

A photograph of three children in a garden at sunset. One child in the foreground is seen from the back, holding a shovel. Another child in the middle is digging with a shovel. A third child on the right is also digging. The scene is bathed in warm, golden light from the setting sun, with trees and a fence in the background.

ADN des Entreprises d'Économie Sociale

Note réflexive issue
des travaux du Groupe
de Travail ESCAP

ACTEUR DE
**L'ÉCONOMIE
SOCIALE**



Wallonie

L'ADN des entreprises d'économie sociale



De divers horizons, émergent des questionnements de plus en plus fréquents et centraux sur les contours de l'économie sociale, sur ce qui distingue les entreprises d'économie sociale d'autres acteurs, sur ce qui fait son essence. En effet, il existe de nombreux autres concepts, plus ou moins proches des entreprises d'économie sociale, qui se développent: entreprises à profit social, entreprises à impact, société à mission, responsabilité sociétale des entreprises, ou autres dénominations.

Ce bref document permet d'identifier les **pratiques qui constituent l'ADN des entreprises d'économie sociale**, c'est-à-dire les pratiques mises en œuvre par toutes les entreprises d'économie sociale (dans toute leur diversité) et qui, combinées, les distinguent d'autres formes organisationnelles.

Les entreprises d'économie sociale mettent donc en œuvre d'**autres pratiques vertueuses** qui génèrent des effets bénéfiques; cette note n'est en aucun cas une liste exhaustive des pratiques développées par les entreprises d'économie sociale.

Les pratiques identifiées dans cette note sont les pratiques **transversales** et communes à toutes les entreprises d'économie sociale, peu importe leur forme juridique, leur secteur d'activité, leur taille... Ces pratiques sont également **distinctives**, c'est-à-dire qu'elles

permettent de distinguer les entreprises d'économie sociale d'autres formes organisationnelles. Et ces pratiques sont **cumulatives**: pour être une entreprise d'économie sociale, il faut mettre en œuvre l'ensemble de ces pratiques. C'est bien l'ensemble de ces pratiques qui permet de distinguer une entreprise d'économie sociale d'autres types d'organisation.

Cette note est le fruit d'un **intense travail de co-construction** et d'une réflexion collective menée dans le cadre d'ESCAP . Pendant plus d'un an (2023-2024), une vingtaine d'acteurs de l'économie sociale francophone belge (académiques, écosystème économie sociale, administration publique wallonne et acteurs de terrain) ont débattu en réunion et travaillé ensemble à la co-écriture d'une note complète. Ce document en est le très bref résumé. Dans le document complet, chaque

pratique est décrite d'un point de vue scientifique, des points de débat liés à certaines de ces pratiques sont développés et quelques effets potentiels générés par les particularités de ces modèles de gestion sont brièvement évoqués.

¹ ESCAP est une initiative partenariale coordonnée par le Centre d'Économie Sociale d'HEC ULIège (CES), avec le soutien de W.Alter, l'acteur public wallon finançant des projets en ES en Wallonie (Belgique), et des ChairES en Économie Sociale (ULiège, UCLouvain, UMONS, ULB). Afin de renforcer les liens entre les entreprises d'économie sociale et la recherche académique, ESCAP rassemble des chercheurs et des acteurs de terrain pour co-construire des connaissances et des outils favorisant le développement de l'économie sociale. www.escap.be

Qu'est-ce qui caractérise toutes les **ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE**

(ASBL, Coopérative, Fondation, Mutuelle)

et les distingue des autres ?

**Activité
économique**

+

**Primauté
de la finalité
sociétale**

+

**Autonomie
de gestion**

+

**Attribution
de la qualité
de membre**

+

**Contrôle
démocratique**

+

**Affectation
non capitaliste
du surplus**

DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE

Une EES met en œuvre une activité économique en produisant des biens et/ou des services.

Une EES poursuit une finalité sociétale, qui sera toujours prioritaire par rapport à la recherche de profit au bénéfice des propriétaires de l'entreprise.

Une EES dispose d'une autonomie de gestion et n'est pas contrôlée majoritairement par un unique acteur public ou entreprise privée capitaliste, ou par plusieurs acteurs publics ou entreprises privées capitalistes liés entre eux et qui cherchent leur(s) intérêt(s) propre(s); cela s'appréhende par la composition des organes officiels de prise de décision (AG et OA) de l'EES.

Une EES repose sur des membres qui ont un intérêt pour sa finalité sociétale, et dont la qualité de membre n'est pas exclusivement liée à l'apport en capital ou en fonds propres; ces membres composent l'Assemblée Générale.

Une EES est contrôlée par ses membres de façon démocratique car le pouvoir de vote n'est pas exclusivement lié à l'apport en capital ou en fonds propres, le principe 'une personne = une voix' étant couramment appliqué.

Une EES affecte prioritairement le surplus généré à la poursuite de la finalité sociétale et met en œuvre une non-redistribution du surplus ou une redistribution limitée, et ce par divers mécanismes (ristournes coopératives, limitation de la distribution de dividendes, mise en réserve).

