



Munich Personal RePEc Archive

Human Resources Management and New Experiences in the Social Economy: The Case of France and Quebec

Gharyeni, Abdellatif

Université Laval

2019

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/101379/>
MPRA Paper No. 101379, posted 26 Jun 2020 22:19 UTC

Gestion des ressources humaines et nouvelles expériences de l'économie sociale :

Cas de la France et du Québec

Abdellatif GHARYENI¹²

Résumé : Cet article met l'accent sur une zone d'activité peu connue dans le domaine du management et qui connaît une forte croissance les deux dernières décennies. L'économie sociale comprend une large gamme des activités qui surfent aux frontières du secteur public et du secteur privé classique. Notre objectif est de faire une évaluation de son apport dans la sphère économique. Nous avons choisi les cas de la France et du Québec comme deux expériences particulières pour aborder notre question de recherche. Pour le Québec, les chiffres de 2015 démontrent que l'économie sociale participe avec 8 % au PIB et contribue avec 10 % à la création de l'emploi. En effet, elle contribue au PIB plus que le secteur de la construction et des mines réunies. L'économie sociale est davantage axée sur le renforcement des lignes directrices du Groupe de travail sur l'économie sociale. En France, les chiffres de 2015 démontrent que l'économie sociale participe avec 10 % au PIB et contribue avec 12 % à la création d'emploi. Le nombre d'organisations sociales et solidaires est de 1,5 fois de plus que le secteur de la construction et de 4,5 fois de plus que le secteur agroalimentaire. Les acteurs de l'économie sociale se sont engagés dans une vision plus large de la solidarité à travers une promotion dans toute la structure de l'économie. Par la suite, avec des études de cas des organisations sociales et solidaires, nous avons pu constater l'originalité des pratiques managériales et des valeurs partagées dans ce secteur d'activité. Les analyses des informations existantes sur les sites Web des organisations choisies nous ont permis de comprendre qu'elles sont parfois regroupées dans des holdings avec une performance financière proche des organisations du secteur privé classique. Néanmoins, la réussite au niveau organisationnel ne peut pas masquer la présence de plusieurs défis. Il s'agit notamment de la capacité du financement et de la dilution des valeurs sociales et solidaires.

Mots clés : Analyse comparative; Organisations sociales et solidaires; Gestion des ressources humaines; Performance économique; Performance sociale.

Human Resources Management and New Experiences in the Social Economy: The Case of France and Quebec

Abstract: This article highlights an area of activity little known in the field of management and which has experienced strong growth in the last two decades. The social economy includes a wide range of activities that cross the boundaries of the public sector and the traditional private sector. Our goal is to assess its contribution in the economic sphere. We have chosen the cases of France and Quebec as two experiences to address our research question. For Quebec, the statistics of 2015 show that the social economy contributes 8% to GDP and contributes 10% to job creation. Indeed, it contributes to GDP more than the construction and mining sector combined. The social economy is more focused on strengthening the guidelines of the social economy working group. In France, the statistics of 2015 show that the social economy contributes 10% to GDP and contributes 12% to job creation. The number of social and solidarity organizations is 1.5 times more than the construction sector and 4.5 times more than the agri-food sector. Social economy actors are committed to a broader vision of solidarity through promotion throughout the structure of the economy. Subsequently, with case studies of social and solidarity organizations, we were able to see the originality of managerial practices and shared values in this sector of activity. Analyzes of existing information on the websites of the selected organizations have allowed us to understand that it is sometimes grouped in holding companies with financial performance close to conventional private sector organizations. However, organizational success cannot hide the presence of several challenges. These include the capacity for funding and the dilution of social and solidarity values.

Keywords: Comparative Analysis; Social and solidarity organizations; Human resource management; Economic performance; Social performance.

JEL-codes: P52; L31; J24; L25; P47

¹ Doctorant au département des Relations Industrielles, Université Laval

² Correspondance : abdellatif.gharyeni.1@ulaval.ca

Introduction

Considérée comme le troisième secteur de l'économie avec le secteur public et le secteur privé, l'économie sociale a émergé comme une réponse aux besoins des citoyens qui sont ignorés ou insuffisamment couverts par les deux autres secteurs. En effet, les différentes contributions académiques essayent de tracer les grandes lignes d'action dans la promotion de cette économie (Deschênes, 1976; Monzon et Chaves, 2012). Historiquement, l'économie sociale a trouvé ses racines essentiellement dans les idées de Saint-Simon (1760-1825), de Robert Owen (1771-1858), de Frédéric-Guillaume Raffeisen (1818-1888) et d'Alphonse Desjardins (1854-1920).

