

ÉTUDE 2026

VERS UNE NOUVELLE INDUSTRIE ?

L'ÉCONOMIE SOCIALE AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE



S^W^B



ÉTUDE 2026

VERS UNE NOUVELLE INDUSTRIE ?

L'ÉCONOMIE SOCIALE AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE



S^W^B

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	6
1. Pour une industrialisation en économie sociale : Une nouvelle industrialisation, une quadruple ambition... ou la vision de la réindustrialisation que nous souhaitons construire	12
1.1. Une nouvelle industrialisation inscrite en économie sociale	14
1.1.1. Sociale	15
1.1.2. Économique	15
1.1.3. Stratégique	16
1.1.4. Environnementale	17
1.2. Et l'économie sociale dans tout cela ? Essai de définition	18
2. Des freins et leviers à l'industrialisation en économie sociale	22
2.1. Accès au financement	25
2.1.1. Les freins	26
2.1.2. Les leviers	28
2.1.3. Conclusion	30
2.2. De la concurrence à l'émulation et à la coopération	31
2.2.1. En quoi la concurrence est un frein pour l'industrialisation en économie sociale ?	32
2.2.2. Quels leviers ? De la concurrence à l'émulation et à la coopération	35
2.3. Concilier échelle industrielle et gouvernance participative	37
2.3.1. Les leviers	39
2.3.2. Conclusion	41
2.4. Mobilité et industrialisation en économie sociale	42
2.4.1. La mobilité des personnes	43
2.4.2. Le transport des biens	45
2.4.3. Quels sont les leviers à réfléchir en matière de mobilité ? Dynamiser les territoires par les circuits-courts	48
Conclusion Pour un renouveau de l'industrie ancré dans l'économie sociale Quelles balises pour une nouvelle industrialisation ?	50

“ L’économie sociale et solidaire apparaît, non pas comme une chimère abstraite, mais comme une utopie réaliste pouvant inspirer les projets de société du XXI^e siècle. ”

Robert Boyer, 2023

INTRODUCTION



DEPUIS PLUSIEURS MOIS, SAW-B A LANCÉ UN GROUPE DE TRAVAIL INTERNE AFIN DE RÉFLÉCHIR À LA QUESTION DE L'INDUSTRIALISATION EN ÉCONOMIE SOCIALE.

Quand on parle d'industrialisation, les images d'Épinal ne manquent pas, entre « *Germinal* » d'Émile Zola et « *Les Temps modernes* » de Charlie Chaplin. De la fumée s'échappe de grandes cheminées, de la sueur, de la noirceur sur les murs, sur les corps, la division du travail, les machines lourdes remplaçant peu à peu les êtres humains. Difficile dans ces conditions de superposer ces impressions sur l'économie sociale (ES). Pourtant, l'industrialisation est déjà une réalité pour l'ES et elle pourrait aller plus loin. C'est pour cette raison que nous avons lancé ce groupe de travail qui chemine et amènera, nous l'espérons, à un renforcement de l'industrialisation en ES et à une meilleure compréhension des phénomènes favorisant cette évolution.

L'industrialisation, dans une compréhension classique, est un processus par lequel une économie passe d'une

production artisanale et agricole à une production industrielle fondée sur la manufacture et l'usine, caractérisée par la mécanisation, la concentration des moyens de production, la division du travail et la séparation des métiers. Mais cette définition traditionnelle est une lecture a posteriori de l'histoire et axée sur une vision surannée, très peu conforme à la réalité actuelle. Comment garder ces images quand, aujourd'hui, l'industrie évolue : « *des plateformes logistiques qui ont connu une industrialisation massive depuis les années 2000 [...], aux centres d'appel où les managers ont appris à gérer jusqu'au sourire des intérimaires⁽¹⁾, à l'agriculture ou à l'extraction minière industrialisées – qui devraient pourtant constituer le cœur du secteur primaire – ou même aux datacenters qui ne produisent rien de physique dépassant la taille de l'électron et qui mobilisent pourtant des infrastructures propres à l'industrie lourde* »⁽²⁾.

 (1) Les sourires s'entendent au téléphone, paraît-il... — (2) Caliste, L. Carnino, G. (2022). Qu'est-ce que l'industrie ? Artefact [En ligne], <http://journals.openedition.org/artefact/13273>

L'industrie repose sur la notion de catégorisation des secteurs économiques (primaire, secondaire, tertiaire) alors que les limites entre ces secteurs sont de plus en plus floues en raison de la massification, de la standardisation des process, mais aussi de l'évolution des services cherchant, par exemple, à ajouter une dimension industrielle à leur offre en récupérant, recyclant et valorisant des produits.

“ Si les secteurs évoluent, la définition de l'industrialisation peut, elle aussi, évoluer pour mieux s'adapter au 21^e siècle et nous proposons de premiers éléments d'ajustement dans le texte, ci-dessous, sur l'industrialisation en économie sociale. ”

Mais la question de l'industrialisation en économie sociale ne peut se penser sans faire un lien avec le sujet de la désindustrialisation qui est au cœur de nombreux débats et réflexions économiques ou politiques tant en référence à la situation politique internationale qu'aux événements qui ont agité la société ces dernières années, en particulier le COVID et la guerre en Ukraine, qui ont montré les risques générés par une dépendance économique et industrielle.

La désindustrialisation est un processus de déclin relatif ou absolu de l'activité industrielle dans une économie ou un territoire, se traduisant par une diminution de la part de l'industrie dans l'emploi, la production ou la valeur ajoutée, ainsi que par la fermeture ou la reconversion de sites industriels.

La désindustrialisation progressive observée en Belgique – la part de l'industrie manufacturière dans la valeur ajoutée brute est passée de 20,6 % en 1997 à 13,2 % en 2023 et elle était encore entre 25 % et 30 % dans les années 80⁽³⁾ – témoigne d'un recul préoccupant d'un secteur pourtant central pour la souveraineté économique, ou du moins pour une minimale maîtrise économique dans le contexte mondialisé, la création d'emplois durables et la vitalité des territoires.

 (3) Binamé, J.P. Jacquemin, A. (2014). Structures industrielles des régions belges et grandes entreprises : quelques éléments d'analyse. Cairn [en ligne], <https://shs.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-1973-28-page-1?lang=fr>

Cette tendance n'est pas une fatalité, mais toute réindustrialisation n'est pas bonne à prendre. Elle nécessite en effet de tenir compte des réalités actuelles en matière environnementale et sociale. Par exemple, il est surnois de soutenir fortement des industries qui produisent des pesticides interdits en Europe, car néfastes pour l'environnement et la santé pour les exporter ailleurs, ou des industries de l'armement dont l'objectif est de vendre des armes pour faire la guerre et non pour garantir la paix⁽⁴⁾.

De la même manière, il est inefficace de déployer des industries concurrentes entre pays européens sur des secteurs/technologies en très forte tension concurrentielle au niveau mondial ou de cibler des biens peu utiles dans un contexte de décarbonation. La récente faillite du fabricant de batteries suédois Northvolt est représentative d'un manque de vision stratégique et collective en Europe. *« Plutôt que de structurer un véritable écosystème européen capable de rivaliser avec ces géants, Bruxelles a trop longtemps misé sur la main invisible du marché. Cette absence de politique industrielle volontariste a laissé Northvolt se battre seul face à des acteurs soutenus par des stratégies nationales solides et des investissements massifs de la part des pays concernés. »*⁽⁵⁾

Dans cette étude, nous faisons le pari que l'économie sociale (ES) détient les forces vives qui peuvent proposer cette vision stratégique et collective, car elle permet d'intégrer des préoccupations sociales et environnementales avec un ancrage territorial fort. En effet, il existe des industries en économie sociale en Belgique francophone, elles sont peu nombreuses et, la plupart du temps, assument d'abord et avant tout un rôle de sous-traitance. La sous-traitance, en soi, n'est pas une mauvaise chose, permettant de fournir de l'activité économique à de nombreuses structures. Cependant, elle implique une dépendance économique à d'autres, augmentant les risques de perte de contrôle de la production. La concurrence avec des acteurs classiques d'ici ou d'ailleurs, souvent soumise à des exigences moins fortes en matière sociale ou environnementale, rend cette dépendance risquée. Elle implique également, et surtout, une perte du pilotage stratégique sur les activités exercées en sous-traitance, restreignant l'innovation sociale et contraignant à un certain alignement sur des logiques capitalistes.

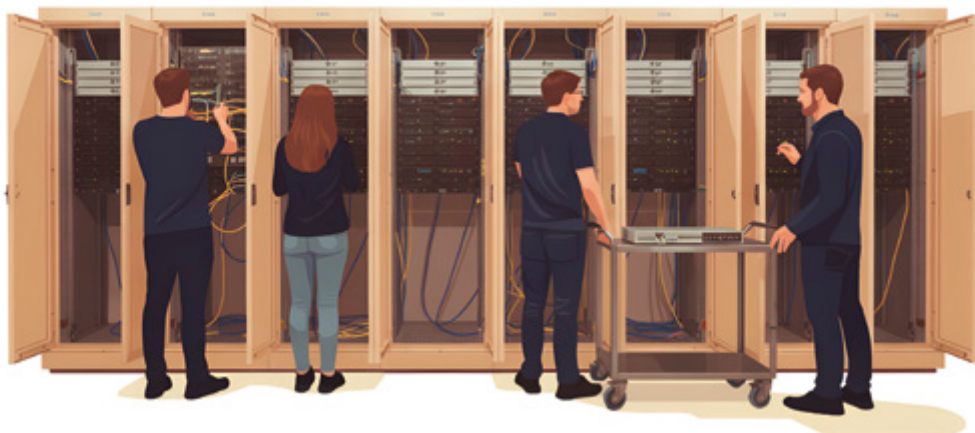
 (4) Clotuche, J. (2025). Le prix de la guerre, le coût de la paix. SAW-B [en ligne], <https://saw-b.be/publication/le-prix-de-la-guerre-le-cout-de-la-paix> — (5) Leclercq, D. (2025). Northvolt officiellement en faillite ou la panne de vision industrielle en Europe. Gocar [en ligne], <https://gocar.be/fr/actu-auto/editorial/northvolt-officiellement-en-faillite-ou-la-panne-de-vision-industrielle-europeenne>

Par ailleurs, quand on parle de (ré)industrialisation, ou même tout simplement de développement économique, il convient de souligner la faiblesse ou l'absence de prise en compte de l'ES dans les politiques économiques et industrielles. Les acteurs publics et politiques n'associent pas, ou pas suffisamment, l'ES à ces questions.

“

L'enjeu serait donc de permettre à l'ES de se positionner comme un acteur à part entière, capable d'innover, de créer ses propres marchés, et d'imposer ses logiques sociales et environnementales au sein de l'économie industrielle. ”

Nous sommes appréciés, on reconnaît notre utilité et notre travail, mais on ne croit pas vraiment en nous. En tout cas, pas dans notre capacité à être un acteur économique à part entière et encore moins un acteur industriel. Nous sommes difficiles à cerner en raison notamment de nos particularités et de notre diversité. Tout en ressemblant à d'autres acteurs, nous construisons hors des murs, avec la volonté pour certains interlocuteurs de vouloir nous faire rentrer dans des cadres plus formels, d'adopter des comportements qu'ils connaissent, qu'ils comprennent et qui, pourtant, sont en contradiction avec notre ADN. Tabler sur une nouvelle industrialisation et un déploiement économique en niant le rôle joué par l'économie sociale représentée par des entreprises industrielles en Belgique (Entra, Cociter, Servioplast, etc.) et au niveau européen (Acome, Scopelec, Mondragon, etc.), ce serait comme miser sur la réussite d'un examen en étudiant qu'une partie de la matière. Ça peut marcher mais c'est un pari très risqué. A-t-on réellement les moyens de faire ce pari, d'autant qu'impliquer l'ES ne représente aucun risque ? Pourquoi et comment intégrer l'ES dans un projet de nouvelle industrialisation ambitieux ? Cette question constitue le fil rouge de notre travail.



Dans la première partie de cette étude, nous présentons précisément cette ambition en regard des enjeux actuels qui traversent l'industrie. Dans ce même point, nous proposons une définition de l'industrialisation en économie sociale.

Dans la deuxième partie de l'étude qui constitue le cœur du texte, nous développons quatre freins majeurs auxquels l'ES fait face et nous évoquons de premiers leviers possibles.

Ces réflexions sont issues d'un moment collectif avec des acteurs de l'économie sociale et de l'économie classique ainsi que des acteurs publics que nous avons organisé en juillet 2025. Ensemble, nous avons cherché à établir un premier diagnostic sur ces freins et leviers à l'industrialisation de l'ES. C'est un premier pas dans un

travail qui durera plusieurs années pour favoriser le développement de l'industrie en économie sociale.

Enfin, nous concluons l'étude avec une projection pour un renouveau de l'industrie ancré dans l'économie sociale. Cette projection est construite sur base de balises qui nous paraissent fondamentales pour une nouvelle industrialisation. Ces balises ne sont que les prémices de nos réflexions et constituent une invitation à l'action.



1. POUR UNE INDUSTRIALISATION EN ÉCONOMIE SOCIALE : UNE NOUVELLE INDUSTRIALISATION, UNE QUADRUPLE AMBITION... OU LA VISION DE LA RÉINDUSTRIALISATION QUE NOUS SOUHAITONS CONSTRUIRE

L'industrialisation n'est pas qu'un enjeu économique. Elle appelle à en mobiliser d'autres si nous ne voulons pas répéter les erreurs du passé et/ou continuer à nous inscrire dans un même système économique délétère pour la société et l'environnement. C'est un projet ambitieux que nous proposons dans cette étude et qui appelle à redéfinir les liens entre l'industrialisation et l'économie sociale pour porter une nouvelle industrialisation ambitieuse.

1.1. Une nouvelle industrialisation inscrite en économie sociale

Une nouvelle industrialisation ambitieuse et à la hauteur des défis actuels doit prendre en compte quatre dimensions :

1.
SOCIALE

2.
ECONOMIQUE

3.
STRATÉGIQUE

4.
ENVIRONNEMENTALE



1.1.1. Sociale :

Une réindustrialisation centrée sur la réponse aux besoins sociaux.

Si nous voulons une nouvelle industrialisation ou une réindustrialisation qui soit mobilisatrice, elle doit se préoccuper de répondre aux besoins sociaux. Le sentiment de déclassement ressenti par une part toujours plus importante de la population représente un danger souvent mésestimé⁽⁶⁾. Celui-ci repose sur l'idée que la situation d'une personne sera moins bonne que celle de ses parents. Ce sentiment de la panne de l'ascenseur social est un facteur fort de déstabilisation individuelle et collective. Une des réponses à cette situation nécessite d'impliquer les citoyens et citoyennes tant dans la définition de cette politique industrielle que dans la réflexion sur l'utilité de cette politique pour renforcer le contrat social et répondre aux besoins en termes de droits sociaux et de droits humains qui permettent à chacune et chacun d'avoir accès aux besoins de base en matière de santé, d'alimentation, d'énergie, de mobilité...

1.1.2. Economique :

Une réindustrialisation réussie vise à créer de l'activité par le maintien et la création d'emplois locaux, dont des emplois en inclusion et en insertion, et qui respectent les normes sociales européennes de production.

Même si l'industrie ne cesse de s'automatiser, et le déploiement de l'intelligence artificielle ne va en rien atténuer cette dynamique, elle a besoin de main-d'œuvre. Toute réindustrialisation sera pourvoyeuse d'emplois et l'analyse fréquente du milieu entrepreneurial conventionnel est que les normes sociales belges, et européennes, seraient trop élevées. Notre compétitivité serait un frein trop important et il faudrait réduire ces normes sociales et salariales pour pouvoir faire concurrence au niveau international et même avec les autres pays européens. Mais regarder cette concurrence uniquement sous ce prisme est une aberration et une contre-vérité. Si la Chine produit 90% des batteries électriques et déploie une industrie automobile jusqu'en Europe, ce n'est pas uniquement parce qu'elle paie des bas salaires.

 (6) De Royer, S. (2023). Le sentiment de déclassement des classes moyennes, une « bombe politique à retardement », Le Monde [en ligne] https://www.lemonde.fr/politique/article/2023/11/25/le-sentiment-de-declassement-des-classes-moyennes-une-bombe-politique-a-retardement_6202260_823448.html

C'est une composante, mais c'est loin d'être la seule et ce n'est pas l'élément le plus décisif, loin de là.

Miser sur la formation, la montée en compétences, investir dans un enseignement de qualité, soutenir les travailleurs et les travailleuses et valoriser leur savoir-faire sont quelques-unes des priorités.

Cela dit, le cas chinois n'est pas non plus à copier. Nous souhaitons démontrer qu'il y a plusieurs angles économiques à aborder et à prendre en compte. Nous pourrions même avancer que les exigences sociales peuvent devenir le plus gros avantage « compétitif » de l'Europe pour autant que celles-ci soient réellement protégées par une réglementation et valorisées au travers des clauses sociales et éthiques dans la commande publique.

Cela dit, la réindustrialisation n'est pas seulement une nécessité économique.

1.1.3. Stratégique :

Sur le plan stratégique, une nouvelle industrialisation est envisageable si elle réduit les dépendances sur les besoins essentiels pour renforcer l'autonomie et la gestion stratégique à l'échelle nationale et européenne.

La dépendance de nombreux pays européens à des biens produits en Chine par exemple a montré toutes ses conséquences sur la sécurité d'approvisionnement pendant la crise du COVID ou avec la guerre en Ukraine. Elle a permis de dévoiler toutes les implications géostratégiques liées à l'industrie.

La disparition d'industries en cascade dans le domaine du textile, de l'acier, du charbon a provoqué des effets en série systémiques sur les territoires centrés sur ces activités. Mais cette découverte faite dans la douleur rappelle également tout le potentiel territorial d'une nouvelle industrialisation pensée à partir des territoires et ne dépendant dès lors pas uniquement de capitaines d'industries. C'est tout un écosystème qui doit être mobilisé pour penser cette réindustrialisation à des échelles locales, régionales, belge et européenne. Pour être pertinente, elle doit impliquer une diversité d'acteurs à grande échelle en évitant les écueils d'un déploiement entre personnes

convaincues et intéressées. Il faut pouvoir intégrer des secteurs variés où l'autonomie stratégique et la solidarité sont centrales, notamment dans la santé, l'énergie, la mobilité, la gestion des déchets, l'alimentation...

Ceci doit permettre de contrer les actuelles velléités impérialistes qui refont surface dans la course aux ressources naturelles sous couvert de domination technologique.

1.1.4. Environnementale :

Enfin, la dimension environnementale pourra être couverte notamment par une réindustrialisation qui permet de travailler en circuits-courts (ou plus courts) mais également qui, par la relocalisation, permet de faire appliquer les normes environnementales européennes dans la production.

Mais attention... L'industrialisation telle que nous la connaissons aujourd'hui est souvent synonyme de problèmes environnementaux, pollution, eau, biodiversité... Les industries sont souvent pointées du doigt pour leur contribution à la catastrophe écologique.

Ces dernières années, les plans

pour impliquer les industries dans la transition écologique sont légion (on peut penser au Green Deal européen).

Mais le moindre soubresaut de l'actualité politique ou économique incite à faire marche arrière, et ce, au nom d'une réindustrialisation nécessaire pour rester compétitif. C'est pourtant tout l'inverse qui est pertinent. Chercher, à nouveau, à faire comme les autres pour pouvoir leur faire concurrence est le meilleur chemin pour rester à la peine.

C'est, au contraire, en misant sur la transition écologique qu'on peut avancer. De quoi avons-nous besoin en Europe qui permette cette transition écologique ? Voilà bien une question centrale à se poser avant de vouloir réindustrialiser dans tous les sens et n'importe comment.

1.2. Et l'économie sociale dans tout cela ? Essai de définition ?

Industrialiser l'économie sociale, qu'est-ce que cela signifie ? Quels en sont les obstacles ? Et surtout, comment lever ces freins pour permettre à l'ES de devenir un acteur de premier plan dans une nouvelle industrialisation des territoires ?

“ Par industrialisation en économie sociale, SAW-B entend le passage à l'échelle industrielle de structures relevant de l'ES : une montée en puissance de la production, par le développement interne, une standardisation maîtrisée des process, l'essaimage ou encore la mutualisation entre acteurs. ”



Cette industrialisation se traduit ainsi par :

- La contribution directe au tissu industriel existant, en comblant les manques dans les chaînes de production, en s'appuyant sur les forces du territoire et en assumant des fonctions de sous-traitance.
- La création de nouvelles chaînes de valeur, adaptées à des besoins sociaux et environnementaux spécifiques.
- L'adoption de logiques d'expansion territoriale permettant de répondre aux besoins de l'ensemble des territoires en circuits-(plus)courts, notamment via l'essaimage de modèles vertueux.
- La massification de solutions innovantes portées par l'ES, souvent cantonnées à des niches.
- La standardisation de process tout en intégrant et respectant les valeurs et l'ADN de l'ES.

À travers ce processus, l'ES peut ambitionner de faire converger les pratiques industrielles vers les valeurs de l'économie sociale, de faire « ES-iser » l'industrie. Il s'agit donc d'un double mouvement : faire entrer l'ES dans l'industrie, mais aussi transformer l'industrie par les principes de l'ES.

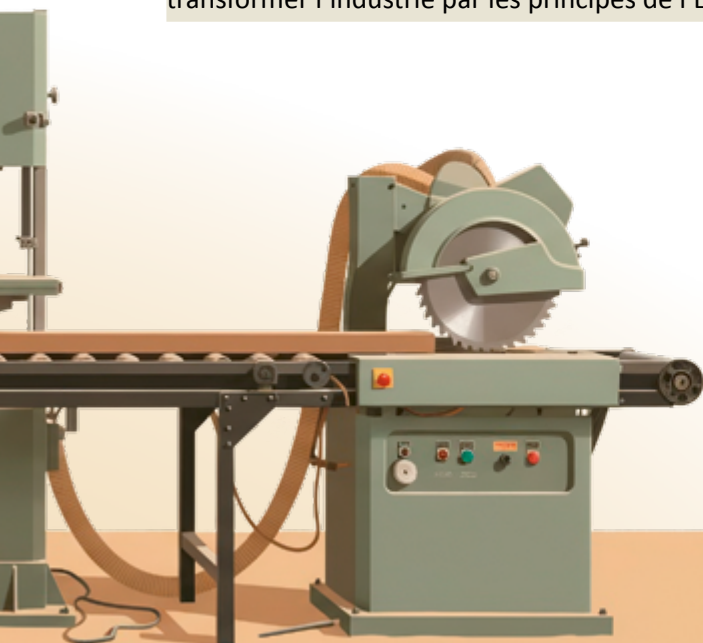


Tableau récapitulatif des dynamiques industrielles

Concept	Logique générale	Objectif dominant
Désindustrialisation 	Processus de recul de l'activité industrielle dans une économie, dans un territoire	Ajustement économique, spécialisation dans les services, recherche de compétitivité
Industrialisation classique Fonctionnement actuel, hors ES	Logique de production industrialisée dans l'économie dominante.	Maximisation de la productivité, compétitivité, parts de marché.
Industrialisation en économie sociale État des lieux actuel	Intégration partielle de l'ES dans l'appareil industriel existant.	Maintenir de l'activité économique et de l'emploi.
Réindustrialisation	Projet politique de reconstruction d'une base productive industrielle classique après désindustrialisation.	Recréer de l'activité, de l'emploi et de l'autonomie stratégique.
Nouvelle industrialisation Alternatives portées par l'ES	Rupture volontaire avec le modèle industriel productiviste.	Produire de manière utile, soutenable et démocratique.

Fonctionnement concret aujourd'hui	Rapport aux enjeux sociaux et environnementaux
Fermeture ou délocalisation d'usines, baisse de la part de l'industrie dans l'emploi et la valeur ajoutée, perte de savoir-faire, fragilisation des territoires industriels	Perte d'emplois durables, affaiblissement historique de la souveraineté économique, fragilisation territoriale.
Organisation par chaînes de valeur globalisées, standardisation poussée des process, logique de rentabilité, pression sur les coûts, intégration de secteurs variés (logistique, agriculture, numérique, services) dans des formes industrialisées.	Les enjeux sociaux et environnementaux sont souvent secondaires ou subordonnés à la compétitivité. Fortement liée aux crises écologiques et sociales.
Majoritairement un rôle de sous-traitance dans des filières dominées par l'économie classique ; dépendance économique vis-à-vis de donneurs d'ordre ; faible capacité de pilotage stratégique ; difficulté à créer ses propres marchés ; pression à s'aligner sur des logiques capitalistes pour survivre économiquement.	Les valeurs sociales et environnementales sont présentes mais fragilisées par la dépendance économique. Situation qui limite l'innovation sociale et contraint les acteurs de l'ES à s'adapter aux logiques dominantes plutôt qu'à les transformer.
Relocalisation de filières, soutien public à certains secteurs, investissements industriels mais avec le risque de reproduire les erreurs du passé (choix de secteurs inutiles, polluants ou socialement discutables).	La réindustrialisation n'a de sens que si elle intègre explicitement des exigences sociales, économiques, stratégiques et environnementales. Sinon, elle devient un simple retour au modèle industriel dominant.
Construction de filières locales, circuits courts, coopération entre acteurs, ancrage territorial, utilité sociale des biens produits, gouvernance démocratique, essaimage plutôt que concentration, réinvestissement des bénéfices.	Les enjeux sociaux, écologiques, territoriaux et éthiques constituent le cœur du modèle.



2. DES FREINS ET LEVIERS À L'INDUSTRIALISATION EN ÉCONOMIE SOCIALE

Malgré leur potentiel avéré, les structures de l'ES font face à de nombreux freins lorsqu'il s'agit d'entrer dans une logique industrielle. Une étude sur l'ES comme levier de l'industrialisation en France⁽⁷⁾ synthétise cinq familles d'obstacles.