En conclusion

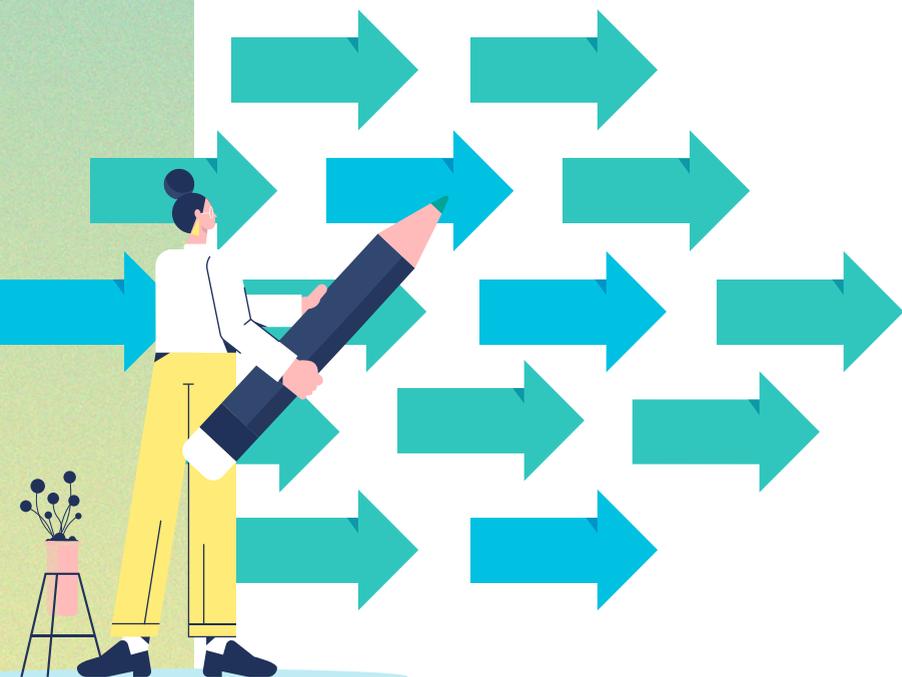
On le comprend, les entreprises d'économie sociale se distinguent d'autres formes entrepreneuriales et organisationnelles par la mise en œuvre de l'ensemble de ces pratiques spécifiques. Si les entreprises à mission ou à impact cherchent à générer un impact social et environnemental positif, elles ne se donnent pas les mêmes garanties, et n'imposent pas les mêmes règles de fonctionnement et de gouvernance pour y parvenir.

LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE APPARAISSENT COMME UNE ALTERNATIVE FIABLE.

Par les pratiques concrètes qu'elles mettent toutes en œuvre, les entreprises d'économie sociale entendent **répondre aux enjeux sociétaux grandissants** auxquels notre société fait face, qu'il s'agisse d'injustices sociales ou d'impératifs environnementaux. Solutions véritablement adaptées aux besoins sociaux et environnementaux, cohésion sociale renforcée, fiabilité et stabilité, confiance des parties prenantes, ancrage local fort... Voilà quelques-uns des effets générés par ce modèle organisationnel. Les entreprises d'économie sociale se donnent, par ces pratiques, des garanties quant à la poursuite de leurs finalités sociétales pour tendre, in fine, vers **une société plus juste, plus équitable, plus inclusive, plus respectueuse des limites planétaires, plus solidaire et plus démocratique.**

Cela ne se fait pas sans difficulté, sans heurts. Mais **cela fonctionne**, et ce depuis de très nombreuses années!

Si les entreprises d'économie sociale peuvent effectivement s'affirmer comme de véritables alternatives face aux enjeux auxquels nos sociétés font face, elles doivent cependant **continuer à se repenser, se renouveler**, pour continuer à relever les nombreux défis, tels que passer d'une économie féminine à une économie féministe (Duverger, 2023), ne pas se laisser manger par l'isomorphisme institutionnel (Duverger, 2023), réagir face à l'obligation croissante de devoir rendre des comptes (Kleszczowski & Raulet-Croset, 2022), se financer dans un contexte de raréfaction des ressources publiques (Itçaina & Richez-Battesti, 2022), ou encore intégrer les préoccupations environnementales dans les principes de l'économie sociale (Blanc, 2008).



Janvier 2025

**Co-rédacteur-trice-s de la note
(par ordre alphabétique):**

Maïté Bielen (SPW EER), Jacques Debry (Febecoop), Rachel Delcour (Step Entreprendre), Olivier Desclez (Progress), Mathieu De Poorter (UNIPSO), Sébastien Fosseur (Crédal), Solène Gastal (CIRIEC), Jean-François Herz (Saw-B), Flora Kocovski (W.ALTER), Claire Lava (SPW EER), Charlotte Moreau (HEC ULiège), Denis Morrier (Home Net Service), Quentin Mortier (Saw-B), Anne Remacle (UNESSA), Helena Sadzot (HEC ULiège), Barbara Sak (CIRIEC), Bénédicte Sohet (ConcertES), Benjamin Walravens (UNESSA).

**Personnes ou institutions qui soutiennent
la note (par ordre alphabétique):**

Thérèse-Marie Bouchat, Centre d'Économie Sociale ULiège, Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement ULB, Chaire en Économie Sociale UCLouvain, Chaire en Économie Sociale ULiège, Chaire en Économie Sociale UMONS, Comptoir des Ressources Créatives (David Philippart), Coopérative Paysans-Artisans, Crédal, Virginie Dewulf (Co-présidente de l'OA de COOPCITY), Direction de l'Économie Sociale SPW EER, Febecoop, Financité, iES!, Christophe Kevelaer (Coopérative CERA), Philippe Lovens (Urbike), Smart, Step Conseil, Denis Stokkink, W.ALTER.

Pour citer le document:

Moreau, C. & al. (2025), ADN des Entreprises d'Économie Sociale, ESCAP.

Éditeur responsable:

Charlotte Moreau, Centre d'Économie Sociale, Rue Louvrex, 14, Bât. N1d, 4000 Liège.

Conception graphique: Hungry Minds.

Cette publication est disponible via ce lien:

<https://hdl.handle.net/2268/331989>

OU en scannant le QR code suivant:

