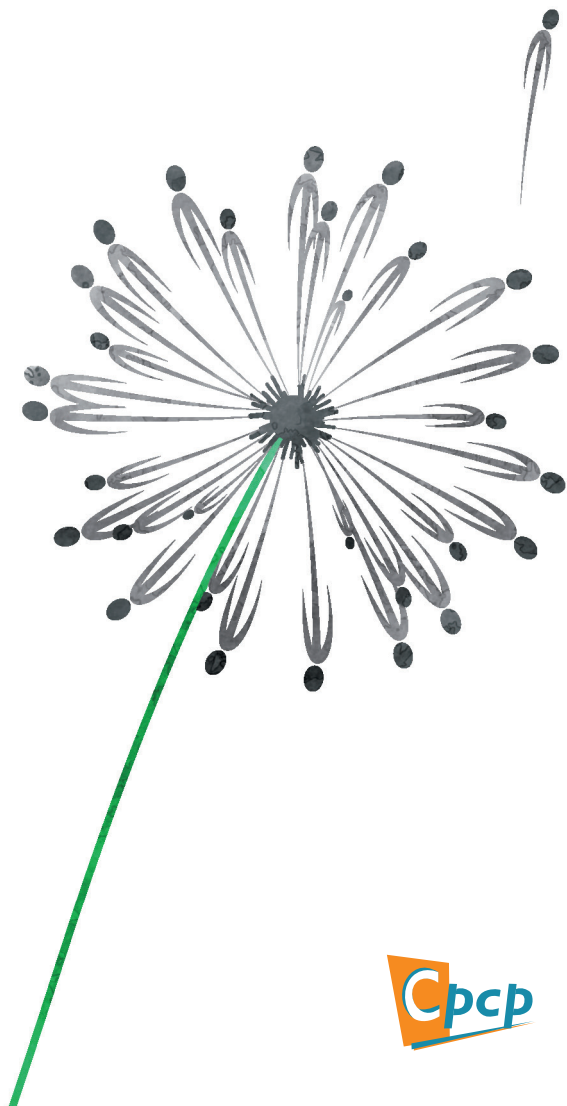
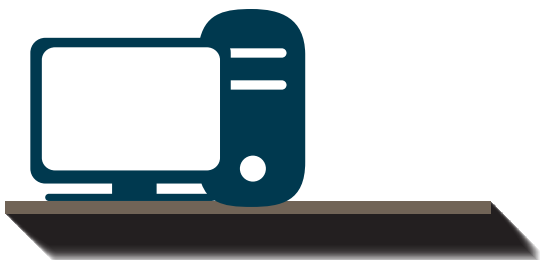


# L'entrepreneuriat social

## Quand l'action se passe de discours





## INFOS

Toutes nos publications sont disponibles gratuitement :

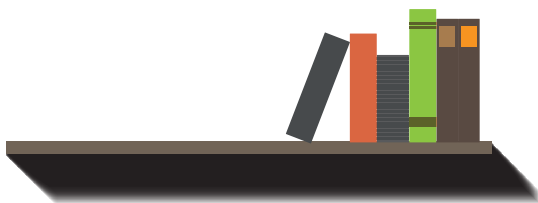
- En **téléchargement**, depuis l'adresse internet de notre ASBL :

**[www.cpcp.be/etudes-et-prospectives](http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives)**

- En **version papier**, vous pouvez les consulter dans notre Centre d'Archives et de Documentation situé :

**Rue des Deux Églises, 45 - 1000 Bruxelles**

**T : 02/238 01 69 - M : [archives@cpcp.be](mailto:archives@cpcp.be)**





## INTRODUCTION

Bien décidés à œuvrer pour le changement de société qu'ils souhaitent voir, les entrepreneurs sociaux sont une espèce difficilement classifiable. Là réside sans doute leur charme. Entreprendre à des fins sociales et/ou environnementales peut se faire de mille et une manières. L'entrepreneuriat social, on pourrait donc en parler beaucoup, épiloguer sur les mots et les définitions. En effet, plus de trente-sept définitions se proposent de le décrire. Nous ferons le choix d'une définition simple et large afin de privilégier une approche plus dynamique que réflexive. L'entrepreneuriat social est envisagé comme une activité économique dont les objectifs prioritaires sont sociaux et/ou environnementaux.<sup>1</sup> Le profit est alors relégué au second plan et devient un instrument au service de ces finalités.

Ces activités économiques sont discrètes. Elles font la part belle au local et au bouche à oreille. Ces initiatives n'ont pas toute l'envergure ni l'ambition de renverser le système économique actuel. Loin de démeriter, elles démontrent au quotidien une voie parallèle, une possibilité de faire de l'économie autrement. Il semblerait que leur moteur soit avant tout une histoire de passion et de dévouement. Les entrepreneurs sociaux que nous avons rencontrés ne sont pas avares de paroles quand il s'agit de raconter leur projet. Différents concepts mais même énergie positive. *Tale me*, *Le Champignon de Bruxelles* et *Bees Coop* nous font part de leurs motivations et ambitions, nous expliquent leurs outils, tout en soulignant l'importance de la communauté qui les entoure. Nous sonderons aussi leur conception de l'entrepreneuriat social et la philosophie qui sous-tend leur démarche. Coup de projecteur sur ceux qui ont fait le pari d'entreprendre au service de l'humain et de son environnement.

---

<sup>1</sup> B. HUYBRECHTS, A. NICHOLS, H. MOUCHAMPS, « Entrepreneuriat social : définitions, ressorts et défis », dans E. BAYLE, J.-C. DUPUIS, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Identités plurielles et spécificités*, Bruxelles : De Boeck, 2012, p. 90.



## I. LEURS IDÉES

### 1. Tale me

Anna fondatrice de *Tale me*<sup>2</sup>, préfère l'action à la palabre : « En Europe, quand on constate un problème, on fait une conférence. » À contre-pied de cette tendance générale, Anna a délaissé les salles de conférences et son poste d'ingénieure chimiste spécialisée sur la monétarisation du vivant<sup>3</sup>. Prise de conscience, maturation de l'idée et, time !, lancement du projet. Anna est du genre fonceur. Elle inaugure *Tale me* de son salon. *Tale me*, c'est un concept simple et pourtant révolutionnaire dans notre paysage de consommateurs-jeteurs : louer des vêtements pour les enfants de 0 à 4 ans. Et pas n'importe quels vêtements. Anna a en effet réalisé son souhait de travailler avec des produits sains, de marier créateurs de mode, emplois locaux et accessibilité des produits. « Parce que quand c'est bien (bio, local et de qualité) c'est pour les personnes aisées. Je voulais rendre accessible le mieux au plus grand nombre. »

“*En Europe, quand on constate un problème, on fait une conférence.*”

Privilégier l'utilisation à la location, c'est aussi faire plaisir à son portefeuille. « Si elles étaient vendues, ces pièces de créateur, durables et écologiques, coûteraient entre 50 et 100 €. Or, la location devient compétitive, même avec les grandes enseignes, puisque tournant aux alentours des 10 € la pièce.» Argument attractif, certes, mais Anna voit au-delà de la mode. Le curseur est délibérément du côté du bio et du local. Pas de pesticide sur le coton, pareil pour l'eucalyptus portugais qui « donne un tissu génial, léger et agréable au porter » et les teintures sont, elles, aussi bénignes que la peinture

<sup>2</sup> Pour les curieux : <http://www.taleme.be/>

<sup>3</sup> La monétarisation du vivant fait référence au souhait de déterminer une valeur monétaire à la biodiversité en vue de répercuter le prix de son utilisation dans l'élaboration d'un produit ou d'un service. L'idée première est de protéger notre planète en favorisant le respect de la biodiversité (l'utilisation de celle-ci devient onéreuse et est donc économiquement découragée). Mais ce concept a également ses limites. Voir L. PESCADERE, « Le véritable prix de la monétarisation du vivant », *Les Amis de la Terre*, 7 juin 2010, <http://www.amisdelaterre.org/Le-veritable-prix-de-la.html>, consulté le 3 août 2015.

à l'eau. Le tout afin d'éviter de libérer des substances toxiques<sup>4</sup> dans l'environnement, au contraire des enseignes classiques qui rechignent rarement à les incorporer à leurs collections.<sup>5</sup>

## 2. Le Champignon de Bruxelles

Également soucieux de notre Mère Nature, *Le Champignon de Bruxelles*<sup>6</sup> entend démontrer par les faits que l'économie n'est pas synonyme de destruction de celle-ci. Inspirés tous deux par « L'économie bleue » de Gunter Pauli<sup>7</sup>, Hadrien et Sevan ont, eux aussi, privilégié l'acte à la parole. Leur champignon magique, le shiitake, est produit à partir de marc de café, de copeaux de bois et prochainement de substrats de bière. Ce shiitake, connu de longue date pour ses vertus nutritives et thérapeutiques dans l'Empire du Milieu, est produit à hauteur de quatre-vingt kilos par semaine et écoulé sur les marchés bio et les restaurants bruxellois. Élevé sur les déchets d'autres produits, le shiitake du *Champignon de Bruxelles* entend rendre ses propres résidus utiles, les valoriser auprès d'autres producteurs. Deux compostes de quartier, Le Pousse qui Pousse et le quartier de Morichard, ainsi que Le Carré Tillens, potager urbain de la capitale, sont donc les heureux bénéficiaires des déchets organiques. Les copeaux de bois utilisés pour les shiitakes serviront en effet à enrichir les engrais en carbone. Rien ne se perd, tout se transforme.

---

<sup>4</sup> Notamment, les ethoxylates de nonylphénol se dégradent en perturbateurs endocriniens. Comme leur nom l'indique, ces derniers influencent les glandes endocrines qui régulent les hormones libérées dans le corps. Ces perturbateurs peuvent par exemple dérégler le métabolisme de croissance et le système reproducteur.

<sup>5</sup> D. DE LA ENCINA, J. FRIGNET, « Les dessous toxiques de la mode », *Greenpeace*, octobre 2012, [http://www.greenpeace.org/belgium/Global/belgium/report/2012/Les-dessous-toxiques-de-la%20mode\\_2012.pdf](http://www.greenpeace.org/belgium/Global/belgium/report/2012/Les-dessous-toxiques-de-la%20mode_2012.pdf), consulté le 16 juin 2015.

<sup>6</sup> Les infos ici : <http://lechampignondebruxelles.be/>

<sup>7</sup> Gunter Pauli est un économiste et entrepreneur belge. On lui doit le concept d'économie bleue aussi appelée économie circulaire. L'idée majeure de cette philosophie est que chaque produit peut être réutilisé, jouer d'une nouvelle vie. Les déchets sont ainsi valorisés puisqu'ils seront utiles à la conception d'un nouveau modèle. Voir : G. DELTTE, « L'économie circulaire, un second souffle pour une économie à recycler ? », *CPCP*, août 2015, <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/collection-au-quotidien/l-economie-circulaire-un-second-souffle-pour-un-modele-economique-a-recycler> .

### 3. Bees Coop

Comment favoriser l'accès à une alimentation saine, locale et bio ? En rendant la vie facile aux consommateurs. De cette idée est née *Bees Coop*<sup>8</sup> qui entend rassembler les biens de consommation de qualité à prix réduits dans un seul et même endroit. Les achats groupés directement chez les différents producteurs rendent les prix compétitifs. Les 230 foyers membres de la coopérative<sup>9</sup> ont une semaine pour faire parvenir leur liste de courses. Une fois clôturées, les commandes sont envoyées aux fournisseurs (on y retrouve *Le Champignon de Bruxelles*) et grossistes. Quelques retraits et livraisons plus tard, les colis assemblés par les membres attendent leur destinataire.

Quentin, un membre de la première heure, insiste sur ce point : « On ne cherche pas à attirer des nouveaux membres sur le credo du bio, local... on gage sur le fait que ce sont des produits de meilleure qualité mais pas plus chers et que la différence se goûte dans l'assiette. » Le côté pratique a également toute son importance. À terme, ce serait sous forme de supermarché que les membres de la coopérative viendraient s'approvisionner. Autant les légumes cueillis la veille que les produits d'entretien seraient achalandés. Indications des provenances et des cycles de vie des marchandises seraient autant de critères sur lesquels les clients pourront faire leur choix en connaissance de cause. Ces clients, justement, n'en sont pas vraiment. En effet, ils sont avant tout membres de la coopérative. « On a voulu que chacun participe de la même manière quelle que soit la taille du portefeuille. On n'a donc pas de prix différenciés entre membres et non-membres. » Chacun s'implique quelques heures (3-4 heures) par mois pour faire tourner la coopérative. S'il y a donc les entrepreneurs qui mettent le projet sur pied, il y a également des citoyens qui ne demandent qu'à embrayer et à s'investir dans ces formules économiques alternatives.

---

<sup>8</sup> Pour plus d'infos : <http://bees-coop.be/>

<sup>9</sup> « Les coopératives constituent un modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. » Voir : Les entreprises coopératives, <http://www.entreprises.coop/>

## II. LEUR COMMUNAUTÉ

**Tale me** Les créateurs et les ateliers partenaires de *Tale me* sont majoritairement localisés en Europe. D'une part afin de limiter l'empreinte carbone liée aux transports et, d'autre part, en vue de s'assurer de l'éthique des entreprises partenaires et de s'insérer dans le tissu local. *Tale me* s'en remet donc, en partie, aux petites mains de Mulieris<sup>10</sup>, ateliers de confection textile bruxellois qui forment à cet art des personnes à l'écart du marché de l'emploi. L'ancrage local et le partenariat sont des pièces maîtresses pour la réussite de *Tale me*. Ils renforcent la communauté évoluant autour du projet (partenaires, clients) qui en sont également ses premiers ambassadeurs.