1. La méconnaissance réciproque entre l'ES et l'industrie conventionnelle
2. Une concurrence inégale avec l'industrie classique
3. Un accès difficile à des financements adaptés
4. Un accès limité au foncier et à l'immobilier
5. Des tensions sur les ressources humaines.

 (7) Intercommunalité de France, la Banque des Territoires (2024). Réindustrialisation : l'ESS comme levier de croissance. Intercommunalités de France [en ligne], <https://www.intercommunalites.fr/publications/industrie-et-ess/>

Ces familles sont assez larges et nécessitent cependant d'être affinées et complétées au regard des spécificités belges.

Ces obstacles soulevés par l'étude française ont été mobilisés lors de notre journée sur le thème de l'industrie du 3 juillet 2025. Quatre tables de discussions ont été organisées sur les angles économiques (rôle des industries dans le développement économique), des ressources humaines (gouvernance démocratique, conditions de travail, compétences nécessaires et disponibles, marché de l'emploi, formation, attirance pour les jeunes...), techniques (foncier, financements, appels d'offres) et de la prospective (quels sont les enjeux à moyen et à long termes, les filières en développement, les opportunités et menaces...).

De ces ateliers sont ressortis énormément d'éléments et de questions permettant d'affiner et d'interroger les obstacles cités par l'étude française dans le contexte belge.

“ Nous avons retenu quatre freins majeurs en regard desquels des leviers sont présentés sous formes de projections réflexives et de recommandations pour rendre l'industrialisation de l'économie sociale réaliste, structurée et impactante. ”

Loin d'être exhaustif, cet inventaire de quatre freins constitue une base de réflexion qui sera poursuivie à la suite de cette étude.

2.1. Accès au financement

Passer à des modèles industriels capables de produire à grande échelle, de peser sur les chaînes de valeur et de répondre à des besoins sociaux massifs suppose d'importants investissements : foncier et bâtiments, équipements, R&D, équipes qualifiées et principalement en capital à risque. C'est précisément à ce moment que l'on observe les plus grandes difficultés d'accès au financement pour les entreprises d'économie sociale qui font face à une série de freins résultant principalement d'un décalage structurel entre les logiques de la finance classique et les spécificités économiques, juridiques et politiques des entreprises d'économie sociale.

1. LES FREINS

2. LES LEVIERS

3. CONCLUSIONS



2.1.1. Les freins :

A/ Critères des fonds d'investissement.

Le premier frein est lié aux critères de rentabilité et de gouvernance imposés par une grande partie des financeurs privés. Les fonds d'investissement et les sociétés de capital à vocation économique exigent généralement des taux de rendement du capital élevés, souvent à deux chiffres, qui traduisent une prise de participation considérée comme risquée (à titre d'illustration, un fonds d'investissement approché lors de la recherche de financement pour l'investissement nécessaire au lancement de la coopérative Carolostore, active dans la distribution alimentaire de qualité en circuit-court, exigeait un rendement de 12 % ...). Une telle exigence n'est pas anecdotique, elle dit quelque chose de l'incompatibilité entre une finance fondée sur la maximisation du retour sur investissement et un modèle qui, par choix politique, plafonne la captation privée de la valeur pour réinvestir dans l'impact social, l'emploi local ou l'accessibilité du service. Par ailleurs, il y a aussi souvent des exigences sur la gouvernance de l'entreprise au moment de l'entrée au capital qui remettent directement en cause l'autonomie de gestion de la structure qui se fonde notamment sur le principe « une part une voix ». Autrement dit, l'accès aux capitaux privés est souvent conditionné à une forme de « normalisation capitaliste » du projet.

B/ La fragilité du financement public.

Une partie des entreprises de l'économie sociale perçoit des aides publiques (essentiellement régionales) pour exercer leurs missions d'intérêt général telles que l'insertion socioprofessionnelle, l'inclusion, la transition écologique ou l'économie circulaire.

Or, ces subsides restent précaires : ils sont renégociés à court terme, varient selon les priorités politiques et peuvent être réduits sous la pression budgétaire. En 2025, des mesures supprimant l'indexation et diminuant des subsides directement liés à leur mission d'insertion socioprofessionnelle ont notamment été prises. Ces mesures, outre qu'elles menacent le rôle des entreprises d'économie sociale dans la cohésion sociale et territoriale, accentuent la vulnérabilité des entreprises d'économie sociale au moment même où elles cherchent à renforcer leur dimension économique (industrialisation, mutualisation d'outils de production, développement local). En outre, cela pourrait provoquer une perception accrue du « risque » par les financeurs privés, qui hésiteront à investir dans des structures fragilisées par la contraction de l'aide publique.

C/ Iniquité de traitement dans l'accès aux financements publics à l'investissement.

Un frein structurel majeur à l'industrialisation en économie sociale est lié à la différence de traitement institutionnel entre les entreprises commerciales et les entreprises d'économie sociale sous forme d'association sans but lucratif. Depuis la réforme du Code des sociétés (entrée en vigueur le 1^{er} mai 2019), les ASBL peuvent exercer des activités économiques (anciennement dénommées « opérations industrielles ou commerciales ») à titre principal, et ce de manière illimitée, mais elles restent souvent exclues des dispositifs d'aides à l'investissement (transition énergétique, digitalisation, innovation, etc.) réservés aux entreprises sous un autre statut. Cette distinction, fondée sur la structure de gouvernance, crée une situation paradoxale : les ASBL doivent respecter des contraintes de gestion et de transparence comparables à celles des sociétés, mais ne bénéficient pas des mêmes leviers de financement public, tels que les aides à l'investissement de la Région bruxelloise ou certains appels à projets européens pour l'innovation et la compétitivité. Il y a donc une incohérence politique et économique, l'égalité formelle des statuts n'ayant pas été accompagnée d'une égalité maté-

rielle d'accès aux ressources. Cette exclusion découle d'une conception restrictive de l'entreprise industrielle et démontre une véritable méconnaissance du rôle économique joué par les entreprises d'économie sociale, peu importe leur forme juridique. De ce fait, certaines entreprises d'économie sociale, essentiellement les Entreprises de Travail Adapté, qui sont pour la plupart constituées sous forme d'ASBL, voient freiner ou arrêter dans leurs projets industriels.

D/ Le manque de fonds propres et la difficulté d'accès aux prêts bancaires.

Passer à l'échelle industrielle, ce n'est pas seulement produire plus, c'est structurer une chaîne de valeur, sécuriser des approvisionnements, normaliser des processus, investir dans la recherche et développement. Or, de nombreuses structures d'ES n'ont ni les marges financières, ni les équipes internes, ni l'historique d'endettement industriel qui permettrait de convaincre des banques d'accorder des prêts d'équipement lourds. Le déficit chronique⁽⁸⁾ de fonds propres dans les entreprises d'économie sociale limite leur capacité d'emprunt bancaire et les confine à des logiques de petits projets incrémentaux plutôt qu'à de véritables sauts d'industrialisation.

⁽⁸⁾ Chambre de l'Économie Sociale et Solidaire (2022). Le financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. ESS France [en ligne], <https://www.ess-france.org/rapport-sur-le-financement-des-entreprises-de-l-economie-sociale-et-solidaire>

2.1.2. Les leviers :

A/ L'adaptation des instruments classiques et l'implication directe d'acteurs publics économiques.

Un premier levier consiste à adapter les outils de financement, plutôt que d'exiger des entreprises d'économie sociale qu'elles se moulent dans les instruments classiques.

Les acteurs publics disposent déjà d'instruments de financement du développement économique (prêts participatifs, garanties, co-investissements, aides à l'investissement productif). Une orientation explicite de ces instruments vers l'ES, comme c'est le cas avec W.Alter (par exemple via des enveloppes dédiées et des critères adaptés à la lucrativité limitée), constitue un levier majeur.

Les pouvoirs publics, en acceptant d'entrer dans des logiques de capital à risque et à retour limité mais à fort impact territorial, peuvent jouer un rôle partenarial d'amorçage industriel.

Cette implication publique serait d'autant plus légitime que les entreprises d'économie sociale contribuent à des objectifs d'intérêt général que l'État lui-même dit poursuivre : réindustrialisation verte, relocalisation, emplois non délocalisables, cohésion sociale et qui devraient donc s'inscrire dans la feuille de route de la mise en œuvre d'une vision industrielle qui reste à définir⁽⁹⁾.

B/ Création de fonds d'investissement ES.

Il est nécessaire de créer des fonds d'investissement spécifiquement conçus pour l'ES, intégrant des critères d'impact social et environnemental dans leur grille d'analyse et dans leurs attentes de rendement. Des expériences existent déjà : les clubs d'investisseurs solidaires comme CitizenFund organisent une épargne citoyenne, avec une gouvernance partagée et une logique de soutien patient à des projets locaux. Ces clubs ne cherchent pas à maximiser les profits financiers, mais la consolidation d'une utilité sociale et territoriale. Ils démontrent la faisabilité d'une intermédiation financière solidaire, mais à une échelle encore trop limitée pour soutenir une stratégie industrielle lourde. Il existe des exemples inspirants comme la récente levée de fonds de la société coopérative de production (SCOP) française Duralex qui a réussi à récolter 20 millions d'euros, soit près de 4 fois l'objectif de départ, auprès de 13.467 investisseurs afin de moderniser son outil industriel et de développer de nouveaux produits, démontrant la possibilité de créer un lien de proximité entre industrie et citoyens⁽¹⁰⁾ mais à nuancer compte tenu d'importantes aides publiques

 (9) Collignon, A. (2025). L'industrie wallonne au cœur de la transformation écologique. Canopea [en ligne] <https://www.canopea.be/une-vision-davenir-pour-lindustrie-wallonne/> — (10) Diard, C. Meier, O. (2025). Duralex : et si les citoyens sauvaient nos usines ? The Conversation [en ligne] <https://theconversation.com/duralex-et-si-les-citoyens-sauvaient-nos-usines-270379>

octroyées par divers niveaux de pouvoir⁽¹¹⁾. Dans le même esprit, des acteurs comme Crédal ou Fin'Common ont des logiques de finance solidaire et coopérative, permettant l'octroi de crédits d'investissement. Mais ces dispositifs sont peu adaptés à des investissements massifs tels que l'achat d'une ligne de production industrielle ou d'un parc de machines.

La constitution de fonds d'investissement « par et pour » l'économie sociale, c'est-à-dire des fonds d'investissement où l'argent est géré directement par des acteurs de l'économie sociale (entreprises d'économie sociale, fondations, mutuelles...), plutôt que par des acteurs purement financiers, devrait être envisagée. L'idée est double. D'abord, mutualiser les ressources financières des acteurs de l'ES eux-mêmes, afin de dégager des tickets d'investissement plus élevés et d'augmenter leur pouvoir de négociation. Ensuite, garantir que les conditions d'entrée au capital, de rémunération du capital et de sortie respectent la finalité sociale et la gouvernance démocratique des structures financées. Ce levier permettrait de rétablir une équité entre entreprises d'économie sociale et entreprises classiques : aujourd'hui, les secondes accèdent avec plus de facilité à du capital investissement industriel, tandis que les premières doivent souvent bricoler entre subsides, dettes à court terme et petites levées « solidaires ».

C/ L'évolution des cadres du financement public à l'investissement.

La reconnaissance politique et institutionnelle des ASBL comme acteurs économiques industriels à part entière est essentielle pour lever un frein majeur à l'industrialisation des entreprises d'économie sociale, en particulier les entreprises de travail adapté. En ouvrant l'accès des ASBL aux mêmes dispositifs publics d'investissement, les Régions instaureraient une équité de traitement entre entreprises d'économie sociale sous forme d'ASBL et les autres.

Plus largement, il y aurait lieu de repenser les critères d'accès aux aides publiques, et de proportionner celles-ci, en se fondant sur l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise, en intégrant les externalités positives et négatives. La Région de Bruxelles-Capitale a initié cette démarche dans son Plan pour la Reprise et la Résilience : les aides peuvent être majorées jusqu'à 45 % pour les entreprises développant des projets à haute valeur sociale et environnementale, conformément au principe européen Do No Significant Harm (DNSH) qui exige que les activités financées ne nuisent pas significativement à l'environnement.

 (11) Zerouali, K. (2024). Une coopérative pour sauver Duralex. Mediapart [en ligne], Une coopérative pour sauver Duralex | Mediapart

Ces mesures doivent pouvoir être généralisées et englober l'ensemble des externalités (sociales et environnementales, positives et négatives).

D/ Les marchés publics responsables comme outil de financement par l'activité et de crédibilité économique.

Les marchés publics responsables représentent un levier majeur pour soutenir l'industrialisation des entreprises d'économie sociale. En orientant la commande publique vers des critères sociaux, environnementaux et éthiques, ils deviennent plus qu'un acte d'achat : un instrument d'investissement collectif qui crée des conditions économiques durables.

