



## Éditorial



### Une révolution silencieuse

Notre époque a connu des transformations structurelles majeures. Parmi les plus connues, on trouve : la révolution numérique, la mondialisation, l'entrée dans l'ère des crises écologiques... On cite moins souvent, comme si c'était moins évident ou moins important, la volonté de beaucoup de personnes de donner un sens à leur activité professionnelle. Travailler, gagner sa vie, certes. Pas à n'importe quel prix. En développant une activité qui a du sens. Qui ne porte pas atteinte à l'environnement ou au bien commun de la société. Qui procure une véritable valeur ajoutée. Produire mais aussi garder sa personnalité au travail. Être utile et être soi-même. Nos contemporains veulent réinventer leur manière de travailler, de consommer, de vivre. Pas seulement des membres des classes supérieures des grandes métropoles, les très médiatisés bobos. La révolution est aussi en marche loin de Paris. Chez les boulangers et les paysans, dans le rural profond.

Nous voici au croisement de plusieurs aspirations. Se nourrir et se loger sainement, sans gaspillage, respecter la planète, insérer des chômeurs et des personnes désocialisées, faire reculer le décrochage scolaire, se déplacer sobrement... expérimenter dès aujourd'hui, réaliser soi-même, ne pas tout attendre de l'État, trouver un modèle économique pour toutes ces activités, un modèle durable, soutenable, résilient face aux aléas de la vie. On explore de nouveaux modèles de développement. On n'attend pas le salut d'ailleurs : soyez le changement que vous voulez voir dans le monde (Gandhi).

Antoine Sondag

antoine.sondag@lebret-irfed.org

## Une couveuse d'entreprises en milieu rural

par Claire Quintin

Après des études à l'Institut d'Études Politiques de Lille et un master de « Politiques territoriales de développement durable », Claire Quintin est entrée chez *A Petits Pas* en 2012. Elle anime la couveuse *Chrysalide* dont elle parle dans l'article ci-dessous. Parallèlement, elle a un parcours associatif ou militant au MRJC (Mouvement rural de jeunesse chrétienne) à tous les niveaux : local, régional, national français, européen et finalement mondial. Au plan international, le nom est MIJARC : mouvement international de la jeunesse agricole et rurale catholique, ONG au statut consultatif auprès de l'ONU.

### Un espace pour créer et inventer une nouvelle économie.

La couveuse *Chrysalide* pour laquelle je travaille accueille depuis 2006 des porteurs de projets en milieu rural qui souhaitent tester une activité avant de lancer leur propre entreprise. Cette couveuse est portée par *A Petits PAS*, une association issue de mouvements d'éducation populaire en milieu rural. Depuis 1996, date de sa création, *A Petits PAS* cherche à contribuer à sa manière à un projet de société en participant au développement durable en milieu rural. Implantée sur un territoire rural, l'association cherche à être innovante dans toutes les activités qu'elle propose : accueil touristique et éducatif, culture en milieu rural, éco-construction, environnement et écocitoyenneté.

Depuis 2000, *A Petits PAS* s'inscrit dans la mise en place d'un cursus de formation et d'accompagnement de futurs porteurs de projet en milieu rural « De l'envie au projet » en collaboration avec un collectif d'acteurs ruraux : AFIP, Avenir et Accueil Paysan. En 2006 s'est créée plus concrètement une couveuse d'entreprises en milieu rural « la Chrysalide ». Le principe de couveuse consiste à mettre à disposition le numéro de Siret de l'association pour une durée de 6 mois à 3 ans pour per-

mettre à de futurs créateurs d'entreprise (artisans, agriculteurs, artistes) d'entreprendre à l'essai ; apprendre à entreprendre et sécuriser le développement de leur activité économique dans un cadre légal.

Pour les projets agricoles, un simple numéro Siret n'est souvent pas suffisant pour tester une activité. Les espaces test agricoles visent alors à mettre à disposition des terres agricoles, du matériel et des bâtiments en plus de l'hébergement en couveuse.

Une cinquantaine de porteurs de projets sont accueillis chaque année, dans le Nord et le Pas de Calais. Autant de femmes que d'hommes, avec des activités pour moitié en agriculture (maraichage, élevage, apiculture, brasserie, fleurs et plantes aromatiques, etc.) et pour l'autre moitié des activités de bien-être, boulangerie, couture, artisanat d'art, conserves, commerce de produits locaux, vente ambulante, menuiserie, informatique, service à la personne, etc...

Des activités loin d'être nouvelles et de sortir des sentiers battus... alors en quoi peuvent-elles être porteuses d'innovation ? Qu'est-ce qui les distingue d'activités commerciales, artisanales et agricoles classiques ?

## Miser sur la créativité et la qualité plutôt que le prix

### Donner du sens à son activité

Les personnes que nous accompagnons cherchent avant tout, en créant leur activité, à redonner du sens à l'activité qu'ils exercent au quotidien avant de penser au revenu qui sera généré. D'ailleurs, un bon tiers des porteurs de projets que nous accueillons quittent un travail bien rémunéré pour développer une nouvelle activité qui leur tient à cœur. Nombreux sont ceux qui nous disent « *Je perds en revenu ce que je gagne en qualité de vie* ».

En quoi, concrètement, trouvent-ils plus de sens et de qualité de vie en développant leur activité ?

Que ce soit dans les activités agricoles, artisanales, service à la personne, redonner du sens passe par le fait de voir le résultat de son travail, se sentir utile, faire quelque chose qui a du sens, se réjouir de la satisfaction des acheteurs.

Tout d'abord, **faire soi-même**, réduire l'utilisation des machines, développer son intelligence et son savoir-faire pour s'approprier au mieux le geste.

Ensuite, **penser l'impact écologique** de son activité, pour réduire le plus possible les approvisionnements extérieurs et les externalités négatives. Ce souci permet à la fois d'avoir un impact écologique modéré, mais aussi parfois d'assurer une pérennité économique à l'activité car cela réduit les charges. Cet intérêt pour « faire le mieux avec le moins possible » pousse à la créativité et l'imagination. Cela dit, le temps du test est souvent l'occasion de mettre des nuances dans des ambitions très grandes en termes de sobriété, mais qui ont un impact sur la santé et le bien-être au travail.

*Par exemple, nombreux sont les porteurs de projets en maraîchage qui souhaitent s'équiper au minimum. L'ambition de sobriété est stimulante en ce sens qu'elle permet de pousser l'imagination pour penser un système économe et peu dépendant de l'extérieur. Après quelques mois de pratique dans les champs, la plupart*

*décident d'investir dans du matériel supplémentaire. D'une part pour réduire la pénibilité du travail, mais aussi afin de se dégager du temps. Le temps est en effet précieux, pour se reposer, avoir une vie personnelle, mais aussi pour pouvoir se concentrer sur son activité, avoir des temps de « recherche » pour continuer à améliorer son système de production. L'ambition de sobriété permet donc d'être créatif, mais les moyens d'atteindre la résilience sur leur ferme passent parfois par des moyens qu'ils n'auraient pas imaginés au départ.*

**Le lien direct aux « consommateurs »** est souvent la forme privilégiée par les entrepreneurs, même si cela demande plus de temps et des compétences commerciales (savoir-être) en plus d'un savoir-faire technique. Ils y trouvent une valorisation et une reconnaissance de leur travail. Cette recherche de sens se retrouve du côté des consommateurs, qui acceptent de payer un peu plus cher certains produits ou services car ils souhaitent favoriser l'emploi local, valoriser des savoir-faire, mais aussi réduire leur impact sur l'environnement et prendre soin de leur santé.

**S'implanter sur un territoire rural.** Que ce soit par choix de vie, histoire personnelle ou par défaut, le fait d'implanter une activité quelque part n'est pas anodin. Le territoire n'attend pas les nouveaux projets pour exister. La pérennité d'une activité dépendra de la capacité des entrepreneurs à comprendre le territoire, ses habitants, ses acteurs, pour comprendre en quoi le service ou produit proposé pourra trouver sa place. Si la logique habituelle consiste à voir les autres producteurs comme des concurrents, on se rend compte que le fait des **créer des coopérations** entre porteurs de projets (d'un même secteur ou de secteurs d'activités très différents) est en général bien plus créateur de synergies qu'une logique concurrentielle.

