



L'émergence de projets innovants en économie sociale.

Une question de porteurs, d'opportunités ou de réseau ?



La problématique de l'émergence entrepreneuriale en économie sociale et solidaire demeure encore peu documentée. Un article qui traite de l'entrepreneuriat en économie sociale a cependant attiré notre attention¹. Si l'on en croit ses autrices, tout part des fondateurs, et souvent d'un porteur en particulier, de sa capacité à identifier des finalités, à mobiliser son réseau, à jouer le rôle de leader et de manager du projet émergeant. A l'origine de ce dernier, des besoins sociaux pas ou mal rencontrés ; à la sortie, une innovation sociale qui s'inscrit insuffisamment dans le marché avec des produits et services de niche, peu rentables. Une des explications avancées est que la dimension collective et sociale du projet l'emporte sur sa dimension entrepreneuriale et commerciale. Nous avons voulu croiser cette approche avec l'expérience de terrain de Ho Chul Chantraine et le regard analytique d'Hugues De Bolster tous deux de SAW-B².

Chez SAW-B, Ho Chul travaille sur le projet Carolostore³ de la Ceinture alimentaire de Charleroi et conseille les entreprises sociales notamment sur les activités concernant les filières d'approvisionnement. Hugues assure des animations, rédige des analyses ou des études et accompagne les entreprises sociales dans leur évaluation d'impact social. Je les interroge tour à tour sur ce qu'est l'innovation sociale, sur les aspects réparateurs des projets en économie sociale, sur leurs conditions d'émergence, leurs difficultés et leurs points forts, le profil de leurs porteurs.

L'innovation sociale, un concept mouvant !

Pour Ho Chul, l'innovation sociale « c'est d'arriver à trouver une alternative à notre modèle économique dominant, une alternative qui intègre les externalités et évidemment le volet social, une alternative qui doit monter en puissance par rapport au modèle capitaliste classique ». Et, complète Hugues, de manière générale, il s'agit de répondre à de nouveaux besoins sociaux ou des besoins non satisfaits par le marché avec cette profonde aspiration des entreprises sociales de faire évoluer le système économique mais aussi de modifier les relations sociales et le cadre d'action.

Les conditions d'émergence de ces innovations sociales

Marie : L'article que j'ai lu explique que la genèse de ces projets innovants en économie sociale est essentiellement collective, que cette dimension collective demande d'activer une large palette de démarches de mise en relation, de mobilisation qui peuvent prendre du temps, et que ce processus de réseautage se fait à partir du réseau du/des initiateur.s du projet. Est-ce quelque chose que vous observez également ? Comment se passe cette émergence du collectif ?

Ho Chul : De par mon expérience, pour qu'un projet émerge, il faut d'abord une opportunité, un besoin à remplir, un lieu qui se libère, un appel à projets avec une aide ou une bourse à la clé, ... Ensuite, tout dépend du groupe de base mais effectivement, le plus souvent, c'est une personne qui en fédère d'autres autour d'elle

afin de rassembler les compétences nécessaires pour lancer le projet. Elle croit aux valeurs de l'économie sociale et choisit de créer un collectif.

Hugues : C'est que le terme "collectif » est fondamental en économie sociale. Et, en matière d'innovation sociale, la manière de faire, en particulier d'intégrer le plus grand nombre dans la prise de décision, est au moins aussi importante que ce que l'on fait si l'on entend modifier les relations sociales. Organiser des circuits de commercialisation en circuit-court est une chose, le faire en concertation avec les différents acteurs d'une filière en est une autre !⁴

Marie : Partagez-vous la vision des autrices concernant le rôle de cette personne qui prendrait souvent le leadership en cumulant différents rôles : conception et conduite du projet, management, gestion administrative, développement des partenariats et commercial dans une moindre mesure ?