L'accès régulier à ces marchés peut permettre aux entreprises d'économie sociale de financer indirectement leurs investissements par l'activité elle-même. En sécurisant des débouchés et des revenus durables, elles peuvent engager plus sereinement des dépenses lourdes liées à la production, à l'innovation ou à la montée en compétences. Ce flux d'activité publique agit ainsi comme un moteur d'autofinancement mais aussi comme un signal de confiance pour les investisseurs. En effet, le fait d'être en mesure d'obtenir des marchés publics intégrant l'impact social et environnemental renforce la crédibilité écono-

mique de ces entreprises. Les financeurs privés et publics peuvent y voir, outre l'effet sur le chiffre d'affaires, une garantie de stabilité et une reconnaissance institutionnelle de leur valeur, réduisant la perception du risque.

Les marchés publics responsables participent ainsi à une double dynamique : ils soutiennent l'investissement industriel des entreprises d'économie sociale par l'activité générée tout en rassurant les acteurs financiers sur la viabilité de leur modèle.

2.1.3. Conclusion :

L'accès aux financements, principalement en capital à risque, demeure l'un des principaux nœuds de transformation de l'économie sociale. Les difficultés identifiées ne relèvent pas d'une faiblesse intrinsèque des entreprises d'économie sociale, mais d'un écart structurel entre leurs logiques de gouvernance démocratique, de lucrativité limitée et d'impact collectif, et les critères dominants de la finance classique centrés sur la maximisation du rendement.

Pour lever ces freins, il ne s'agit pas simplement d'ajuster des dispositifs existants, mais de refonder une approche du financement fondée sur la valeur sociale, territoriale et environnementale produite par ces entreprises. L'adaptation des outils publics, la création de fonds d'investissement dédiés à l'ES, la reconnaissance pleine et entière des ASBL comme acteurs économiques à part entière, ainsi que

la mobilisation des marchés publics responsables ouvrent des perspectives concrètes pour une industrialisation soutenable de l'économie sociale. Cette évolution implique un changement

de paradigme : reconnaître que l'investissement dans l'économie sociale n'est pas un acte philanthropique, mais un choix stratégique pour une économie résiliente, inclusive et ancrée localement.

2.2. De la concurrence à l'émulation et à la coopération

La concurrence est une composante essentielle, structurelle et structurante du capitalisme et de l'économie de marché. Elle en est tellement centrale qu'elle n'est jamais remise en cause. La libéralisation des marchés serait nécessaire pour permettre une concurrence libre et non faussée qui peut favoriser l'innovation et le choix éclairé des consommateurs, grâce par exemple à une pression des prix à la baisse. C'est tout autant une prétention théorique qu'une explication pratique. Peu importe si la réalité est venue plusieurs fois contredire cette assertion, notamment lorsqu'elle crée les conditions des monopoles ou qu'elle fait monter les prix entre autres grâce à des ententes entre fabricants. À titre d'exemple, au Royaume Uni, la libéralisation et la privatisation du secteur énergétique⁽¹²⁾ se traduisent par :

- des prix domestiques parmi les plus élevés d'Europe (hausse d'environ 63 % des factures en moyenne depuis avant la crise énergétique) ;
- une part très importante de la facture captée comme profits : environ 24,2 % de la facture moyenne d'énergie (416 £ sur 1 719 £) en 2024 correspond à des profits préimpôts dans la chaîne énergie ;
- au moins 70,7 milliards £ de dividendes versés aux actionnaires entre 2010 et 2025, plutôt que réinvestis ou utilisés pour réduire les tarifs.

En Belgique, la libéralisation complète des marchés de l'électricité pour les particuliers date de 2003 en Flandre, 2007 en Wallonie. Avant, Electrabel dominait le marché. Depuis, de nombreux fournisseurs sont entrés, mais entre 2007 et 2015, la CWAPE (régulateur wallon) calcule que la facture d'électricité a augmenté de 40 % pour les consommateurs « passifs » qui sont restés chez le même fournisseur et de 25 % pour les consommateurs « actifs » qui ont comparé et changé⁽¹³⁾.

Si nous acceptons ce postulat de la concurrence inhérente au marché économique actuel, nous devons voir comment elle peut entraver l'industrialisation en économie sociale et/ou être un levier pour son déploiement.

 (12) Taylor, M. (2025). « Privatisation premium »: billions from UK energy bills paid to shareholders. The Guardian [en ligne], <https://www.theguardian.com/politics/2025/sep/17/privatisation-premium-billions-from-uk-energy-bills-paid-to-shareholders>
(13) Lepage, M. (2019). Do the Walloons pay more for their electricity bills since 2009 ? Energyprice [en ligne] <https://www.energyprice.be/blog/evolution-electricity-bill?referrer=https%3A%2F%2F>

2.2.1. En quoi la concurrence est un frein pour l'industrialisation en économie sociale ?

Au-delà d'aspects théoriques, il importe de partir de la réalité du terrain et de ce que disent les responsables d'entreprises d'économie sociale sur cette concurrence et sur les conséquences pour ce déploiement.

A/ Concurrence entre entreprises d'économie sociale et entreprises classiques

Le lien entre entreprises d'économie sociale et entreprises classiques est presque toujours perçu sous l'angle de la concurrence. On découvrira plus bas dans ce texte à quel point il peut être envisagé autrement. Cette rivalité émane soit entre entreprises elles-mêmes soit de causes institutionnelles.

Concurrence émanant des entreprises elles-mêmes

La cause de cette concurrence repose sur deux constats. Le premier est que les entreprises ne se connaissent pas. Les principes et les valeurs de l'économie sociale ne sont pas connus et encore moins compris par nombre de personnes et d'entreprises privées lucratives.

“ **L'économie sociale souffre d'un déficit de notoriété dans le paysage industriel classique. Les entreprises traditionnelles connaissent mal les compétences, les modèles et les ambitions des structures ES, souvent perçues comme marginales, voire utopiques.** ”

Le second constat est une méfiance mutuelle, nourrie par des approches parfois antagonistes : recherche de profit versus recherche d'impact. Il est parfois difficile d'imaginer que des entreprises n'ont pas comme objectif premier le profit et la rentabilité et que ce modèle puisse être générateur d'une activité économique forte, professionnelle et pointue.

L'ancrage territorial fort des structures d'économie sociale porté par une main-d'œuvre locale, des marchés principalement locaux, tout en étant un atout, peuvent aussi limiter leur visibilité à une échelle plus large.

De plus, les modèles hybrides de l'ES, mêlant viabilité économique et finalité sociale, sont souvent difficiles à appréhender pour des acteurs habitués à des modèles plus linéaires.

Les entreprises peuvent se retrouver aussi en concurrence pour certains marchés. Alors que l'aide publique, qui est une compensation de la moindre productivité des salariés en raison de leur situation de handicap, permet aux ETA de proposer des prix semblables à ceux du marché, ces aides sont perçues comme une concurrence déloyale par certaines entreprises classiques. Parallèlement, le fait que nombre de ces entreprises internalisent une part, plus ou moins importante, de leurs externalités négatives est rarement pris en compte dans cette réflexion sur la concurrence déloyale.

Cette méconnaissance des principes et valeurs de l'ES est renforcée par des préjugés de part et d'autre. Certains perçoivent les entreprises privées lucratives comme uniquement préoccupées par le profit à tout

prix, au détriment du bien-être des travailleurs, du respect de l'environnement... Alors qu'il y a de plus en plus d'entreprises classiques, plutôt petites ou moyennes, qui prennent conscience des défis environnementaux parfois sociaux et cherchent à les intégrer dans leurs modèles de production avec une intensité, certes variable.

Au-delà de cette méconnaissance et des préjugés qui en découlent, les entreprises classiques et d'économie sociale se retrouvent en concurrence entre elles pour remporter des marchés. Elles vont se battre pour obtenir des marchés en matière de récolte et de valorisation des déchets, de nettoyage, d'entretien d'espaces verts, de rénovation... Si les tensions peuvent être dures entre deux opérateurs venant d'un même modèle économique, lorsque la concurrence est entre une entreprise classique et une entreprise d'économie sociale, le statut sera pointé comme responsable de l'octroi du marché en raison des aides perçues par l'entreprise d'économie sociale, comme si elle était la seule à en percevoir⁽¹⁴⁾ et que ces aides n'étaient pas attribuées en raison du type de travailleurs pour compenser une moindre productivité. Tout ceci ne contribue pas à créer les conditions d'un échange serein et d'égal à égal.

 (14) Le Gresea et la Banque nationale ont calculé le montant des aides aux entreprises en Belgique. Bauraind, B. (2025). La Belgique subventionne-t-elle trop ses entreprises ? Gresea [en ligne], <https://gresea.be/La-Belgique-subventionne-t-elle-trop-ses-entreprises>

Quand des raisons institutionnelles créent les conditions d'une concurrence renforcée

Il existe différentes formes de causes institutionnelles qui favorisent une concurrence entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises privées lucratives. Nous avons déjà évoqué les subsides, mais il en existe d'autres. Les asbl n'ont pas le droit de demander certaines interventions auxquelles les autres entreprises ont droit. Dans le même temps, ce statut d'asbl ou de coopérative refroidit des partenaires, publics ou privés, qui exigent une modification de la forme juridique avant d'accepter de développer des partenariats ou de devenir clients. Les entreprises d'économie sociale se voient alors entravées dans leur liberté associative, coopérative et entrepreneuriale avec l'obligation parfois de faire de purs montages juridiques pour obtenir des marchés ou des aides publiques. Dans tous ces cas, la concurrence institutionnelle joue en défaveur des acteurs de l'économie sociale.

En plus de ces difficultés liées à des conceptions biaisées sur la forme juridique, les entreprises d'économie sociale souffrent souvent d'une image peu conforme à la réalité. Si leur rôle social est reconnu, leur rôle économique est parfois négligé. Elles ne sont pas conviées lors de discussions sur l'avenir économique de leur secteur de production ou

de service, même quand celui-ci est considéré comme stratégique, ou sur le développement territorial. C'est plus souvent elles qui se battent pour construire leurs opportunités, pour conquérir des marchés, pour construire leur crédibilité, sans pouvoir recevoir l'aide que toute entreprise classique peut recevoir, même quand elle occupe plusieurs centaines d'emplois.

B/ Concurrence entre entreprises d'économie sociale

La concurrence entre les entreprises de l'ES est protéiforme. La première cause est liée à des réalités historiques. Les entreprises de travail adapté (ETA), avant de prendre la forme qu'on connaît aujourd'hui, étaient des ateliers protégés principalement centrés sur des activités simplifiées, standardisées (conditionnement, emballage...) qui avaient davantage une dimension occupationnelle. Les changements progressifs pour arriver aux ETA actuelles, avec une approche entrepreneuriale bien plus marquée, ont produit des effets importants avec le développement de nouveaux produits et services, mais les activités traditionnelles sont toujours très présentes dans de nombreuses ETA. Ces activités semblables amènent de la concurrence d'autant plus que les entreprises de travail adapté sont confrontées à la concurrence venant

de Flandre, dont l'économie sociale d'insertion est soutenue de manière fort différente des modèles wallons et bruxellois, et des prisons où les tâches pouvant être assumées par les détenus sont limitées et communes à celles de certaines ETA (emballage notamment) et où les détenus touchent une rémunération moindre.

Mais la concurrence touche, globalement, toutes les structures de l'ES, pas seulement des ETA, pour remporter des marchés. On le voit dans le domaine du nettoyage, de la gestion des déchets, de la récupération, de la construction...

Au-delà des marchés, il y a parfois aussi une concurrence pour attirer des travailleurs ou des stagiaires⁽¹⁵⁾. Ceux-ci vont, plus que pour des travailleurs classiques, être influencés par des considérations géographiques, de mobilité...

2.2.2. Quels leviers ?

De la concurrence à l'émulation et à la coopération

“ Les entreprises d'économie sociale utilisent, comme les entreprises classiques, la concurrence comme un levier en matière d'innovation technique, matérielle, sociale... ”

Comme les autres, elles utilisent leurs compétences d'analyses pour trouver de nouvelles idées pour développer leurs produits et services. La différence principale est qu'elles tiennent compte des principes d'économie sociale et de leurs valeurs pour se déployer, en d'autres mots, elles intègrent des contraintes supplémentaires. Nous proposons de présenter trois solutions mises en place par des entreprises d'économie sociale pour faire de cette concurrence un levier vers l'émulation et la coopération.

 (15) Voir à ce sujet les questions de transfert de travailleurs lorsqu'une entreprise ayant remporté un marché public à la place du prestataire précédent et qu'elle est tenue de reprendre les travailleurs (CCT 32 bis) Institut des Juristes d'Entreprises (2022). L'importance de la CCT n° 32 bis dans les marchés publics. IBJ [en ligne], <https://ibj.be/fr/partnerblog-fr/importance-de-la-cct-n32bis-dans-les-marches-publics/>

A/ Coop IT Easy et Odoo

Coop IT Easy est une coopérative qui offre des services informatiques pour faciliter la gestion dans les entreprises d'économie sociale. Elle s'appuie sur le logiciel open source d'Odoo. En effet, le concepteur d'Odoo, Fabien Pinckaers, a fait le choix dès la création de proposer son logiciel de gestion en mode Open source. Même si le modèle d'Odoo reste capitalistique en s'appuyant sur l'Open source comme produit d'appel, choisir un logiciel en open source est central pour Coop IT Easy. La structure a également choisi de s'investir dans la communauté Odoo. En optant pour ce logiciel, Coop IT Easy permet aux entreprises d'économie sociale de bénéficier d'un logiciel de gestion accessible financièrement et en profite pour valoriser les logiciels open source.

B/ La coopérative Propac

Propac est une coopérative née de la collaboration entre trois ETA, Les ateliers Jean Del'cour, Les ateliers du Monceau et Val du Geer. Créée en 2009, la structure se spécialise dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le transport, l'entreposage et la livraison de colis et de marchandises. En se rassemblant, les structures sont plus agiles pour répondre à des marchés et s'adapter à la demande, tout en maintenant un niveau d'exigence sociale pour

les travailleurs. La structure était aussi une manière de répondre à des inquiétudes des clients liées à la forme juridique en asbl.

C/ La coopération entre l'ETA Les Dauphins et l'entreprise Malcourant

Deux clés sont au centre des échanges et du travail entre l'entreprise Malcourant et l'entreprise de travail adapté (ETA) Les Dauphins : des valeurs partagées et une exigence commune. En considérant l'un et l'autre qu'ils parlent d'égal à égal, les deux entreprises peuvent construire un partenariat basé sur des attentes en matière de qualité des prestations et des produits, dans le respect du bien-être des travailleur·euse·s. Cela nécessite bien sûr de se parler et d'ajuster les demandes de manière régulière. Mais cela implique aussi de se considérer, en tant qu'ETA, comme une entreprise offrant le même niveau de professionnalisation, d'exigence et de qualité que n'importe quelle autre entreprise.



2.3. Concilier échelle industrielle et gouvernance participative

Le changement d'échelle constitue une étape déterminante dans la trajectoire des entreprises de l'économie sociale. S'il permet d'accroître l'impact social et de répondre à des besoins croissants, il transforme en profondeur les modes d'organisation et de décision.

“ **L'augmentation de la taille, la formalisation des processus et la complexification des structures interrogent alors la capacité de ces organisations à maintenir une gouvernance réellement participative.** ”

Entre exigences d'efficacité, contraintes économiques et ambition démocratique, se dessine une tension durable qui oblige les entreprises d'économie sociale à repenser en permanence l'articulation entre performance organisationnelle et pouvoir d'agir collectif. Le frein : une tension constitutive entre efficacité organisationnelle et démocratie.

Comment concilier échelle industrielle et gouvernance participative ? Cette question ne relève pas seulement d'un problème de gestion. Elle révèle une tension structurelle entre deux logiques organisationnelles : la rationalité instrumentale de l'efficacité, fondée sur la planification, la mesure et la standardisation, et la rationalité délibérative de la participation, fondée sur le dialogue, la co-construction et la reconnaissance mutuelle.



“

La gouvernance participative vise à impliquer activement l'ensemble des parties prenantes dans la prise de décision à des degrés divers selon les types de décision et les modes de prises de décisions variables s'y rattachant et adaptés à la réalité de l'entreprise. ”

Elle repose sur la transparence, la circulation de l'information et la co-construction des orientations stratégiques.

Cette approche s'inscrit dans une perspective où la légitimité de l'action collective se fonde sur le pouvoir d'agir partagé plutôt que sur la hiérarchie formelle.

Toutefois, ce principe éthique de l'économie sociale se confronte, dès que la taille de l'organisation augmente, à des logiques d'industrialisation : division du travail, formalisation des processus, multiplication des niveaux hiérarchiques ou de coordination. Et les impératifs administratifs et économiques venant des financeurs privés mais également des financeurs publics largement inspirés par le secteur marchand peuvent renforcer encore la complexification des processus de décision et affaiblir la capacité délibérative de l'organisation.

Les entreprises d'économie sociale industrielles ou en voie d'industrialisation l'expérimentent au quotidien : la gestion démocratique à grande échelle devient difficile à appliquer sans générer des coûts importants en termes de temps et de ressources. Jusqu'où peut-on maintenir une véritable gestion démocratique sans que l'efficacité de l'organisation n'en souffre ?

2.3.1. Les leviers

A/ Gérer la complexité par un management de proximité et le rappel du sens : l'exemple de l'ADMR

L'ADMR (Aide à Domicile en Milieu Rural), entreprise d'économie sociale active dans l'aide à domicile et comptant 1 650 travailleurs, illustre ce paradoxe. Structurée en six antennes régionales, elle fait face à une complexité croissante liée à la coordination des équipes et à la multiplication des instances décisionnelles. Pour maintenir un sentiment d'appartenance et une cohésion interne, l'ADMR s'appuie sur un management de proximité et sur des espaces de concertation réguliers. Ces dispositifs visent à maintenir le dialogue et à permettre de rappeler régulièrement le sens de la mission sociale. De plus, l'organisation choisit de ne standardiser que les processus sans valeur ajoutée humaine, afin de préserver la dimension relationnelle et éthique du travail.

Cette adaptation s'inscrit dans un processus d'ajustement continu entre les logiques organisationnelles et l'ambition d'une participation accrue des parties prenantes, avec une attention particulière pour les acteurs de terrain. Si le pouvoir décisionnel demeure concentré au sein des instances dirigeantes et

que l'implication des travailleurs s'exerce principalement à un niveau consultatif, l'ADMR manifeste une conscience aiguë des tensions propres à l'articulation entre rationalité structurelle et sens collectif, qu'elle cherche à appréhender comme enjeu central de son développement.

B/ Repenser la croissance pour préserver la démocratie : l'exemple de Coopeos

La coopérative wallonne Coopeos, active dans la valorisation des déchets verts et du bois local, explore une voie plus radicale. Consciente que la croissance interne pourrait compromettre sa gouvernance participative, elle a choisi de limiter volontairement sa taille à une quarantaine de travailleurs, seuil jugé critique pour le maintien de la participation. Pour étendre son impact sans croître indéfiniment, Coopeos étudie deux leviers :

- ◊ La standardisation technique de certains processus afin de libérer du temps pour la concertation.
- ◊ L'essaimage, c'est-à-dire permettre à d'autres acteurs partageant les mêmes valeurs d'implanter le modèle d'innovation sociale sur d'autres territoires, ou sur le même territoire mais au bénéfice d'autres publics.

D'après les premières projections de Coopeos l'essaimage aurait beaucoup plus d'impact économique en termes d'emploi ainsi que d'impact environnemental. Cette stratégie de croissance distribuée – ou scaling out – permet de séparer la croissance de l'impact de la croissance de la structure. Elle s'oppose au modèle classique de croissance centralisée, où le pouvoir et la coordination se concentrent.

Cependant, l'essaimage présente ses propres défis : garantir la cohérence des pratiques, maintenir une culture commune, et faire dialoguer des modèles de gouvernance parfois hétérogènes (coopératives de travailleurs, coopératives citoyennes, etc.). La croissance horizontale exige donc une intelligence organisationnelle collective et une gouvernance fédérative, plus souple mais aussi plus exigeante en termes de confiance et de communication.

C/ D'autres leviers

D'autres solutions sont régulièrement mises en place par les entreprises d'économie sociale : création de processus de consultation systématique des travailleurs, réunions d'équipe délibératives, création de comités consultatifs (ex. : comités d'acheteurs et de fournisseurs, comité consultatif multipartites prenantes), des assemblées générales plus régulières... Autant de solutions qui permettent d'assurer des corps intermédiaires de représentation et de créer des espaces de débat et de dialogue collectifs afin de confronter des points de vue hétérogènes et de nourrir la décision stratégique sans alourdir excessivement les processus de gouvernance.



2.3.2. Conclusion

Les deux cas explorés – ADMR et Coopeos – mettent en évidence deux manières de répondre à la tension entre industrialisation et participation : adapter la gouvernance à la taille (ADMR) en introduisant des relais locaux et des mécanismes de consultation et limiter la taille pour préserver la gouvernance (Coopeos), en privilégiant l'essaimage et la collaboration en réseau.

“

La croissance démocratique n'est pas incompatible avec l'efficacité, à condition de redéfinir l'efficacité elle-même : non plus comme simple productivité, mais comme capacité collective à agir dans le sens de l'impact social. ”

Concilier échelle industrielle et gouvernance participative ne consiste pas à chercher un compromis entre deux pôles opposés, mais à assumer une tension constitutive. Cette tension nécessite d'être intégrée, dès le départ, aux réflexions stratégiques de croissance des activités.

Les réponses apportées devront impérativement être contextuelles, c'est-à-dire adaptées aux spécificités propres à chaque organisation, à ses parties prenantes, à son modèle économique et à sa mission sociale. Mais elles doivent toutes préserver un principe essentiel : celui de l'espace de dialogue et de sens partagé sans lequel la participation devient une façade. La gouvernance participative n'est pas un simple outil de gestion : l'enjeu n'est pas seulement de “faire participer” mais de construire des organisations qui apprennent, délibèrent et se transforment collectivement, et ce, même lorsqu'elles sont actives à l'échelle industrielle.

2.4. Mobilité et industrialisation en économie sociale

Industrialiser une entreprise demande une mobilité accrue des personnes et des marchandises. Qu'une entreprise change d'échelle ou que son modèle soit essaimé, l'industrialisation des activités est conjointe à l'augmentation du besoin en ressources matérielles et en personnel. La mobilité est un enjeu crucial dans l'industrialisation en ES d'autant plus dans le contexte des transitions sociale, écologique, énergétique etc.

“

Dans le cadre industriel propre à l'ES, la mobilité est un frein car elle touche à la fois les personnes et les biens. Mais aussi parce qu'elle constitue à la fois les connexions et relations entre les entreprises que le cœur de l'activité de certaines d'entre elles.”

Par connexions et relations, nous entendons tout réseau de mobilité comme les routes et autres. Par cœur d'activité, nous visons les entreprises et associations d'ES dont le projet principal est lié à la mobilité.

Plus fondamentalement, le développement industriel passe par celui des transports des biens et des personnes et inversement. Autrement dit, une industrie ne peut se mettre en place si la mobilité n'est pas interrogée. Et si on veut améliorer la mobilité, l'industrie joue un rôle prépondérant du fait d'une série de facteurs qui demandent un réel investissement de grande ampleur (infrastructures, véhicules, etc.)

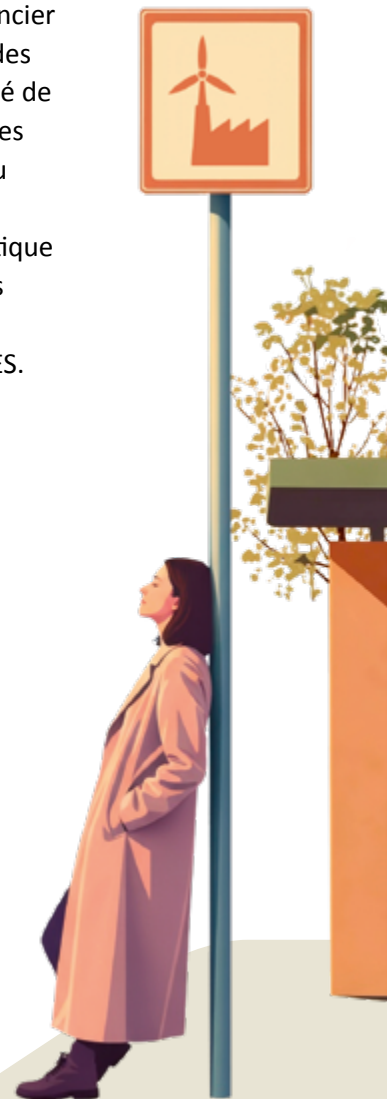
En matière d'industrie, la mobilité peut être appréhendée comme un frein selon deux angles d'approche. Le premier est celui de la mobilité des personnes en matière de service rendu aux bénéficiaires et d'accès à l'emploi. Le deuxième est celui des transports des biens selon la quantité, le stockage et la territorialisation de ceux-ci.

Cela étant, la mobilité comme secteur constitue déjà une réalité dans l'industrialisation en ES mais à de petites échelles et très peu dans l'essaimage et la mutualisation des initiatives existantes. Que ce soit dans l'insertion, dans l'économie circulaire, dans la réparation, dans la livraison, dans la location, tout ce maillage d'entreprises et d'associations (re) construit des filières industrielles à un niveau local et répond aux enjeux écologiques actuels. Elles offrent une autre manière de produire, de transformer et de consommer en développant un travail non délocalisé et répondent à des besoins sociaux. Mais en quoi la mobilité est-elle précisément un frein pour l'industrialisation en ES ?

à la voiture ou des initiatives qui renforcent les transports publics existent, celles-ci doivent encore être suffisamment développées pour répondre aux besoins des personnes. En parallèle, le développement de ces alternatives doit être accompagné d'une politique de mobilité qui intègre l'industrialisation d'entreprises d'économie sociale. Il faut donc différencier l'industrialisation des services de mobilité de l'ES dans les services qu'elles rendent du déploiement plus général d'une politique de la mobilité dans l'industrialisation des entreprises d'ES.