Aujourd'hui, l'économie sociale est largement diffusée dans le monde. Il s'agit d'une des stratégies pour pallier les déséquilibres macroéconomiques dus à la doctrine néolibérale et aux différentes crises financières et économiques. L'économie sociale pourrait directement contribuer à l'emploi et indirectement à travers les multiples fonctions qu'elle remplit. Elle prend la forme de plusieurs organisations. Il s'agit en particulier des coopératives, des mutuelles, des associations, des entreprises sociales et de toutes autres organisations similaires. En effet, cette économie donne la priorité à un modèle d'entrepreneuriat qui ne pourrait pas être caractérisé par la fin et le court terme, mais qui se distingue par le respect de certaines valeurs communes conformes à l'intérêt général.

Dans l'Union européenne, deux millions d'entreprises se sont inscrites dans l'économie sociale. Il s'agit à peu près de 10 % du nombre total des entreprises. Monzon et Chaves (2012) dénotent que l'emploi au niveau de l'économie sociale représente 6,5 % de la population active, soit plus de 14,5 millions d'Européens. Pour ces chercheurs, l'économie sociale est devenue « une réalité qui ne peut et ne doit pas être ignorée par la société et ses institutions ». Ainsi, l'économie sociale peut devenir un catalyseur d'une croissance économique inclusive et durable. Plus récemment, elle regain de l'intérêt et elle porte une forte influence sur le cadre et les orientations de politiques publiques notamment en ce qui concerne la création de l'emploi. Ceci pourrait expliquer la reconnaissance politique et juridique dans certains pays (ex., la loi espagnole de 2011 et la loi française de 2014). En revanche, l'économie sociale ne se limite pas au niveau du continent européen. Elle est largement présente dans le monde. Nous pouvons prendre encore l'exemple de la province

de Québec en Amérique du Nord. La contribution au PIB et à l'emploi est presque semblable aux statistiques susmentionnées. En outre, l'économie sociale a été appuyée récemment par une reconnaissance plus explicite de sa contribution à l'économie québécoise avec la loi de 2013.

La suite de cet article est divisée en deux parties. Nous commençons par un aperçu sur l'émergence de l'économie sociale. Ensuite, nous essayons de tracer un cadre conceptuel et théorique pour la définir. Dans la deuxième partie, nous procédons à une analyse comparative de deux régions différentes (l'Europe et l'Amérique du Nord). Notre but est de donner un aperçu sur l'économie sociale dans deux États sélectionnés de deux régions. Nous analysons quelques études de cas des organisations sociales et solidaires. Dans l'ensemble, cet article contribue non seulement à la littérature sur les organisations sociales et solidaires, mais aussi à la compréhension au niveau pratique de la nature du maillage entre l'économique et le social dans divers contextes institutionnels.

I. La définition de l'économie sociale

1.1. Survol historique

Certes, si nous essayons de fouiller sur l'origine de l'économie sociale, nous pourrions trouver certaines traces dans l'Antiquité (De Contenson, 1903). Notre objectif ne sera pas d'exposer un inventaire exhaustif sur l'évolution au niveau pratique de l'économie sociale, mais d'en explorer les premières expériences dans le monde dès l'ère préindustrielle.

Les dates officielles de premières pratiques d'économie sociale reviennent aux organisations à caractère de bienfaisance et d'aide sociale dans une société exclusivement agricole. La première organisation sociale dans le monde est une société de secours mutuel créée en 1609 en France : la confrérie de Saint-Jean (De Contenson, 1903). Ensuite, la première coopérative moderne dans le monde se trouve en Grèce entre 1750 et 1770 : la société commune d'Ambelàkia. Cette coopérative regroupe 6 000 membres de 22 villages de la région de Tempi. Elle regroupe 24 usines et 17 filiales de la rive nord de la Méditerranée jusqu'à la Mer du Nord. Selon Cadic (2014 : 6), ses membres bénéficiaient « d'une assurance sociale, des infrastructures sanitaires, des écoles et de bibliothèques ainsi que de l'université libre d'Ambelàkia ».