Ho Chul : Pour moi, il y a deux types de porteurs : les leaders qui s'investissent dans la stratégie et le développement, qui sont capables de rester dans la prospective, très souvent au sein d'un CA ; et les porteurs coordinateurs et gestionnaires. Or les collectifs qui restent sur la gestion courante ne peuvent pas y arriver. On ne peut pas rester uniquement sur de l'associatif et du collectif, il faut aussi penser au modèle économique. Certains sont tellement accaparés par le suivi et la justification du subside reçu au démarrage, par les réunions et le réseautage, qu'ils ne voient plus les priorités. En fait, il faut un coordinateur pour gérer l'équipe et le quotidien et un leader qui développe la vision stratégique. Une même personne peut porter ces 2 casquettes mais souvent elles sont réparties sur des têtes différentes. Et en soutien, il faut un CA fort. Tout ça se fait généralement à titre gratuit et comme c'est compliqué, on voit qu'il y a un désengagement du bénévolat sur la durée. C'est pour cela qu'à SAWB, on insiste pour qu'il y ait des doublons/des backup à toutes les fonctions et qu'une vision de développement stratégique soit présente dans les projets qu'on accompagne.

Hugues : C'est qu'au démarrage d'une entreprise ou d'un projet, la structure est souvent petite, les personnes qui y sont investies sont multitâches et effectivement prennent une place particulière lorsque le projet grandit, que l'équipe s'étoffe. Dans mes accompagnements, j'y vois souvent un moment charnière où la structure doit se poser pour réfléchir à son architecture de gouvernance. C'est-à-dire définir qui décide de quoi, où, avec quelle liberté et quelle redevabilité.

Marie : Pourriez-vous me décrire ces porteurs que vous rencontrez, ces collectifs que vous accompagnez ?

Ho Chul : J'accompagne des porteurs très différents. Il y a des GAL⁵ qui ont obtenu un petit subside pour concrétiser un projet, l'autonomiser et le faire fonctionner. Il y a des mouvements plus citoyens comme des groupements d'achats. Il y a aussi des groupements de producteurs qui mutualisent des outils et des produits.

Dans tous les cas, l'idéal est d'avoir des profils entrepreneuriaux et sociaux dans les collectifs qui se créent. C'est la force de la coopérative, le fait d'avoir ces deux visions au moment des prises de décisions collectives. Les projets plus citoyens que producteurs, ont plus de mal à être proactifs, sauf s'il y a un porteur présent, avec un profil indépendant, entrepreneurial comme chez BEES coop⁶. On a aussi besoin de profils administratifs et structurés.

La fonction réparatrice des projets émergeant en économie sociale

Marie : Toujours d'après l'article, ces projets comporteraient une dimension « réparatrice » par rapport aux effets négatifs « suscités par les transformations et les évolutions des activités économiques, mais aussi par les mutations profondes que vit actuellement notre société. »⁷ Ils se situeraient sur une niche d'« offre bien particulière visant une demande difficilement solvable ou solvabilisable »⁸ Qu'en pensez-vous ?

Hugues : Chez SAW-B nous n'aimons pas cette vision ou appellation « réparatrice » de l'économie sociale. Comme si nous n'étions qu'un pansement sur le capitalisme et ses méfaits, les éboueurs d'un système excluant. Nous préférons de loin le terme d'alternative aux valeurs néolibérales qui traduit mieux notre volonté d'entreprendre autrement, de remettre l'économie au service des humains et de l'environnement. L'article auquel tu fais référence étudie spécifiquement des microprojets innovants financés dans le cadre du Fonds Social Européen qui étaient majoritairement des projets sociaux et dont la dimension économique par la vente de biens ou de services ne vient qu'en second plan. Ce qui explique cette vision d'une économie sociale qui ne répondrait qu'à des demandes difficilement solvables. Mais, l'économie sociale est bien plus large !⁹

Ho Chul : Quant à moi, je suis plutôt d'accord avec cette affirmation au sens où les initiatives d'économie sociale rencontrent des difficultés et peinent parfois à s'inscrire durablement sur le marché où la concurrence avec les acteurs conventionnels de l'économie est rude. Prenons l'exemple des coopératives alimentaires, agricoles, et de producteurs qui ont émergé il y a une quinzaine d'années, et dont l'existence semble remise en question aujourd'hui. D'une part, elles dépendent de subsides ponctuels qui les fragilisent, ne leur permettent pas de s'inscrire dans le temps et volent une part importante du temps que les travailleurs devraient investir dans l'opérationnel, dans ce qui a une utilité sociale et marchande, au profit d'obligations administratives, de suivi et de reporting extrêmement lourdes et peu utiles (cahier des charges, livrables, indicateurs, rapports ...). D'autre part, trop de ces projets fonctionnent avec du bénévolat, du soutien financier, des marges faibles et ne supportent pas la concurrence des acteurs conventionnels du modèle économique classique. Cela pose question car ce sont des projets qui ont du sens et qui ont besoin d'exister. Ces projets apportent du lien social, une valeur ajoutée sociétale, d'insertion sociale, d'éducation permanente, de soutien aux producteurs. Tout ce que nous voudrions voir dans l'économie classique mais qui n'est pas rémunéré par le marché en somme.