2.4.1. La mobilité des personnes :

L'un des principaux défis est de permettre l'accessibilité des entreprises aux personnes. Or, la plupart des industries actuelles sont situées dans des zonings ou des sites historiquement industriels souvent éloignés des zones d'habitat et parfois peu desservis en transports publics. Il existe toutefois des Plans de mobilité des zones d'activité⁽¹⁶⁾ mais il reste à aménager davantage le territoire pour rapprocher les pôles économiques et d'habitat⁽¹⁷⁾. Par ailleurs, même si des alternatives



 (16) SPW Mobilité (2006). Les plans de mobilité des zones d'activités, SPW [en ligne], Les plans de mobilité des zones d'activité (PMZA) — (17) SPW Environnement (2017). Rapport sur l'état de l'environnement wallon, SPW [en ligne], Rapport sur l'état de l'environnement wallon 2017 - État de l'environnement wallon

A/ Les services à la personne : Quelle politique et quelle logistique ?

Des initiatives d'économie sociale de services de mobilité à la personne existent. Elles s'adressent à toute personne rencontrant des difficultés à se déplacer ou n'ayant pas accès à la mobilité.

Il existe des services rendus aux personnes en situation de vulnérabilité comme Mobilisud. D'autres initiatives développent des accompagnements en auto-école comme Locomobile ou encore l'Auto-école sociale de Chantier asbl. Ces initiatives restent peu connues et peinent à se développer dans le contexte du tout à la voiture individuelle, appelé aussi l'autosolisme. Leur industrialisation, entendons leur changement d'échelle ou essaimage, demande d'abord une réelle prise de conscience politique quant à la nécessité de développer des transports en commun davantage en lien avec les défis écologiques et environnementaux à relever. L'enjeu est de croiser un usage parcimonieux de la voiture privée-individuelle avec le développement des transports en commun comprenant un financement plus important des transports publics et un appui plus significatif aux initiatives d'économie sociale actives dans le domaine de la mobilité.

Dans un second temps, et selon l'application de cette vision politique, l'accroissement des initiatives de service à la personne nécessite également un parc de véhicules mieux réfléchi et par conséquent une logistique plus importante et rigoureuse. Et surtout une réflexion plus approfondie sur des politiques d'incitations qui détournent les populations de l'usage autosoliste. Au besoin, les infrastructures doivent aussi être rénovées et transformées. Le manque de vision politique en matière de mobilité des personnes constitue le premier point de ce frein.

B/ L'accès à l'emploi

La montée en puissance industrielle suppose des compétences précises, difficiles à mobiliser dans le secteur industriel où les rémunérations pour les postes techniques sont généralement faibles, jusqu'à 9 % plus bas, surtout dans les secteurs en pénurie comme l'industrie manufacturière et métallurgique ou encore la logistique⁽¹⁸⁾. L'écart entre la volonté de créer de l'emploi et les exigences d'industrialisation (productivité, normes, délais, qualité) est aussi une source de tension. En particulier, la demande de personnes qualifiées dans certains domaines (métallurgie, logistique...) croise les difficultés de déplacement

 (18) Institut syndical européen (2023). Briefing on labour shortages. Confédération européenne des syndicats [en ligne], Les salaires 9% plus bas dans les secteurs qui connaissent une pénurie de main d'œuvre | CES

que certaines d'entre elles peuvent rencontrer, notamment en matière d'accessibilité au transport. Ceci rejoint le point précédent sur un manque de vision globale en matière de mobilité. Les personnes peuvent ne pas avoir leur permis, ne pas avoir la possibilité d'acheter une voiture, ne pas avoir des transports publics facilement accessibles ou encore rencontrer des difficultés d'approvisionnement de carburant du fait de son coût. Toutes ces réalités entraînent des répercussions non négligeables dont il faut tenir compte pour une industrialisation centrée sur les besoins sociaux.

Ces besoins sont toutefois à éclairer pour comprendre le lien entre l'accès à l'emploi dans l'industrie et la mobilité. Par exemple, depuis 2012⁽¹⁹⁾, une personne en recherche d'emploi peut refuser une offre de travail si le trajet est de plus de 60 km ou si la durée de celui-ci est de plus de 4 heures aller-retour. Ceci veut dire que si une personne doit faire moins de 60 km mais que le temps de trajet est de plus de 4 heures aller-retour, elle sera obligée d'accepter l'offre. Qui accepterait ces conditions ? Peu de personnes. La moyenne en Belgique est de 39 km aller-retour pour 53 minutes de trajet⁽²⁰⁾. Il s'agit de la moyenne la plus élevée d'Europe. Ce qui peut paraître paradoxal dans un petit pays comme le nôtre. Le Belge se déplace déjà beaucoup et

on le pénalise avec des normes qui ne sont pas réalistes dans un pays dense où la voiture est reine et engorge nos routes. Nous pourrions citer encore d'autres difficultés comme la conciliation entre la vie privée et professionnelle qui demande de nombreux déplacements. Ceci n'est pas compatible avec les autres réalités socio-économiques évoquées plus haut dans une volonté d'une nouvelle industrie.

2.4.2. Le transport des biens

L'industrialisation, qu'elle soit issue d'un changement d'échelle ou d'un modèle d'essaimage, nécessite de facto la circulation plus importante de marchandises tant dans leur volume que dans leur récurrence. Évidemment, une entreprise d'ES qui opte pour un changement d'échelle sera certainement plus soumise à ces effets. De façon générale, le transport des biens se heurte davantage à des limites techniques liées à la logistique, à la maintenance et à l'apport en véhicules spécifiques. Cela étant, il ne faut pas négliger les échanges possibles entre structures qui sont dans une politique d'essaimage qui permettent de mutualiser certaines compétences. Toutefois, en distinguant le changement d'échelle de l'essaimage, des spécificités sont à démontrer dans les freins rencontrés.

 (19) Droits Quotidiens asbl (2025). Suis-je obligé d'accepter le premier emploi qu'on me propose ? Droits Quotidiens asbl [en ligne], Suis-je obligé d'accepter le premier emploi qu'on me propose ? | Droits Quotidiens - Le langage juridique clair. (20) SD Worx (2024). Les Belges, champions d'Europe en distance et temps de trajet domicile-travail. SD Worx [en ligne], Les Belges, champions d'Europe en distance et temps de trajet domicile-travail | SD Worx

A/ Le changement d'échelle, la gestion du nombre

Dans une démarche de changement d'échelle, le transport des marchandises se heurte à la quantité grandissante des ressources nécessaires à la production ainsi qu'à l'éclatement potentiel du nombre de ces transports et d'une logistique en mesure de le suivre. Ceci demande un financement important dont la plupart des entreprises d'économie sociale ne dispose pas et peine à mobiliser tant auprès des autorités publiques que des institutions financières.

Au-delà de la question du transport, le changement d'échelle est à considérer sur ces aspects humains. Grandir suppose une gestion de la logistique plus rigoureuse et cadencée et par conséquent une « machinerie humaine » qui demande une gestion plus quantifiée et standardisée qui peut imposer des rythmes de travail parfois éloignés des valeurs de l'ES. Le frein réside donc ici dans la limite de taille à ne pas franchir pour préserver les valeurs de l'entreprise.

Dans une économie qui pousse à la croissance et qui l'associe de facto à l'industrie, l'ES fait face à un frein davantage sociologique et culturel que technique, notamment de mobilité. L'industrie n'est en réalité pas qu'une affaire de taille ou de quantité, mais avant tout de processus.

C'est ce que le cas de Coopeos déjà mentionné nous rappelle en refusant d'agrandir sa coopérative et plus son équipe. Ce ne sont donc pas les questions techniques ou industrielles qui l'ont guidé dans son développements mais bien davantage ses valeurs.

Le changement d'échelle n'est pas à bannir à tout prix pour les entreprises d'ES. Il existe d'ailleurs de grosses industries d'ES en Belgique comme les ETA Entra ou Jean Del'Cour présentées plus haut. Mais s'agrandir pour s'agrandir ne fait pas partie des plans en ES. S'il y a un agrandissement inscrit dans un processus industriel, c'est dans le respect des valeurs de l'ES qu'il est réalisé.

B/ L'expansion territoriale par l'essaimage et la mutualisation

Au contraire du changement d'échelle, l'essaimage apparaît aussi comme une voie intéressante en matière de développement industriel. Il n'échappe pas non plus aux limites liées à la mobilité. L'essaimage correspond à une implantation d'un projet sur un autre territoire en considérant ses caractéristiques propres (population, environnement, besoins sociaux...). Ce dernier élément est primordial car il ne s'agit pas de copier un projet qui a fonctionné à un endroit pour le refaire à un autre. La réflexion en amont est profonde avant d'ancrer

un projet similaire dans un nouvel environnement. Il peut aussi être répliqué à des degrés divers. Est-ce une toute nouvelle équipe qui lance son entreprise ? Est-ce que le collectif est déjà existant ? Qu'est-ce qui est précisément essaimé ou non ? Ces questions tiennent bien sûr compte des besoins sociaux d'un territoire et notamment en matière de mobilité.

“ **Sur ce dernier point, un essaimage demande des connexions entre les collectifs qui partagent un projet similaire.** ”

Si on reprend l'exemple de Coopeos, leur souhait est de créer des partenariats avec des ateliers qui pourraient assembler des chaudières. Selon les projections de Coopeos, l'essaimage aurait beaucoup plus d'impacts économiques en termes d'emploi et de répercussions environnementales qu'un agrandissement classique de la coopérative. Toutefois, elle a relevé deux freins à cela :

- ◊ L'exploitation et la maintenance des chaudières (quel suivi et comment l'organiser après la vente ?)
- ◊ Et surtout la correspondance entre le projet de réalisation de chaudière au bois et les cultures d'entreprises approchées. C'est-à-dire la compatibilité entre le cœur du métier (assembler des chaudières) et les valeurs des entreprises qui souhaitent essaimer le projet de chaudière au bois.

À nouveau, la dimension humaine est relevée dans le mariage des cultures d'entreprises. Il faut à la fois pouvoir s'entendre sur les processus d'assemblage et de placement de chaudières sans pour autant imposer une manière de faire. Le partenariat doit donc se reposer sur un lien de confiance à construire.

Sur l'exploitation et la maintenance, ce point nous permet de revenir sur les possibles difficultés de mobilité parmi d'autres. Les questions que pose Coopeos pourraient se présenter à d'autres projets d'essaimage.

Assembler une chaudière, ou tout autre matériel, demande un approvisionnement en matières et ressources. Dans une volonté d'essaimage, il y a un savoir-faire, une qualité à partager qui s'ancrent dans les ressources utilisées pour réaliser le travail et/ou dans des process établis. Dans le domaine des biens, certaines ressources peuvent venir de quelques producteurs seulement. Ou alors, il faut trouver un équivalent. Le projet essaimé peut partager ses contacts en mutualisant les informations nécessaires. Cela dit, ce sont de nouvelles habitudes de travail à créer, notamment en matière de logistique. Selon l'endroit où le nouveau projet essaimé est développé, ce sont des distances plus ou moins longues avec les différents partenaires qui sont à prendre en compte.

Et si le projet se multiplie encore, il faut vérifier si les partenaires ne sont pas trop sollicités, ceci pouvant entraîner des répercussions sur les délais de livraison. Les enjeux de mobilité se situent donc surtout sur son organisation dans l'essaimage.

2.4.3. Quels sont les leviers à réfléchir en matière de mobilité ?

Dynamiser les territoires par les circuits courts

Les associations et entreprises d'économie sociale inscrites dans une démarche d'industrialisation ne sont probablement pas suffisamment visibilisées. Premièrement, parce qu'elles font face à une vision restreinte de ce qu'est l'industrialisation, dans l'imaginaire collectif, toujours associée au travail éreintant à la chaîne, à la normalisation des biens et des services et à la surproduction et surconsommation à la fois pour nourrir les masses et les actionnaires à la manœuvre derrière les plus grosses industries. Si ce type d'industrie existe bien, il faut pouvoir s'extraire de la caricature et s'intéresser au modèle d'industrie à plus petite échelle où le travail est associé à la finalité sociale et non financière.

Beaucoup de projets d'économie sociale répondent à ces caractéristiques d'une industrie répondant aux normes environnementales et à des besoins sociaux. On peut citer les filières de circuit courts dans l'alimentaire qui arrivent à s'ancrer autour de hubs logistiques, à l'instar de celui de Liège récemment inauguré et du futur de Charleroi, qui visent à répondre à des

enjeux de massification de la production tout en se limitant à un territoire donné. Se cantonner à un territoire diminue de facto les déplacements et permet aussi de répondre à des dynamiques territoriales en termes d'emploi et d'accessibilité si on s'intéresse à la mobilité. Revenir à des dynamiques industrielles plus petites et localisées permet de densifier et de consolider des maillages économiques plus centrés sur des besoins d'un territoire.

En outre, ces dynamiques contribuent à une forme de réindustrialisation plus générale, entendons d'une nouvelle industrialisation, à l'échelle de la Wallonie par exemple, par la multiplication d'initiatives localisées. Parmi celles-ci, on pourrait encore citer les entreprises d'économie circulaire qui permettent la fabrication, la réparation et le reconditionnement.