*Par exemple, Karine et Yoanne sont toutes les deux hébergées dans la couveuse et souhaitent proposer des tisanes. L'une produits des sirops et confitures à partir de cueillette de plantes sauvages, l'autre est la com-*

*pagne d'un maraîcher et cultive différentes plantes aromatiques et médicinales. Toutes les deux ont des emplois du temps très chargés car elles commercialisent en vente directe. Le fait d'être hébergées par la même structure fait qu'elles se croisent, se connaissent et s'entraident. Pour commencer, l'une se propose de réaliser les étiquettes de l'autre car elle a travaillé précédemment dans la communication. Puis la coopération se poursuit en décidant de réaliser des tisanes communes, en mélangeant des plantes cultivées par l'une et des plantes sauvages cueillies par l'autre. Un emballage commun et des étiquettes différenciées ont été élaborés et les tisanes seront vendues par chacune. Ce qui aurait été trop lourd à porter sur une seule activité devient possible et même plus attractif en coopérant.*

Le fait d'adapter son projet au territoire d'implantation est vrai tout autant en milieu urbain que rural. Mais une spécificité du milieu rural est certainement que les autres activités, structures présentes et partenariats potentiels y sont en densité est beaucoup moins grande. Cela peut être une opportunité, un « champs des possibles » plus large pour faire sa place, mais cela demande également un temps d'implantation plus long avant de vérifier la viabilité d'une activité.

## Une innovation sociale et créative plutôt que technologique

### Des projets « atypiques »....

Beaucoup de personnes que nous accompagnons ont des projets originaux qui mélangent différents types d'activités. Maraîchage et accueil de publics en insertion, paysans boulangers, mise à disposition de ruches, ... De par ces spécificités, ces projets « atypiques » ont un fort besoin de se sentir écoutés et compris dans leur perception différente de l'entrepreneuriat.

*Par exemple, Sébastien est boulanger. Il pétrit ses pains à la main et les cuit au feu de bois ... La seule électricité nécessaire à son activité*

est celle qui alimente l'ampoule pour éclairer la pièce dans laquelle il travaille. Il pétrit 200 kg de farine par semaine, sur 2 jours seulement. Il propose 4 types de pains différents, vendus directement chez lui et dans des groupements de consommateurs sur des créneaux horaires précis. De fait, il existe une demande forte pour trouver « du bon pain ». Cela lui permet de se dégager un revenu tout en ayant des journées de libres pour passer du temps avec ses enfants.... Un luxe semble-t-il pour un boulanger sans salarié : en général, on dit qu'il faut au moins 2 personnes à temps plein pour 6 fois plus de quantité de farines pétries afin de pouvoir vivre de son activité en boulangerie.... Mais le fait d'avoir peu de charges (pas de gros investissements à rembourser) et de vendre les pains directement sur des horaires prédéfinis (pas de magasin ouvert tous les jours) permet de vivre autrement le métier de boulanger. Cela est possible car les pains de grande qualité se conservent longtemps (une semaine), donc les consommateurs n'ont pas besoin de s'approvisionner quotidiennement.

Frédéric, lui-aussi est boulanger mais il souhaite cultiver lui-même et moudre le blé destiné à ses pains. Sa boulange est installée sur une ferme où d'autres produisent des légumes et certaines parcelles sont réservées pour ses cultures de blé. Ses pains sont vendus en même temps que les paniers de légumes vendus en AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne). Du fait qu'il cultive lui-même son blé, il est donc agriculteur et non artisan....

Deux boulangers, deux statuts différents, deux façons d'innover dans le modèle économique de leur activité.

Pour changer de domaine, allons du côté de l'informatique : François est un informaticien talentueux. Il sait identifier les problèmes techniques, proposer des programmes et des solutions informatiques pour faciliter le travail quotidien. Sans compter une forte dimension éthique et son souhait de proposer des solutions informatiques facilement appropriables par les salariés d'associations ou d'entreprises. Il souhaite proposer ses services à des associa-

## Libre propos



**Hugues Sibille, *La grande promesse, Inventer les mondes de demain*, Paris, Editions Rue de l'échiquier, 2016, 160 p, 10 €**

*Hugues Sibille est une figure de l'économie sociale et solidaire. Il a fondé en 2002 Avise, agence d'ingénierie pour développer l'économie sociale. Longtemps vice-président du Crédit Coopératif, il est aujourd'hui président du Labo de l'ESS et président de la Fondation Crédit Coopératif. Les lignes qui suivent sont tirées du préambule du livre cité ci-dessus.*

L'innovation sociale est fille de la nécessité. Elle se bat pour opposer à la crise des solutions concrètes. On devrait dire « aux crises » ... il s'agit moins de crise que de mutation vers un autre monde. L'innovation sociale repose sur un principe de solution qui n'attend pas le Grand Soir.

Elle ne se décline pas au singulier mais au pluriel, expérimentant des solutions nouvelles pour répondre à des besoins multiples : nourrir la planète sagement sans gaspiller, se loger convenablement, insérer des chômeurs dans un emploi de qualité, répondre au décrochage scolaire, accéder aux technologies indispensables au monde contemporain, se former tout au long de la vie, se déplacer librement et sobrement, sortir du surendettement, vieillir et mourir dans la dignité... et d'autres.

Émerge un foisonnement d'initiatives, métamorphosant nos territoires en d'incroyables laboratoires où des associatifs et des acteurs de l'économie sociale et solidaire, des entreprises privées, des collectivités publiques, parfois séparément, de plus en plus souvent ensemble, dépassant d'anciens clivages, s'efforcent d'inventer des réponses au nouveau monde qui se cherche. En France, l'innovation sociale est parfois jugée comme équivoque. Parce que dans sa diversité, elle ressemble aux ambiguïtés de la vie, mais aussi parce qu'elle est portée par des visions politiques différentes. Elle est, pour certains, une voie de transformation vers une société plus équitable et durable ; une façon de démocratiser l'économie en la rapprochant du citoyen et de faire émerger de nouveaux modèles de développement. Elle est, pour d'autres, une voie de désengagement empruntée par l'Etat et les collectivités publiques, désormais incapables de faire face à des politiques sociales réparatrices devenues trop coûteuses et inefficaces. Ceux-là l'espèrent comme nouveau monde, ceux-ci la craignent comme rationalisation budgétaire ou transfert de missions sociales vers le privé pour traiter la solidarité à bas coût. Réparer pour moins cher ou transformer en profondeur serait le dilemme cornélien de l'innovateur social. Et si l'on réparait et transformait en même temps ? (...)

« Grande promesse » : cette expression marque la conviction que l'innovation sociale peut inventer les mondes de demain mais qu'elle a besoin pour réussir de rencontrer la politique ; elle ne saurait la remplacer, mais elle doit la ré-enchanter, l'inspirer de ses utopies réalistes. « Voir grand, commencer petit, aller vite », principe d'action d'une des expériences évoqués dans ce livre... résume un nouvel état d'esprit. Poussées par des pionniers souvent passionnés, les innovations entendent être reconnues comme des solutions viables, puis génératrices de résultats en vraie grandeur. Pour les transformateurs sociaux, l'innovation sociale ne peut en rester au stade du *small is beautiful*, témoignage sympathique mais anecdotique, pendant que se poursuivraient des politiques inchangées, ou un *business as usual*. Elle peut changer d'échelle et faire système lorsqu'elle a fait ses preuves, en dupliquant ses initiatives et en réorientant d'anciennes politiques publiques. Mais changer d'échelle interroge : en se démultipliant, les innovations ne sont-elles pas menacées de se dissoudre dans un bain de *socialwashing*, de *greenwashing*, entre autres formes d'appropriation dont le capitalisme a le secret et l'incroyable talent ? Mais si le pollen des innovations sociales se disséminait utilement dans les grandes entreprises, ne serait-ce pas faire progresser l'utilité sociale ?

tions et structures d'une façon originale : sous forme d'un « groupement d'employeurs », qui le salarieraient en commun pour pouvoir répondre aux besoins de chaque structure. Seul inconvénient en milieu rural : trouver suffisamment de structures pour se joindre à ce projet dans un rayon géographique acceptable en termes de déplacements. Le fait de tester son activité lui permet de vérifier si l'idée originale qu'il souhaite mettre en place trouvera la demande suffisante pour lui permettre d'en tirer un revenu.

A travers ces exemples, on peut voir à quel point l'innovation n'est pas forcément une innovation technologique, mais peut se situer sur l'organisation du travail, le modèle économique d'une activité, le type de commercialisation ou de produit proposé. Pour accompagner ces projets « innovants », il est nécessaire que l'accompagnement proposé soit flexible, adaptable et ouvert à cette nouveauté. Or bien souvent, les dispositifs d'accompagnement visent à faire rentrer les projets dans des cases : est-ce plutôt de l'artisanat, de l'agriculture ou du commerce ? Du social ou de l'économique ?

Le cadre du test d'activité permet de vérifier si l'intuition et l'idée originale du porteur de projet peut être viable ou pas. S'ils se contentaient de suivre les conseils et statistiques de la filière dans laquelle ils souhaitent entreprendre, ils abandonneraient le projet. Car il n'existe pas de références techniques qui correspondent précisément à ce qu'ils souhaitent mettre en place. C'est donc en faisant et en testant l'activité qu'ils peuvent créer eux-mêmes leurs références, ajuster le projet et vérifier qu'elle sera rentable économiquement et viable personnellement.