Hugues : Nous croyons en la diversité des ressources mobilisées par les entreprises sociales : subsides, ventes de biens ou de services, bénévolat et autres formes de réciprocité comme les banques de temps entre entreprises. Mais il est clair que l'approche « innovation sociale » de plus en plus promue par les pouvoirs publics dans leur financement nous pose question. Non que nous soyons contre l'innovation, que du contraire l'économie sociale a de tout temps été inventive et pionnière dans de nombreux domaines, mais parce que cela se fait au détriment de financements plus structurels. Et, empêche aussi d'avoir une vision à long terme tant l'innovation devient une fin en soi et non plus un moyen pour mieux répondre aux besoins de société.

Ho Chul : Ce que dit Hugues s'illustre parfaitement dans les politiques de relocalisation de l'agriculture. On investit dans des hubs alimentaires, des halles agricoles, des légumeries. C'est bien, mais cela n'est pas suffisant : les producteurs ne sont pas assez rémunérés et le prix de vente des produits transformés est trop

cher. A quoi cela sert-il de mettre des outils de transformation à disposition des producteurs si la demande n'est pas solvable ? Difficile de concurrencer de grosses légumeries ou des produits congelés qui proviennent de l'agro-industrie ! Ce sont des initiatives comme « un coup de pouce local dans l'assiette »¹⁰ qui doivent être développées pour l'ensemble des cuisines de collectivité écoles, maisons de repos, hôpitaux, prisons, etc. et rendues structurelles comme nous le proposons dans notre « plaidoyer élection 2024 »¹¹. Ou encore, la généralisation de la politique de l'accès au repas gratuit de qualité et durable mis en place par la Fédération Wallonie Bruxelles à l'ensemble des établissements scolaires¹². Si les subsides prennent la forme d'un soutien financier de la demande on n'est plus dans la justification permanente et chronophage, on permet l'accès à une alimentation saine et de qualité au plus grand nombre – en particulier les personnes les plus fragilisées – on soutient les producteurs locaux et en conséquence des filières logistiques ainsi que de transformation de produits locaux fleuriront partout en Wallonie ! Voilà une politique d'innovation bien pensée.

La force des projets collectifs

Marie : Jusqu'ici, vous avez mis en avant les points d'attention de ces projets que vous accompagnez : le temps pris par le collectif, les fondateurs trop englués dans la gestion quotidienne et pas assez dans la vision stratégique, la dépendance aux subsides pas toujours mis au bon endroit... Quelles sont leurs forces, ce qui fonctionnent bien, ce qui est à garder ?

Ho Chul : La force de ces projets repose sur le collectif, sur la mobilisation des citoyens. En plus de 15 ans, des dizaines de coopératives d'économie sociale ont émergé en Wallonie et à Bruxelles dans le secteur de l'alimentation durable, avec une création non négligeable d'emplois, un soutien des producteurs. On est encore dans une niche mais il se passe quelque chose et ça rayonne de manière territoriale sur toute la région wallonne et bruxelloise. Avec la création du collectif 5C¹³, le circuit court organise sa montée en puissance progressive. C'est un peu comme pour les coopératives éoliennes : émergence, développement sur tous les territoires, le citoyen voit que ça a du sens, s'investit et du coup l'éolien coopératif prend sa place sur le marché. C'est ça que je voudrais impulser. Maintenant, on monte d'un step. On arrête de se regarder, de rester à notre place de niche, de dire qu'on est un projet alternatif, etc. Non, on doit être la norme. En réalité, ça bouge dans tous les secteurs. Au niveau de l'électricité, l'exemple Cociter¹⁴ est détonnant. Au niveau des banques, malgré l'échec de NewB, on a vu l'engouement que ça a suscité. Au niveau de la construction, les coopératives prennent des parts de marché. Et que dire de l'explosion des Ressourceries ? Les acteurs classiques commencent à avoir la trouille des magasins comme les Petits Riens, Oxfam, Terre factory, et tout. Ils se disent : « Qu'est-ce qu'il se passe ? Plein de projets émergent et nous concurrencent » C'est là que ça devient intéressant, quand on devient concurrentiel à l'alimentaire conventionnel. C'est pour ça qu'à SAWB, on soutient ce projet de supermarché coopératif (Carolostore). On espère qu'il fera des petits car ces projets redonnent une réelle valeur économique aux producteurs, ceux qui nous nourrissent et sont si mal rémunérés.