Au Royaume-Uni, l'économie sociale s'est développée avec les premières guildes au Moyen Âge. À vocation plus sociale, dès 1790, plusieurs sociétés amicales (ex., les mutuelles d'assurance sociale) ont vu le jour dans tout le Royaume et même après dans les pays appartenant à sa sphère d'influence. En terme législatif, la première loi dans le monde sous le thème « coopératif » était mise en vigueur en 1852 : « *Industrial and Provident Societies Act* » (Monzon et Chaves 2012)³.

En outre, il est intéressant d'aborder l'expérience allemande avec l'économie sociale. En particulier, le premier mouvement de coopérative de crédit Raiffeisenien date dès 1882. Néanmoins, les pratiques d'économie sociale existent avant cette date avec la coopérative de consommateurs (1845), l'« association pour le pain » (1847) et la « société de secours aux agriculteurs impécunieux » (1849) (Moulévrier, 2002).

Par ailleurs, en Amérique du Nord, l'histoire de l'économie sociale a suivi un cheminement semblable à celui de l'Europe. Selon D'Amours (2002), les premières expériences de l'économie sociale se limitent dans leurs débuts aux sociétés d'entraide et aux mutuelles. Toutefois, Deschênes (1976) souligne que l'économie sociale était présente à travers plusieurs autres activités. En peu de mots, les premières expériences soulignées sont : la coopérative de brasserie des habitants de Québec (1634), la Société de la pêche aux marsouins des habitants de la Petite-Rivière (1722), la Société bienveillante de Québec (1789)⁴, la Société d'agriculture de Québec (1789), la Société de construction Starke (1845), la coopérative de consommation (les « magasins à bon marché », 1867), la Compagnie d'imprimerie coopérative Franklin (1888) et les caisses Desjardins (1900). En terme législatif, selon D'Amours (2002), la première loi créée afin d'officialiser le statut juridique de l'économie sociale date dès 1865⁵. Néanmoins, les premières lois en ce qui concerne ce secteur d'activité datent dès 1834 avec la loi sur les sociétés d'agriculture suivie par d'autres lois en 1845 et 1847 (Deschênes, 1976).

³ Monzon et Chaves (2012) notent de même que, dans le cadre de l'économie sociale au Royaume-Uni, le premier journal d'inspiration Owénien (*the Économiste*) est lancé le 21 avril 1821.

⁴ Selon Deschênes (1976 : 545), c'est « la première société d'assurance mise sur pied au Canada ».

⁵ L'objectif de cette loi est d'« autoriser la formation de compagnies ou associations coopératives pour l'exercice en commun de tout commerce ou négoce » (Deschênes, 1976 : 551).

1.2. Débat conceptuel : le trilemme d'Agrippa

Au niveau de la recherche académique, la première apparition explicite dans la littérature économique du concept « économie sociale » était avec les deux publications Dunoyer et Sagra⁶ : « Traité de l'économie sociale » (1832) et « Des leçons d'économie sociale » (1840). Plus récemment, la notion d'économie sociale est conçue et diffusée avec l'apparition du concept anglophone « *the third sector* » avec l'économiste américain Theodore Levitt (1973 in Alcock, 2010). Certes, ce dernier concept a soulevé beaucoup de controverses, mais il est proche des fondamentaux de l'économie sociale. Levitt (1973) essaye de placer les organisations du troisième secteur aux frontières des secteurs public et privé. Différents travaux ont suivi ce développement. Plus particulièrement, Weisbord (1975) réunit toutes Organisations Sans But Lucratif (OSBL) dans le troisième secteur. Plus tard, dans les années 90, aux États-Unis, une unité de recherche⁷ a identifié cinq traits distinctifs d'une OSBL : structure institutionnelle, privée, indépendante, réinvestie ses bénéfices et participation volontaire (Alcock, 2010).

Une autre contribution académique récente dans la sphère de l'économie sociale est celle de l'apparition en France du concept « économie solidaire ». Ce concept a émergé à partir des années 80. Plus spécifiquement, l'économie solidaire est associée à l'économie sociale. Toutefois, elle se distingue de celle-ci par quatre critères : l'utilité sociale, la réciprocité, le changement social et le développement durable (Lasida, 2008).