“

L'économie circulaire :

« En valorisant les matériaux usagés, en mutualisant les ressources et en créant des filières locales, l'économie sociale redonne du sens à la production et à la transformation, tout en répondant aux enjeux écologiques. Elle crée des écosystèmes d'apprentissage et de coopération, où les savoir-faire circulent, se transmettent et se renforcent, au service d'une économie plus résiliente. »⁽²¹⁾

 (21) Lambeau, C., Sureau, S. (2026). La mobilité, un secteur émergent de l'économie sociale, GT Escap Mobilité (à paraître)

CONCLUSION



POUR UN RENOUVEAU DE L'INDUSTRIE ANCRÉ DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE.

Les entreprises d'économie sociale ne pourront réussir cette ambition d'une nouvelle industrialisation isolément. Il est en effet nécessaire de réunir les acteurs concernés (entreprises d'économie sociale, entreprises classiques pouvant coopérer dans le développement de filières, acteurs publics, acteurs du financement, académiques, etc.) et d'affiner et de compléter ces premiers freins et leviers. Après avoir construit un diagnostic partagé, il s'agira de :

-
1. **CARTOGRAPHIER** les manques dans les chaînes industrielles existantes et identifier les forces de l'ES
 2. **DRESSER** un cadastre du potentiel industriel de l'ES en Wallonie et à Bruxelles
 3. **NOUER** des partenariats avec des acteurs publics et industriels
 4. **CRÉER** un comité consultatif de la réindustrialisation
 5. **TESTER** des projets pilotes dans différentes filières (ex. : biomasse, construction modulaire, logistique locale)
-

L'ambition est très élevée et les écueils sont nombreux, dont les récits dominants sur l'économie sociale qui sont ceux de la réparation, du « small is beautiful » et de l'autarcie. Or, comme s'interroge l'économiste Robert Boyer : *« Pourquoi l'ESS est-elle structurellement incapable de se constituer en un mode de production alternatif, sauf en économie autarcique ? On peut imaginer des phalanstères, des utopies sociales localisées, etc., qui auraient incorporé ce modèle, mais à l'époque de la transnationalisation du capital, des rendements d'échelle, etc., la grande difficulté, c'est l'incapacité des membres de l'ESS à faire apparaître son point de vue comme solution possible d'organisation des sociétés contemporaines sur une longue période. C'est ça, à mon avis, la grande difficulté. »*

En se lançant dans un renforcement de l'industrialisation de l'ES, c'est à cette difficulté qu'on s'attaque. Il ne s'agit pas de contribuer à n'importe quelle industrialisation, mais de participer à la transformation de l'économie sociale et de transformer la société ainsi que les autres acteurs économiques. Mais selon quelles balises ?

Quelles balises pour une nouvelle industrialisation ?

Comme toute l'économie, l'industrialisation ne doit pas être poursuivie et soutenue pour elle-même mais pour ses effets positifs au niveau de notre société. Et, étant donné le passif de l'industrialisation, en limitant drastiquement ou supprimant ses effets négatifs.

Il existe donc une nécessité de repenser l'industrialisation. Nous plaçons ainsi davantage pour une nouvelle industrialisation que pour une réindustrialisation, tant il nous faut nous détacher des images et des pratiques d'antan.

Dans ce cadre de réflexion, nous avons la prétention de penser que les principes qui fondent l'économie sociale peuvent être inspirants pour toute nouvelle industrie : finalité sociale plutôt que de lucre, décision démocratique, réinvestissement des bénéfices dans l'activité.

Outre ces principes de base, l'industrialisation à laquelle l'économie sociale veut contribuer doit se doter de balises sociales, économiques, stratégiques, environnementales et éthiques. Nous les avons déjà évoquées dans ce document et nous ne faisons que les rappeler ici, en précisant qu'elles sont entremêlées.

1

BALISES SOCIALES

Toute activité économique doit répondre à des besoins sociaux fondamentaux⁽²²⁾, l'industrie ne peut y échapper. Ce qui revient surtout à exclure de tout déploiement industriel des produits socialement inutiles, néfastes répondant à des besoins artificiellement construits⁽²³⁾.

2

BALISES TERRITORIALES

l'industrie a été et peut encore être le vecteur d'une cohésion territoriale ; par le passé, c'est surtout par la sous-traitance que l'industrie atteignait ces résultats ; pour le futur, ce sont des relations de coopération entre acteurs partageant un même territoire et se complétant de diverses manières. Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) mis en place en France, dont quelques-uns ont une dimension industrielle⁽²⁴⁾, peuvent être pris en exemple de la possibilité de ces relations de coopération entre acteurs.

3

BALISES SOCIO-ÉCONOMIQUES

La réindustrialisation doit créer de l'activité en respectant les normes sociales européennes de production, maintenir et créer des emplois locaux qualifiés mais aussi des emplois en insertion, respectant nos valeurs d'inclusion, de diversité et d'égalité ; l'enjeu étant d'en faire, vis-à-vis d'autres régions du monde, un atout et une fierté plutôt qu'une faiblesse et une tare⁽²⁵⁾, même si se pose la question de la valorisation économique de telles pratiques. Un élément de réponse se trouve dans la mise en place de conditionnalités sociale et environnementale pour les aides publiques aux industries.

 (22) De Leener, P. (2024). Pour une économie du contentement. SAW-B [en ligne] <https://saw-b.be/publication/pour-une-economie-du-contentement/>. Voir aussi l'ouvrage inaugural des Économistes Atterrés sur le sujet Les Économistes Atterrés (2022). De quoi avons-nous vraiment besoin ? Les Économistes Atterrés (2022). De quoi avons-nous vraiment besoin ? Les liens qui libèrent, Paris, 256p.

(23) Keucheyan, R. (2019). Les besoins artificiels. Comment sortir du consumérisme. Editions La Découverte, Paris, [en ligne], <https://www.editions-zones.fr/livres/les-besoins-artificiels/>.

(24) Voir par exemple les activités du Groupe Archer qui ont redynamisé et diversifié une activité historique d'un territoire français, Romans-sur-Isère, la fabrication de chaussures (www.archer.fr).

(25) Pensons aux décisions d'industries européennes de suspendre leurs politiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), en réponse à un décret du président américain Donald Trump.

4

BALISES STRATÉGIQUES

L'industrialisation doit nous permettre de renforcer notre autonomie et notre indépendance stratégique à l'échelle nationale et européenne, en tout cas sur les besoins essentiels identifiés notamment lors de la crise du COVID⁽²⁶⁾.

5

BALISES ENVIRONNEMENTALES

comme le mentionne un rapport de Canopea sur le sujet, « l'un des principaux défis des prochaines décennies consistera à rendre l'industrie à forte intensité énergétique/matérielle neutre en carbone, circulaire et économe et, de diminuer les émissions de polluants toxiques »⁽²⁷⁾. Cet aspect est un des éléments de la nécessaire transition écologique de nos sociétés, qui appelle également une réduction de nos consommations. Ce qui augure d'une industrialisation totalement nouvelle, tant l'ancienne reposait sur et alimentait la croissance économique⁽²⁸⁾.

6

BALISES ÉTHIQUES

l'industrialisation doit s'appuyer sur une réflexion sur l'usage et le mésusage des produits fabriqués et commercialisés. Pour prendre un sujet d'actualité, la relance de l'industrie de l'armement doit nous alerter à l'heure où nous avons sous nos yeux les catastrophes humaines générées par l'usage de ces armes, y compris par des pays dits démocratiques⁽²⁹⁾.

 (26) Les entreprises de l'économie sociale et en particulier les entreprises de travail adapté ont joué un rôle majeur face à la pénurie de masques durant la pandémie de COVID en se lançant rapidement dans la production de ces indispensables protections.

(27) Collignon, A. (2025). L'industrie wallonne au cœur de la transformation écologique. Canopea [en ligne] <https://www.canopea.be/une-vision-davenir-pour-lindustrie-wallonne/>

(28) Voir notamment les publications de Dominique Méda sur le sujet dans cet ouvrage Cassiers, I. Maréchal, K. Méda, D. (2017). Vers une société post-croissance : intégrer les défis écologiques, économiques et sociaux. Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues, 288 p. et par exemple sa chronique Méda, D. (2025). « Plus nous tardons à verdir notre industrie, plus notre perte de souveraineté s'aggrave ». Le Monde [en ligne], Dominique Méda : « Plus nous tardons à verdir notre industrie, plus notre perte de souveraineté s'aggrave »

(29) Voir notre analyse sur le sujet Clotuche, J. (2025). Le prix de la guerre, le coût de la paix. SAW-B [en ligne], <https://saw-b.be/publication/le-prix-de-la-guerre-le-cout-de-la-paix/>. Voir aussi le dossier de Socialter consacré à l'industrie Socialter (2025). L'industrie de la destruction. Socialter [en ligne], Édito. La politique de la terre brûlée

Ces multiples balises peuvent être manipulées à plusieurs niveaux. Le niveau micro des initiatives individuelles et collectives, le niveau méso du cadre soutenant et du rôle des acteurs tels que SAW-B dans l'accompagnement et le niveau macro d'un véritable projet de société. Examinons les liens existants et à créer entre ces niveaux.

Au niveau micro, il existe une multitude d'entreprises industrielles, appartenant ou non à l'ES, qui sont déjà entrées dans cette nouvelle ère, soit qu'elles ont fait évoluer leurs pratiques, soit qu'elles se sont créées en tenant dès le départ compte de certaines ou de toutes les balises évoquées plus haut. Un exemple déjà cité d'entreprise d'économie sociale vertueuse est la coopérative Coopeos, à la naissance et au développement de laquelle SAW-B a contribué et continue à le faire. Parmi les exemples d'entreprises ayant opéré un virage audacieux, il y a les cas particuliers des entreprises reprises par leurs travailleurs après une faillite. Il n'est pas rare d'observer dans pareilles situations que les activités de l'entreprise sont totalement ou partiellement réorientées. Une ancienne usine intégrée à la multinationale Unilever, qui choisit de délocaliser l'usine en Pologne, a été bloquée et occupée par ses salariés, et s'est transformée en

SCOP et a modifié ses produits et ses approvisionnements en privilégiant les circuits-courts et le bio. Une ancienne usine italienne de voitures est en passe d'opérer la même transformation avec un projet de coopérative de production, installation et recyclage de panneaux solaires et de vélos cargo. En Grèce, ce sont des colles qui deviennent des produits de nettoyage écologiques lorsque l'entreprise passe dans les mains de ses ouvriers, etc.⁽³⁰⁾ C'est-à-dire que quand le pouvoir de décision est donné aux travailleur·euse·s, certaines des balises que tous les acteurs économiques devraient suivre s'imposent d'elles-mêmes.

Ces exemples sont néanmoins trop peu nombreux. La raison est que ces réorientations se déroulent souvent dans un climat social très tendu et parfois sans un soutien public massif, rapide et spontané. Ce qui a des répercussions sur la viabilité économique de tels projets. Imaginons que réorienter ces entreprises industrielles devienne une priorité politique et que des moyens importants y soient consacrés. Imaginons qu'on ne s'arrête pas là et que ce ne soient pas seulement les entreprises en difficulté qui soient visées mais aussi les entreprises industrielles qui contredisent le plus les balises proposées plus haut, celles qui génèrent ce que Emmanuel

 (30) Il existe de nombreux articles de presse sur les histoires de ces collectifs ouvriers. Voir SCOP-TI en France, VIO. ME en Grèce et GKN for future en Italie Simone, G. (2025). Pour une usine socialement intégrée. Imagine [en ligne], Pour une usine socialement intégrée | Imagine

Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin⁽³¹⁾ nomment des « communs négatifs ». Par ce concept, ils visent des ressources matérielles ou immatérielles « négatives » (déchets, centrales nucléaires, sols pollués...) qui sont elles-mêmes liées à des « héritages culturels » associés à nos modes de vie actuels (pétrole, plastique, ou certains modèles organisationnels et économiques qui sont pourtant à l'origine des crises dont nous héritons). Il va falloir à la fois vivre avec les premiers et sans les seconds. Or, cela doit être anticipé et organisé collectivement. On ne peut gérer cela au cas par cas comme actuellement.

“

Certains chercheurs examinent les possibilités et plaident pour une véritable politique d'« exnovation ». Ils désignent par ce terme « les processus de déstabilisation, déclin et abandon des industries, technologies, business models et pratiques à forte intensité carbone et/ou soulevant d'autres problèmes systémiques de durabilité (environnementaux, socioéconomiques, urbanistiques, etc.).»⁽³²⁾”

Il y a cinq ans, nous avons signé une carte blanche qui se terminait de la sorte : « L'exnovation est une voie incontournable pour un futur « habitable ». C'est faire de la place aux innovations et alternatives véritablement durables. C'est choisir ce dont on ne veut plus, c'est se doter collectivement d'un horizon normatif sur ce que l'on veut voir décroître. C'est planifier, anticiper et accompagner les changements à venir qui vont être difficiles, mais que l'on doit opérer⁽³³⁾. Or, force est de constater qu'en cinq ans, le courage politique de s'engager dans cette voie a manqué. Nous assistons plutôt à des reculs en la matière (comme par exemple en matière de fin du nucléaire ou de fin des moteurs thermiques).