En guise de conclusion

L'enquête à partir desquelles nous avons posé nos questions, n'aborde pas la façon dont les projets interrogés ont conçu leur modèle économique de développement, n'explique pas dans quelle mesure ces projets ont pu développer des biens et des services répondant à des besoins nouveaux et solvables leur permettant de se pérenniser.

Au-delà de l'émergence de ces projets innovants en économie sociale, la question est avant tout celle de leur pérennisation, de leur capacité à sortir de l'expérimentation pour imposer de nouvelles façons de faire et de nouvelles pratiques de marché. Pour cela, l'élément déterminant est la capacité de ces projets à se fédérer et à revendiquer des changements fondamentaux dans les politiques économiques et sociales.

¹ Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action - Nathalie Schieb-Bienfait, Brigitte Charles-Pauvers, Caroline Urbain - Dans Innovations 2009/2 (n° 30), pages 13 à 39 - Éditions De Boeck Supérieur

² Créée en 1981, SAW-B est à la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente. Cette association a pour mission de défendre et de déployer l'économie sociale comme alternative crédible et concrète au capitalisme néolibéral mondialisé.

³ Carolostore est un futur projet de supermarché de producteurs et artisans carolos sur près de 600 m². Le magasin proposera des produits alimentaires majoritairement locaux de qualité de nos producteurs et artisans carolos, ainsi que des produits écoresponsables partageant nos valeurs.

⁴ Voir à ce sujet l'analyse d'A. Dumont et P. Claeys « Impliquer différents acteurs dans la construction des circuits courts : pourquoi ? Comment ? Quels enjeux ? ». Analyse Saw-b 2023

⁵ GAL est l'acronyme de Groupe d'Action Locale. Ces groupes rassemblent des partenaires des secteurs privés et publics : des citoyens, des associations, des entreprises, des communes qui décident de s'associer et de mettre en œuvre un programme de développement rural « LEADER » dans le cadre du Plan Wallon de Développement Rural sur un territoire couvrant plusieurs communes. Leur priorité est de « Promouvoir l'inclusion sociale, la réduction de la pauvreté et le développement économique dans les zones rurales ».

⁶ BEES coop est une coopérative Bruxelloise dans le secteur de la grande distribution classique et propose des produits de qualité, à des prix accessibles à tous, bons pour la famille et la planète.

⁷ Nathalie Schieb-Bienfait, Brigitte Charles-Pauvers, Caroline Urbain , 2009, p.32

⁸ Ibidem

⁹ Voir « Les mots de l'économie sociale : essai d'auto-analyse », Barbara Garbarczyk, analyse Saw-b, 2015

¹⁰ Mesure de la Ministre Tellier, mise en place dans le cadre du plan Good Food Wallonia, prolongée jusqu'à fin 2024 et qui finance les cantines durables à hauteur de 50 % des dépenses en produits locaux, et à hauteur de 70 % des dépenses en produits locaux et bio.

¹¹ <https://saw-b.be/2023/07/20/la-quadrature-de-lassiette/>

¹² La Fédération Wallonie Bruxelles a récemment voté un décret pour pérenniser son initiative de repas gratuits et de qualité dans les cantines scolaires mais cette action ne vise que les écoles en encadrement différencié avec un indice économique faible. Voir <https://daerden.cfwb.be/home/presse--actualites/publications/publication-presse--actualites-22.publicationfull.html>

¹³ Le collectif 5C rassemble une quarantaine de coopératives citoyennes belges. Il fédère, construit et diffuse le modèle de production et de distribution en circuit court en renforçant les dynamiques coopératives entre producteurs, consommateurs et distributeurs.

¹⁴ Cociter est une coopérative d'électricité verte et citoyenne, 100 % renouvelable (c'est-à-dire produite à partir du vent, de l'eau, du soleil, de biomasse)



Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouve-ment pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Marie Ledent

Relecture : Ho Chul Chantraine et Hugues De Bolster

Illustration : Généré avec l'IA Bing « Innovation Sociale en mode Keith Haring