D'autres approches ont été largement diffusées dans le monde académique. Un de derniers concepts à souligner est l'« entrepreneuriat social ». De deux côtés de l'Atlantique, ce dernier a été animé par deux événements clés. Le premier est la loi italienne de 1991 sur les coopératives. Le deuxième est l'« initiative entreprise sociale » lancée à Harvard Business School en 1993 (Hiez et Lavillunière, 2013).

En effet, les différentes conceptions énumérées sont difficiles à les unifier autour d'une définition qui fera l'unanimité. Cependant, elles ont une particularité. Le modèle anglo-américain met le troisième secteur entre le marché et l'État. En revanche, le modèle

⁶ Il s'agit des deux économistes, français et espagnol, parmi les plus cités dans les travaux de recherche sur l'économie sociale (Monzon et Chaves, 2012).

⁷ C'est à l'université de Johns Hopkins aux États-Unis (Alcock, 2010).

d'économie sociale classique se positionne entre le marché capitaliste et le secteur public (Monzon et Chaves, 2012).

En outre, il est intéressant de souligner la nature de la reconnaissance politique, sociale et scientifique dans certains pays. Selon une enquête réalisée par Monzon et Chaves (2012), le concept « économie sociale et solidaire » est très accepté en Espagne, au Portugal, en Grèce, en Irlande et dans des pays francophones comme la France, la Belgique et le Luxembourg. En jetant un regard rétrospectif sur la définition adoptée au Québec depuis 1996, nous pouvons le placer dans cette catégorie (Lévesque et Mendell, 1999). En revanche, dans d'autres pays comme le Royaume-Uni, l'Italie et les pays scandinaves, le concept « économie sociale » est moins accepté en présence de l'OSBL, avec le bénévolat, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et le secteur associatif. Enfin, Monzon et Chaves (2012) mettent à part les pays germaniques. Les concepts d'« économie sociale de marché » et d'« économie d'intérêt général » sont les plus répandus avec la présence du secteur bénévole et d'ONG et le secteur associatif. Il est également intéressant de noter que dans les deux dernières catégories les coopératives ont un statut spécifique et ne font pas exclusivement partie de l'économie sociale.

Il ressort de ce qui précède que l'économie sociale existe partout dans le monde⁸. Néanmoins, elle est acceptée et/ou adaptée différemment. Dans l'ensemble, elle prend trois formes, soit le tiers secteur, l'économie sociale ou l'économie sociale et solidaire. Les différentes configurations sont liées en grande partie aux contextes social, économique, historique ainsi qu'à la place de l'État et au rôle du secteur public.

1.3. Cadre théorique : les jeux de trois portes

Les discussions sur l'économie sociale et solidaire sont un véritable carrefour où elles se croisent plusieurs questions. Il s'agit en particulier de l'exclusion et de l'inclusion sociale, du chômage et de l'emploi et de l'État et du marché. Ces questions ont animé le grand débat sur l'économie sociale dès le début des années 1980.

⁸ Notre analyse se limite aux pays développés. Pour les pays en développement, les pratiques sont liées en grande partie au concept d'économie solidaire. Elles sont fondées sur un paradigme plus proche au développement socioéconomique. L'économie sociale semble une nouvelle voie pour résoudre les problèmes sociaux. Néanmoins, pour certains pays, les associations de crédits rurales et les mutuelles ont pris essor dès la fin du 19^e siècle. Nous pouvons prendre à titre d'exemple l'Argentine, l'Uruguay et les Philippines (Monzon et Chaves, 2012 ; Sahakian et Dunand, 2014 ; Dash, 2015 ; Hillenkamp, 2015).

Depuis les années 1980, l'architecture de l'économie sociale pourrait être réduite à trois formes : l'économie sociale comme une expression d'une ancienne conception de la charité ; l'économie sociale comme un moyen de confinement des phénomènes d'exclusion et d'atténuation des effets de la financiarisation ; l'économie sociale comme un moyen moderne pour affirmer un nouveau modèle de développement. La première forme découle d'une conception religieuse traditionnelle. La seconde partage les idées de l'aile la moins libérale du capitalisme. La troisième forme est liée en particulier aux avancées théoriques de Karl Polanyi (1944), selon laquelle « l'économie est intégrée dans le social » (Dourson, 2008). En effet, cet économiste distingue trois formes d'intégration qui pourraient être interprétées sous trois types de relations : l'échange (marché ; création de prix), la redistribution (État ; recette-dépenses) et enfin la réciprocité (relations et transactions quotidiennes). Un autre point à souligner dans ces analyses tient à l'échange. Ceci se fait à la base de la monnaie. Toutefois, Polanyi souligne l'importance d'autres types d'échange non monétaristes comme le bénévolat, l'engagement citoyen ou l'entraide. En somme, ces analyses rendent plus de valeurs aux échanges non monétaristes. Il s'agit d'une organisation sociale de la société dans laquelle la coopération et la citoyenneté active prennent la place de la concurrence et de l'individualisme (idem).

Il s'ensuit d'ailleurs qu'il y a eu un débat important au cours des dernières années sur l'économie capitaliste et les limites d'un modèle centré sur le profit. Le décalage entre la performance sociale et la performance économique a alimenté les inégalités de revenu, le chômage et la polarisation sociale. La crise financière de 2007 remet également en question l'orthodoxie néolibérale (rationalité, efficacité, concurrence et profit). En nous inspirant des analyses faites par Bourdieu et Passeron (1964), Sapir (2000), Lapenu et al. (2004), Mertens (2007), Lasida (2008) et Dash (2015), nous pouvons faire une synthèse des principaux points de divergence entre les avancées de l'économie sociale et solidaire et le modèle économique standard.

Le modèle économique dominant est reconnu pour démontrer beaucoup d'incohérence interne. Il s'agit d'une assimilation de l'économie au fonctionnement de la bourse de valeurs. Cette économie est bien déconnectée de la réalité, des modes de gestion de la main-d'œuvre et de la complexité du circuit économique. À l'opposé, nous pouvons voir les

contours d'une autre économie qualitativement différente. Ainsi, l'action collective peut répondre aux multiples crises dans un espace associatif d'équité, de solidarité, du commerce équitable et de coopération.

Tableau 1 : Économie sociale et solidaire *versus* Modèle économique dominant

	Modèle économique standard	Économie sociale et solidaire
Ontologie	Atomiste	Sociale
Relations humaines	Homo-economicus : individus autonomes et rationnels	Homo-sociologicus : une rationalité bornée et normative
Institutions	Institutions adaptées au marché	Marché adapté aux institutions
Rationalité	Concurrentielle	Collective et coopérative
Approche économique	Formaliste	Substantiviste
Modèle économique	Économie segmentée : dichotomie entre économique et sociale	Économie en sphère : matrice sociale
Fonction de production	Substituabilité entre facteurs de production (particulièrement entre le capital et le travail)	Complémentarité entre facteurs de production
Modèle entrepreneurial	La fin et le court terme (valeurs de temps et de l'argent)	Le moyen et le moyen-long terme (principe de la non-lucrativité et de l'intérêt général)
Gouvernance et pouvoirs décisionnels	Au sommet de la pyramide managériale	Décentralisés et participatifs
Principale métrique d'évaluation de l'impact économique	Création de richesses : efficacité et productivité, profitabilité, qualité et diversité de biens et services offerts	Externalités positives et valeurs mixtes : ciblage de pauvre, adaptation des services, responsabilité sociale et amélioration du capital social
Principaux outils d'audit de la performance	Capacité de la production, taux de la rentabilité et valeur de l'action	Création d'emploi, construction du capital social et amélioration de la qualité de vie
Politiques de distribution du surplus	Principaux bénéficiaires : actionnaires et dirigeants (dividendes et stock-options)	Réinvestissement (ristourne, le cas échéant)

Source : l'auteur

En revanche, la profondeur de notre concept de base nécessitera de surmonter les deux conceptions de la sociologie économique et de l'économie politique vers une conception purement politique. Lévesque et Mendell (1999), D'Amours (2002) et Lévesque (2002) donnent d'autres pistes d'analyse de l'économie sociale à travers les interactions entre l'État, le marché et la société. Les chercheurs ont constaté qu'après la Seconde Guerre mondiale l'insertion de l'économie sociale dans la société était corrélée avec l'idéologie du gouvernement en cours. En effet, ils ont identifié trois modèles. Le premier est le modèle de la démocratie économique et sociale. Les acteurs économiques sont intégrés dans les décisions politiques de l'État. Il s'agit d'un comportement de vigilance envers les lois du marché. En ce qui concerne le social, il est partagé entre la société et l'État. Le deuxième

