultés à réintégrer le marché du travail.

D'où l'idée, pour pallier à ce manque, de créer une entreprise soumise aux mêmes contraintes économiques, juridiques, fiscales, etc. qu'une entreprise traditionnelle, mais qui peut se permettre de faire face économiquement pendant une période donnée à la moindre productivité de ses travailleurs grâce à des subsides ad hoc. De là naissent les EI⁴.

Ces EI ont une organisation et un mode de fonctionnement proches des sociétés traditionnelles, à quelques différences près :

- le statut imposé est la société à finalité sociale (SFS), quelle qu'en soit la forme ;
- l'entreprise reçoit une aide de départ, à laquelle s'ajoutent des subsides spécifiques (dégressifs et pour une durée de 4 ans) par travailleur pour compenser le manque de productivité ;

⁴ Légitimées le décret du 16 juillet 1998 (qui a été revu le 18 décembre 2003).

- enfin, l'entreprise a également droit à l'aide d'un accompagnateur social de la Région wallonne.

En contrepartie, l'EI s'engage à compter parmi les personnes engagées des demandeurs d'emplois particulièrement difficiles à placer (DEDP) selon les proportions suivantes :

- 20 % la 1^{ère} année ;
- 30 % la 2^{ème} année ;
- 40 % la 3^{ème} année ;
- 50 % à partir de la 4^{ème} année .

La plupart des EI sont créées sous forme de sociétés coopératives à responsabilité limitée (SCRL) même s'il existe quelques cas de SA et de SPRL.

A ces nuances près, une EI est une entreprise comme une autre : elle offre des produits et services au prix du marché (donc à un niveau de prix acceptable par le client), paie ses travailleurs selon les conventions collectives en vigueur dans le secteur où elle opère, etc.

Historiquement, avant la mise en place du dispositif des « titres-services » en 2003, le bilan lié à la mise en place des EI est plutôt mitigé : on compte alors de 50 à 60 EI et, parmi elles, s'il y a de grandes réussites, il y a aussi bon nombre d'échecs ou de déceptions⁵.

Ainsi, le mécanisme des EI fonctionne mal dans certains secteurs, par exemple celui de la construction et de l'Horeca, et ce, en raison de plusieurs facteurs :

- le salaire est relativement élevé dans ces secteurs, mais la prime (le montant du subside par travailleur) reste identique à celle prévue dans les autres secteurs ;
- ces secteurs sont en manque de main d'œuvre qualifiée chronique (surtout dans le secteur de la construction et de certains de ses métiers) ;
- et ces secteurs sont aussi particulièrement touchés par le fléau du « travail au noir » (particulièrement vrai dans les secteurs de l'Horeca et de la construction, où un véritable tissu économique parallèle tend régulièrement à vouloir se développer malgré les efforts importants des pouvoirs publics et du pouvoir judiciaire pour l'éradiquer).

En 2003, le dispositif des « titres-services » est lancé; il ne vise pas spécifiquement les EI mais ne les exclut pas non plus. Dès lors, de nombreuses EI se lancent dans ce créneau particulièrement bien adapté au type de main d'œuvre employée par les EI. Actuellement, sur les 4 000 travailleurs que comptent les EI, 2 500 travaillent pour des entreprises relevant du dispositif « titres-services ».

Aujourd'hui, deux constats émergent :

⁵ Guide méthodologique, InserTeam, Le développement économique : rouage de l'économie sociale d'insertion, mars 2004.

- le dispositif des « titres-services » constitue une opportunité importante pour les EI et leur correspond bien, puisque le travail dans ce secteur demande peu de qualifications et permet une production à un prix-client raisonnable (celui-ci étant fixé par l'État) ;
- mais un gros problème surgit : après les titres-services quelles sont les possibilités de trouver un travail durable pour le travailleur bénéficiaire? Il peut certes travailler dans une autre entreprise de titres-services, intégrer un marché du travail parallèle ou travailler dans le secteur du nettoyage industriel. Mais aucune de ces alternatives n'offre une réelle perspective de travail durable.

De ce fait, le rôle de tremplin vers le marché traditionnel du travail initialement assigné aux EI est très faible, la réalité étant que les travailleurs y restent pour une longue durée : ils n'ont en effet aucune raison de quitter l'EI étant donné que les barèmes salariaux y sont les mêmes que dans les entreprises classiques du même secteur et que, dans l'EI, ils peuvent se prévaloir d'une certaine ancienneté.

Enfin, notons que, depuis 2005, la Fédération « Atout EI » rassemble la plupart des EI, dans un souci d'information, de représentation et de défense de celles-ci : en date du 10 décembre, elle compte 93 EI.

1.4.2. « Les Vaillants »

Le projet « Les Vaillants » est né grâce à Deltrian, une entreprise traditionnelle spécialisée dans les filtres industriels pour voitures... , située dans le technopôle Vilette (désormais située à Fleurus, zoning industriel de Martinrou).

A l'époque, cette entreprise est confrontée à un problème particulier : l'ensemble de sa chaîne de production est hautement technologique et requiert donc du personnel qualifié, mais la finalisation du produit est très simple. Cette tâche est trop simple par rapport au niveau de qualification moyen des employés de Deltrian et il est difficile de la sous-traiter, d'une part pour des raisons de confidentialité et de protection des savoirs-faire, d'autre part parce que l'entreprise fonctionne en flux tendu avec l'industrie automobile et répond donc au coup par coup en fonction des commandes de celle-ci, ce qui ne permet pas d'engager du personnel sur une base régulière.

Une rencontre fortuite entre un comptable de la région de Charleroi impliqué dans les entreprises du zoning de Marcinelle et un responsable local d'agence-conseil débouche sur un nouveau projet : ayant pris connaissance du fonctionnement des entreprises d'insertion (EI), ce comptable entrevoit la possibilité de création de plusieurs emplois sur le zoning.

De là naissent « Les Vaillants » (à la fin 1998), société coopérative à finalité sociale (agrée EI) qui donne de l'emploi à des personnes peu qualifiées pouvant effectuer des tâches simples (dans le cas

présent, de l'assemblage). Afin de pallier au manque de régularité du travail pour Deltrian (dû au travail à flux tendu induit par l'activité spécialisée de ce client), l'idée de mutualisation des besoins naît, permettant ainsi d'offrir des services similaires à d'autres entreprises du technopôle.

Fondamentalement, la relation établie entre « Les Vaillants » et les entreprises de sa zone de chalandise est un partenariat plutôt qu'une simple relation client/fournisseur (conseils de démarrage, paiement comptant, matériel mis à disposition, etc.).

À l'analyse, il est important de se rendre compte que cette entreprise est née grâce à un ensemble d'éléments favorables :

- la nature très spécifique des besoins de Deltrian,
- l'ouverture d'esprit de ses dirigeants par rapport à l'économie sociale,
- la possibilité de mutualiser les besoins avec d'autres entreprises du zoning, etc.

Suite au succès avéré des Vaillants, la Région wallonne tente alors de généraliser le concept en lançant le dispositif InseTeam.

1.4.3 InseTeam

Lancé en 2002, InseTeam vise à tester la reproductibilité de l'expérience des Vaillants et à déterminer les conditions de réussite de tels projets. En effet, comme évoqué ci-avant, les Vaillants sont nés dans des conditions très favorables et rien ne permettait d'affirmer qu'on peut trouver d'autres entreprises qui non seulement ont des besoins spécifiques de travail peu qualifié comme Deltrian mais qui en plus sont prêtes à sous-traiter ces besoins à une EI et même à mutualiser ces besoins (car cette mutualisation implique le développement d'une certaine coopération entre différents chefs d'entreprise, parfois concurrents les uns des autres et tous généralement préoccupés par l'urgence de leur propre quotidien).

La première étape du projet « InseTeam » est donc :

- d'analyser les déterminants du succès de l'entreprise pilote « Les Vaillants » et de l'extrapoler en « bonnes pratiques » ;
- de définir les possibilités de réplique de ces conditions favorables dans le paysage économique wallon ;
- de rechercher des opportunités de développement de nouvelles initiatives en fonction de ces critères ;
- d'informer et d'accompagner des partenaires pour la création de nouveaux projets.

L'expérience des Vaillants a permis de déterminer une méthodologie-type à utiliser, qui peut être schématisée comme suit :

- d'abord, la mise en commun de besoins existants en tâches demandant peu ou pas de qualifications et susceptibles d'être mutualisées ;
- ces besoins, une fois identifiés et mutualisés, sont confiés à des travailleurs en fin de parcours d'insertion (via des coopératives) ;
- la relation entre les entreprises donneuses d'ordre et la coopérative est celle d'un partenariat et non une traditionnelle « relation client/fournisseur » ;
- économiquement, la coopérative se situe à la frontière entre le monde de l'insertion et celui de l'entreprise traditionnelle, présentant des caractéristiques spécifiques à ces deux modes de fonctionnement ;
- quant aux relations avec les travailleurs, elles s'intègrent dans le cadre d'un contrat de travail respectant toutes les normes de commissions paritaires, de sécurité et d'hygiène.

Dans sa mise en œuvre pratique, le projet InserTeam est confronté à une série de problèmes⁶ qui peuvent être scindés en deux catégories :

- Tout d'abord, les problèmes liés à l'approche purement commerciale des entreprises susceptibles de mutualiser leurs besoins :
 - les associations d'entreprises, interlocuteurs initialement privilégiés, ne sont pas un interlocuteur très accessible, car soit elles sont très actives et sont dès lors surchargées de contacts et de rencontres, soit elles sont moins dynamiques et les réunions organisées sont alors pauvres en contacts concrets et pertinents ;
 - par ailleurs, lorsqu'une présentation du projet peut être faite, celle-ci est générale et elle ne permet pas de montrer spécifiquement à l'entrepreneur l'opportunité qui pourrait s'offrir à lui, raison pour laquelle on s'est tourné vers une approche plus individualisée de la promotion du projet.

Ensuite, le principe même de la mutualisation des besoins semble souvent poser des problèmes aux chefs d'entreprise pour les raisons suivantes :

- une perte perçue du contrôle de l'activité ;
- une gestion trop lourde si plusieurs associés sont impliqués dans le projet (avec des risques de mésentente, etc.) ;
- une perte de temps et de réactivité liée à l'existence d'une structure externe pour gérer le projet ;
- un manque de souplesse s'il faut satisfaire intégralement les besoins de chacun.

⁶ Ibid.

Deux autres facteurs de refus de la part des chefs d'entreprise sont par ailleurs observés : le refus de travailler avec un mécanisme de subsides générant trop de travail administratif et une grande réticence à démarrer une structure juridique autonome.

Simultanément, l'approche la plus efficace pour susciter l'intérêt des entrepreneurs semble avoir été celle de la mise en avant de la qualité du personnel, certes peu qualifié sur base des diplômes mais très souvent ayant suivi des formations (EFT) et surtout très motivé.

In fine et au total, il apparaît que le dispositif InserTeam a permis la création de 4 entreprises (1 en province de Namur et 3 en province de Hainaut), 1 cas de sous-traitance (temporaire via l'EI Recma) et l'agrément EI de 5 entreprises. Au niveau du nombre d'emplois, le bilan est de 59 emplois créés⁷.

Ce bilan quantitatif positif nous apparaît comme relativement mitigé. En effet, une nuance de taille doit être apportée, dans la mesure où la société Inserpack compte pour 44 emplois et s'est révélée *ex post* ne pas être une véritable entreprise d'économie sociale : non seulement des irrégularités dans la gestion y ont été découvertes mais en plus les employés y travaillaient dans des conditions déplorables (locaux mal chauffés, pas de toilettes, pas de réfectoire, etc.). Lors de la mise sous scellés de l'entreprise, certains travailleurs n'y avaient plus été payés depuis deux mois.

Cette entreprise en moins, le bilan quantitatif d'InserTeam est donc nettement moins flatteur.

D'un point de vue qualitatif, les points suivants ont été cependant mis en avant par le Guide méthodologique d'InserTeam et ont sans doute constitué des bases favorables à la création du dispositif PERICLES. Citons :

- la possibilité de développer une activité économique crédible qui soit également un vecteur d'insertion;
- l'existence de besoins non satisfaits en main d'œuvre et la crédibilité de l'outil EI comme moyen de mutualisation;
- le besoin d'un chef d'entreprise client sur lequel le partenariat puisse, à terme, reposer;
- la grande motivation des travailleurs en phase d'insertion comme facteur clé du succès de chaque projet ;
- les possibilités offertes par le cadre décretaal wallon sur les EI;
- la capacité des structures d'accompagnement à réaliser la synthèse des attentes des partenaires et de les sécuriser dans le développement du projet.

Toutefois certaines mises en garde avaient déjà été énoncées à l'époque :

- il est difficile d'amener les entreprises à travailler ensemble dans une logique de mutualisation des besoins ;

⁷ Ibid.

- le secteur privé connaît peu le secteur de l'économie sociale et encore moins les EI, trop souvent considérées comme de la « concurrence déloyale », souffrant notamment d'un manque de crédibilité et d'une faible qualité perçue des services et produits offerts ;
- dans certains cas, l'intérêt porté au projet par les porteurs de projet potentiels est uniquement motivé par l'espoir de subsides importants ;
- si les chefs d'entreprise sont, en général, assez réceptifs face à des expériences innovantes, il en va autrement de leurs conseillers internes ou externes ;
- la mise en place du partenariat entre les entreprises traditionnelles et les opérateurs sociaux n'est pas toujours aisée, notamment lorsqu'il s'agit de convaincre les opérateurs sociaux de travailler avec des entreprises privées dont ils ne partagent pas toujours les finalités.

II. PERICLES vu sous l'angle des intervenants externes

II.1. Motivations et opinions des partenaires impliqués

Dans la mesure où le dispositif PERICLES émane des pouvoirs publics, donc de la collectivité, plusieurs intervenants externes sont logiquement associés au dispositif via son comité d'accompagnement.

Pour l'essentiel, il s'agit des partenaires sociaux : les différents syndicats représentatifs des travailleurs, l'Union des Classes Moyennes (UCM) représentant le monde des employeurs et l'administration de la Région wallonne sont ainsi représentés dans ce comité d'accompagnement.

Chacun de ces intervenants a des motivations et des objectifs propres au groupe d'intérêt qu'il représente et fait dès lors l'objet d'une sous-section spécifique dans la suite de la présente section.

Mais avant tout, un mot concernant les intercommunales (IC) s'impose. En effet, à l'origine du décret, elles étaient censées être un partenaire privilégié pour la mise en application du dispositif PERICLES, notamment via la mise en place de comités de pilotage à vocation essentiellement locale. Toutefois dans les faits elles ont rarement été présentes aux réunions organisées, montrant dans le meilleur des cas un léger intérêt (parfois marqué mais n'ayant alors jamais abouti) et dans le pire des cas une indifférence au projet voire un refus d'y participer. Pour ces raisons, elles ne sont pas intégrées dans les sous-sections suivantes.

II.1.1 Les partenaires sociaux

Concernant les partenaires sociaux, leur but initial est évidemment d'obtenir l'assurance que les travailleurs qui opéreront au sein des nouvelles entités créées via le dispositif travaillent dans de bonnes conditions et à un prix juste.

Sur le fond du problème, à savoir l'évaluation du dispositif PERICLES I, les interrogations et les éléments d'appréciation suivants ressortent des entretiens menés avec les représentants des partenaires sociaux interrogés :

- Les partenaires sociaux se posent tous beaucoup de questions quant à l'activité des agences-conseil en regard du dispositif mis en place, notamment les AC qui semblent avoir transféré l'entièreté de leur activité dans le projet PERICLES.
 - Cette interrogation est d'autant plus vive, relèvent-ils, qu'il est relativement difficile de contrôler si les subsides alloués pour PERICLES I sont utilisés uniquement dans ce cadre, ce qui peut entraîner un certain flou sur leurs activités et ces critiques concernent essentiellement les AC agréées les plus petites (en effet, les AC de taille plus importante ont l'avantage d'être plus stables et d'avoir une rotation du personnel moins importante, ce qui permet un contrôle plus aisé de ce qu'elles font).
 - Les interlocuteurs sociaux soulignent par ailleurs que, si le dispositif ne prévoit pas d'obligation réelle de résultat, en revanche l'obligation de moyens est bien présente dans le décret qui l'institue.
- Les interlocuteurs sociaux soulignent par ailleurs que la communication entre les AC est trop peu présente, alors que c'est un atout précieux pour le partage des bonnes et mauvaises expériences mais aussi pour explorer toutes les possibilités de réplique de projets d'une région à une autre.
 - Sur ce thème, un des intervenants fait remarquer pertinemment que, si il apparaît souhaitable d'assurer plus de transposition des cas favorables, cette transposition ne doit pas avoir lieu forcément à tout prix.
 - En effet, d'une part, tous les projets ne sont pas répliquables car certains projets dépendent fortement de spécificités locales qui les rendent de facto non transposables, et, d'autre part certains projets sont transposables mais pas forcément dans les mêmes proportions ou avec une même envergure, notamment en fonction de l'étendue du marché visé localement.
- La méconnaissance de l'économie sociale a été aussi, pour plusieurs interlocuteurs sociaux, un frein dans le bon déroulement de nombreuses démarches (notamment de sensibilisation) menées dans le cadre de PERICLES I. L'économie sociale apparaît en effet, à leurs yeux, toujours considérée à tort comme soit offrant des services de mauvaise qualité, soit fonctionnant avec des coûts très faibles maintenus artificiellement bas grâce aux subsides perçus comme importants. Par contre, aspect positif de la démarche, le dispositif PERICLES

a permis aussi de mieux faire connaître l'économie sociale dans le monde de l'entreprise traditionnelle.

- Considérant les expériences pilotes données en exemple à l'origine de PERICLES (Defi+, Les Vaillants et Recma), les avis des partenaires sociaux interrogés divergent, certains y voyant la preuve qu'il y a du potentiel dans ce type d'activités alors que d'autres pensent plutôt que ces projets se sont développés dans des conditions trop particulières pour être considérés comme renouvelables. Ils relèvent toutefois que les projets qui ont le mieux fonctionné sont ceux comportant une idée originale, innovante et cela, même pour des projets demandant une certaine technicité comme le projet Arkhéia⁸ par exemple.
- D'un point de vue organisationnel, les partenaires sociaux interrogés font remarquer que le découpage régional ou local mis en place pour administrer le projet n'est pas forcément toujours pertinent car, d'une part, il conduit à de doubles attributions (notamment pour les projets qui concernent deux régions) et car, d'autre part, sans ce découpage voulu initialement, un appel d'offre plus concurrentiel à l'égard des différentes agences-conseil aurait pu être lancé, ce qui aurait sans doute permis d'éviter les problèmes sus-mentionnés.
 - En l'espèce, lancer un appel d'offre unique pour toute la Région wallonne semblait, a posteriori, plus pertinent aux partenaires sociaux interrogés, car, sans imposer un nombre minimum d'AC à intégrer au projet, il permettait alors de ne sélectionner que les AC qui sont considérées comme les plus aptes à assumer la mise en œuvre de PERICLES I sur base de critères opérationnels et techniques.
 - En regard toujours de la genèse du projet, plusieurs partenaires sociaux interrogés notent que, dans certains cas, le fait d'avoir fixé d'emblée des objectifs chiffrés peut avoir incité certaines AC à se concentrer sur peu de projets mais d'une envergure plus grande afin d'essayer d'atteindre ces objectifs.
- Considérant le comité d'accompagnement du dispositif, les partenaires sociaux le considèrent comme bien organisé, avec une bonne participation des membres. De plus, il a permis de mettre autour de la table des acteurs d'horizons différents et ceux-ci ont en règle générale adopté des comportements constructifs.
 - En revanche, au niveau des comités de pilotages locaux mis en place, l'évaluation est nettement moins favorable.
 - En effet, les partenaires sociaux mettent en exergue un absentéisme important, une lenteur dans l'organisation des réunions (variable toutefois selon les régions) et un manque de discussion et de concertation entre les comités des différentes régions,

⁸ EI offrant des services de numérisation de documents.

concertation qui aurait permis notamment d'analyser la transposition de projets en fonction du tissu local.

- Au plan opérationnel, le principal problème soulevé par les partenaires sociaux est le fait que le comité de pilotage local ne rencontre jamais les candidats à la création des EI candidates à l'intervention du dispositif PERICLES et que le contact avec les entrepreneurs passe toujours par l'intermédiaire ou le prisme des AC.
 - De ce fait, les membres des comités de pilotage n'ont d'information que de la part des AC et doivent donc effectuer leurs propres recherches pour objectiver les informations que leur donnent ces dernières, par exemple sur l'existence d'une éventuelle concurrence pour le projet présenté.
 - Au final, le comité de pilotage local est perçu comme ayant peu ou pas d'influence sur les décisions des AC, qui se contentent d'acter les remarques des différents membres. Bien que celles-ci apparaissent dans le procès-verbal (PV) qui doit être approuvé à l'unanimité, le PV est alors souvent traité avec 3, voire 6 mois de décalage par le comité d'accompagnement de la Sowecsom, en raison du fait que les réunions des comités de pilotage et d'accompagnement ont lieu plus ou moins aux mêmes dates.
- Les partenaires sociaux interrogés soulignent encore que certains projets ont permis de montrer les limites du système de financement des EI, qui se base, rappelons-le, sur des indemnités par travailleur identiques quel que soit le secteur dans lequel opère l'EI. Ce système ne permet pas par exemple de prendre en compte les coûts salariaux relativement élevés de certains secteurs, comme par exemple la construction. Il paraît plus judicieux dès lors d'envisager un financement en fonction des coûts salariaux, comme c'est le cas en Flandre.
- Concernant la méthodologie de travail mise en œuvre par les AC, plusieurs partenaires soulignent que les méthodologies qui impliquent une séparation nette entre la fonction commerciale de démarchage et de sensibilisation des entreprises potentiellement clientes et la fonction de montage de projets propres aux AC semble avoir le mieux fonctionné.
- Plus ponctuellement, un problème particulier est soulevé par les partenaires sociaux (et mis en avant aussi par les autres parties prenantes du dispositif), à savoir la détermination exacte de la commission paritaire dont relèvent les entreprises opérant dans le multiservices. En effet, en général, ces dernières relèvent de la commission paritaire 100 (à savoir celle aux barèmes et à la protection la plus basse), ce qui peut amener à des problèmes de concurrence

déloyale si, par exemple, l'entreprise se spécialise dans un service en particulier tout en bénéficiant du régime de la commission paritaire 100.

II.1.2 Les autres intervenants : Administration de la Région Wallonne, ConcertES, Sowalfin et Sowecsom

Parmi les autres représentants des parties prenantes interrogés, les constats suivants sont mis en avant :

- Plusieurs intervenants notent que les EI florissantes dans le domaine du multiservices sur lesquelles le dispositif PERICLES se base sont plutôt des cas particuliers, difficilement généralisables et que, en général, les EI opérant dans ce domaine fonctionnent mal.
- Certains considèrent que l'analyse des expériences de Défi+ et des Vaillants a été jugée insuffisante pour en déceler les failles et leur potentielle reproductibilité.
- Les objectifs chiffrés en termes d'EI et d'emplois à créer sont jugés trop ambitieux et paraissent être un frein à une démarche d'investigation d'activités multiservices. En effet, certains estiment qu'ils ont constitué un frein à l'investigation d'activités multiservices. Ainsi, certaines AC ont négligé leur mission d'investigation une fois qu'elles atteignaient un nombre d'emplois potentiels suffisant.
- Il a été souligné que certains projets s'éloignant du multiservices ont été acceptés par le comité d'accompagnement tant que ceux-ci s'inscrivaient clairement dans les services aux entreprises.
- Quant au dispositif PERICLES en lui-même, bien qu'il constitue une aide incontestable au développement des EI, plusieurs intervenants considèrent qu'il doit être vu comme un mécanisme essentiellement d'appoint, voire un effet d'aubaine, car il est vraisemblable que, vu la nature de leurs activités, ces entreprises se seraient développées sans le dispositif.
- Plusieurs intervenants externes s'interrogent par ailleurs sur la motivation de certaines AC qui ne suivent plus certains projets dans le cadre de PERICLES suite à un avis du comité d'accompagnement et qui laissent complètement tomber le projet alors qu'elles auraient pu le suivre dans le cadre de leur activité normale d'AC.
- Plusieurs intervenants externes constatent encore que beaucoup d'énergie et de temps ont été dépensés dans le cadre du dispositif PERICLES (ne serait-ce que pour le suivi des AC), alors que, depuis le décret relatif aux agences-conseil, celles-ci sont contrôlées sur base de leurs résultats. Ils se demandent dès lors dans quelle mesure il n'aurait pas été plus efficient d'octroyer simplement des subsides pour le développement de projets multiservices. Ils s'interrogent également quant au flou existant au niveau du contrôle du dispositif

PERICLES et notamment quant à l'identification exacte de ce qui relève de PERICLES ou est hors du dispositif au sein des AC.

- En termes de mise en œuvre pratique du dispositif, certains intervenants s'interrogent quant à la pertinence d'isoler les activités PERICLES par rapport au travail ordinaire de l'AC, alors que le développeur de projet PERICLES n'a pas forcément toutes les compétences nécessaires à chaque projet et doit forcément avoir recours à l'AC pour une partie de sa mission.
- Plusieurs intervenants soulignent aussi avec insistance le fait que les résultats obtenus dépendent fortement de la personnalité des développeurs, de leur expérience et de leur volonté de se concentrer sur quelques projets importants ou au contraire sur plusieurs petits projets.
- Il a été souvent mentionné que la plupart des projets ayant abouti sont ceux pour lesquels un porteur de projet existait dès l'entame du processus de création.
- Au niveau du comité d'accompagnement du projet, un intervenant souligne que certains points abordés lors des réunions avaient déjà été discutés auparavant au comité de sélection de la Sowecsom, de sorte que chacun ne dispose pas nécessairement du même niveau d'information.
- Par contre, tous les intervenants reconnaissent tous que les comités de pilotage locaux se sont avérés inefficaces, faisant perdre beaucoup de temps aux participants.
- La manque de communication entre les AC a été également souvent mentionné et ce malgré les réunions des développeurs des AC organisées par la Sowecsom tous les trois mois.
- Un intervenant pense que les comités locaux pourraient être remplacés par une ou deux cellules qui prendraient en charge les missions de prospection et de démarchage et qui orienteraient les projets ainsi identifiés vers les AC appropriées.
- Évoquant la méthodologie de travail privilégiée au sein du dispositif PERICLES, plusieurs intervenants soulignent le fait que, bien souvent, les chargés de projets PERICLES au sein des AC doivent « créer » la demande, c'est-à-dire qu'ils offrent à partir de rien, sans prix précis, sans réel produit (seulement une idée pas toujours précise du produit ou du service potentiel). Trop souvent, les chargés de projets démarchent les clients potentiels sans connaissance réelle de la demande et doivent en quelque sorte susciter la demande chez le client. Après quoi, s'il y a intérêt du client, la réponse à la demande ne peut être immédiate mais reste potentielle jusqu'à ce que l'EI soit créée. En conséquence, la démarche commerciale et son efficacité sont largement remises en cause.

- Enfin, considérant les résultats obtenus, plusieurs intervenants constatent qu'il faut être prudent quant à leur ampleur et que plusieurs AC sont très dépendantes de quelques partenariats particuliers (par exemple, Ecomons et Age d'Or Services), une bonne partie de leurs projets PERICLES étant réalisés en lien avec ce partenariat.
- Le problème de la détermination de la commission paritaire dont relèvent les entreprises opérant dans le multiservices a été également mentionné par plusieurs intervenants.

Au terme des entretiens réalisés, le tableau récapitulatif suivant peut donc être construit :

Tableau 1 : Principaux avis des intervenants externes interrogés en regard du dispositif PERICLES

Forces	Faiblesses
Comité accompagnement bien structuré et organisé	Importance de PERICLES trop forte pour certaines AC au plan financement
Démarche plus commerciale par rapport aux autres missions	Difficulté de contrôle de l'utilisation des subsides
Levier additionnel au développement d'EI suivi par l'AC	Découpage subrégional trop accentué
Permet d'intégrer explicitement le service aux entreprises	Manque de communication entre AC
	Objectifs chiffrés peu fondés
	Comités de pilotage inefficients
	Processus de création de la demande quasi inexistant
	Trop de temps consacré au contrôle
	Frontières du dispositif
	Modèles de base trop / pas forcément généralisables
Opportunités	Menaces
Réplication projets réussis et porteurs	Financement des EI
	Détermination de la commission paritaire

II.2. Les retombées du dispositif PERICLES I

Le budget total alloué initialement à PERICLES I est de 780 000 € pour une durée de 2 ans. Ce budget est ventilé comme suit :

- 60 000 € pour la Sowecsom dans le cadre de sa mission déléguée de chargée du projet PERICLES ;
- 120 000 € par AC sélectionnée, soit 720 000 € au total.

Au final, 2 AC agréées (NGE 2000 et Archipel) ont quitté le dispositif avant le terme de celui-ci et n'ont donc pas bénéficié de l'entièreté des subsides. D'autre part, parmi les AC ayant mené leur mission jusqu'au bout, aucune n'a consommé l'ensemble des subsides disponibles. Au total, les AC ont ainsi reçu 541 140,33 €, soit un peu plus de 75 % du montant disponible.

Selon un décompte établi au 15 novembre 2008 et en intégrant l'hypothèse selon laquelle les EI créées ont continué à évoluer dynamiquement depuis la fin de PERICLES I, nous constatons que, à la fin de PERICLES I, 15 EI ont été créées dans le cadre du projet et 4 ont étendu leurs activités

pour un total de 139 emplois créés. A ces chiffres s'ajoutent les projets en cours de développement mais initiés durant PERICLES I, qui sont au nombre de 17.

Enfin, notons que 29 projets ont été abandonnés pour raisons diverses (hors cadre PERICLES, non viable, etc.). Ces projets sont évoqués plus en détail à la section IV.

Le tableau 2 reprend une liste des entreprises créées, ainsi que le secteur d'activité dans lequel elles opèrent. Notons que ce tableau n'intègre que les projets effectivement développés sous PERICLES et toujours actifs et que les projets toujours en cours de développement à la fin de PERICLES I n'ont pas été intégrés au tableau.

Tableau 2 : Secteur d'activité principal et emplois créés au sein des EI développées durant PERICLES 1 (décompte établi au 15 novembre 2008).

EI	AC	Secteur Activité	Nombre d'emplois créés
Esthetic Car	Crédal	Nettoyage de voiture	8
Maily Pack	Crédal	Mailing	1
Syllabes	Crédal	Multiservices	5
La Marchette	Crédal	Multiservices	4
Sunworks	Crédal	Eco-construction	29
Coverdis	Ecomons	Multiservices	1
MSE	Ecomons	Multiservices	9
Arkhéia	Ecomons	Numérisation données	30
Euro Services Qualité	Ecomons	Multiservices	6
Esthetic Car	Ecomons	Nettoyage de voiture	11
Atout services	Ecomons	Multiservices	8
Périservices	Febecoop	Multiservices	6
AS Build	Febecoop	Eco-construction	0
Cosmetic Car	Febecoop	Nettoyage de voiture	3
Soleil Vert	Febecoop	Eco-construction	6
Isonat.be	Febecoop	Eco-construction	2
Revert-Bois	Febecoop	Eco-construction	0
Sitelux	NGE2000	Multiservices	4

Nous constatons que, sur les 19 EI créées ou ayant étendu leurs activités, un peu moins de la moitié l'ont été dans le domaine du multiservices. Dans ce domaine, les entreprises, d'une manière générale génèrent un volume d'emplois relativement faible, ce qui explique en partie la faiblesse relative du volume d'emplois créés.

Nous constatons également qu'environ un quart des entreprises développées sont actives dans le domaine de l'éco-construction, de l'éco-rénovation ou de l'environnement au sens large (par exemple, la production de matériaux isolants écologiques par recyclage) et que le volume d'emplois généré dans ces activités est proportionnellement plus important que dans les autres secteurs. De ce fait, ces 3 domaines d'activité apparaissent comme des pistes de développement futures sérieuses et prometteuses.

Notons enfin que le projet AS Build est réduit à 0 emploi suite à la faillite de Soficonstruct, qui était l'EI au sein de laquelle s'étaient créés de nouveaux emplois.

II.3. La gouvernance du dispositif PERICLES I

Les prévisions chiffrées d'emplois établies préalablement au lancement du dispositif PERICLES semblent avoir été largement surestimées, puisqu'elles étaient de 18 EI de plus ou moins 30 personnes, soit environ 540 emplois.

Si, au niveau du nombre d'entreprises créées et compte tenu du nombre de projets lancés durant PERICLES I mais non encore aboutis à son terme, nous pouvons considérer que les résultats sont légèrement au dessus des chiffres initialement prévus, en revanche, en termes d'emplois, nous constatons que les EI créées sont de beaucoup plus petites taille qu'initialement prévu, conduisant à un nombre total d'emplois créés faible par rapport aux objectifs.

Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer ce résultat mitigé :

- Tout d'abord, dans le domaine du multiservices, les entreprises créées sont traditionnellement très petites.
- Ensuite, le démarchage et la prospection par les AC a pris plus de temps que prévu, notamment en raison de la méconnaissance de l'économie sociale de la part des entreprises classiques, clientes potentielles des EI créées.
- Enfin, même une fois créées, il faut du temps aux EI pour grandir et s'il peut arriver qu'une entreprise atteigne une taille relativement importante rapidement, cela n'est en général pas le cas.

III. PERICLES vu sous l'angle des agences-conseil (AC)

La deuxième étape de notre analyse porte sur les AC impliquées dans le projet PERICLES. Après avoir décrit les partenaires impliqués et leurs motivations, nous analysons leur fonctionnement interne en termes de ressources utilisées et de méthodologies de travail mises en œuvre de ces ressources. Enfin, en regard des EI développées dans le cadre de PERICLES I au sein de chaque AC, nous analysons la démarche d'accompagnement initiée par l'AC concernée et les projets qui furent abandonnés en cours de processus.

III.1. Les partenaires impliqués et leur motivations

Rappelons d'abord que les agences-conseil sont des asbl, des fondations, des sociétés à finalité sociale (SFS) ou des sociétés coopératives agréées par la Région wallonne dont l'objet est d'une part, le conseil à la création d'entreprises d'économie sociale (dont la moitié au moins doivent être

d'économie sociale marchande) et d'autre part, leur accompagnement en phase d'émergence, puis de croissance. Au 27 novembre 2008, la Wallonie compte 11 AC agréées par la Région wallonne.

Financièrement, les agences-conseil reçoivent une subvention annuelle de base de 32 000 € (indexable)⁹. A partir de leur 2^{ème} année d'agrément, les AC peuvent également demander une subvention complémentaire, dans les limites des crédits budgétaires disponibles et selon les modalités suivantes :

1. 3.000 € ou 5.000 € sont octroyés lorsqu'il est démontré que la proportion de porteurs de projet qui ont été orientés par les AC vers des organismes mieux adaptés à leurs besoins s'élève respectivement à trente ou à cinquante pour cent au moins du nombre total de porteurs de projet.
2. 1.000 € sont octroyés pour chaque participation à une manifestation soutenue ou organisée par la Direction générale de l'Économie et de l'Emploi du Ministère de la Région wallonne, avec un maximum de 4.000 €.
3. 3.000 €, 6.000 € ou 9.000 € sont octroyés lorsque respectivement trois, six ou neuf entreprises d'économie sociale au minimum ont obtenu d'un organisme financier tout ou partie du financement nécessaire à la réalisation du projet de l'entreprise d'économie sociale.
4. 6.000 €, 10.000 € ou 15.000 € sont octroyés lorsque le nombre d'entreprises d'économie sociale accompagnées s'élève respectivement à au moins six entreprises, dix entreprises ou quinze entreprises.

Lorsque la proportion d'entreprises d'économie sociale marchande parmi les entreprises accompagnées s'élève à au moins 75 %, ces montants sont majorés de 20%. De même, ces montants sont majorés de 1.000 € par tranche de dix emplois équivalents temps plein créés au sein des entreprises accompagnées. Enfin, les AC tirent également des revenus de leurs prestations de consultance qu'elles facturent à leurs clients.

Les AC sont au cœur du dispositif PERICLES, puisque elles y sont chargées de la construction des partenariats et de l'émergence de nouvelles EI. Dans les faits, elles sont chargées d'abord d'une mission pro-active de démarchage des clients potentiels afin de déterminer les possibilités de création d'activité. Ensuite, elles sont responsables de l'accompagnement du porteur de projet tout au long du processus de création de l'EI, comme le fait l'AC dans ses activités classiques.

Budgétairement, les AC bénéficient d'un maximum de 120 000 € de subsides par agence pour les 2 années prévues pour la première phase du dispositif PERICLES. Elles peuvent également bénéficier de 9 points APE chacune pour une durée de 2 ans.

⁹ Montant fixé par le décret relatif aux Agences-Conseil en économie sociale du 27 mai 2004.

A l'entame du dispositif, un appel à projets a donc été lancé aux agences-conseil, avec comme contrainte 1 AC en Province du Brabant Wallon, 1 AC en Province de Liège, 1 AC en Province de Luxembourg, 1 AC en Province de Namur et 2 AC en Province de Hainaut. In fine, 6 projets ont été retenus et sont donc portés par 6 AC différentes.

Nous détaillons à présent chacun de ces 6 projets :

III.1.1. Archipel

Archipel est une agence-conseil opérant dans le Hainaut, dans la région de Charleroi. Elle a été créée en 1986 par le front commun syndical FGTB/CSC.

Elle offre les services classiques d'une agence-conseil à savoir :

- l'accompagnement des porteurs de projets dans la démarche de création de leur entreprise ;
- la recherche de financement ;
- la réalisation d'audits et de plans financiers ;
- l'hébergement d'entreprises.

Dans le cadre de PERICLES, Archipel bénéficie de partenariats avec des acteurs importants dans le paysage économique de la région de Charleroi. Parmi ceux-ci, citons : Igretec (intercommunale de développement économique et d'aménagement du territoire), Heracles (centre d'entreprises), la F.G.T.B., la Fédération des Mutualités Socialistes du Bassin de Charleroi.

Dans le projet déposé lors de l'appel à candidatures évoqué ci-avant, Archipel vise notamment à privilégier le développement d'EI dans les secteurs et domaines d'activité suivants :

- le nettoyage informatique ;
- l'archivage électronique ;
- le nettoyage industriel ;
- le conditionnement ;
- la fabrication de repas sous vide ;
- le multiservices aux entreprises.

III.1.2. Crédal

L'agence-conseil Crédal opère dans le Brabant Wallon et fait partie du groupe Crédal, groupe essentiellement bancaire et financier créé en 1985 et qui exerce notamment les activités suivantes :

- le crédit solidaire aux associations et entreprises d'économie sociale ;
- le micro-crédit à des indépendants qui n'ont pas d'accès bancaire ;
- le crédit social à la consommation destiné aux personnes à revenu modeste.

L'agence-conseil a quant à elle été créée en 1996 et son objectif est de consolider l'entrepreneuriat en économie sociale via différents services offerts :

1. l'accompagnement de projets en création, développement et restructuration,
2. l'accompagnement financier,
3. l'aide à l'élaboration des dossiers dans la recherche de crédit et de capital.

Dans le cadre du dispositif PERICLES, Crédal fait état de plusieurs partenaires, notamment l'IBW (Intercommunale du Brabant Wallon), AID Tubize (EFT), Retrieval SCRLFS (EI) et l'Université Catholique de Louvain.

Dans le projet déposé lors de sa candidature, Crédal fait état de plusieurs projets concrets dans les domaines d'activité suivants :

- le domaine du dépannage et des petits travaux, au sein d'un projet basé sur le modèle des Vaillants ;
- le domaine de l'environnement : gestion et collecte des déchets, assainissement d'espaces industriels, verdurisation de sites assainis, et ce, bien que, dès le départ, il apparaît qu'il y a peu de clients potentiels ;
- le domaine des « call centers », de l'archivage électronique et du conditionnement, dans un partenariat potentiel avec le Village n°1 déjà actif dans ce secteur via une ETA et 2 EI.

III.1.3. Ecomons

Ecomons est une agence-conseil créée en 1996 et opérant dans le Hainaut, essentiellement dans la région de Mons et le Tournaisis. Elle offre, en plus des services traditionnels d'accompagnement et de consultance aux entreprises du champ de l'économie sociale, différentes structures d'hébergement (bureaux, espaces de stockage).

Lors de sa candidature, Ecomons fait état de nombreux partenaires dont Synergie (association regroupant environ 90 PME), IDEA (Intercommunale de développement économique et d'aménagement du territoire de la région de Mons, du Borinage et du Centre), IDETA (Intercommunale similaire mais pour la région de Tournai), IEG (Intercommunale d'étude et de gestion de la région de Mouscron), INVEST Mons-Borinage-Centre, UCM (Hainaut) et le Forem de Tournai.

Grâce à une étude réalisée dans le cadre d'un autre projet, Ecomons a accès à des données sur les besoins en matière de service aux entreprises. Ceci lui a permis de se faire une idée de départ des secteurs et domaines d'activité à prospecter :

- le domaine du travail auxiliaire pour ouvriers (bricolage, dépannage) ;
- le nettoyage de bureaux, de halles et la désinfection ;

- le secteur de la construction ;
- le domaine des travaux techniques agricoles et horticoles ;
- le transport de marchandises ;
- l'entretien d'espaces verts ;
- le domaine du travail auxiliaire pour employés (accueil, dactylographie, encodage, etc.) ;
- le domaine de l'Horeca et des « services traiteur » ;
- les services de gardiennage ;
- les services de proximité ;
- le domaine de l'archivage de documents ;
- le domaine de la signalisation, du balisage et de l'embellissement des zonings industriels ;
- et enfin, le domaine de la récupération d'énergie et du conseil en énergie.

Notons que, dès l'entame du projet, quelques sociétés avaient déjà marqué leur intérêt pour développer des activités dans le cadre de PERICLES :

- Estaimservices, une SCRLFS qui souhaite proposer différents services aux entreprises ;
- Defi +, qui voudrait constituer une autre société dans la région de Mouscron ;
- et Proxiservices qui voudrait se développer dans la région montoise.

III.1.4. Febecoop

Febecoop a été créée en 1970 et compte aujourd'hui 13 personnes occupées, dont 3 à Liège.

Cette organisation particulière n'est pas seulement une agence-conseil mais également la dernière fédération nationale de l'économie sociale et coopérative existante. Elle s'inscrit dans le prolongement des coopératives du mouvement socialiste, dont la plupart des activités ont cessé à l'exception de l'organe de promotion de l'économie sociale (devenu l'asbl Febecoop) et des pharmacies coopératives Multipharma (qui représentent un quart de l'ensemble des pharmacies actives en Wallonie).

Actuellement, Febecoop se tourne vers d'autres activités et soutient l'économie sociale notamment via les agences-conseil en Région flamande, dans la Région Bruxelles-capitale et en Région wallonne. L'organisation est en partie financée par ses cotisants (P&V, Multipharma,...), ce qui lui permet d'être autofinancée à plus de 50 %.

Les activités de Febecoop peuvent se diviser en trois grands pôles :

- le pôle « services », via les agences-conseil,
- le pôle « fédération » et
- le pôle « promotion ».

Dans le cadre de l'appel à projets initié à l'entame de PERICLES, c'est l'agence-conseil wallonne qui se porte candidate, au travers de son entité de la Province de Liège.

Celle-ci met en avant plusieurs partenariats lors de sa candidature, et notamment son partenariat avec le GESS (Groupe d'Économie Sociale Sérésien, regroupant 7 associations et entreprises d'économie sociale du bassin sérésien), les Ateliers du Monceau (ETA), Arcelor, Agoria (Fédération de l'industrie technologique), le GRE (Groupe de Redéploiement Économique du Pays de Liège), la SPI+ (Agence de développement pour la province de Liège) et enfin l'AREBS (Association pour le Redéploiement Économique du Bassin Sérésien).

A l'entame du dispositif, 5 projets sont clairement identifiés, dans les domaines d'activité suivants :

- le domaine des services pour des entreprises localisées dans des zonings (le Parc Scientifique du Sart Tilman, le zoning de la Boverie et le zoning de Soheit Tinlot) ;
- le domaine du nettoyage et de la rénovation de logements sociaux avec des matériaux écologiques ;
- le domaine de la construction de maisons à structure en acier (en partenariat avec Arcelor et AS Build), l'EI projetée prenant en charge les assises et les fondations pour le montage des structures en acier ;
- le domaine du multiservices dans la zone d'Awans ;
- et enfin, la construction de maisons en bois, en partenariat avec l'ETA Les Ateliers du Monceau, l'EI prenant en charge les assises ainsi que l'équipement intérieur des maisons.

En plus de ces projets, de nombreux contacts sont également envisagés : le transport et la logistique dans le zoning de Bierset/Grâce-Hollogne, des contacts avec Pack'in Liège (cluster « emballage et conditionnement » regroupant 70 entreprises), des contacts avec Arcelor pour l'embellissement des villes et des zonings, des contacts avec Intradel sur la problématique de la collecte des déchets dans les zonings et enfin une collaboration avec Filbois SCRLFS dans le cadre de la cogénération et de la valorisation énergétique.

De même, un projet de flexicurité au niveau de l'économie sociale existe, consistant en une EI effectuant des remplacements au sein d'entreprises d'économie sociale, dans le secteur des services, de la manutention, etc.

III.1.5. NGE2000

NGE2000 est une agence-conseil constituée sous la forme d'une asbl et située à Saint-Hubert dans la Province du Luxembourg.

Elle offre essentiellement deux types de services :

- des services comptables et financiers (élaboration d'un plan financier et d'un budget prévisionnel, comptabilité analytique, diagnostic financier, gestion des ressources, aide dans les démarches relatives à certains subsides disponibles auprès des pouvoirs publics, conception d'outils informatiques de gestion budgétaire) ;
- des services juridiques (rédaction des statuts, maximisation des aides et subsides, conclusion de contrats, conventions et partenariats, etc.).

A l'entame du dispositif PERICLES, l'AC compte plusieurs partenariats, parmi lesquels « Au travert » (EFT), le Groupe La Lorraine (1 ETA et 3 EI), Seviplast (ETA), SITELUX (EI), « Le Trusquin » (EFT) et IDELUX (intercommunale de développement).

En matière d'opportunités et de projets déjà identifiés à l'entame du dispositif, peu de choses existent, qui se résument à l'identification de 4 zones géographiques potentiellement intéressantes et de quelques secteurs ou domaines d'applications à développer, mais sans réelles pistes concrètes. Les zones géographiques privilégiées sont ainsi les zones de Vielsalm - Gouvy, Marche – Hogue - Aye, Libramont – Bertrix – Molisaing – Saint-Hubert - Bastogne et Arlon – Aubange – Virton.

Quant aux activités visées, il s'agit pour l'essentiel de l'entretien de parking, de la prise en charge des pics saisonniers en matière de main d'œuvre, du catering, de l'aménagement de zoning, de la gestion des déchets, de la mobilité des travailleurs et de livraisons diverses. La cohérence économique et la logique économique sous-jacente sont donc clairement absentes d'une liste d'activités encore très vague.

III.1.6. Syneco

Syneco est une agence-conseil constituée sous forme d'asbl en 1998 dans le cadre du groupe ARCO.

Le Groupe ARCO est un holding coopératif du mouvement ouvrier chrétien avec une dimension sociale et sociétale spécifique. Sa mission essentielle consiste en la gestion et la défense des intérêts économiques et financiers de ses coopérateurs, tout en accordant, dans une perspective durable, une attention particulière aux préoccupations sociales, éthiques et écologiques.

Les activités de Syneco portent essentiellement dans l'accompagnement d'entreprises du secteur non-marchand. Ce fait pourrait être un handicap pour Syneco, dans la mesure où le dispositif PERICLES concerne des projets d'économie sociale marchande. Toutefois, sa filiation à l'égard du groupe ARCO lui permet d'avoir accès à un réseau relationnel important.

A l'entame du dispositif PERICLES, plusieurs partenariats sont déjà en place au moment de sa candidature à l'appel d'offres réalisé, et notamment des partenariats avec l'EFT « Jeunes au travail » (secteur de la construction), la Ressourcerie Namuroise (consortium d'entreprises d'économie

sociale dans le secteur de l'enlèvement, du tri et de la valorisation d'encombrants), l'asbl Ressources (réseau d'entreprises d'économie sociale dans le secteur du recyclage), le BEP (Bureau Économique de la Province de Namur), l'UCM de Namur, la Fondation Chimay Wartoise, NADIR SA (Namur Diversification et Reconversion), « Les Vaillants » et le Cluster Eco Construction.

Dès l'entame du dispositif, plusieurs projets sont identifiés :

- l'entretien des circuits touristiques et de la signalétique touristique provinciale ;
- l'enlèvement, le tri, le démantèlement et la valorisation des encombrants, avec une possibilité de sous-traitance pour le BEP via une EI et La Ressourcerie Namuroise qui pourrait se transformer en EI avec une extension des activités ;
- la prise en charge de services auxiliaires aux entreprises (petits entretiens, accueil, conciergerie, gardiennage, mobilité, etc.) ;
- la découpe et la préparation de viande à froid.

Par ailleurs, plusieurs pistes de réflexion sont envisagées :

- un partenariat avec 3 entrepreneurs pour la création d'une EI qui prendrait en charge le gros œuvre dans le secteur de la construction ;
- la mise en place d'une EI pour une entreprise de terrassement afin de constituer un réservoir de main d'œuvre en cas de pics de commandes.

III.2. Le fonctionnement interne des AC sélectionnées

Notons d'abord que chacune des six structures considérées ci-après est une petite, voire une très petite structure, occupant un nombre très limité de personnes et disposant d'un volume limité de ressources financières.

De ce fait, leur fonctionnement interne se limite pour l'essentiel au domaine de la gestion des ressources humaines. Vu le nombre limité de personnes occupées, les tâches exercées par le personnel sont essentiellement liées à l'activité principale de chaque AC (démarchage et accompagnement des entrepreneurs porteurs de projet) et une inévitable flexibilité des fonctions et des tâches y est de mise, ne fut-ce que pour permettre une gestion des ressources humaines capable de faire face à des absences temporaires (maladies, maternité, ...). Par ailleurs, de nombreux postes sont occupés dans le cadre de fonctions à temps partiel, ce qui ne facilite pas et freine même souvent l'exécution des tâches quotidiennes, conditionnées alors par des plages de disponibilité forcément contraintes.

III.2.1. Les ressources utilisées

Dans cette section, nous détaillons les ressources dont disposent les six AC sélectionnées pour mener à bien leur mission dans le cadre du dispositif PERICLES.

- Archipel

Il y a actuellement 3 personnes travaillant pour Archipel.

Notons que de nombreux problèmes organisationnels de personnel ont émaillé leur parcours PERICLES. En effet, il y eut d'abord deux départs consécutifs au sein de l'AC, dont celui de la directrice, ce qui a rendu très difficile l'exercice de la mission de la développeuse PERICLES spécifiquement désignée à cet effet. Plus récemment, celle-ci a également été absente pour cause de congé de maternité, ce qui a à nouveau perturbé le bon déroulement de la mise en œuvre du dispositif.

- Crédal

Le personnel travaillant pour l'AC est de 3 personnes : un coordinateur (qui travaille à mi-temps), une conseillère en développement de projets (qui travaille à 1/5 temps) et une chargée de développement de projets PERICLES à temps plein. Celle-ci est économiste de formation et a déjà de l'expérience dans le champ de l'économie sociale puisqu'elle a géré « La Lavandière », une SCRL à finalité sociale. Notons que cette personne n'a commencé son contrat chez Crédal que fin 2006 et qu'il y a donc eu vacance du poste de août 2006 à décembre 2006.

En sus de ses employés, l'AC fait également appel à du personnel externe, notamment du personnel qui fait partie d'une autre entité juridique du groupe et qui est actif essentiellement au niveau du conseil en crédit.

- Ecomons

Ecomons emploie actuellement 6 personnes à temps plein, en ce compris la développeuse de projet PERICLES. Ces personnes disposent de compétences dans divers domaines complémentaires (finance, marketing, fiscalité, etc.).

L'AC fait également appel à des consultants extérieurs réguliers pour répondre à des besoins plus spécifiques (consultant PME, droit fiscal, droit social, droit administratif, etc.).

La développeuse PERICLES possède un niveau de formation de type « Bachelier » et a une expérience de 20 ans dans le secteur de l'intérim, ce qui lui a permis d'avoir une bonne connaissance du tissu industriel local. Elle a également développé une forte approche commerciale de son activité, notamment grâce au suivi de formations continues dans ce domaine.

- Febecoop

L'agence-conseil Wallonie compte 4 employés à savoir une conseillère juridique, une conseillère économique, l'administrateur délégué et le développeur de projet PERICLES.

Ce dernier possède une grande expérience du champ de l'économie sociale, notamment car il est fondateur et gestionnaire d'une EFT et de 3 EI. De plus, il dispose d'un réseau relationnel important dans le secteur.

- NGE2000

L'AC emploie 5 personnes, à savoir le développeur de projet PERICLES, 2 gestionnaires de projets, une employée au niveau administratif et gestion des ressources humaines et une secrétaire.

- Syneco

Syneco compte 4 employés à temps plein, à savoir une directrice, une adjointe à la direction, une secrétaire et le développeur de projet PERICLES.

Ce dernier est ingénieur commercial de formation et possède 10 années d'expérience professionnelle au niveau commercial et marketing mais également en tant que chef d'entreprise dans le champ de l'économie sociale (il fut responsable d'une société coopérative).

III.2.2. Les méthodologies de travail mises en œuvre

Nous décrivons à présent les méthodologies mises en œuvre par chacune des AC agréées pour mener à bien la mission PERICLES I qui leur a été confiée et pour mettre en œuvre les ressources humaines et financières dont elles disposent.

- Archipel

La méthodologie mise en œuvre par Archipel est similaire à celle de Ecomons mais diffère quelque peu de celle mise en œuvre dans les autres agences-conseil sélectionnées.

Les différentes étapes de la méthodologie d'accompagnement mise en œuvre à l'égard des projets candidats au dispositif PERICLES sont les suivantes :

- d'abord, une première description du projet ;
- ensuite, une étude et une approche de la viabilité du projet ;
- puis l'élaboration du plan d'affaires ;
- ensuite la réalisation du plan financier ;
- puis vient l'accompagnement global du projet ;
- vient enfin la consolidation du projet, voire son hébergement.

La méthodologie de démarchage, à savoir l'analyse de la demande émanant des entreprises traditionnelles susceptibles d'être intéressées par la création et les activités d'une EI spécifique, s'effectue quant à elle selon le schéma suivant :

- la réalisation d'enquêtes auprès des entreprises par la voie de mailings, du télémarketing, des rencontres personnelles ;
- une prospection systématique auprès des entreprises ;

- une communication globale de sensibilisation des entreprises autour du projet PERICLES.

En complément de l'analyse de la demande émanant des entreprises (qui est effectuée in fine par toutes les AC), Archipel (de même que Ecomons) prévoit également la possibilité de partir d'un projet initié par un porteur de projet connu.

Cette approche complémentaire nous apparaît comme particulièrement intéressante pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, elle a l'avantage de partir d'un porteur de projet existant, ce qui constitue un atout considérable car, en matière d'accompagnement à la création d'entreprise, l'entrepreneur motivé par un projet qui lui est personnel et qui correspond à sa formation et à ses compétences est compétent techniquement et plus conscient des opportunités mais aussi des difficultés de la création d'une entreprise est généralement le « maillon manquant » du processus.
- Ensuite, la motivation et l'implication de cet entrepreneur tout au long du processus d'émergence et d'accompagnement du projet est traditionnellement plus grande que dans le cadre d'un projet « poussé » par un organisme, dont la longueur, la complexité et la difficulté sont plus difficilement appréhendés par un entrepreneur devenu « par accident » responsable d'un projet dont il n'a pas initié les prémises.

Notons que cette méthodologie de démarchage complémentaire a peu à peu été aussi mise en œuvre par les autres AC en cours de déroulement de la première phase de PERICLES 1.

Dans la pratique et avec du recul, il apparaît à ses responsables que Archipel a manqué de certaines compétences en interne (notamment au niveau commercial), compétences qu'elle a pour finir dû obtenir en sous-traitant certaines activités à caractère plus commercial à d'autres AC.

Au final, aucun des projets d'Archipel n'a hélas abouti. L'AC s'est en effet concentrée essentiellement sur un gros projet (la réalisation de repas sous vide), avec un potentiel initial d'un nombre d'emplois important, mais ce projet a avorté pour diverses raisons, notamment des problèmes de relation avec un partenaire important du projet, partenaire qui a fini par se retirer du projet.

Tous ces éléments ont mené à l'arrêt du projet PERICLES pour Archipel au 31 mars 2008.

- Ecomons

La méthodologie proposée par Ecomons et telle que présentée dans le dossier de candidature au dispositif PERICLES est similaire dans ses grandes lignes à celle d'Archipel décrite ci-avant, nous ne la développons donc pas à nouveau.

Concrètement, sur le terrain, la méthodologie employée in fine par Ecomons a toutefois quelque peu évolué et peut être résumée en 3 phases :

- Phase 1

La 1ère phase est une phase de sensibilisation, qui consiste à faire connaître les spécificités de l'économie sociale et du dispositif PERICLES en particulier et qui vise essentiellement à nouer des contacts avec des personnes potentiellement intéressées par le dispositif. Cette phase intègre beaucoup de communication, axée essentiellement sur des thèmes tels que « Comment entreprendre en économie sociale ? », « PERICLES dans l'économie sociale », etc... et intègre un volume important de relationnel, notamment avec les clubs d'affaires ou toute structure de ce type.

A l'expérience, plusieurs problèmes émergent de l'analyse des résultats de cette première phase :

- D'abord, le domaine de l'économie sociale est souvent très mal perçu par les personnes extérieures à ce secteur (et donc notamment par les clients potentiels). Deux points de vue « clichés » émergent généralement : soit le travail proposé est mal fait et seul l'espoir de subsides importants permet de compenser cet état de fait, soit l'économie sociale est perçue comme génératrice d'une concurrence déloyale basée sur la subsidiation indirecte de certains coûts (essentiellement de personnel). Il est dès lors clair qu'il y a encore un important travail de sensibilisation et d'information à effectuer, consistant notamment en une clarification des différents concepts et des possibilités offertes par la mise sur pied d'une EI.
- D'autre part, il y a confusion entre les différents outils et mécanismes présents dans le champ de l'économie sociale, et notamment entre ETA, OISP, EI, etc... . Il importe dès lors à la fois de bien communiquer pour faire comprendre aux différents interlocuteurs ce qu'on veut faire avec quels outils. Il apparaît par ailleurs important d'adapter le discours en fonction des spécificités et attentes de la région ou de la zone visée : la remise au travail sera un argument plus sensible dans une région frappée par un haut taux de chômage, alors que la nature des services offerts en appui du développement des entreprises locales sera un argument plus sensible dans une région marquée par un manque de main-d'œuvre

- Phase 2

La 2ème phase est une phase de formalisation des projets, qui consiste plus concrètement dans l'identification d'opportunités pour aller à la rencontre des acteurs impliqués dans l'économie sociale et à la rencontre des entreprises de l'économie traditionnelle avec un questionnaire de besoins susceptible d'identifier la nature exacte des produits et services dont ils sont en attente.

Dans la mesure où, comme déjà évoqué, le relais provenant des éventuelles intercommunales de développement associées au dispositif est faible, l'AC prend en charge elle-même les contacts avec les zonings, la création d'une base de données d'entreprises, etc.

Ensuite, il s'agit de sensibiliser et de susciter l'intérêt des entreprises cibles potentiellement clientes. Dans la mesure où elles sont elles-mêmes absorbées par l'urgence de leur propre quotidien, il

importe que l'AC aille directement à l'essentiel, adoptant un discours adapté au point de vue de l'entreprise cliente ciblée. Les questions suivantes reçoivent notamment rapidement une réponse claire :

- « qu'est-ce qu'on me propose ? », à savoir une description précise du produit ou du service offert ;
- « quel est mon intérêt ? », à savoir une description claire des besoins qu'il permettra de rencontrer et de la manière dont il les rencontrera ;
- « quel est le prix ? », à savoir un exposé clair et précis de l'intérêt purement économique d'utiliser le produit ou le service offert pour l'entreprise ciblée ;
- « quel impact sur l'image de mon entreprise ? », à savoir un exposé clair de l'impact du recours au service d'une EI au plan de l'aspect sociétal et de la responsabilité sociale de l'entreprise cliente.

La démarche adoptée est volontairement claire, précise, et surtout très concrète : elle doit permettre de montrer à l'entreprise cible des exemples concrets de ce qui existe (des exemples de EI déjà créées via PERICLES notamment) et de proposer des projets en fonction des besoins identifiés auprès de l'entreprise ciblée.

Cette identification des besoins apparaît toutefois souvent problématique car les entrepreneurs ciblés ont fréquemment du mal eux-mêmes à les formaliser de manière précise et surtout à les évaluer et à les quantifier.

Par ailleurs, cette identification et cette quantification des besoins doit être menée de manière élargie, en intégrant notamment le fait que le service rendu ou le produit acheté vient normalement prendre la place d'un service ou d'un produit alternatif, dont la disparition peut entraîner comme effet pervers la destruction de valeur et donc la destruction d'emplois dans d'autres entreprises.

◦ Phase 3 :

La phase 3, enfin, est une phase qui porte sur le montage opérationnel du projet d'EI susceptibles de rencontrer précisément les besoins identifiés.

En la matière, plusieurs constats et facteurs clés de réussite émergent de l'expérience vécue par Ecomons (et ces constats sont analogues à ceux formulés au sein des autres AC, à quelques nuances près) :

- D'abord, il y a le constat d'un manque cruel de porteurs de projets motivés, compétents, sensibilisés aux enjeux et aux préoccupations de l'économie sociale. Ce constat n'est toutefois pas propre au dispositif PERICLES et se rencontre dans toutes les initiatives publiques d'incitation à la création d'entreprises, quel que soit le public entrepreneurial visé (demandeurs d'emploi, jeunes récemment diplômés ou chercheurs universitaires).

- Ensuite, il y a l'importance d'un soutien local important de la part de tous les acteurs de la vie économique en charge du développement économique d'une région ou d'une commune. La qualité du partenariat avec le Forem, notamment, apparaît comme un facteur clé de succès (ainsi, dans le contexte du projet PERICLES, le projet Proximity a vu le jour grâce à un porteur de projet amené par le Forem). De même, l'aptitude à mobiliser et à utiliser le dispositif PERICLES comme outil complémentaire d'outils existants pour permettre le développement de projets ambitieux (comme, par exemple, dans le cas du projet Arkhéia qui est, rappelons-le, une EI offrant des services de numérisation et ayant permis la création de nombreux emplois) apparaît importante. Simultanément, l'aptitude à résister aux éventuelles pressions communales locales apparaît aussi comme un gage de crédibilité de la démarche PERICLES, car, comme l'a souligné un de nos interlocuteurs, « aujourd'hui, tout le monde veut son EI même quand cela ne se justifie pas et qu'il serait plus pertinent d'avoir une EI sur plusieurs communes en mutualisant les besoins ».
- Enfin, il y a l'importance d'une étude de marché précise, réalisée en partenariat étroit avec le porteur de projet, et suivie par une suite réelle d'actions de sensibilisation des clients potentiels et des acteurs de terrain (par exemple, en prévoyant l'organisation de soirées de présentation du projet avec la commune devant tous les commerçants et les entreprises clientes potentielles).

Une fois ces trois étapes effectuées, l'AC prend le relais dans le cadre de l'exercice d'accompagnement lié à son métier de base, souvent en proposant un accompagnement post-crédation renforcé au niveau commercial, en attendant que l'EI créée prenne en charge l'activité de manière autonome et engage un commercial par exemple.

- Crédal

Sur base des dossiers de candidature au dispositif PERICLES initiaux, la méthodologie de travail présentée est relativement la même pour Crédal, Febecoop, NGE2000 et Syneco.

Dans le cas particulier de Crédal, elle se présente comme suit :

- Au départ, il y a un contact privilégié avec un partenaire qui ne sent pas apte ou pas habilité pour porter un projet de EI, par exemple l'IBW pour le projet « La Ressourcerie » porté par le Crédal. En l'espèce, l'IBW est la principale intercommunale du Brabant Wallon, pour lequel elle s'occupe de la gestion des déchets et des zonings industriels ; au plan économique, sa mission est toutefois très limitée et ne prévoit pas que l'intercommunale porte elle-même un tel projet de EI : de ce fait, elle s'est dégagée de son projet initial de EI et l'a confié à son AC en tant que responsable locale du

dispositif PERICLES. Elle a toutefois fourni un répertoire d'entreprises potentiellement intéressées par les services de l'EI créée.

- Ensuite survient une phase de sensibilisation des acteurs économiques locaux, qui passe notamment par de nombreux contacts avec les clubs d'entreprises locaux. Leurs réactions sont toutefois souvent très mitigées, pour les raisons évoquées ci-avant. Au final, force est de constater que ce type d'intervention de sensibilisation permet seulement de faire connaître le dispositif mais qu'il aboutit rarement à un résultat concret.
- Une fois que 2 ou 3 entreprises intéressées par un projet d'EI sont identifiées, l'AC se concentre sur celles-ci et travaille plus spécifiquement avec elles pour préciser la nature exacte de l'offre de services ou du produit à offrir.
- Vient ensuite l'accompagnement proprement dit de la genèse de l'EI. Cet accompagnement est général et global, touchant à tous les aspects de la gestion de l'entreprise, une démarche purement et uniquement commerciale ne suffisant pas à consolider les bases préalables au lancement de l'EI. A ce stade, comme déjà évoqué ci-avant, une attention toute particulière est consacrée à l'analyse précise du profil des porteurs de projets.

- Febecoop

La méthodologie telle que prévue dans le dossier de candidature de Febecoop s'articule comme suit :

- Etape 1 : Phase de validation des projets EI (durée estimée : 3 mois)
 - Cette phase implique les étapes suivantes :
 - l'engagement du développeur de projet EI proprement dit ;
 - une première réunion du comité de pilotage du projet ;
 - la concrétisation des contacts « clients » et/ou « partenaires » identifiés lors de l'élaboration du dossier de candidature ;
 - la définition du couple produit/marché ;
 - l'établissement des premiers contacts commerciaux et la réalisation d'une étude de marché ;
 - pour chaque projet/partenariat, la consultation de l'organe de concertation paritaire.
- Etape 2 : Phase de préparation et de création de l'EI
 - Cette phase implique les étapes suivantes :
 - l'élaboration du business plan ;

- la recherche de porteurs de projets ;
- la validation des « business plans » et du choix des porteurs de projets (durée approximative : 12 mois) ;
- la prise de contacts commerciaux.
- Etape 3 : Phase de démarrage de l'activité (9 mois)
- Etape 4 : Phase de montée en puissance de l'activité.

Notons que, dans son timing, cette méthodologie est quasi identique à celle utilisée par Crédal, NGE2000, et Syneco.

Dans la pratique, force est de constater que la première étape consiste essentiellement en un repérage des relais de type socio-économique disponibles localement, tels que, pour la région liégeoise, le GRE (Groupement de Redéploiement Économique du pays de Liège), la Chambre de Commerce et d'Industrie de Liège-Verviers, l'asbl « Club des Entreprises des Hauts-Sarts », Cette méthodologie implique donc de privilégier les relais plutôt que les contacts directs avec les entreprises.

En pratique toujours, plusieurs groupes de travail sont constitués, pour optimiser le processus de fonctionnement, autour de différents thèmes : l'éco-construction, l'environnement et la gestion des déchets, l'économie sociale, un partenaire (le GRE, en l'occurrence) servant de plaque tournante d'information à l'égard des grandes entreprises.

Ex post, il apparaît que ce type de démarche n'a pas conduit à beaucoup de résultats concrets.

Dès lors, l'optique à présent privilégiée est d'investiguer prioritairement 2 ou 3 secteurs bien précis (à savoir ceux des différents groupes de travail) et d'envisager si des projets d'EI peuvent se développer dans ce cadre. Actuellement, une concentration sur la « filière verte » est dès lors préconisée.

- Syneco

Quant à la démarche adoptée par Syneco, elle part d'une rencontre avec des « prescripteurs » qui sont en contact avec de potentiels porteurs de projet (tels que le Forem, l'UCM, le Bep, ...), afin de leur apporter des informations sur le dispositif PERICLES et sur ce que Syneco peut leur apporter dans ce contexte.

Ensuite, la méthodologie adoptée repose sur 3 piliers mis en œuvre simultanément :

- le développement des projets déjà identifiés lors de la réponse à l'appel d'offre ;
- la prospection ;
- la recherche d'EI et d'ETA déjà existantes et ayant un intérêt à se développer.

Complémentairement, Syneco conduit également des rencontres avec des clubs d'entreprises, via le Bep, Defi+, Malheureusement, la réactivité des partenaires n'est pas toujours constamment au rendez-vous.

A l'analyse et du point de vue de cette AC, les enseignements particuliers suivants nous paraissent par ailleurs devoir être tirés de l'expérience « PERICLES 1 » :

- Sans un véritable porteur de projet motivé pour assumer une partie du travail, il est très difficile d'étayer le démarrage d'une EI *ex nihilo*. Cet état de fait induit dès lors une réorientation quasi inévitable vers des projets de développement d'entreprises déjà existantes.
- La communication est un facteur clé du succès du dispositif, mais le choix du véhicule de communication n'est pas anodin. Ainsi, Syneco a créé un Extranet contenant des informations précises relatives au dispositif PERICLES et ouvert à toutes les autres AC ; cet outil, construit comme un outil d'échange entre le chargé de mission, le comité d'accompagnement et le comité de pilotage n'a toutefois pas fonctionné, sans doute à cause d'une réticence par rapport à l'outil lui-même.

III.3. L'accompagnement des EI bénéficiaires

Dans cette section, nous décrivons à présent systématiquement les entreprises créées dans le cadre du dispositif PERICLES, ainsi que le processus d'accompagnement ayant amené à leur création.

Quant à l'analyse détaillée et systématique des activités et du mode de fonctionnement de l'ensemble des EI développées dans le cadre de PERICLES 1, elle fait l'objet de la quatrième partie du présent rapport.

III.3.1. Les démarches d'accompagnement initiées

- Maily Pack (initiée via Crédal)

En l'espèce, ce cas est caractérisé par la volonté du porteur de projet de créer une entreprise d'insertion dans le Brabant Wallon s'occupant de mailing, de conditionnement et de routage. Sur les conseils de la Sowecsom, ce porteur de projet rentre en contact avec Crédal pour un accompagnement par l'AC.

Toutefois, plusieurs problèmes concrets sont rapidement apparus. Tout d'abord, le suivi « post-crédation » qui semblait absolument nécessaire au développement du projet a été refusé par le porteur de projet. Ensuite, il y eut un problème au niveau du choix de la commission paritaire applicable au projet : l'avis contraignant du SPF Emploi pour l'application de la CP Transport international a rendu l'activité rentable uniquement pour un seul contrat.

- Syllabes (initiée via Crédal)

En l'espèce, la développeuse de ce projet avait déjà ce projet dans ses cartons lors de son engagement pour la mission PERICLES. Elle a donc continué à le développer mais dans le cadre de PERICLES.

Toutefois, le projet a mis beaucoup de temps à démarrer car le dialogue avec l'Université Catholique de Louvain (UCL), partenaire privilégié, était lent et fastidieux. Au final, l'UCL a investi de l'argent dans le capital de l'EI créée.

Les travaux qui y sont effectués sont essentiellement le nettoyage des voiries, la surveillance après l'école, la fermeture et le nettoyage de bureaux et la prise en charge de courses pour l'entreprise (soit pour l'employeur, soit pour les travailleurs). Ces travaux correspondent en fait à une demande de services non satisfaite dans la région de Louvain-la-Neuve – Ottignies.

- La Marchette (initiée via Crédal)

En l'espèce, le CPAS de Marches-en-Famenne avait un projet en matière d'insertion qui prenait la forme d'une IES, Initiative d'Économie sociale rendant des services de sous-traitance industrielle (mailing, conditionnement, tri, montage, etc.). Ensuite, ce projet a été transformé en une EI (et, plus précisément, en une SCRL FS).

Ce projet, assez simple au final, constitue le prototype même de l'entreprise qui existait déjà et qui bénéficie de l'effet de levier et de consolidation du dispositif PERICLES.

- Sunworks (initiée via Crédal)

Pratiquement, ce projet est né en collaboration avec Age d'Or Services. Il s'agit en l'occurrence d'un partenariat avec la société Ekowatt (elle-même créée par Age d'Or Services) pour le placement de panneaux photovoltaïques.

La développeuse PERICLES en charge du projet a effectué un accompagnement global de celui-ci. Notons toutefois que le projet semble *ex post* avoir toujours été relativement autonome, PERICLES ayant été une aide supplémentaire mais significative pour contribuer à son développement.

- Esthetic Car (initiée via Crédal)

Ce projet d'entretien et de nettoyage extérieurs de véhicules est issu d'une rencontre entre un responsable d'Age d'Or Services, la développeuse de projets PERICLES au sein de Crédal et le porteur de projet.

Fondamentalement, ce projet était déjà en cours de réflexion avant PERICLES mais il a été lancé dans le cadre du dispositif. Le dossier a été suivi par l'AC essentiellement pour les aspects administratif, de financement, de subsidiation, ..., de sorte que la démarche d'accompagnement a en l'occurrence totalement pris le dessus sur la démarche de sensibilisation ou sur la démarche commerciale de base.

- Coverdis (initiée via Ecomons)

Cette EI existait déjà avant le dispositif PERICLES 1, mais avec un service réduit. L'entrepreneur à la tête de l'entreprise était présent lors d'une présentation du dispositif PERICLES par la développeuse d'Ecomons. S'en est suivi directement une discussion sur la possibilité d'étendre les activités de l'EI. Ensuite, une enquête de la développeuse de projets à Comines a démontré la possibilité d'étendre les activités de l'EI existante. Dans un second temps, le chef d'entreprise a pris le relais pour présenter l'EI et les services offerts (aménagement d'espaces verts, nettoyage de véhicules et de locaux, brico-dépannage, etc.).

- MSE (initiée via Ecomons)

L'AC a suivi le projet, créé au tout début de PERICLES, essentiellement au niveau de la prospection commerciale. Toutefois, le chef d'entreprise initial a rapidement quitté l'entreprise. Un nouveau porteur de projet a ensuite été engagé et Ecomons l'a accompagné dans la réorientation des activités de l'entreprise (révision du business plan et développement de nouveaux services et partenariats). Elle est maintenant essentiellement active dans les services de nettoyage, de démantèlement d'appareillages informatiques et électriques (ordinateurs, télévisions, etc.), d'aménagement d'espaces verts et de peinture et rénovation.

- Euro Services Qualité (initiée via Ecomons)

Ce projet a démarré suite à la demande du porteur de projet. L'idée de départ vient du constat que le CPAS n'arrive pas à trouver du travail pour les hommes peu qualifiés en situation de difficulté (les femmes étant orientées vers l'asbl Impact, opérant dans les titres-services). D'où l'idée de la création d'une EI offrant la réalisation de divers petits travaux et susceptible d'accueillir ces personnes.

Initialement, le porteur de ce projet a sollicité Ecomons pour l'obtention d'une aide pour la constitution du dossier d'agrément EI. Ensuite, le projet a été suivi dans le cadre du dispositif PERICLES.

Malheureusement, l'entreprise a connu de graves problèmes suite au décès du porteur de projet. L'entreprise a pu toutefois redémarrer via le père du porteur de projet initial.

- Esthetic car (initiée via Ecomons)

Tout d'abord développée dans le Brabant Wallon sous l'égide de Crédal, cette EI s'est ensuite rapidement développée à Mons également. Elle constitue donc un exemple de répllication de projet réussi.

- Atout Services (initiée via Ecomons)

Ce projet est issu d'une démarche de prospection pure. Il provient en effet d'une discussion avec le bourgmestre de Dour qui avait la volonté de mettre au travail des chômeurs de sa commune (Dour)

et qui avait également trouvé un porteur de projet. En l'espèce, le dispositif PERICLES a été le catalyseur du projet d'EI.

- AS Build (initiée via Febecoop)

Ce projet provient d'une rencontre entre le GRE, le développeur local PERICLES et l'entreprise AS Build, qui recherchait des personnes pour réaliser les assises qui servent pour la pose de structures en acier.

Pour sa réalisation, un partenariat est lancé avec Soficonstruct (une EI déjà existante) via une extension de ses activités.

- Cosmetic Car (initiée via Febecoop)

Au départ, ce projet est conçu comme une réplique du projet Esthetic Car lancé dans le Brabant Wallon et le Hainaut. Toutefois, suite à des discordances de vues entre partenaires et à l'impossibilité de trouver un accord entre les 2 structures concernées, le projet s'est développé de manière autonome.

- Périservices (initiée via Febecoop)

Cette EI est en l'espèce un GIE regroupant 3 EI et 2 EFT. Son idée provient des résultats d'une étude sur la flexicurité menée par le GESS et le LENTIC (Laboratoires d'Études sur les Nouvelles Technologies de l' Information, la Communication et les Industries Culturelles) de l'Université de Liège. A la base, le but du GIE est de développer la démarche commerciale de l'ensemble des membres du GIE mais également d'offrir des compétences pour permettre aux membres du GIE d'attaquer plus facilement certains marchés.

- Soleil Vert (initiée via Febecoop)

A la base, deux porteurs de projets voulant créer une entreprise dans le secteur de l'éco-construction ont sollicité d'initiative les services de Febecoop, après être d'abord passé par l'intermédiaire de SAW-B.

- Isonat (initiée via Febecoop)

Cette EI naît de la demande de 2 personnes responsables d'une asbl et voulant étendre leurs activités. L'asbl initiale récolte des bouchons de liège pour les broyer et en faire du matériau d'isolation ; l'idée initiale est de constituer une EI en soutien à l'asbl. Les porteurs ont eu toutefois du mal à formaliser leur projet et, vu le peu d'emplois générés, il n'y eut pas d'agrément EI.

- Revert-bois (initiée via Febecoop)

En l'espèce, l'idée provient d'une asbl (Revert) ayant effectué une étude sur la valorisation du bois, en partenariat avec la Région wallonne. Suite à cette étude, l'asbl a désiré créer une EI et a, dans ce cadre, contacté le développeur de projets PERICLES local.

- La Ressourcerie (initiée via Syneco)

En l'espèce, le porteur de projet était déjà identifié lors de la remise du dossier de candidature de Syneco (grâce à « Ressources »). S'en suivit un processus classique de création d'entreprise, accompagné par Syneco. C'est une entreprise opérant dans l'enlèvement, le tri et la valorisation des encombrants.

Ce processus s'est déroulé sans problème, jusqu'à l'avis du comité d'accompagnement qui a jugé préférable de suivre le projet hors dispositif PERICLES, ce qui a été fait.

- Renov(eco)² (initiée via Syneco)

Dans ce dernier cas, le porteur de projet a été trouvé grâce au Forem, qui l'a orienté vers Syneco. Ce porteur de projet avait déjà son projet bien en tête (rénovation en privilégiant des matériaux écologiques) et a été accompagné tant au niveau de la création que de la post-crédation de son entreprise par Syneco.

III.3.2. Les projets abandonnés

Nous souhaitons à présent décrire quelques projets abandonnés en cours de processus d'accompagnement au sein du dispositif PERICLES et, sur base des informations disponibles, nous souhaitons, dans toute la mesure du possible, identifier une ou plusieurs causes à l'origine de cet abandon.

- Iris (initiée via Crédal)

En l'espèce, il s'agissait d'un projet de création d'une EI de numérisation et de scanning de documents par 2 entreprises déjà existantes. Il a été abandonné suite au désintérêt d'une des 2 entreprises dans la création d'une EI.

- Eurobussing (initiée via Crédal)

Ce projet de EI, dont l'activité était le nettoyage de bus en coopération via l'extension d'activité d'une EI déjà existante, n'a pas abouti faute d'accord avec cette EI. Le fait que le travail s'y effectuait généralement selon des horaires non homogènes a par ailleurs rendu la mise en oeuvre du projet très difficile.

- Orcquades (initiée via Ecomons)

Ce projet de services aux entreprises se situait dans un zoning d'entreprises essentiellement à vocation logistique, caractérisées par un faible volume d'emplois et donc dont l'ampleur de la demande s'est vite avérée trop faible.

- Horeca Mons (initiée via Ecomons)

Ce projet est né via une EFT promotionnée par un syndicat possédant des bâtiments avec un mess abandonné. Son idée était d'en faire un restaurant pour entreprises, mais l'étude de marché initiale réalisée n'a pas donné de résultats probants quant au potentiel réel de ce marché.

- Lisier (initiée via Ecomons)

Ce projet consistait en la valorisation de déchets de bois en couche pour animaux. De nombreux problèmes techniques ont toutefois été vite rencontrés, tant du point de vue de la technologie de production que de son utilisation.

- Cuisine sous vide « Lorand » (initiée via Ecomons)

Ce projet de cuisson lente pour une meilleure conservation des aliments a été abandonné suite au départ du porteur de projet.

- Belgique Diffusion (initiée via Febecoop)

Ce projet de création d'une EI visant à la distribution des toutes-boîtes de la société « Belgique Diffusion » a été abandonné suite à un désaccord de ce partenaire quant au prix proposé.

- Eloy (initiée via Febecoop)

Ce projet de sous-traitance pour la société Eloy portait sur le montage de circuits PVC dans les épurateurs d'eau. Ce projet fut abandonné essentiellement parce que la création d'une structure indépendante et autonome ne se justifiait pas, compte tenu du volume d'activité projeté.

- La Boutique Info (initiée via Febecoop)

Ce projet de maintenance et de dépannage de réseaux et matériel informatique et de développement de sites internet et intranet a été abandonné suite au désintérêt du porteur de projet, qui n'a plus donné de nouvelles.

- Nettoyage du Ravel (initiée via Syneco)

Ce projet fut abandonné à la demande du comité d'accompagnement du dispositif PERICLES, parce qu'il ne s'agit pas d'un service aux entreprises et qu'une étude de faisabilité a démontré par ailleurs la non rentabilité du projet.

- Événementiel touristique (initiée via Syneco)

Porté par la SCRL Oxina et une EFT, ce projet de création d'une EI d'évènementiel touristique devait apporter un renfort de personnel d'appoint dans le secteur du tourisme (Horeca, guides touristiques, etc ...), permettre la sous-traitance de l'animation touristique et permettre de proposer des « incentive » pour les entreprises. Une étude de marché qualitative a toutefois montré la non-solvabilité et le non-intérêt des clients potentiels. D'où un abandon du projet.

III.4. Analyse : Les bonnes pratiques développées par les AC

Au terme de notre exposé systématique du fonctionnement et des pratiques développées par les AC sélectionnées, nous souhaitons mettre en exergue les bonnes pratiques suivantes, susceptibles d'être généralisées au travers du réseau des AC.

En matière de sensibilisation, soulignons l'intérêt d'un guide méthodologique exhaustif décrivant les raisons d'être du dispositif PERICLES et la manière de le diffuser auprès des entreprises. Soulignons également, même si l'expérience n'a pas abouti, l'intérêt d'un site Internet commun aux AC, utilisable à la fois en tant qu'outil de communication externe (Extranet) et qu'outil de communication interne entre AC, permettant notamment d'échanger de bonnes pratiques, de favoriser la réplique de projets porteurs, de créer une base de données de porteurs de projets et/ou d'activités potentielles susceptibles de trouver écho dans d'autres régions.

En matière d'identification des besoins des entreprises et des porteurs de projet, soulignons l'intérêt de l'utilisation systématique de questionnaires d'analyse de besoins formalisés et l'importance de la qualité et du suivi régulier des contacts entretenus par les AC avec les opérateurs économiques locaux, notamment le FOREM, les intercommunales de développement économique, les clubs d'entrepreneurs organisés au sein ou aux alentours des zones industrielles, les organisations locales d'entrepreneurs (groupes PLATO de la CCI, groupes de rencontre de l'UCM, ...). Notons à ce niveau que d'autres contacts prometteurs pourraient être développés, notamment avec l'IFAPME ou avec tout organisme s'occupant d'encadrer, de former et d'éduquer de futurs entrepreneurs.

En matière d'accompagnement des porteurs de projet, soulignons tout particulièrement l'intérêt d'encadrer et d'accompagner les dirigeants des EI créées au delà de la seule phase de création et d'émergence du projet et donc l'intérêt de continuer à les accompagner en phase de croissance de leur entreprise, même si celle-ci excède les 18 ou 24 premiers mois de son activité.

Quant à l'identification précise d'activités ou de services porteurs, elle nous paraît déterminée davantage par des contingences locales que par des caractéristiques régionales généralisables. De ce fait, s'il paraît d'ores et déjà évident que les secteurs de l'éco-rénovation, de l'éco-construction ou de l'éco-développement peuvent être considérés comme des secteurs globalement porteurs au sein de quasi chaque sous-région, par contre il nous paraît tout aussi évident que chaque sous-région présente des opportunités de développement d'activités qui lui sont propres, notamment dans le domaine du service aux entreprises (embellissement du cadre de travail, archivage de documents et données, ...) et qu'il importe à chaque AC de mettre en place la ou les démarches systématiques qui permettront d'identifier, puis d'exploiter les niches d'activité ainsi découvertes.

IV. PERICLES vu sous l'angle des EI

Nous analysons à présent les EI développées grâce au dispositif PERICLES. Nous limitons notre analyse à 12 cas exemplatifs ou « benchmarks », choisis pour leur aptitude à refléter l'une ou l'autre caractéristique particulière liée à la mise en oeuvre du dispositif au sein des AC ou pour l'ampleur du volume d'emplois ou d'activité qu'elles génèrent.

Au niveau des entreprises d'insertion, rappelons - comme explicité dans la section consacrée aux aspects méthodologiques – que des entretiens semi-directifs sont effectués sur base d'une grille d'entretien développée sur base de l'approche par les ressources, plus connue sous le nom de « resource-based view » de l'entreprise. Ainsi, pour chacun de ces cas, nous analysons tout particulièrement la nature et le volume du portefeuille de ressources (humaines et techniques, essentiellement) dont elles disposent, la manière dont elles gèrent ces ressources au travers de leurs activités et le type et le profil des clients auxquels elles s'adressent tout particulièrement.

Soulignons par ailleurs que, dans la mesure où elles ont quasi toutes été créées en 2006, 2007, voire 2008, ces EI n'ont encore déposé au mieux qu'une seule fois des états financiers portant sur un exercice comptable complet. De ce fait, toute analyse de nature financière ou comptable des résultats de ces entreprises s'avère malheureusement impossible, de sorte qu'il n'apparaît pas encore possible d'étayer financièrement les résultats qualitatifs évoqués ci-après.

IV.1. Syllabes

Syllabes est une EI qui propose aux entreprises la réalisation de petits travaux correspondant à une demande non satisfaite dans la région de Louvain-la-Neuve – Ottignies. Les activités proposées sont essentiellement des activités de gardiennage, d'entretien de parkings et des voiries, de service de nettoyage/entretien pour de petites asbl et des services de repassage pour les entreprises désireuses d'offrir ce service à leurs employés ou ayant ce besoin spécifique.

- ***Ses ressources***

Le porteur de projet, qui n'a pas participé lui-même à la création de la société, a une formation d'assistant social et une licence en ressources humaines. Auparavant, il a travaillé comme assistant en gestion d'une Agence Immobilière Sociale et dans le domaine de la gestion des ressources humaines pour une EI.

Le personnel est composé de 4 personnes en sus du porteur de projet. Ces 4 personnes sont DEDP (c'est-à-dire des demandeurs d'emploi particulièrement difficile à placer) et s'avèrent être des travailleurs motivés et compétents.

Le principal problème en matière de gestion du personnel est son recrutement : il est en effet relativement difficile de recruter du personnel d'insertion dans le Brabant Wallon, qui est une Province relativement aisée au regard du reste de la Région wallonne. Il faut donc parfois aller chercher les travailleurs adéquats dans d'autres provinces.

En matière de financement, l'UCL, le Village n°1, Rappel et Crédal ont participé au capital de l'entreprise. De même, l'entreprise a obtenu deux prêts de Crédal, un pour le financement de son fond de roulement et un autre pour le financement de son matériel.

- ***La mise en œuvre de ses ressources***

Au niveau stratégique, alors qu'au départ l'activité était uniquement centrée sur Louvain-la-Neuve, il a été vite nécessaire que l'entreprise étende ses activités aux territoires de Wavre, Ottignies et Nivelles.

- ***Ses clients***

Ses clients principaux sont l'UCL, le gestionnaire des parkings de la ville et de l'Université, l'asbl Louvain Développement, les communes de Louvain-la-Neuve – Ottignies et Crédal. Quelques autres clients (3 ou 4) moins réguliers sont par ailleurs présents. Les relations avec le client prennent le plus souvent la forme d'un partenariat, notamment avec les clients présents au sein du conseil d'administration de l'entreprise.

IV.2. La Marchette

L'EI « La Marchette » est issue d'une société déjà existante, à savoir une société d'Initiative d'Économie Sociale dépendant du CPAS de Marche-en-Famenne. Cette IES a ensuite pris la forme d'une SCRL FS.

Les services offerts sont essentiellement des activités d'entretien d'espaces verts, d'événementiel et de conditionnement manuel.

- ***Ses ressources***

Le porteur de projet est gradué en comptabilité et a été précédemment formateur au CPAS de Marche-en-Famenne. En termes de personnel occupé, l'EI compte 4 DEDP, 3 « article 60 »¹⁰ et un accompagnateur social à mi-temps. Aucun problème particulier n'est relevé par rapport au matériel utilisé, qui est considéré par chacun comme suffisant et adéquat.

¹⁰ Les travailleurs bénéficiant de l'article 60 §7 sont en fait engagés par les CPAS et sont ensuite mis à disposition de l'entreprise via une convention.

Le capital de départ de l'EI provient du CPAS (via un transfert du patrimoine). Par contre, l'avance de caisse nécessairement au financement de la trésorerie a été très difficile à obtenir et, finalement, c'est une banque privée qui a consenti le prêt (en l'occurrence, Dexia).

- *Mise en œuvre de ses ressources*

Actuellement focalisée sur le monde de la petite entreprise, l'EI est amenée toutefois à réorienter ses activités. De ce fait, au niveau stratégique, l'entreprise envisage de se tourner également vers une clientèle de particuliers, car pour l'instant les entreprises réduisent au maximum leurs coûts et réduisent de ce fait au strict minimum le recours aux services de l'EI.

- *Ses clients*

Pour l'instant composé uniquement d'entreprises, le portefeuille de clients de l'EI comprend une dizaine de gros clients réguliers (des PME/TPE), plus quelques clients ponctuels qui ne font appel aux services de l'EI qu'une fois ou deux par an.

IV.3. Sunworks

L'EI Sunworks est créée dans la foulée de Ekowatt S.A., une société de placement de panneaux photovoltaïques. Elle a connu une croissance importante, étant donné le fort développement de ce marché récemment. En pratique, Ekowatt est la société présente publiquement sur le marché, c'est-à-dire celle qui est visible aux yeux de tous les clients potentiels et qui est destinée essentiellement à vendre le concept et les solutions à ses clients. Sunworks, quant à elle, est une EI qui travaille en sous-traitance pour Ekowatt et s'occupe essentiellement de placer les panneaux photovoltaïques.

- *Ses ressources*

Sunworks emploie 29 personnes, dont 7 DEDP+ et 5 DEDP ainsi qu'un accompagnateur social. Assez paradoxalement compte tenu de sa taille, l'entreprise est actuellement à la recherche d'un chef d'entreprise.

Lors du recrutement de ses travailleurs, un test technique en conditions réelles (travail en hauteur sur un toit) est prévu. Ensuite, s'ils sont repris, ces travailleurs sont formés durant 2 mois.

- *Mise en œuvre de ses ressources*

Au niveau stratégique, l'entreprise étend ses activités dans les provinces de Namur, de Liège et du Luxembourg.

- ***Ses clients***

Comme déjà indiqué, le client est unique (Ekowatt) et nous sommes donc face à un cas de sous-traitance mono-client, qui induit par ailleurs un fort volume d'emplois. Il est donc très clair qu'ici le sort de Sunworks est entièrement lié à celui d'Ekowatt.

Quant aux clients d'Ekowatt (donc, in fine, les clients de Sunworks), ce sont principalement des particuliers, même s'il y a un bon nombre de dossiers en cours pour des entreprises. Ce fait s'explique essentiellement par l'état de la réglementation énergétique applicable aux entreprises, encore peu ouverte à ce type de produits.

IV.4. Esthetic car

L'EI Esthetic Car vient de la volonté de son porteur de projet (qui avait déjà une société opérant dans le secteur automobile et plus spécialement dans les domaines du tuning, de la personnalisation et des accessoires pour automobile) d'étendre ses activités.

L'activité développée est celle d'esthéticien automobile, c'est-à-dire le nettoyage (ou la préparation dans le cas de voitures neuves) aussi bien extérieur qu'intérieur des voitures avec des produits spécifiques. L'avantage de cette activité très particulière est qu'il n'y a pas réellement de concurrence, puisque seul un segment très particulier de clientèle est visé.

La société, après s'être développée à Baisy-Thy, a également ouvert une antenne à Mons.

- ***Ses ressources***

Comme déjà indiqué, le porteur de ce projet avait déjà une entreprise (de type classique) dans le domaine automobile. Aujourd'hui, la société compte 11 travailleurs à Mons (dont 6 DEDP, 1 « article 60 », le gestionnaire des ressources humaines et le chef d'atelier) et 8 à Nivelles (Baisy-Thy) dont 1 DEDP.

- ***Mise en œuvre de ses ressources***

Le porteur de projet s'occupe activement de la gestion administrative des deux sites. Il y a également un responsable commercial qui s'occupe de la promotion des deux sites. Au niveau de la gestion des dossiers spécifiques aux EI (demande de subsides, etc.), le suivi post-crédation est assuré par la développeuse de projets PERICLES de Crédal.

- ***Ses clients***

Commercialement, l'entreprise vise 4 segments de clientèles : les garages, les entreprises de leasing, les entreprises et les particuliers. Pour les 3 premiers segments, il s'agit essentiellement de la remise à niveau des véhicules d'occasion ou de la réception et de la préparation de véhicules neufs.

Au final, l'EI a très peu de clients particuliers, les clients principaux étant les garages ainsi que quelques entreprises. Étant donné que ce type de service est nouveau et inconnu, il a fallu faire de la promotion et du démarchage pour faire connaître les activités de l'entreprise.

IV.5. Coverdis

Coverdis était une EI déjà existante qui a étendu ses activités dans le cadre du dispositif PERICLES. Ses activités se concentrent principalement dans l'entretien et l'aménagement des espaces verts mais également dans la réalisation de petits travaux, le brico-dépannage, le nettoyage de parkings et de locaux, etc.. .

- ***Ses ressources***

Le chef d'entreprise est actif à mi-temps au sein de l'entreprise, ainsi que l'accompagnateur social. En termes d'emplois, l'entreprise compte 3 DEDP+ et 2 « articles 60 », un des DEDP+ étant spécifique aux activités développées dans PERICLES.

- ***Ses clients***

Coverdis vise aussi bien les entreprises privées que publiques, ainsi que les particuliers (pour lesquels il y a une forte concurrence des I.D.E.S.S.¹¹, celles-ci proposant un tarif moins élevé).

IV.6. Multi Services Entreprises (MSE)

MSE est une entreprise active dans le domaine du multiservices et ayant connu de sérieuses difficultés, puisque son premier porteur de projet voulait cesser l'activité. Toutefois, une analyse effectuée sur demande de son conseil d'administration a démontré que l'entreprise pouvait encore fonctionner et offrir des activités viables. Le second porteur de projet est la personne qui a réalisé cette étude.

Cette EI offre des services de nettoyage, de démantèlement d'appareillages informatiques et électriques (ordinateurs, télévisions, etc.), d'aménagement d'espaces verts et de peinture et rénovation.

¹¹ Une I.D.E.S.S (initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité à finalité sociale) est une structure (asbl, SFS ou CPAS) agréée afin d'offrir à des particuliers habitant en Région wallonne des services de proximité: petits travaux dans la maison, pour l'entretien des cours et jardins et des services destinés à un public précarisé: taxi social, buanderie sociale, magasin social. Certaines I.D.E.S.S. pourront également effectuer le nettoyage des locaux de petites asbl.

- ***Ses ressources***

Le porteur de projet actuel a une formation d'économiste et a également effectué une formation de 2ème cycle en développement. Précédemment, il a géré une intercommunale de 7 personnes.

L'entreprise compte 9 travailleurs, dont 6 DEDP, 1 « Article 60 » et 2 stagiaires. Parmi les DEDP, 2 proviennent d'une EFT où ils ont reçu une formation en travail de peinture.

L'entreprise dispose d'un capital de 105 000 € (fonds propres) et d'une trésorerie qui oscille entre 25000 € et 35000 €.

- ***Mise en œuvre de ses ressources***

Le porteur de projet actuel n'éprouve pas de problème particulier au niveau de la gestion quotidienne de l'entreprise et ne ressent pas le besoin d'un suivi post-crédation particulier. Toutefois, il n'a pas le temps de faire de la communication et de la promotion de son entreprise. Un nouvel employé devrait rapidement être engagé pour effectuer ce travail.

- ***Ses clients***

L'entreprise a une dizaine de clients réguliers importants tels que Century 21, Les Grands Prés (centre commercial), Mons Expo, une Agence Immobilière Sociale. Les relations avec ces clients prennent la forme d'un partenariat à long terme, sous forme de conventions.

L'EI possède également quelques clients particuliers, qui restent marginaux. Développer ce créneau n'entre d'ailleurs pas dans les objectifs de l'entreprise.

IV.7. Euro Services Qualité

Euro Services Qualité est née via le CPAS d'Etampuis et l'asbl Impact. Il s'agit d'EI opérant dans le domaine du multiservices.

Les activités de l'entreprise peuvent être divisées en 3 pôles : un pôle « titres-services », un pôle IDESS et un pôle PERICLES pour le service aux entreprises.

Les services offerts sont principalement des petits travaux non-qualifiés, le nettoyage de locaux et de zones extérieures, l'entretien d'espaces verts, la réalisation de petits travaux de peinture, le montage/démontage de stands, ...

- ***Ses ressources***

Le porteur de projet est un ingénieur industriel anciennement gérant d'une société. Dans le contexte du dispositif PERICLES, l'EI compte 6 travailleurs, 3 DEDP et 3 « Article 60 » sur une vingtaine de travailleurs pour toute la société. La gestion des ressources humaines est effectuée par la directrice des ressources humaines de l'asbl Impact, ce qui est un avantage car elle connaît bien les dossiers.

L'entreprise a 4 actionnaires : l'administration communale et le CPAS d'Etampuis, l'asbl Impact et des actionnaires privés, pour un total de 20 000 € (5000 € chacun).

- ***Mise en œuvre de ses ressources***

Stratégiquement, l'entreprise ne veut pas éparpiller sa zone d'action, mais veut au contraire rester concentrée sur sa zone de travail actuelle et continuer à offrir un service de qualité.

Une difficulté rencontrée par ses dirigeants est qu'il est très difficile de cerner avec précision ce dont les entreprises ont besoin. Les indépendants perçoivent parfois mal ce qu'ils considèrent comme une concurrence déloyale, alors que les services offerts par l'EI sont différents (de petits travaux pour lesquels les indépendants ne se déplacent pas en général).

Les prises de contact avec les clients se font principalement via le démarchage effectué par Ecomons. Par la suite, le porteur du projet reprend contact avec les clients, mais souvent alors, quand il s'agit d'évoquer du concret avec les clients, ceux-ci ont tendance à être moins intéressés.

- ***Ses clients***

L'EI possède une quinzaine de gros clients réguliers (typiquement, 1h-2h, 2 ou 3 jours par semaine) plus quelques clients moins réguliers (une cinquantaines, tous pôles confondus).

IV.8. Atout Services

Atout Services est une EI spécialisée dans le multiservices et active sur la commune de Dour.

L'idée de l'entreprise est née principalement lors de « permanences emploi » organisées dans la commune ; le constat a émergé selon lequel beaucoup de personnes très peu qualifiées (maximum un niveau d'études secondaires supérieur) ont néanmoins des compétences à faire valoir et qu'il y avait donc du potentiel au niveau des travailleurs.

Restait à savoir s'il existait une demande à laquelle il était possible de répondre via la création d'une EI adaptée. Pour identifier cette demande, un courrier a été adressé à toute la commune ; s'en est suivi une séance d'information aux commerçants et aux indépendants, ainsi que la distribution de questionnaires permettant d'identifier les besoins des entreprises et des particuliers. Les résultats de cette enquête ont montré que 65 % des personnes interrogées ont un intérêt pour ce type de services, dont un tiers pour l'entretien d'espaces verts ; le nettoyage de locaux et les petits dépannages sont ensuite évoqués.

- ***Ses ressources***

Le porteur de projet est une collaboratrice du bourgmestre qui travaille à mi-temps pour la commune et à mi-temps pour Atout Services. Elle est licenciée en communication et en sciences

politiques. Bien que ce soit sa première entreprise, elle a suivi une formation en gestion afin d'être à même d'en assurer la gestion.

L'EI compte 8 ETP dont 7 DEDP et 3 « Article 60 ». Un des travailleurs n'est ni DEDP ni « Article 60 » et a travaillé plusieurs années dans une entreprise de plafonnage avant d'avoir un accident de travail ; il a donc de bonnes compétences dans ce domaine.

L'entreprise dispose d'un capital de 10 000 € et a bénéficié d'avances des administrateurs. Au niveau matériel, il a été nécessaire de réaliser un gros investissement de départ, et ce d'autant plus que le multiservices requiert beaucoup de matériels différents.

- ***Mise en œuvre de ses ressources***

Au départ, l'EI a effectué beaucoup de petits travaux pour lesquels les entreprises classiques ou les indépendants ne se déplacent pas. Atout Services, par contre, peut envoyer une personne pour effectuer 3 travaux différents, ce qui permet de rendre le déplacement rentable.

Mais ces petits travaux ne suffisent pas à rentabiliser l'activité. Actuellement, l'entreprise essaie dès lors de plus en plus d'obtenir des contrats ou partenariats plus stables, impliquant un travail régulier. Elle se tourne également vers les particuliers, suite à une demande de ceux-ci ; une telle réorientation n'est toutefois pas toujours aisée, car les tarifs sont souvent trop élevés pour les particuliers.

- ***Ses clients***

L'EI compte une dizaine de clients importants (4-5 pour l'entretien des parcs et jardins, 6 pour le brico-dépannage et 1 pour le nettoyage) et quelques autres clients moins importants et moins réguliers. L'EI travaille beaucoup avec d'autres entreprises d'économie sociale (par exemple, l'Agence Immobilière Sociale) mais également avec des entreprises classiques pour certains chantiers. Elle a également des partenariats avec d'autres EI créées dans le cadre de PERICLES : Arkhéia pour la préparation des documents à scanner et MSE pour le nettoyage du parking d'un centre commercial (tâche qui doit être effectuée très rapidement).

IV.9. AS Build (Soficonstruct)

Soficonstruct est une EI qui a étendu ses activités via PERICLES (jusqu'à 8 emplois supplémentaires au sein de la société ont été créés) en devenant partenaire d'AS BUILD, société qui construit des maisons en acier.

Soficonstruct s'occupait essentiellement de la réalisation des assises (chapes, etc.) servant à la mise en place de structures en acier. Mais Soficonstruct est tombée en faillite, ce qui a conduit à la quasi disparition de AS Build.

Notons qu'AS Build continue de travailler avec une EI, à savoir l'EI « Coup de main », qui était déjà un partenaire ponctuel lors du partenariat avec Soficonstruct.

IV.10 Soleil Vert

Soleil Vert est une EI opérant dans le domaine de l'éco-construction qui travaille essentiellement dans la mise en œuvre de solutions d'isolation écologiques. Il s'agit en l'occurrence d'un marché de niche dans lequel peu d'entreprises sont actuellement présentes.

- ***Ses ressources***

L'EI compte deux porteurs de projets, tous deux ayant une grande expérience dans le domaine de la réinsertion de travailleurs, puisque l'un d'eux dirige l'asbl Cynorhodon (une EFT travaillant dans le domaine de la culture biologique) et le deuxième l'asbl Racyne (un service d'intégration sociale menant des projets ayant trait à la nature et la biodiversité).

L'EI compte 5 travailleurs (bientôt 6), dont 3 sont DEDP, 1 est DEDP+ et 1 est PFI. Il y a également 3 stagiaires.

Le capital de départ est de 60 000 € provenant des coopérateurs, il s'agit donc de fonds propres. L'EI a également obtenu 2 crédits, un auprès de Crédal et un à la Sowecsom.

L'entreprise dispose de matériel suffisant pour l'instant mais va devoir le doubler étant donné la croissance de l'entreprise et sa volonté d'être présente sur plusieurs chantiers à la fois.

- ***Mise en œuvre de ses ressources***

L'entreprise réalise en moyenne un chantier tous les 15 jours mais ce chiffre est très variable car le travail peut être de quelques heures ou de quelques jours à un mois.

Stratégiquement, l'entreprise souhaite rester dans la région liégeoise mais est intéressée par une mise en place de partenariats ou une duplication du projet sur d'autres régions.

- ***Ses clients***

L'EI compte une vingtaine de clients importants, pour lesquels elle travaille régulièrement en sous-traitance dans le domaine de l'isolation.

IV.11. Renov(eco)²

Cette entreprise travaille dans le secteur de la construction et réalise des travaux de peinture, de rénovation légère et d'aménagements d'éco-construction. Elle privilégie l'utilisation de matériaux écologiques, sans que cela soit exclusif.

- ***Ses ressources***

Le porteur du projet travaillait initialement dans une EFT comme assistant social, mais avait envie de lancer sa propre entreprise. Après avoir identifié précisément dans quel secteur il pouvait se lancer, il a passé et réussi les examens pour obtenir l'accès à la profession en peinture et en revêtement de sols et murs.

L'entreprise compte à présent 5 ouvriers, dont 1 « article 60 », 3 DEDP+ et 1 travailleur de l'AWIPH. Il y a également depuis peu un accompagnateur social à mi-temps.

Le capital de départ a été constitué par le CPAS, le groupe ARCO, la Sowecsom, les Pharmacies Familiales et le porteur du projet, à hauteur de 5 000 € chacun. L'entreprise a également obtenu 2 prêts auprès de la Sowecsom, un crédit d'investissement et un crédit de financement du fond de roulement pour un total de 75 000 €.

- ***Mise en œuvre de ses ressources***

Le porteur de projet fait état de beaucoup de difficultés au niveau de la gestion des ressources humaines car le personnel est relativement difficile à gérer. Les travailleurs sont souvent absents ou en retard et ils manquent toujours d'autonomie.

Après un an de travail sur chantiers, il constate qu'ils ne sont pas encore assez compétents pour être seuls sur le terrain. Le porteur de projet doit donc s'occuper à la fois de la direction du travail sur le terrain et de la gestion administrative de la société.

La principale difficulté à ce niveau a été l'élaboration de devis corrects et suffisamment documentés. Avec l'expérience acquise, l'EI utilise un outil informatique basé sur le nombre d'heures nécessaires pour effectuer le travail et sur le prix des produits utilisés.

Un autre problème mis en avant par le gestionnaire de l'entreprise est le fait que les subsides alloués aux EI ne sont pas adaptés en fonction du coût réel du travail, qui est relativement élevé dans le secteur de la construction.

Stratégiquement, l'entreprise souhaite accentuer l'utilisation de matériaux écologiques afin d'assurer sa spécialisation, d'autant plus que les autres entreprises privées ne sont pas encore très développées dans ce domaine.

L'entreprise essaie aussi d'offrir des formations à son personnel mais considère que cela revient cher, car l'EI doit à la fois faire face au prix élevé de la formation et au coût d'opportunité (les travailleurs sont forcément indisponibles pour travailler durant leur temps de formation).

Au niveau de la concurrence, elle provient notamment des EFT, qui n'ont toutefois pas d'accès à la profession. Afin d'éviter une concurrence inutile, l'EI essaie de mettre en place des partenariats avec ces EFT.

- **Ses clients**

La clientèle de l'entreprise peut être divisée en 2 grandes catégories : il y a tout d'abord son plus gros client, le Foyer Namurois, qui est gestionnaire de logements sociaux ; ensuite, il y a le travail réalisé pour compte des particuliers, contrats que l'entreprise obtient via des architectes. Ces 2 pôles pèsent chacun environ 50 % de l'activité totale.

IV.12. Arkhéia

Le projet d'Arkhéia est né de l'identification par les porteurs de projet du besoin d'améliorer les processus de communication dans les organisations et les entreprises. En effet, dans de nombreuses entreprises ou institutions publiques, le manque de communication et d'organisation amène à une inefficience en termes de gestion documentaire (par exemple, plusieurs fois la même photocopie, etc.).

De ce constat naît l'idée de la possibilité de mettre en place un « moteur de recherche de documents » au sein des entreprises. Ce type de système relève du domaine de la GED (Gestion Électronique de Documents) et permet d'avoir une plateforme centralisant les documents, ceux-ci pouvant être accessibles par les différents travailleurs de l'entreprise pour des modifications et ce, même à distance.

La conséquence de cette approche est le besoin de numérisation des documents. Cette activité constitue dès lors le cœur d'activité de l'EI, car les porteurs de ce projet voulaient remettre des gens au travail en sachant que la numérisation de documents demande beaucoup de main d'œuvre. Économiquement, cette activité ne fait pas vraiment face à une concurrence directe (en tout cas privée) ; il existe tout de même une concurrence des ETA dans ce créneau (Village n°1 et Entranam), mais celles-ci n'ont pas la même mobilité ni la même communication que l'EI et travaillent plutôt par opportunité.

- **Ses ressources**

Les 2 porteurs du projet étaient auparavant indépendants ; l'un d'eux travaillait dans le domaine du conseil aux entreprises pour la certification ISO (notamment dans le domaine de l'économie sociale).

L'entreprise compte de 30 à 35 ETP, parmi lesquels 12 ou 13 DEDP+, une dizaine d'« article 60 », 2 stagiaires AWIPH et 5 employés traditionnels. Dans son secteur d'activité, il faut environ 2 mois au travailleur pour être autonome et 6 mois pour être opérationnel à 100%.

L'investissement en matériel est très important dans ce type d'activité. Pour certains projets, du matériel spécifique a été nécessaire mais il est alors acheté directement afin de pouvoir l'amortir le plus vite possible.

Le financement de l'EI provient des fonds propres des porteurs du projet et d'un prêt de la Sowecsom. Par contre, le financement du besoin en fonds de roulement est problématique à cause de la croissance importante de l'entreprise qui induit des besoins de financement eux aussi croissants. En effet, l'EI a de plus en plus de clients, ce qui implique d'investir dans du matériel supplémentaire et d'engager plus de travailleurs ; simultanément, les délais de paiement liées aux créances sur les clients font que les liquidités ne sont pas toujours suffisantes pour autofinancer la croissance de l'EI.

- **Mise en œuvre de ses ressources**

En fonction des souhaits de sa clientèle, la numérisation se fait soit au siège d'Arkhéia, soit chez le client, ce qui implique des investissements à la fois dans du matériel fixe et dans du matériel portable. Étant donné la vitesse de la croissance de l'entreprise, elle a mis en place un partenariat avec Atout Services pour sous-traiter une partie du travail à cette autre EI.

Considérant les relations avec l'agence-conseil chargée du suivi de leur projet, les porteurs regrettent un peu le manque de suivi post-crédation, notamment en regard de leur problème de financement de leur croissance et des problèmes de liquidité qu'elle génère.

- **Ses clients**

Les clients de cette EI sont très variés et impliquent une grande diversité dans les services qui sont offerts. Fondamentalement, l'offre faite est très modulable en fonction des clients.

Parmi les clients les plus importants, citons les notaires, les avocats, les architectes (chacun avec ses besoins spécifiques) mais aussi d'autres clients tels que le Sporting de Charleroi, Siemens, la RTBF et la zone de police de Charleroi si l'appel d'offres est remporté.

Quant à la relation avec le client, elle peut s'inscrire dans le long terme quand il y a des mises à jour régulières nécessaires ou bien dans le court terme si une relation plus classique de client-fournisseur s'établit lorsqu'il s'agit d'un travail de numérisation unique.

IV.13. Synthèse : le profil idéal d'une EI financée par PERICLES I

Au terme de cette analyse de 12 cas caractéristiques, nous souhaitons mettre en évidence les caractéristiques constitutives du profil idéal d'une EI financée par PERICLES I :

- Elle est dirigée et animée par un entrepreneur qui apporte une idée d'activité personnelle ou, à tout le moins, qui a parfaitement intégré et fait siennes les finalités d'une activité développée soit à l'initiative de l'AC, soit d'un groupe de clients cibles.
- Elle repose sur un couple « produit / marché » au sein duquel les frontières du produit ou du service offert sont clairement précisées (l'entrepreneur sait ce qu'il offre précisément et

pourquoi) et pour lequel un groupe identifié et suffisamment important de clients existe (de manière à éviter tout risque de dépendance au client unique ou quasi unique).

- Elle repose sur le calcul d'un niveau de prix qui tient compte à la fois de la structure de coûts de l'EI (l'entrepreneur connaît le prix de revient de son offre ou du moins en a une bonne estimation) et du niveau de prix pratiqué par la concurrence locale.
- Elle repose sur une structure de financement stable, qui a reçu l'aval de une ou plusieurs banques, et focalise son développement essentiellement sur les résultats d'exploitation et le cash-flow qu'elle génère par ses activités courantes. L'ampleur et la pérennité de ce financement conditionne naturellement la qualité des moyens techniques qui seront disponibles pour l'EI.
- Elle dispose d'un personnel stable, motivé et surtout capable de s'adapter et d'agir de manière autonome.
- Elle accepte d'être accompagnée et suivie, notamment au plan comptable et financier, et accepte de faire les efforts qui s'imposent pour être en ordre au niveau organisationnel et administratif. Ceci implique que l'entrepreneur qui anime l'EI soit non seulement un bon technicien, mais qu'il soit aussi conscient de la nécessité de suivre en permanence la bonne gestion de son EI au quotidien.
- Enfin, une fois créée, l'EI évite de s'enliser dans la dictature du court terme et continue à chercher en permanence de nouvelles idées de produits ou de services et continue à mener une activité autonome de démarchage de la clientèle potentielle.

V. Analyse et recommandations

L'ensemble des éléments d'analyse et des recommandations émises dans la suite de cette section découle d'une analyse comparée rigoureuse des éléments d'information mis en avant dans les protocoles d'entretiens récoltés au terme de nos investigations sur le terrain et d'une analyse de ces informations en regard de l'expertise présente au sein de l'équipe de recherche en matière de gestion des PME et d'entrepreneuriat d'une part, de gestion et de développement d'entreprises en contexte d'économie sociale d'autre part.

Cette analyse et ces recommandations constituent donc des éléments d'appréciation subjectifs, basés sur l'expertise de l'équipe de recherche, et étayés par les données quantitatives et qualitatives récoltées lors des investigations de terrain.

V.1. Constat général

Au terme de notre analyse, le bilan que nous tirons de notre audit du dispositif PERICLES 1 est très mitigé :

- Du point de vue des pouvoirs publics et donc au plan économique et sociétal, les objectifs de création de nouvelles activités et de nouveaux emplois ne sont, à nos yeux, pas atteints. En effet, la plupart des emplois créés l'ont été dans des activités qui auraient pu trouver, dans d'autres dispositifs que PERICLES 1 (voire même, comme pour le cas de Arkheia, en dehors du champ de l'économie sociale), les leviers de leur création. Par ailleurs, l'essentiel (si pas la quasi totalité) des EI ayant bénéficié de PERICLES 1 sont des entreprises qui soit étaient déjà créées, soit étaient dans un état de gestation avancé lorsqu'elles ont bénéficié de l'intervention de PERICLES 1, de sorte que PERICLES 1 a essentiellement conduit à des effets d'opportunité et d'aubaine auprès de ces entreprises. La logique de création d'activités multiservices bénéficiant au développement du tissu économique des PME wallonnes, par ailleurs, a débouché sur un volume de créations d'emplois et d'activités très marginal, notamment en raison du fait que l'hypothèse de la généralisation possible des cas favorables qu'étaient "Les Vaillants", "Défi +" et RECMA nous semble avoir été trop rapidement posée, sans une réelle analyse en profondeur des raisons qui expliquent la relative bonne performance de ces initiatives.
- Quels sont dès lors à nos yeux les éléments essentiels qui expliquent ce succès mitigé ? Ces éléments nous paraissent ressortir essentiellement d'une mauvaise appréhension des trois composantes qui font le "trinôme à succès" d'une création d'entreprise de petite ou moyenne taille à vocation pérenne, à savoir :
 - l'existence d'un *entrepreneur motivé, dynamique et compétent*,
 - prêt à exploiter *une niche de marché avec un produit ou un service clairement identifié* offert à un prix compétitif à un segment de marché ou, à défaut, à un petit groupe cible d'entreprises clairement identifiées et réellement prêtes à acquérir ce produit ou ce service,
 - et *disposant* dans l'entreprise nouvellement créée *des ressources financières, techniques et surtout humaines suffisantes* pour mener son projet à terme et lui donner rapidement une large autonomie, tant au plan financier (le projet doit être capable de dégager très rapidement les cash-flows qui permettront à l'entreprise de garantir son autonomie financière) qu'au plan humain (les collaborateurs de l'entreprise créée doivent être capables très rapidement d'apprendre, d'innover et d'acquérir une autonomie certaine, de manière à réduire rapidement le degré de dépendance de l'entreprise créée d'une part à l'égard de ses clients historiques et d'autre part à l'égard de l'entrepreneur qui l'a initiée).

- En l'espèce, la prise en compte systématique de chacun de ces 3 éléments nous paraît avoir souffert de graves manquements lors du déroulement de PERICLES 1.
 - La logique d'action mise en oeuvre concrètement par les AC dans le cadre du dispositif PERICLES a en effet été une logique d'action bicéphale, mélange de réactivité (les meilleures réussites) et de proactivité (quasi pas de succès) :
 - La logique d'action proactive, de type "Push" et largement décrite par les AC dans leur réponse à l'appel d'offres initial du dispositif PERICLES, est essentiellement basée sur la promotion du dispositif PERICLES auprès des entreprises de la région et sur une identification relativement grossière et peu précise (et surtout, quasi jamais quantifiée) des besoins émanant des PME de la région (et, plus précisément, sur l'identification de besoins génériques et conceptuels, pas sur l'identification de besoins caractérisés par des attributs de qualité et de prix précis). Dans cette logique, le grand absent est l'entrepreneur, "recruté" alors par l'AC dans son réservoir de partenaires, de collaborateurs ou de contacts habituels lorsqu'une esquisse de EI se dessine autour d'un couple "produit/marché" potentiel. Le caractère fortement empirique, peu systématique et trop peu quantitatif de la démarche a conduit à la création de quelques EI seulement (5 à 6 seulement peuvent être considérées comme relevant de ce type), par ailleurs très peu profitables et pérennes (deux d'entre elles ont disparu ou quasi disparu).
 - La logique d'action réactive, de type "Pull", s'est avérée par contre plus productive, puisqu'elle a conduit à la création de près de 2/3 des EI développées dans le cadre de PERICLES 1. Elle s'écarte toutefois assez fortement des principes de base sous-jacents à PERICLES 1 puisqu'elle conduit le plus souvent à développer des activités existantes (soit en transformant des EI existantes, soit en scindant une EI existante) autour d'un couple "produit/marché" clairement identifié mais généralement fort éloigné de l'idée du multiservices et généralement lié à une activité de support spécialisée (telle que l'archivage) ou à un sous-secteur d'activité particulier (tels que l'éco-rénovation ou l'éco-développement des PME). Dans chacun de ces cas, l'entrepreneur est présent dès l'entame du processus et le fait de bénéficier du dispositif PERICLES peut être alors parfois considéré (à tort, à nos yeux) comme un simple effet d'aubaine ou d'opportunité, alors qu'il constitue plutôt selon nous un levier d'évolution additionnel mis à la disposition de EI en quête de croissance ou de redéploiement de leurs activités historiques.
 - Dans quasi tous les cas rencontrés, le grand absent ou l'acteur négligé dans la démarche a été l'entrepreneur, soit que l'AC se soit substituée à lui lors des phases préliminaires du processus de développement d'une nouvelle EI (cherchant alors en cours de processus un "entrepreneur

miracle" pour reprendre en mains le projet, parfois repris d'ailleurs par un collaborateur de l'AC qui s'y était impliqué fort tôt, se l'appropriant ainsi peu à peu), soit que l'AC utilise l'opportunité d'un contact privilégié avec un entrepreneur déjà expérimenté pour initier la création d'une nouvelle EI rattachée alors au dispositif PERICLES.

○ Enfin, en termes de ressources, il est clair (et somme toute logique) que la plupart des EI souffre de graves manquements (manque général de ressources techniques et humaines), essentiellement en raison de leur très petite taille qui limite leur accès aux ressources financières initiales, en raison d'une activité et d'un "Business Model" souvent trop peu testé et incapable quasi systématiquement (hormis deux ou trois cas) à générer des cash-flows opérationnels de manière récurrente et en raison de ressources humaines qui, fort naturellement compte tenu de leurs spécificités parfois oubliées en cours de route, ont d'énormes difficultés à être autonomes, rigoureuses dans leur comportement et capables d'initiatives personnelles.

Bref, au terme de ce constat général, nous ne pouvons pas éviter de poser la question de la pertinence économique du dispositif PERICLES en tant que dispositif économique indépendant, autonome et spécifique et nous poser la question de savoir si les moyens financiers affectés à ce dispositif ne seraient pas utilisés de manière plus efficiente en renforçant les moyens financiers d'autres dispositifs de soutien au développement d'entreprises d'économie sociale, notamment les dispositifs favorisant l'autonomie du financement des entreprises d'insertion et les dispositifs favorisant leur accompagnement tout au long de leur cycle de vie (et pas seulement en phase de création et d'émergence, comme dans le cadre du dispositif PERICLES).

Cette double question ne faisant pas l'objet de la présente étude, nous considérons dans la suite de notre analyse que la question du maintien du dispositif PERICLES a reçu une réponse positive et nous focalisons dès lors la suite de notre exposé sur les pistes d'amélioration disponibles pour faire de PERICLES 2 un véritable succès et en garantir son efficacité à court, moyen et long terme.

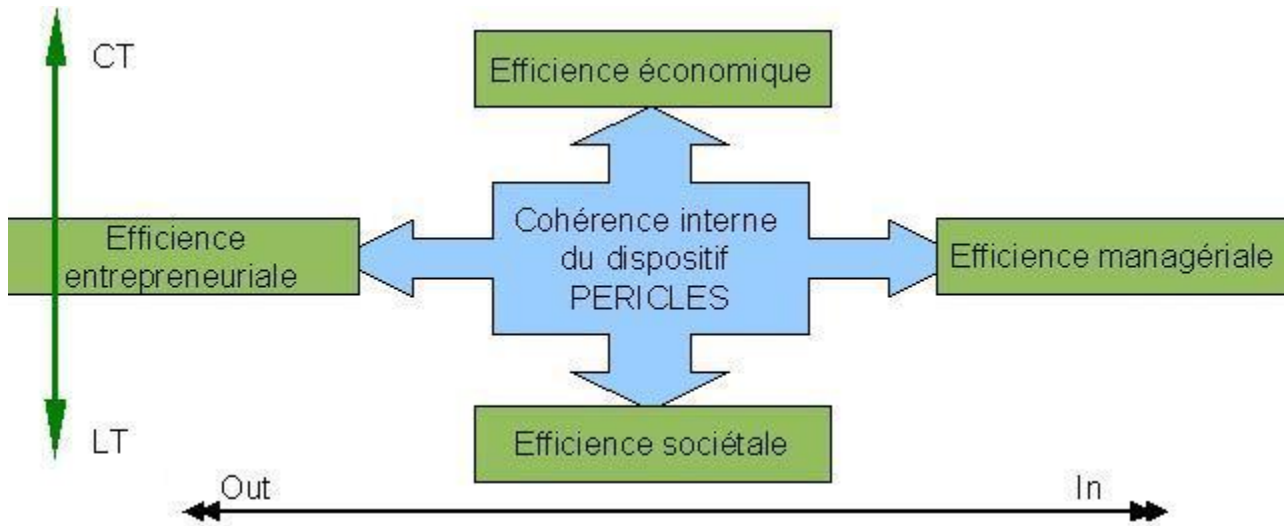
V.2. Vision globale de l'efficacité du dispositif PERICLES

Au plan économique et managérial, la cohérence et surtout la réussite d'un dispositif tel que PERICLES 1 implique de veiller constamment à assurer un équilibre qui concilie à la fois une double logique d'action (à long terme et à court terme) et une double logique de fonctionnement (fonctionnement interne et fonctionnement externe), équilibre qui conduit dès lors à la recherche permanente et toujours difficile d'une quadruple efficacité : une efficacité économique, une efficacité managériale, une efficacité entrepreneuriale et une efficacité sociétale ¹².

¹² Rappelons que le concept d'efficacité appliqué à un projet tel que PERICLES ajoute une dimension supplémentaire au concept d'efficacité, puisqu'il prend en compte non seulement le fait d'avoir atteint les objectifs initiaux assignés à ce projet mais également les conditions (en termes de ressources consommées) dans lesquelles ces résultats ont été

L'interaction de ces 4 types d'efficacité peut être schématisée selon le diagramme suivant, adaptation du modèle de la "Balanced ScoreCard" développé initialement par Kaplan & Norton (1990) :

Figure 1 : Une vision globale de l'efficacité du dispositif PERICLES 1



Cette représentation de l'efficacité globale met en jeu 4 types d'efficacité complémentaires les uns des autres, dont la conjonction donne naissance à l'efficacité globale et à la cohérence interne du dispositif PERICLES considéré globalement :

- L'*efficacité économique* fait référence aux résultats obtenus en regard des objectifs économiques initiaux assignés au projet étudié.
- En l'espèce, s'agissant du dispositif PERICLES 1, nous prenons en considération les objectifs initiaux assignés au dispositif par le décret qui le met en place, à savoir les objectifs de contribution au développement économique régional en offrant des services et produits non encore offerts à un tissu économique composé essentiellement de PME/TPE et en veillant à la création d'entités économiques nouvelles permettant la réinsertion de travailleurs peu qualifiés.
- Dans le futur et pour les versions éventuelles suivantes du dispositif PERICLES, les objectifs à prendre en compte sont ceux assignés au dispositif par les amendements au décret qui l'a mis en place. A nos yeux, ces objectifs doivent être davantage généraux, exprimés essentiellement (voire uniquement) en termes de créations d'emplois stables pour des personnes sorties durablement du circuit traditionnel du travail, que ces emplois soient ou pas générés au sein de nouvelles entreprises (et notamment, de nouvelles EI).

atteints. Ainsi, une méthodologie efficace est une méthodologie qui permet d'atteindre les objectifs assignés en faisant le meilleur usage économique et managérial possible des ressources utilisées par cette méthodologie.

A nos yeux toujours, guider, voire limiter, le type d'activités ou le "Business Model" de ces activités (notamment en les limitant à une logique de multiservices) et limiter le champ géographique sur lequel elles se déploient est contre-productif en termes d'efficacité économique. De même, il ne nous paraît pas souhaitable de privilégier un type spécifique de relation avec le marché, l'essentiel étant de mettre l'accent sur la création d'une activité économique pérenne qui rencontre durablement les besoins et les attentes précis d'un marché suffisamment important et stable pour assurer rapidement l'auto-financement des activités créées dans le cadre du dispositif PERICLES en leur permettant de générer un cash-flow d'exploitation positif important et récurrent.

-L'*efficacité sociétale* fait référence aux résultats obtenus à long terme par la mise en place du dispositif en lui-même et elle s'appuie essentiellement sur le mode de gouvernance et de contrôle mis en place par les parties prenantes au projet pour s'assurer qu'il débouche effectivement sur les résultats attendus.

-En l'espèce, il s'agit essentiellement de résultats en termes de volume d'emplois nouveaux générés durablement, de valeur ajoutée nouvelle créée par les EI constituées et parmi leurs clients respectifs, de nombre de travailleurs réinsérés durablement et d'effets induits sur le développement économique régional.

-L'*efficacité entrepreneuriale* fait quant à elle référence à la qualité du projet entrepreneurial à la base de chaque entité (EI) créée ou développée.

-Elle prend en considération essentiellement la qualité personnelle du porteur de projet qui anime et gère au quotidien les EI développées et analyse cette qualité dans une perspective de continuité et de long terme

-Une attention toute particulière y est consacrée à l'appréhension des motivations de l'entrepreneur amené à gérer et à animer l'activité créée grâce au dispositif PERICLES. Une attention tout aussi importante est accordée à la nature et à la qualité de l'expertise et de l'expérience technique et managériale de cet entrepreneur qui sera pour longtemps l'âme et le moteur de l'activité créée.

-Enfin, l'*efficacité managériale*, plus classiquement, fait référence à la qualité et à la pertinence des activités et des procédures organisationnelles mises en oeuvre au sein des différents acteurs du dispositif (AC et EI) pour s'assurer qu'elles atteignent leurs objectifs dans le cadre du budget financier et des ressources (essentiellement humaines) dont elles disposent.

Il ressort de cette représentation globale de l'efficacité du dispositif PERICLES que l'efficacité économique et l'efficacité sociétale sont différenciées sur une ligne du temps.

- En effet, l'efficacité économique est directement observable et mesurable en cours et à la

fin d'un projet, car elle correspond à la réponse de ce projet à des objectifs quantitatifs ou qualitatifs dont les résultats peuvent être rapidement mesurés.

- En revanche, l'efficience sociétale implique des objectifs plus larges, globaux et transversaux, qui ont des effets sur la société et la collectivité dans son ensemble ; ces effets apparaissent généralement à plus long terme et sont de ce fait difficilement quantifiables à court terme, notamment au terme ou en cours de projet.
- Dans le cadre particulier de la présente étude, il est dès lors très difficile d'analyser précisément cette efficience sociétale, la première phase du dispositif PERICLES ne s'étant terminée qu'il y a peu de temps.

Quant à l'efficience entrepreneuriale et managériale du projet, elles peuvent être différenciées sur un axe "interne/externe", qui envisage tour à tour les aspects relatifs à la gestion interne du projet au sein des différents acteurs (AC et EI) impliqués dans le dispositif et les aspects liés aux bénéficiaires ultimes du projet, à savoir les EI créées et les porteurs de projet qui les animent.

Détaillons à présent les résultats principaux mis en évidence par l'ensemble des acteurs que nous avons interrogés pour ces 4 visions complémentaires de l'efficience du dispositif PERICLES.

V.2.1. Efficience économique du dispositif

La finalité économique initiale du dispositif PERICLES peut être résumée comme suit :

- soutien au développement des entreprises établies en Région wallonne ;
- soutien au développement des EI en Région wallonne ;
- création d'emplois pour les personnes peu qualifiées ;
- respect du volume budgétaire alloué.

Au terme de notre analyse, il ressort tout d'abord que, de l'avis général des différents intervenants du dispositif, le budget alloué est tout à fait suffisant. La plupart des AC n'ont d'ailleurs pas consommé l'entièreté du budget maximum dont elles pouvaient bénéficier, celui-ci n'ayant été consommé (sur base des données disponibles au 15 novembre 2008) qu'à concurrence de 75 %.

Bien que les résultats quantitatifs obtenus au 15 novembre 2008 soient en-dessous des objectifs initiaux prévus, le dispositif a néanmoins permis la création de 15 EI et l'extension d'activités de 4 autres EI. Au sein de ces EI, 139 emplois ont été créés au 15 novembre 2008. Si le nombre d'EI développées correspond aux attentes initiales (18), par contre le volume d'emplois généré est largement inférieur aux attentes, formulées toutefois dans une perspective de long terme (540 emplois). Le fait que la plupart des EI développées le sont dans le secteur du multiservices ou du service aux entreprises, traditionnellement générateurs de peu d'emplois, explique partiellement ce

fait. Soulignons également que les activités développées dans les secteurs de l'éco-construction, de l'éco-développement et de la gestion environnementale créent clairement d'avantage d'emplois. Il en est de même des activités de service technologiquement avancées qui s'intègrent parmi les activités de support de leurs clients, telles que l'archivage de documents ou la gestion documentaire au sens large.

L'objectif de mise au travail de personnes peu qualifiées a quant à lui été entièrement rempli, puisque plus de la moitié des travailleurs engagés sont des DEDP ou DEDP+, soit des proportions supérieures à celles requises pour l'agrément EI (à savoir 20 % de DEDP la 1ère année, 30 % la seconde année, 40 % la 3ème année et 50 % à partir de la 4ème année). Quant au reste des travailleurs, il est réparti essentiellement entre « article 60 » et des stagiaires Awiph, à savoir des travailleurs eux aussi en cours d'insertion professionnelle généralement. La proportion des travailleurs classiques employés est quant à elle très faible.

Par ailleurs, nous relevons les points négatifs suivants :

- Tout d'abord, une relative mauvaise connaissance de la demande et des attentes des entreprises susceptibles d'être clientes des EI développées (connaissance beaucoup trop vague, trop générale, trop peu quantifiée et trop peu formalisée), alors qu'il est pourtant essentiel, pour pouvoir offrir un service de qualité dans une perspective de long terme, d'être capable d'identifier précisément les besoins des entreprises.
 - Notons toutefois que, traditionnellement, lorsque la demande est suscitée par l'offreur (ce qui est la logique commerciale dominante intégrée dans la phase de démarchage des AC interrogées), les entreprises interrogées ont elles-mêmes des difficultés à préciser et surtout à quantifier leurs besoins.
 - Ce constat amène dès lors à préconiser la mise en place d'une phase de démarchage davantage articulée sur les besoins réels des entreprises clientes potentielles et à remettre en cause la volonté première du dispositif de cibler les PME/TPE comme clientes privilégiées des EI créées : intégrer davantage les moyennes, les grandes et les très grandes entreprises dans la démarche (vu le volume d'affaires qu'elles peuvent susciter), de même que les organisations et administrations publiques nous paraît notamment souhaitable.
 - De même, pourquoi ne pas profiter des latitudes laissées par la législation belge et européenne sur les marchés publics pour amener de grands donneurs d'ordre publics à intégrer et à favoriser les EI développées dans le cadre des appels d'offres réguliers que la plupart d'entre eux sont amenés à lancer annuellement ?
- Ensuite, la logique du développement d'activités multiservices par mutualisation des besoins

au départ des zonings industriels souvent préconisée à l'entame de PERICLES 1 n'apparaît pas toujours idéale, notamment dans la mesure où viser uniquement les entreprises d'une zone limitée suffit rarement à générer le volume d'affaires suffisant pour pérenniser l'activité d'une EI. En conséquence, les EI opérant dans le domaine du multiservices sont généralement obligées par la force du jeu économique de travailler pour d'autres entreprises en sous-traitance, de travailler pour des institutions publiques, voire pour des particuliers (cela s'avère alors souvent plus complexe et problématique et est limité *de facto* par la concurrence des IDESS et titres-services). Toutefois, si la volonté politique de privilégier des activités multiservices persiste et étant donné les difficultés rencontrées pour la création d'EI multiservices, la diversification de la clientèle nous paraît clairement la seule voie possible qui permet d'assurer la pérennité de l'EI concernée.

- Enfin, trop souvent, nous constatons une méconnaissance relative importante du dispositif PERICLES et de ses caractéristiques de la part des entreprises traditionnelles susceptibles de bénéficier des activités des EI développées.

V.2.2. Efficience sociétale

En matière d'efficience sociétale, deux objectifs principaux nous semblent devoir être assignés au dispositif PERICLES sur base de nos observations :

- d'abord, comme initialement prévu, il doit contribuer au développement économique de la région wallonne en offrant des services de qualité non encore rendus aux entreprises wallonnes et en réintégrant des travailleurs peu qualifiés dans le circuit du travail ;
- ensuite, plus précisément, il doit assurer un développement harmonieux du tissu économique wallon, notamment dans les filières et clusters « Environnement », « Développement durable » et « Eco-développement » (éco-rénovation, éco-énergie, éco-alimentation) qui se sont avérés comme les plus prometteurs sur base des quelques expériences réussies lancées dans ces secteurs, généralement créatrices d'un volume proportionnel d'emplois et de valeur ajoutée plus important que dans les autres domaines d'activité.

Soulignons que la préoccupation environnementale est déjà présente dans les activités de plusieurs EI, qui présentent un bilan en termes d'emplois créés très positif (5 EI dans le secteur de l'éco-construction/éco-rénovation pour un total de 46 emplois, soit un peu plus de 9 emplois par EI, contre 93 emplois pour les 14 autres EI, ce qui représente un peu plus de 6.5 emplois).

De même, bien qu'au final toutes les EI créées n'opèrent pas dans le domaine du multiservices, soulignons que plus de la moitié d'entre elles peuvent être considérées comme étant actives dans ce domaine mais que, du fait de la nature même de leurs activités, le nombre d'emplois générés dans

ces EI multiservices est souvent relativement faible.

En termes d'efficacité sociétale, quelques constats plus négatifs doivent par ailleurs être formulés :

1. D'abord, soulignons que le dispositif PERICLES nous est apparu généralement trop peu connu.
2. Ensuite, la gouvernance du dispositif est identifiée comme trop complexe et génératrice de freins plus que de facteurs motivants, notamment au niveau des comités de pilotages locaux qui ont été difficiles à mettre en place et se sont souvent révélés inefficaces pour plusieurs raisons :
 - des problèmes de timing et de coordination avec le comité d'accompagnement global du dispositif, qui recevait parfois les procès-verbaux des comités locaux avec plusieurs mois de décalage ;
 - le faible pouvoir de contrôle des membres des comités de pilotage envers les hypothèses et les affirmations des développeurs des AC et leur difficulté à objectiver ces informations ;
 - le manque de motivation de certains membres qui a progressivement émergé de l'inefficacité des comités de pilotage locaux, augmentant du même coup et par ricochet l'inefficacité du comité d'accompagnement.
3. Simultanément, une certaine logique politique d'émiettement local et d'éparpillement des ressources a parfois été constatée, notamment lors du lancement du dispositif, alors qu'il nous apparaît ex post préférable de poursuivre une logique d'efficacité globale du dispositif au niveau de l'ensemble de la région wallonne, ce qui implique d'une part une bonne communication entre les différentes AC impliquées dans le dispositif pour toutes les activités liées au démarchage et à l'accompagnement des entrepreneurs (notamment en matière de transposition et d'essai de projets réussis) et d'autre part une concentration des activités de support du dispositif (formation, information générale de base, support Extranet de communication et de sensibilisation, ...) au sein d'une unique structure, AC ou autre.
4. Enfin, dans de trop nombreux cas, une stratégie essentiellement réactive par rapport aux opportunités qui se présentent est adoptée, notamment au niveau des AC, alors qu'il nous apparaît clairement que, comme pour tout projet entrepreneurial classique, une démarche basée sur une stratégie pro-active à l'égard des marchés est beaucoup plus efficace, car elle permet de construire et de structurer le projet entrepreneurial autour d'une demande du marché déjà claire, précise, importante en volume et sécurisée dans la durée, garantissant ainsi une certaine pérennité au projet.

V.2.3. Efficience entrepreneuriale

En termes d'efficience entrepreneuriale, la finalité du dispositif PERICLES nous semble pouvoir être formulée comme suit sur base de nos investigations :

- Le dispositif PERICLES a pour finalité d'accompagner et de soutenir des entrepreneurs motivés, conscients du risque entrepreneurial, prêts à prendre des risques, ayant le sens commercial et le sens technique, responsables au plan éthique et social.
- Subsidiairement il vise à permettre le développement personnel ((auto-)formation, coaching, activités de support) des entrepreneurs porteurs de projet.

Au terme de notre analyse, nous constatons une large ouverture d'esprit des acteurs du dispositif envers les entrepreneurs et de la diversité/spécificité de leurs activités. Les services de support offerts par ces acteurs (le plus souvent, les AC) sont généralement perçus comme satisfaisants à bons par les EI bénéficiaires du dispositif.

Toutefois, quatre points négatifs nous paraissent devoir être relevés :

- Comme déjà souligné, l'approche entrepreneuriale dominante est essentiellement réactive, basée sur le souci de bénéficier au mieux des opportunités (de marché ou de porteurs de projets) qui se présentent. Une stratégie plus pro-active, basée sur une exploration systématique des besoins et des attentes non rencontrées par les entreprises traditionnelles dans une logique d'économie de marché traditionnelle (donc, visant à offrir des produits et services offrant le meilleur rapport qualité/prix possible au client), nous paraît toutefois plus souhaitable.
- Cette stratégie d'approche économique des marchés trop souvent réactive trouve à nos yeux son origine essentiellement dans une sensibilité « commerciale » trop peu développée au sein de plusieurs AC.
- Simultanément, cette stratégie se concrétise trop souvent par une attention limitée portée à la volonté et à la qualité entrepreneuriale des porteurs de projet déjà très peu nombreux il est vrai, ce qui amène *de facto* certains projets à avorter, conduisant ainsi à un gaspillage des ressources au sein des AC (temps, énergie et motivation perdus) ;
- Enfin, nous regrettons ponctuellement une logique de sous-traitance « mono-client » trop présente au sein de certaines EI, ce qui fragilise leur santé économique et financière et accroît leur dépendance à l'égard de leur environnement économique.

V.2.4. Efficience managériale

Enfin, en termes d'efficience managériale, les objectifs suivants nous paraissent pouvoir être assignés au dispositif PERICLES suite à nos investigations :

- Volonté d'offrir au travers du réseau des AC un service de haute qualité, rencontrant les attentes des EI et des « stakeholders » du dispositif à un moindre coût.
- Volonté de concentrer les ressources et les efforts des AC sélectionnées sur leurs activités « principales » en les amenant essentiellement à faire émerger, à encadrer les premiers pas et à accompagner la croissance des EI, dans le respect de la stratégie globale du dispositif PERICLES.

Au terme de notre analyse et au niveau des points positifs, nous relevons que les développeurs de projets au sein des AC font preuve d'une forte implication et d'une forte motivation. De même, ils démontrent une très bonne connaissance des impératifs et des spécificités de l'économie sociale.

Toutefois, nous regrettons un manque certain de coordination et d'échange entre AC, trop ancrées localement. Dans le même ordre d'idées, nous constatons qu'il y a trop peu d'échanges d'expériences et de « bonnes pratiques » visant à l'élaboration d'une stratégie et d'une culture commune PERICLES. Enfin, comme déjà relevé, la méthodologie de travail déployée dans de nombreuses AC est plus souvent réactive que pro-active à l'égard des PME et conduit à une insatisfaction générale quant à l'ampleur et à la pérennité des résultats économiques obtenus.

V.3. Recommandations

Au terme de notre analyse, nous souhaitons dès lors formuler les 12 recommandations opérationnelles suivantes, qui se trouvent concrétisées et matérialisées au sein du Partim III du guide méthodologique reproduit en Annexe et consacré aux questions concrètes et initiatives à mettre en oeuvre de manière systématique pour identifier, lancer et accompagner une nouvelle activité propre au dispositif PERICLES :

V.3.1. Recommandations relatives à l'efficacité économique

En termes d'efficacité économique, il nous paraît essentiel de revenir sans cesse aux fondements économiques de base :

1. D'abord, il faut veiller à assurer en permanence une très grande adéquation de l'offre et la demande, ce qui implique constamment de bien cerner les contours (et notamment le volume) de la demande, ses exigences (et notamment ses attentes) et l'intensité du jeu concurrentiel pour chaque projet.
2. Ensuite, il faut assurer un suivi et un pilotage permanent du dispositif dans une logique d'efficacité (via l'auto-réalisation d'un tableau de bord de type « Balanced ScoreCard » propre au projet, par exemple).
3. Enfin, dans toute la mesure du possible, il faut respecter les paradigmes dominants du dispositif : multi-services, réinsertion de travailleurs peu qualifiés, secteurs prioritaires (éco-

développement, éco-construction, gestion de l'environnement), sans exclure d'autres opportunités crédibles et porteuses (en volume et dans la durée).

V.3.2. Recommandations relatives à l'efficiencesociétale

En termes d'efficiencesociétale, il nous paraît essentiel de privilégier la création et l'accompagnement d'activités porteuses dans les secteurs cibles :

- D'abord, il faut adopter une démarche systématique de « veille informationnelle et concurrentielle » dans les secteurs cibles (environnement & éco-développement) : quels besoins sont non rencontrés actuellement? Est-il possible de les rencontrer dans une logique multi-services, multi-clients?
- Ensuite, il faut adopter un champ d'action étendu (Région wallonne) et une logique de spécialisation des AC sur des activités et/ou des secteurs cibles, en fonction des spécificités locales.
- Enfin, il faut adopter une démarche élargie à l'extérieur des seuls zonings industriels trop souvent exclusivement investigués jusqu'à présent.

V.3.3. Recommandations relatives à l'efficiencesociétale

En termes d'efficiencesociétale, il nous paraît essentiel de privilégier l'accompagnement personnel et managérial d'entrepreneurs motivés et socialement responsables :

- Il faut renforcer la démarche systématique de sensibilisation et de conscientisation des porteurs de projet aux potentialités et aux spécificités du dispositif PERICLES adoptée jusqu'à présent et déjà largement intégrée dans la méthodologie des AC.
- Il faut offrir systématiquement aux entrepreneurs des outils et des moyens leur permettant d'assurer leur développement personnel : (auto-)formation, coaching, etc... . Pour ce faire, un large partenariat avec les organismes d'encadrement et d'accompagnement des PME déjà existants et avec leurs différents projets en matière de formation et de coaching nous paraît très profitable.
- Il faut offrir aux entrepreneurs bénéficiaires du dispositif, via les liens tissés avec les membres et organismes du comité d'accompagnement du dispositif, l'accès aux réseaux de professionnels (internes et externes) ou de contacts nécessaires à l'accompagnement du développement de leur entreprise.

V.3.4. Recommandations relatives à l'efficiencesociétale

Enfin, en termes d'efficiencesociétale, il nous paraît essentiel de garantir une organisation des AC leur permettant de se focaliser sur leur métier de base et de partager les ressources de support dans un souci constant d'efficiencesociétale générale du dispositif PERICLES :

- Il faut dès lors adopter une démarche systématique de partage des expériences, des savoirs-faire, des bonnes pratiques et la traduire en un tronc commun de formation pour tous les encadrants de projets PERICLES.
- Il faut ensuite assurer une spécialisation harmonieuse et cohérente des AC dans une logique d'activités / secteurs prioritaires tenant compte des spécificités locales.
- Il faut enfin adopter une structure de gouvernance simple, unique et créatrice de valeur pour chacun des acteurs du dispositif. Idéalement, elle prend la forme d'un comité d'accompagnement unique pour l'ensemble du dispositif, dont la structure est calquée sur la structure du comité d'accompagnement actuel et dont les réunions, tenues à un intervalle maximal de deux mois, porte essentiellement sur le contrôle et le suivi du développement des projets PERICLES au sein de chaque AC sélectionnée, ainsi que sur l'examen du caractère reproductible rapide des expériences les plus réussies.

Annexes

Annexe I : Liste des "personnes ressources" rencontrées

Les personnes suivantes ont été rencontrées :

- M. A. Deplae et Mme D. Frennet (UCM), août 2008 ;
- M. L. Simar (CSC), août 2008 ;
- M. M. Mathy (FGTB), août 2008 ;
- Mmes A. Bogaerts et P. Bastin (Région Wallonne), septembre 2008 ;
- Mmes E. Delvinquière et F. Lhoir (Ecomons), septembre 2008 ;
- M. F. Adam et Mme S. Vreux (Crédal), octobre 2008 ;
- Mme F. Robert et M. G. Berthet (Syneco), octobre 2008 ;
- Mme C. Bureau (Atout Services), octobre 2008 ;
- M. V. Pierard (Arkhéia), novembre 2008 ;
- M. J.-P. Pollenus (Febecoop), novembre 2008 ;
- M. N. Pirotte (Sowalfin), janvier 2009 ;
- Mme F. Kocowski (Sowecsom), janvier 2009 ;
- M. M. de Wasseige (ConcertES), janvier 2009.

Une interview téléphonique a également été menée auprès des responsables des entreprises suivantes : Syllabes, La Marchette, Sunworks, Esthetic Car, Coverdis, MSE, Euro Services Qualité, A.S. Build (Soficonstruct), Soleil Vert et Renov(eco)².

Annexe II : Grille entretien AC

A. Fiche signalétique de l'Agence Conseil

1. Nom :

2. Date de constitution :

3. Localisation :

4. Nom du dirigeant principal :

5. Taille :

- Ressources humaines :
- Budget (dont Péricles) :

B. Nombre de **projets initiés par l'Agence Conseil** :

Nom + Etat d'avancement (abouti/en cours)

-

-

-

-

-

C. Personne(s) responsable(s) de Péracles :

Prénom				
Nom				
Background				
Pourcentage de l'activité dédiée à PERICLES				

D. Brève description du processus et des activités mis en oeuvre pour :

- la sensibilisation des acteurs à Péracles

- le lancement et l'initiation des projets (création)

- le suivi du projet

Annexe III : Grille entretien EI

1. Fiche signalétique

Nom :

Date de constitution de l'organisation:

Localisation :

Secteur d'activités : Industrie - Construction – Commerce – Horeca – Services

Activités (code NACE):

Taille (personnel + données chiffrées) :

Forme juridique:

Historique du projet :

(Comment le projet est-il né? Avant ou après PERICLES? Comment l'offre a-t-elle émergé? Pour quels besoins des entreprises? Comment ce besoin a-t-il émergé?)

Initiateur du projet :

Nom – Prénom :

Background – Expériences passées :

Etat actuel du projet :

2. Environnement entrepreneurial - Porteur du projet (et dirigeant de l'organisation si changement):

Nom-Prénom :

Background – Formation + Expériences passées :

Compétences techniques (en fonction de l'activité proposée par l'organisation) :

Compétences en gestion :

- Finance, comptabilité
- Gestion administrative
- Gestion stratégique
- Gestion commerciale
- Gestion opérationnelle (achat, stocks, opérations journalières, etc.)
- Capacité d'anticipation et d'adaptation
- Capacité de contrôle

Personnalité particulière?

Motivations réelles (*pourquoi et comment s'est-il engagé dans ce projet?*) :

Autres commentaires ?

3. Environnement externe

a. Environnement macroéconomique

Y a-t-il des facteurs particuliers dans le contexte macroéconomique (environnement PESTEL : politique, économique, social, technologique, environnemental et légal) (actuel ou à l'époque de l'initiation du projet) qui ont (ou ont eu) un impact (positif ou négatif) significatif sur le développement du projet? Si oui, lesquels? Explications...

b. Environnement concurrentiel

- Qu'en est-il de la concurrence (actuelle ou potentielle) ?
- Qu'en est-il des clients (nombre de clients et répartition du CA, rencontre entre l'offre et la demande, satisfaction, fidélité) ?
- Qu'en est-il des fournisseurs (relations avec les fournisseurs, délais, etc.)?

4. Ressources engagées dans le projet

a. Ressources immatérielles (si adapté à l'activité de l'entreprise)

- L'organisation dispose-t-elle des ressources immatérielles (brevets, licences, savoir-faire, etc.) nécessaires pour accéder à une meilleure connaissance/maîtrise de son métier?

b. Ressources humaines

- Qu'en est-il du nombre de personnes impliquées dans l'organisation?
- Qu'en est-il des qualités (compétences, motivations, etc.) de ces personnes?

c. Ressources techniques

- L'équipement (machines, matériel, etc.) utilisé au sein de l'organisation est-il adéquat (non obsolète, adapté aux attentes des clients, utilisable par les membres du personnel, etc.) pour satisfaire les clients, le personnel?

d. Ressources financières

- Qu'en est-il du capital de départ? Qu'en est-il des crédits bancaires (ou autres, par ex. Sowecsom)?
- Qu'en est-il du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement ? Qu'en est-il de l'évolution du chiffre d'affaires, de la marge brute d'exploitation et du bénéfice ?

5. Mise en œuvre des ressources

a. Activités de soutien

- Quelles étaient les relations avec l'Agence Conseil au niveau du suivi de l'évolution du projet?
- Y avait-il des relations avec le comité de pilotage ?
- Qu'en est-il de la stratégie? (Quelle est la stratégie de l'entreprise?)
- Qu'en est-il de la Gestion des Ressources Humaines?
- Qu'en est-il de la gestion financière, comptable? (calcul des prix de revient, réalisation de budget, suivi comptable régulier, etc.)

- Qu'en est-il de la gestion administrative? (organisation administrative : tri des documents, paiement dans les délais, assurances nécessaires etc.)

b. Activités primaires (questions à adapter en fonction de l'activité de l'entreprise : industrie, commerce, services)

- Qu'en est-il de l'approvisionnement? (Achats de matières premières, de fournitures, etc.)

- Qu'en est-il de la logistique (gestion des stocks, etc.)?

- Qu'en est-il de la production (réalisation de l'activité centrale de l'entreprise : production du produit, réalisation du service, etc.)?

- Qu'en est-il de la distribution? (comment le produit/service est-il mis à disposition de l'entreprise cliente? Directement par l'organisation d'économie sociale ou via un ou plusieurs intermédiaires? Le mode de distribution est-il adéquat ? N'y a-t-il pas trop ou trop peu d'intermédiaires ?)

- Qu'en est-il du Service-après-vente ?