### Et un accompagnement atypique

Nous n'avons pas de chemin tout tracé d'accompagnement. Chaque personne est accueillie dans sa particularité, sa spécificité et le parcours d'accompagnement ne peut donc qu'être fait « sur mesure » en fonction des besoins de chacun. Ce qui n'est pas facile à défendre auprès de partenaires, opérationnels ou financiers, qui ont souvent tendance à vouloir « cadrer » les choses, chiffrer, optimiser, comparer les résultats, créer des parcours balisés. C'est aussi plus difficile pour les accompagnateurs de ne pas avoir de « mode d'emploi », mais cela nous semble logique de nous adapter au porteur de projet pour lui permettre d'avancer, plutôt que de leur demander de s'adapter à nous pour nous faciliter le travail...

Notre accompagnement vise à guider les porteurs de projets pour trouver l'équilibre entre faire quelque chose qui a du sens, sans pour autant perdre de l'argent. Identifier au début du projet quels sont les motivations et aspirations, pour y revenir régulièrement et conserver les aspirations au fil des aléas du projet.

Parfois, le test permet de réaliser que l'activité n'est pas rentable, il faut alors trouver d'autres moyens de donner du sens à son activité, sans que cela se traduise par la création d'une entreprise à titre principal. Cela peut être par une activité complémentaire à un emploi salarié, des engagements extérieurs au milieu professionnel, un nouveau type d'emploi salarié.... Mais 90% des personnes passées par la couveuse créent à la sortie. Ce qui prouve que la rentabilité ne peut pas être le seul critère d'évaluation de réussite d'une entreprise.

**Claire Quintin**

### Nouvelles de la revue

#### Liste des derniers numéros :

n° 437 : **L'agriculture au Brésil et dans le monde**, par Jean-Marc Von der Weid

n° 436 : **Au service de l'intérêt général**, par Dominique Chassard et Emmanuelle Argenson

n° 435 : **Chemins d'économie humaine**, par Yves Berthelot (et autres)

n° 434 : **Laudato Si, deux commentaires d'Inde**, par Christina Samy et Gerry Raj

n° 433 : **Le manifeste convivialiste - pour un changement de civilisation**, par Marc Humbert

n° 432 : **Denis Goulet et l'importance des valeurs dans le développement**, par Montserrat Culebro Juárez

n° 431 : **Échos d'une mission au cœur de la Cop21**, par Estelle Grenon

#### Anciens numéros

On trouvera ces numéros, sous forme électronique, sur l'ancien site internet <http://www.lebret-irfed.org>. Et sous forme papier, en demandant le numéro au secrétariat du RIEH : 45, rue de la Glacière 75013 Paris.

#### Appel à dons

Cette revue *Développement et Civilisations* est diffusée gratuitement. Mais elle a un coût. Un appel à dons est envoyé aux abonnés. Tout don donne droit à un reçu fiscal.

#### Nouveaux lecteurs

Les lecteurs de cette revue sont invités à transmettre des noms, adresses courriels de lecteurs potentiels. Un numéro de la revue sera envoyé à toute adresse transmise.

*Développement et civilisations* est une publication éditée depuis 1972 sous divers noms par l'association Développement et Civilisations - Lebret-Irfed 45, rue de la Glacière - 75013 PARIS - FRANCE - 33(0)1.47.07.10.07 - contact@lebret-irfed.org L'association DCCL - Lebret-Irfed anime un réseau d'acteurs de développement solidaire présents sur tous les continents.

**Directeur de la publication** : Yves Berthelot - **Rédacteur en chef** : Antoine Sondag - **Comité de rédaction** : Claude Baehrel, Yves Berthelot, Roland Colin, Isabelle Duquesne, Bernadette Huger, Emmanuelle Bouzigon, Jacqueline de Bourgoing, Ignazio Torres, Xavier Harent

La reproduction des textes publiés est autorisée à la seule condition que soit clairement indiquée la source, avec les coordonnées de *Développement et civilisations*. Un exemplaire du document reproduisant le texte doit être envoyé à l'adresse de la publication.

**Pour soutenir nos actions** : chèque en euros, CHF ou US\$ à l'ordre de Développement et Civilisations - Lebret-Irfed Virements bancaires : en France : LA POSTE FR10-2004 -1010-1233-2971-2T03-350 (BIC : PSSTFRPPSCE) ou en Suisse : RAIFFEISEN - Genève, N°IBAN CH41 8018 1000 0074 9583 6 CHF (SWIFT : RAIFCH22)

ISSN 1951-0012 - Imprimerie IGC Communigraphie - St Étienne - 04 77 92 04 80 - Imprimé sur papier recyclé.