■ (31) Bonnet, E. Landivar, D. Monnin, A. (2021). Héritage et fermeture. Une écologie du démantèlement. Divergences, Paris, 168 p. — (32) Exnovation Brussels (2020). Le concept émergent d'exnovation. Exnovation Brussels [en ligne], <https://exnovation.brussels/exnovation/concept-lexnovation/>

(33) Achten, W. Bauler, T. Callorda Fossati, E. Fransolet, A. Pel, B. Sureau, S. Feltkamp, R. Hermans, T. (2021). COP26: pour sortir de notre inertie face à la crise climatique, allons vers une société de l'exnovation ! Le Soir [en ligne], <https://www.lesoir.be/404023/article/2021-11-02/cop26-pour-sortir-de-notre-inertie-face-la-crise-climatique-allons-vers-une>

C'est que les enjeux que nous relevons ici nécessitent un changement dans la manière de prendre les décisions, dans les processus démocratiques. Fédérations patronales, organisations syndicales et associations environnementales semblent d'accord sur l'idée qu'une nouvelle industrialisation nécessite une planification⁽³⁴⁾. Là où ces acteurs divergent, c'est sur la dimension écologique et démocratique de cette planification. Selon l'Institut Veblen, « *la réindustrialisation respectueuse des limites physiques de la planète suppose aussi une planification démocratique des besoins, des arbitrages – quel type de mobilité ? quels équipements ? – et une politique industrielle mise au service d'un projet de société écologique, et non l'inverse.* »⁽³⁵⁾

Puisque c'est véritablement à un changement de société que nous devons œuvrer, il y a lieu que celui-ci soit décidé démocratiquement. Il ne peut être question seulement d'actions aux deux niveaux inférieurs, micro et méso. Il faut agir au niveau supérieur, macro, mais sans omettre d'impliquer les niveaux inférieurs. Dans leur ouvrage justement intitulé « *Comment bifurquer. Les principes de la planification écologique* »⁽³⁶⁾, un sociologue et un économiste proposent l'imbrication suivante

entre ces niveaux : la mise en place de structures délibératives citoyennes pour répondre à la question : « Quels sont nos besoins réels ? », le lancement de commissions de « post-croissance » qui rédigeraient ensuite un vaste « scénario de bifurcation écologique » en évitant les réflexes de productivisme ou de consumérisme et, enfin, la validation, la mise en œuvre et l'adaptation de ce plan par les diverses assemblées politiques existantes.

L'ES, qui a le mérite de montrer le chemin de multiples manières, doit être associée à la réflexion et à la planification démocratique qui devrait être mise en place au plus vite.

Une manière de convaincre nos élites politiques de s'engager dans cette voie pourrait être de mener des expériences de planification démocratique à l'échelle de territoires communaux par exemple ou de valoriser les expériences déjà menées à travers le monde. La dernière dont nous avons eu connaissance – le modèle de Preston ou Community Wealth Building, nous a été rapportée lors du Forum mondial de l'ESS à Bordeaux en 2025.

 (34) C'est ce que nous avons retenu de notre participation à la conférence du 18 décembre 2025, organisée par la CSC, la FGTB et Canopea sur l'avenir de l'industrie en Wallonie, à laquelle a participé l'UCM et d'autres acteurs patronaux.

(35) Dupré, M. Kalinowski, W. Péron, M. (2025). Quelles finalités pour la politique industrielle ? Alternatives Economiques [en ligne], Quelles finalités pour la politique industrielle ? | Alternatives Economiques

(36) Durand, C. Keucheyan, R. (2024). Comment bifurquer. Les principes de la planification écologique, Editions La Découverte, Paris, [en ligne], <https://www.editions-zones.fr/livres/comment-bifurquer/>. Sur le sujet, lire aussi Laurin-Lamothe, A., Legault, F. Tremblay-Pepin, S. (2023). Construire l'économie postcapitaliste. Editions Lux, Montréal, 240 p.

Terminons par une source d'interrogation et une source d'espoir. L'interrogation porte sur les règles du commerce mondial. Celles-ci sont bouleversées par de multiples paramètres depuis quelques années (une crise sanitaire, les guerres en cours, les tensions géopolitiques avivées par quelques oligarques, etc.). Les règles du commerce international en vigueur depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale n'étaient pas favorables à la transition industrielle. Mais celles qui sont en train d'apparaître ne le sont pas davantage. En outre, elles sont tout sauf démocratiquement décidées. On peut donc se demander le sens que peut avoir la planification démocratique à l'échelle de notre région, de notre pays ou de notre continent européen à l'heure où les autres pays continuent à suivre d'anciennes règles ou perturbent allègrement celles-ci en plongeant le monde dans encore plus d'incertitude.

L'espoir nous vient de la lecture d'un article relatant une étude récente⁽³⁷⁾. Celle-ci démontre que lorsque le concept de décroissance est présenté de manière concrète, via ses effets (réduction de la production des biens et services inutiles et nuisibles à la santé et/ou l'environnement, accès universel aux services publics et à des logements abordables, mise en place progressive d'un contrôle démocratique de l'économie, abolition des mécanismes d'appropriation des ressources du Sud global par les pays riches, innovation et recherche d'efficacité technologique en accord avec des impératifs de durabilité, etc.), une large majorité des citoyens y est favorable, y compris dans des pays très marqués par l'idéologie de la croissance comme le Royaume-Uni et les États-Unis (malheureusement les seuls pays où l'enquête a eu lieu). L'étude permet aussi d'affirmer que ce soutien ne dépend fortement ni du revenu ni du statut socio-économique des répondants.

 (37) Foucart, S. (2025). « Le débat public occulte largement le désir d'un changement profond dans le fonctionnement de l'économie ». Le Monde [en ligne] « Le débat public occulte largement le désir d'un changement profond dans le fonctionnement de l'économie » L'étude en question citée dans l'article est la suivante : Krpan, D. (2025) Assessing public support for degrowth: survey-based experimental and predictive studies. The Lancet Planetary Health [en ligne], Assessing public support for degrowth: survey-based experimental and predictive studies - The Lancet Planetary Health

**LA CONCLUSION TIRÉE PAR UN DES CHERCHEURS,
DARIO KRPAN, EST ÉLOQUENTE :**

« Notre étude montre que l'opinion soutient fortement la perspective d'une réduction de la production nocive et d'une priorité donnée au bien-être.

La résistance du public à la décroissance ne tient donc pas à une opposition à ses fondements, mais à un manque d'occasions d'en débattre en tant que politique cohérente et ciblée. Cela indique que les responsables politiques devraient entamer un dialogue plus ouvert avec leurs citoyens sur la décroissance et d'autres approches économiques alternatives, car il est clair que l'opinion n'est pas un obstacle à l'ouverture de ces débats. »

**SAW-B CONTINUERA D'EN DÉBATTRE LORS DE
MULTIPLES ÉVÉNEMENTS QUI AURONT LIEU DURANT
L'ANNÉE 2026, ET CE, POUR AFFIRMER LA NÉCESSITÉ
D'UNE NOUVELLE INDUSTRIE !**

“ **La démarche utopique peut devenir une invitation à la contestation pratique, en tout cas un refus de la résignation au malheur de vivre. L'utopie peut donc devenir altercation polémique, altérité pensée et appel à une alternance politique.** ”

Thomas More, 1516



SAW-B

ACCOMPAGNER L'INDUSTRIALISATION PAR ET AVEC L'ÉCONOMIE SOCIALE.

SAW-B développe une expertise spécifique sur l'accompagnement des entreprises d'économie sociale et des entreprises engagées dans une transition afin qu'elles deviennent des actrices structurantes des filières économiques industrielles. Cette démarche s'appuie sur un travail de fond associant analyse, recherche, expérimentations de terrain et coopération avec des entreprises, des fédérations, des acteurs publics et des partenaires académiques.

Trois leviers pour structurer le développement

Notre accompagnement repose sur trois leviers structurants :

- **Mutualisation** : Accompagner la mise en commun de services, d'outils, d'emplois ou d'infrastructures afin de renforcer la viabilité économique, professionnaliser l'organisation et structurer des dynamiques collectives durables.
- **Essaimage** : Soutenir le déploiement territorial de modèles éprouvés : analyse du potentiel d'essaimage, structuration du projet, partenariats locaux, implantation et sécurisation du modèle économique.

- **Industrialisation** : Accompagner la montée en capacité productive, la structuration des processus, dans des chaînes de valeur et le développement de coopérations avec des PME et des acteurs industriels. L'objectif est de permettre le passage à l'échelle tout en respectant la gouvernance, la finalité sociale et l'ADN des structures.

Concrètement, nos interventions peuvent porter sur

- Diagnostic stratégique de modèles économiques et trajectoires de développement.
- Accompagnement à la mutualisation (services partagés, groupements d'employeurs, coopérations opérationnelles).
- Structuration de stratégies d'essaimage et accompagnement à l'implantation.
- Structuration financière et juridique.
- Montage et animation de partenariats entre entreprises d'économie sociale, PME et acteurs industriels.
- Accompagnement au positionnement sur des marchés publics responsables
- Accompagnement à la mise en place d'une gouvernance répondant aux enjeux de ces développements.
- Conception et mise à disposition d'outils méthodologiques (référentiels, kits, modèles, conventions-types, diagnostics territoriaux) développés dans le cadre de nos travaux.

Une approche ancrée dans les écosystèmes

Notre valeur ajoutée repose sur une connaissance fine des réalités de terrain et sur un ancrage dans un réseau large de partenaires : fédérations de l'économie sociale, acteurs de l'insertion, partenaires académiques, collectivités locales, opérateurs publics du développement économique et réseaux transnationaux spécialisés dans le changement d'échelle. Cette position nous permet de relier les projets aux bons interlocuteurs et de favoriser des coopérations concrètes.

Publics concernés

Nos accompagnements s'adressent notamment :

- Aux entreprises d'économie sociale prêtes à franchir un cap.
- Aux entreprises classiques engagées dans une transition sociale et environnementale et qui souhaitent mettre en place des coopérations avec les acteurs de l'économie sociale.

Aux réseaux, fédérations, territoires ou consortiums souhaitant structurer des dynamiques collectives autour de filières ou de besoins stratégiques.

Vous souhaitez en savoir plus ?

Contactez François Genot :

✉ f.genot@saw-b.be

☎ 0489/34 07 50

Qui est SAW-B ?

Créée en 1981, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (SAW-B) est une association qui a pour mission de défendre et de déployer l'économie sociale comme alternative crédible et concrète au capitalisme néolibéral mondialisé. 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 est composée d'une vingtaine de travailleurs passionnés qui :

- interpellent en étant force de critiques et de propositions ;
- soutiennent les acteurs de l'économie sociale en renforçant l'impact et la viabilité des entreprises sociales ;
- innovent en étant un labo de recherche et d'expérimentation par la mise en œuvre de projets de terrain.

SAW-B

Auteurs : Joanne Clotuche, Olivier de Halleux, François Genot, Quentin Mortier

Relecteurs : Hugues De Bolster, Jean-François Herz, Quentin Mortier

Graphisme : Cédric Michiels

Images : Ce texte contient des illustrations générées par intelligence artificielle et retravaillées graphiquement.

Éditeur responsable : Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises ASBL.
42/6 rue de Monceau-Fontaine, 6031 Monceau-sur-Sambre
Numéro d'entreprise : BE 0422 621 674

Année d'édition : 2026

N° ISBN : 978-2-9602095-5-6

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles



Financé par
l'Union européenne

Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de l'éditeur, la Commission européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait de ces informations.



ÉTUDE 2026

VERS UNE NOUVELLE INDUSTRIE ?

L'ÉCONOMIE SOCIALE AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE

Face à la désindustrialisation, cette étude défend une thèse forte : l'économie sociale possède les clés d'une nouvelle industrialisation démocratique et ancrée dans les territoires.

À partir d'une analyse critique, cette étude propose une redéfinition de l'industrialisation au XXI^e siècle, fondée sur une quadruple ambition : sociale, économique, stratégique et environnementale. Elle montre que l'économie sociale n'est pas une actrice marginale ou réparatrice, mais un levier central capable de créer de nouvelles chaînes de valeur, de relocaliser la production et de transformer en profondeur les pratiques industrielles.

S'appuyant sur une lecture des réalités belges et des exemples concrets, cette étude identifie quatre freins majeurs à l'industrialisation de l'économie sociale (le financement, la concurrence, la gouvernance et la mobilité) et explore des leviers pour les dépasser : coopération plutôt que rivalité, (re)financement de l'économie sociale, marchés publics responsables, essaimage, valorisation des circuits courts etc.

Plus qu'un diagnostic, ce texte est une invitation à l'action collective. Il trace des balises pour un renouveau industriel qui ne sacrifie ni le social ni l'environnement, et appelle à reconnaître pleinement l'économie sociale comme un pilier stratégique d'une industrie robuste, résiliente, démocratique et tournée vers la nécessité d'une transformation profonde de l'économie.

RETROUVEZ NOS ANALYSES
ET ÉTUDES PRÉCÉDENTES :

WWW.SAW-B.BE

(rubriques publications)