**Le Champignon de Bruxelles** Les collaborations sont indispensables au projet des cultivateurs de Funghi, basé sur l'économie circulaire. Comme une lanterne dans la nuit, cette philosophie guide leurs initiatives. Leurs partenariats se traduisent en résultats plus qu'appréciables : minimisation des coûts de production grâce à la valorisation des déchets et aux circuits courts, meilleure résilience grâce à un réseau de coopérations, communauté d'ambassadeurs qui sont autant de soutiens et de canaux de publicité. L'ambition du Champignon va encore au-delà. L'idéal serait de tisser une communauté urbaine liant les lieux de vie aux activités économiques et productives pour favoriser la résilience de la capitale à travers des circuits courts. *Local is beautiful*.

« **Déjà acteurs et bénéficiaires, les membres sont également décideurs.** »

**Bees Coop** La communauté est l'ingrédient essentiel de la coopérative dont l'existence repose sur l'adhésion et la participation des membres. Tous bénévoles, ceux-ci veillent à ce que la machine ronronne sans accroc. Ce sont donc autant de salaires économisés qui maintiennent

les prix à des niveaux accessibles au plus grand nombre. Les bénévoles sont divisés en cellules, chacune responsable d'un rouage de la chaîne. Déjà acteurs et bénéficiaires, les membres sont également décideurs. À travers leur cellule respective ainsi que lors des assemblées générales, les membres sont amenés à s'interroger, à discuter et à déterminer l'avenir de la coopérative. Au-delà de ces participants directs, « la coop' » comme aime l'appeler Quentin, « cherche

<sup>10</sup> Pour plus d'infos : <http://mulieris.be/>



à favoriser la mixité sociale » en nouant des partenariats avec d'autres associations. Ce réseau devient source d'adhésion et d'ambassadeurs du projet. Dans les locaux qui « se veulent ouverts sur le quartier », on y accueille des ateliers de couture, de réparation de vélo. Fait de bric et de broc, comme une contribution des uns et des autres, un bar y a même fait son apparition.

### III. LES MOYENS DE LEURS AMBITIONS

*Tale me* Il paraît que l'argent est le nerf de la guerre. Anna ne le niera pas. Elle a eu la chance d'être soutenue par Credal<sup>11</sup> « avec qui on partage exactement les mêmes valeurs ». Confiante dans le projet, cette coopérative de crédit pousse le Fonds Bruxellois de Garantie<sup>12</sup> à s'engager aussi. Parallèlement aux crédits, *Tale me* a aussi pu compter sur ses Business Angel philanthropes et sur ses premiers clients ayant souscrit aux abonnements. L'idée est d'être rentable. Sans cela, difficile d'imaginer la survie de l'activité mais rappelle Anna : « ce n'est pas pour une Ferrari. D'ailleurs, le retour sur investissement est long (5-6 mois) et pas énorme. C'est sans doute cela qui me différencie d'une entreprise plus classique ».

« J'aspire à ce que tout le monde soit satisfait : mon équipe, mes clients et mes partenaires. À plus long terme, ça me botterait de faire de la réinsertion professionnelle, d'investir dans d'autres magasins et des ateliers de couture, de m'étendre et alors fonctionner comme une coopérative pour garder l'esprit participatif.» Pour l'instant, Anna est à la tête d'une SPRL<sup>13</sup> « en gardant l'esprit *start up*. C'est donc très horizontal comme structure de décision. On en discute ensemble [avec sa couturière, sa déléguée commerciale et sa *community manager*]. On écoute aussi beaucoup. Savoir entendre les retours des clients, les conseils des autres entrepreneurs, c'est essentiel. On n'a pas la science infuse et le croire, ce serait se planter lourdement. »

<sup>11</sup> Pour plus d'infos : <http://www.credal.be/>

<sup>12</sup> Pour plus d'infos : <http://www.fondsbruxelloisdegarantie.be/>

<sup>13</sup> Une SPRL est une société privée à responsabilité limitée ce qui veut dire que les personnes à sa tête ne sont responsables qu'à hauteur des apports engagés dans l'entreprise. Pour plus d'infos : [http://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types\\_de\\_societe/sprl/](http://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types_de_societe/sprl/)

**Le Champignon de Bruxelles** s'en est remis aux portefeuilles de citoyens enthousiastes. La campagne de crowdfunding<sup>14</sup> est intéressante à deux niveaux explique Hadrien « Ce sont des dons. Il n'y a donc pas de contrepartie ou alors symbolique. Mais surtout, c'est une énorme campagne de pub. » À l'heure des réseaux sociaux, le bouche à oreille est aussi facile et rapide qu'un clic.

Si la levée de fonds fût un succès, un coup de pouce supplémentaire aurait permis d'enclencher la vitesse supérieure.

“*La rentabilité est donc ici aussi la condition de survie essentielle du projet mais n'en constitue pas pour autant sa raison d'être.*”

Le *Champignon de Bruxelles* doit en effet jongler entre diverses sources de revenus. Aujourd'hui, les subsides sont bienvenus même si à terme, l'objectif est d'être autonome financièrement. La rentabilité est essentielle à la survie du projet mais n'en constitue pas pour autant sa raison d'être. Si *Le Champignon de Bruxelles* a le statut de SPRL, c'est parce que « l'objectif premier est environnemental. On ne voulait pas ajouter de

contrainte supplémentaire adossée aux entreprises à finalité sociale, asbl ou coopérative ». Le troisième mousquetaire, Raph<sup>1</sup>, pense d'ailleurs réinvestir les éventuels bénéfices dans d'autres projets aussi soucieux de la planète et de ses habitants « un peu comme un Robin des Bois ».

**Bees Coop** fait figure d'exception. En effet, membres, clients et actionnaires se confondent. La source de financement provient donc majoritairement des forces internes. Deux subsides de Bruxelles Environnement ont mis un peu de beurre dans les épinards pour s'offrir un site Internet – outil indispensable pour organiser les groupes d'achat – ainsi qu'un peu d'équipement. « Les besoins matériels et donc financiers ne sont pas énormes. » Le projet est surtout gourmand en temps et en énergie. Ce qui peut être difficile à concilier avec un emploi rémunéré annexe à la coopérative. À terme, à l'image du *Park Slope Food Coop*<sup>15</sup> newyorkais, *Bees Coop* pourrait même envisager de rémunérer des employés.

<sup>14</sup> Le crowdfunding, que l'on pourrait traduire par financement de la foule, est une technique de financement qui fait appel à un grand nombre de petits créanciers. On y fait également référence sous l'appellation financement participatif. Voir M. DEJONG, *Le crowdfunding : un financement alternatif et citoyen ?*, CPCP, Septembre 2015, <http://cpcp.be/etudes-et-prospectives/collection-au-quotidien/le-crowdfunding-un-financement-alternatif-et-citoyen>

<sup>15</sup> Coopérative créée en 1973 qui est à la tête d'un supermarché ouvert uniquement à ses membres. C'est un modèle dans le genre de par sa longévité, sa croissance continue et son nombre d'affiliés (plus de 15.000 membres). Plus d'infos : <http://www.foodcoop.com/>

#### IV. QUEL REGARD PORTENT-ILS SUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ?

**Tale me** Sans abandonner la priorité socio-environnementale du projet et la « bienveillance » de son activité, Anna juge que « le soutien direct aux personnes relève toujours du rôle de l'État et pas nécessairement des entrepreneurs sociaux ». De plus, si ses objectifs s'éloignent indéniablement de la maximisation du profit, Anna ne s'envisage pas pour autant comme une entrepreneure sociale. Les stéréotypes expliquent cette réticence : « C'est comme si les entrepreneurs sociaux devaient nécessairement être petits, dans la dèche. » Ils sont vus comme limités dans leur possibilité d'expansion. Comme si en grandissant, l'adjectif social devait d'office être laissé sur le bord de la route.

**Le Champignon de Bruxelles** Ce n'est pas Sevan qui la contredira. La moitié fondatrice du Champignon de Bruxelles soutient également que l'entrepreneuriat social n'a pas vocation à se substituer aux pouvoirs publics. Ces derniers seront toujours nécessaires pour couvrir des besoins qui ne pourraient être comblés car foncièrement non rentables. « Oui nous sommes des entrepreneurs puisque nous entreprenons ». Mais si l'équipe entreprend bel et bien, elle se distancie des *starts up*. « Il serait nécessaire de casser les clichés. » La multiplicité des initiatives est telle qu'il est illusoire de vouloir les enfermer dans une case. La priorité sociale et/ou environnementale se manifeste à différents degrés dans l'entrepreneuriat social, tout en restant une priorité. « Certains vont être très regardants sur la provenance de leur financement. Ils n'accepteront pas un soutien d'entreprises avec lesquelles ils ne partagent pas les mêmes valeurs, par exemple. D'autres porteront un intérêt particulier au mode décisionnel au sein de l'entreprise. Leur choix se portera alors davantage vers la coopérative plutôt qu'une SPRL. La mise en réseau et le décuplement de l'impact social sera le dada d'autres entrepreneurs sociaux. Ou encore tout cela simultanément. »

“*La multiplicité des initiatives est telle qu'il est illusoire de vouloir les enfermer dans une case.*”

**Bees Coop** envisage son initiative de manière plus globale. Dans le mode de décision participatif, dans le refus de se faire sponsoriser par des chaînes classiques d'alimentation et dans le souci de s'adresser au plus grand nombre,

Bees Coop voit au-delà de l'activité économique. « Ici, on entreprend. On crée un projet mais c'est, avant tout, un acte militant. On veut être acteur dans le changement de société qu'on souhaite. » La Coop pratique la sociocratie<sup>16</sup> qui promeut, notamment, la coresponsabilité et l'intelligence collective. À une critique formulée, une alternative doit être proposée. La devise, mainte fois répétée – « Tout seul on va plus vite. Ensemble on va plus loin » – est précieuse quand la dynamique avance au ralenti.

## V. DÉBRIEFING

### 1. L'entrepreneuriat social, produit de son époque

Leçon d'optimisme, l'entrepreneuriat social a de quoi susciter l'enthousiasme. Ashoka<sup>17</sup>, organisation pionnière dans la promotion de l'entrepreneuriat social, soutient que tout un chacun peut être acteur du changement qu'il souhaite voir, un *change maker*. Trop confiant ? Sans nous lancer dans des pronostics, nous tenterons de relever les tendances actuelles et les challenges à relever.

L'entrepreneuriat social a toujours existé. On lui donne une dénomination spécifique à partir des années 1990. Une attention particulière est portée à ce carrefour entre sociétés privées et secteur public. Ce tiers secteur rassemble les coopératives, les associations ou encore les mutualités, qui émergent afin de combler un besoin social insatisfait par les forces publiques ou privées. À la fin du vingtième siècle, ces formes d'économie sociale se réorganisent et s'appuient sur des éléments de l'entreprise classique. Une nouvelle dynamique se développe alliant les préoccupations de l'économie sociale avec certains instruments de l'économie de marché.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> La sociocratie est une forme de gouvernance où la société ou l'organisation décide pour elle-même tel un organisme qui s'auto-organise. Tous les participants prennent part au processus décisionnel.

<sup>17</sup> <http://belgium.ashoka.org/vision-mission-et-approche>.

<sup>18</sup> J. DEFOURNY, M. NYSENS, « Social enterprise in Europe :At the crossroads of market, public policies and third sector », *Policy and Society* (2010), <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/87354/1/JD%20MN%20Policy%20and%20Society%202010.pdf>, consulté le 23 juin 2015, p. 2.

« L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »

Source : Conseil Wallon de l'Économie Sociale (1990)

En Belgique, l'économie sociale<sup>19</sup> occupait en 2013 367.664 salariés temps plein soit 16,6 % de l'emploi privé et 11,8 % de l'emploi total (public et privé). Le domaine de la santé et de l'action sociale sont les premiers secteurs en termes d'emplois sociaux. Ils sont également les premiers responsables de la croissance du taux d'embauches (+8,3 %) dans l'économie sociale entre 2009 et 2013. De manière générale, on peut souligner que cette économie capte un nombre croissant de salariés. Ainsi même avant la crise de 2008, l'économie sociale embauchait proportionnellement davantage que son pendant classique. Cette année-là, le secteur social enregistrait en effet un apport de personnel positif de 3,8 % tandis que le privé (hors entreprises sociales) enregistrait une baisse de 3,6 %. Cette tendance s'est encore confirmée après la déroute de 2008.<sup>20</sup>

Rien d'étonnant à cela. Le rythme de croissance ayant perdu de sa superbe, cela se répercute sur l'embauche dans le secteur privé. Parallèlement, l'État subit également un régime sec qui diminue d'autant les possibilités de prise en charge de besoins sociaux. Les défis environnementaux et sociaux augmentent tandis que les financements publics se font plus rares. Les associations peuvent se retrouver en situation de concurrence quant aux subsides. La société civile doit dès lors innover pour faire face aux défaillances sociales et environnementales avec des moyens réduits.

<sup>19</sup> Ici, les structures incluses dans l'économie sociale sont les sociétés à finalité sociale, les coopératives agréées, les associations sans but lucratif, les fondations privées et d'utilité publique ainsi que les mutuelles. Les hôpitaux et l'enseignement libre ne sont comptabilisés que via leur personnel engagé sur fonds propres. Cf. J. RIJPEMS, S. MERTENS (coord.), *Baromètres des entreprises sociales en Belgique*, Édition 2015, <http://www.academie-es.ulg.ac.be/Barometre2015.pdf>, consulté le 15 juin 2015, p. 30.

<sup>20</sup> J. DEFOURNY et M. NYSENS, *op. cit.*, p. 29.

L'entrepreneuriat social est donc le produit de son temps. Il joue dans les espaces disponibles et jongle entre les différents outils pour faire avancer ses objectifs. À la croisée des chemins entre prise en considération de l'intérêt collectif et initiative personnelle, l'entrepreneuriat social pourrait incarner l'interconnexion entre forces du marché et solidarité, combinaison chère aux socio-démocrates. Si voir en l'entrepreneuriat social la panacée à tous les maux actuels relève d'un enthousiasme démesuré, on peut honnêtement souligner ce pourquoi il mérite une attention particulière avant d'en dire un mot sur ses limites.

“ *L'entrepreneuriat social est donc le produit de son temps.* ”

” Sans remettre en cause le système économique dans son ensemble, il propose néanmoins des logiques différentes. On a parfois tendance à l'oublier mais un certain nombre d'activités sortent de l'esprit purement marchand. La sphère domestique l'illustre tous les jours. Le don, l'entraide, l'inclusion sont des phénomènes encore bien présents dans nos sociétés et l'économie sociale s'attache à lui donner corps au-delà du cercle des proches. Il est également un bel exemple du principe de subsidiarité. Ces activités économiques sociales entendent souvent apporter une réponse à une difficulté en particulier. Cette proximité et ce dévouement à une cause particulière en font de bons atouts pour solutionner mieux que quiconque le problème détecté. Par ailleurs, proposer, comme le fait l'entrepreneuriat social, différents modèles accroît la résilience du système puisqu'il sera plus à même à offrir diverses solutions en cas de pépin dans un des rouages.

Plus largement, l'entrepreneuriat social replace la question du sens au centre des préoccupations. Pourquoi entreprendre, que poursuivons-nous ? Une question à laquelle la pensée marchande moderne répond simplement par « le profit ». Au contraire, l'économie sociale et ses entrepreneurs laissent la porte ouverte à nombre de motivations différentes. C'est d'autant plus intéressant que l'économie actuelle a pris la route de l'efficacité et du progrès sans s'interroger sur leur raison d'être. Présentés comme une fin en soi, il devient difficile de remettre en question leurs conséquences autant que leurs dérives. Or l'innovation, peut apporter du bon et du moins. On devrait pouvoir interroger le progrès.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> P. DE WOOT, « Repenser l'entreprise ». Propos recueillis par S. MERTENS, dans J. RIJSENS et S. MERTENS (coord.), *op. cit.*, p. 25.

## 2. La route est encore longue

Que peut-on espérer de l'entrepreneuriat social ? Certainement encore beaucoup d'initiatives originales. Mais les défis font également partie du chemin. Le premier tient sans doute au succès de ces initiatives. Les attentes sont grandes : celle de la pérennité dans un premier temps et du changement d'échelle par la suite. Ces deux éléments passent par la nécessité de rentabilité. Pour que le projet tienne la route, il faut s'assurer de son autonomie financière. Il arrive qu'il faille repenser le projet initial, y apporter des modifications. Et tout cela sans perdre de vue ses objectifs prioritaires, autrement dit, sans perdre son âme. Le maintien de ses motivations de départ peut également être mis à rude épreuve lorsqu'on envisage de passer à l'étape supérieure.

Mesurer l'impact de leurs actions pourrait vraisemblablement guider utilement les entrepreneurs sociaux dans leur progression. Ce dernier point est particulièrement épineux puisque les outils traditionnels de l'entrepreneuriat classique ne sont pas adaptés à la dimension sociale. Difficile de chiffrer l'influence directe et indirecte d'une action sociale ou environnementale car les variables à prendre en compte sont nombreuses et difficilement objectivables. Cependant, les recherches avancent dans ce domaine, notamment grâce au *social reporting standard*, guide pratique pour apporter plus de clarté aux associations et entreprises sociales.<sup>22</sup>

Si les défis sont conséquents, une fois surmontés, ils assureraient à l'entrepreneuriat social une crédibilité qui pourrait faire tâche d'huile et motiver les graines d'entrepreneurs encore non germées. Une diffusion des bonnes pratiques serait bienvenue mais elle comporte néanmoins un risque de récupération et de détournement. Le danger est de voir ces initiatives sociales et/ou environnementales être reprises par des entreprises classiques dans le seul but de revaloriser leur image de marque et sans pour autant inverser l'ordre de leurs priorités, le profit en tête. Cela s'apparenterait alors au concept de *greenwashing*. L'arrivée d'un label pourrait mettre de l'ordre dans ces initiatives pour éviter les démarches frauduleuses. Toutefois, il faudra veiller à l'équilibre entre une définition suffisamment large et inclusive et le respect des principes de l'économie sociale.

---

<sup>22</sup> Voir : <http://www.social-reporting-standard.de/en/>

On entend régulièrement que le Vieux Continent a perdu l'esprit d'entreprendre. Peut-être en sera-t-il un jour autrement. En attendant, les choses bougent, doucement certes. Le *tax shelter* programmé par les autorités belges pourrait ainsi être une pierre apportée à l'édifice. Ce projet inviterait les particuliers à investir dans les *starts up* belges via une déduction fiscale à l'impôt des personnes physiques (IPP) de l'ordre de 30 à 45%. Les titres devraient être conservés quatre ans minimum en vue de favoriser l'investissement à long terme. Le *crowdfunding* pourrait également faire l'objet d'incitants fiscaux tandis que le précompte professionnel pourrait être allégé, temporairement, pour les micro-entreprises et les PME.<sup>23</sup> On peut se laisser aller à rêver encore plus grand. L'allocation universelle offrirait une sécurité financière permettant aux esprits créatifs et téméraires de se lancer plus facilement.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> O. FABES, « Les starts up belges satisfaites du nouveau « tax shelter » », *Le Soir*, 31 mars 2015, <http://www.lesoir.be/838315/article/economie/entrepreneuriat/2015-03-31/start-up-belges-satisfaites-du-nouveau-tax-shelter>, consulté le 26 juin 2015.

<sup>24</sup> A. DUPÉRON « La Finlande sera le premier pays européen à introduire un revenu de base inconditionnel », *Express.be*, 1 juillet 2015, <http://www.express.be/business/fr/economy/la-finlande-sera-le-premier-pays-europeen-a-introduire-un-revenu-de-base-inconditionnel/214356.htm>, consulté le 2 juillet 2015.



## POUR CONCLURE

L'entrepreneuriat social, forme d'économie sociale, a été nommé comme tel il y a un peu plus de vingt ans. Depuis quelques années, ce jeune concept a gagné en notoriété en raison de la morosité économique ambiante et des déceptions toujours plus nombreuses d'un système dominant mais défaillant. Pont entre le secteur public et le monde marchand, il semble être le produit de son temps. Alliant la liberté d'entreprendre au souci de l'intérêt collectif, il met la première au service du second en vue de formuler des alternatives au modèle économique prépondérant. Porter et diffuser des schémas économiques différents demande la pérennité de ceux-ci. Des incitants seraient évidemment bienvenus afin de mobiliser l'épargne vers une économie saine mais il appartient tout autant aux consommateurs/citoyens de démontrer leurs intérêts à travers leurs choix de consommation et de participation.

*« Pont entre le secteur public et le monde marchand, il semble être le produit de son temps. »*

Si ces alternatives de production (et donc de consommation) s'inscrivent dans la durée et au-delà des adhérents de la première heure, peut-être les préoccupations environnementales et sociales seront-elles un jour plus largement répandues. Cela nécessitera sans doute d'adapter son discours. En parlant « pratique et prix démocratiques », Quentin, Anna, et le trio du Champignon l'ont déjà bien compris. Enfants de leur époque on vous dit. Là serait sans doute la plus grande victoire de leurs initiatives : prêcher au-delà de leur chapelle traditionnelle. L'effet de mode laissera alors place à une tendance durable.



## POUR EN SAVOIR PLUS :

- DEFOURNY J., NYSENS M., « Social enterprise in Europe : At the crossroads of market, public policies and third sector », *Policy and Society* (2010), <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/87354/1/JD%20MN%20Policy%20and%20Society%202010.pdf>
- HUYBRECHTS B., NICHOLLS A., MOUCHAMPS H., « Entrepreneuriat social : définitions, ressorts et défis », dans E. BAYLE, J.-C. DUPUIS, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Identités plurielles et spécificités*, Bruxelles : De Boeck, 2012
- RIJPEMS J., MERTENS S. (coord.), *Baromètres des entreprises sociales en Belgique*, Edition 2015, <http://www.academie-es.ulg.ac.be/Barometre2015.pdf>
- Ashoka : <http://belgium.ashoka.org/splash>
- Beescoop : <http://bees-coop.be/>
- Fédération des entreprises sociales : <http://www.saw-b.be/spip/index.php>
- *Le Champignon de Bruxelles* : <http://lechampignondebruxelles.be/>
- *Tale me* : <http://www.taleme.be/>





Auteure : Naomi Berger

DÉSIREUX D'EN SAVOIR PLUS !

Animation, conférence, table ronde... n'hésitez pas à nous contacter,  
Nous sommes à votre service pour organiser des activités sur cette thématique.

[www.cpcp.be](http://www.cpcp.be)



Avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles





**Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation**

**Rue des Deux Églises 45 - 1000 Bruxelles**

**T : 02/238 01 27**

**info@cpcp.be**

© CPCP asbl - 2015