est un modèle social-démocrate traditionnel. Il est attaché aux valeurs traditionnelles de la justice sociale et de la solidarité avec une forte présence de l'État. De ce fait, l'État monopolise exclusivement le social. Plus explicitement, selon les expressions de Lionel Jospin : « oui à l'économie de marché, non à une société de marché » (Martelli, 28/5/2015). Le troisième est le modèle néolibéral. Il s'agit des politiques postkeynésiennes émergées dès le début des années 1980. L'économie est dominée par le marché avec un faible interventionnisme de l'État. En revanche, le social est fondé sur la nécessité (perdants du système capitaliste) ou sur un choix (gagnants du système capitaliste) (Dash, 2015).

Il s'ensuit d'ailleurs qu'il existe un débat non négligeable sur le plan organisationnel. L'économie sociale inclut souvent des entités institutionnelles perçues comme des formes organisationnelles hybrides (Emerson, 2000). Elles ne sont pas souvent structurées autour de la hiérarchie propriétaire-travailleur ou axées sur l'économisme étroit de maximiser les rendements financiers. La sphère de l'économie sociale peut envelopper des formes d'économies fondées sur la coopération et la solidarité, bien loin de la compétition et de l'individualisme, avec une structure de gouvernance démocratique, un esprit communautaire et la prise en compte de rendements sociaux. Tout compte fait, à la recherche d'une rationalité multidimensionnelle, certaines organisations ont jeté l'ancre au large du tissu social à la recherche d'un équilibre entre les deux rendements.

Il ressort de tout ce qui précède qu'il existe beaucoup de clarté sur les caractéristiques de l'économie sociale. Il s'agit d'une économie un peu différente dans ses fondamentaux et qui tourne sur une orbite distincte du contenu du secteur public et du secteur privé. L'analyse de quelques expériences à travers le monde peut mieux clarifier son mode de fonctionnement.

II. Économie sociale : Quelques exemples empiriques

2.1. Le modèle français : Économie solidaire, Délégation Interministérielle à l'Économie sociale (1981) et loi de 2014

Comme discipline économique, il y a une unanimité que la France est l'un des premiers et principaux contributeurs à l'architecture actuelle de l'économie sociale et solidaire aux niveaux académique, politique et juridique. Comme déjà mentionné, le concept « économie solidaire » est apparu pour la première fois en France (Monzon et Chaves, 2012). Selon

Demoustier et Rousselière (2004), le fondement de l'économie sociale et solidaire est originaire de trois traditions idéologiques : libérales, chrétiennes et socialistes. Pour la première, il s'agit d'une perception de l'économie sociale comme un renforcement de l'économie politique. Cette conception est largement influencée par Charles Dunoyer (1786-1862), Frédéric Le Play (1806-1882) et Charles Gide (1847-1932). Il s'agit d'une vision normative de l'économie, toutefois dans une économie de marché. La deuxième idéologie s'inscrit dans une vision critique de l'économie politique. Elle s'inspire d'une tradition sociale-chrétienne soutenue par les disciples de Saint-Simon, tels que Philippe Buchez (1796-1865), Auguste Ott (1814-1903) et Louis Blanc (1811-1882). Ils dénoncent les effets néfastes de la concurrence et son fondement théorique. La troisième idéologie se situe entre l'économie sociale et un mouvement socialiste plus proche du monde ouvrier. Demoustier et Rousselière (2004) avancent comme références Charles Fourier (1772-1837), Joseph Proudhon (1809-1865), Jean Jaurès (1859-1914) et Jules Guesde (1845-1922). Somme toute, l'économie sociale s'est incorporée dans une combinaison interdisciplinaire et s'est intégrée progressivement dans les politiques économiques, industrielles et sociales.

Plus récemment, Henri Desroche (1983) a façonné le débat sur l'économie sociale (Lévesque et Mendell, 1999). Il avance particulièrement le concept des « entreprises de l'économie sociale » pour identifier toute organisation inscrite dans une économie solidaire et participative⁹. En outre, la création de la Délégation Interministérielle à l'Économie sociale (1981) a constitué une reconnaissance plus explicite de l'économie sociale. En effet, il s'agit du premier passage au monde d'une simple économie sociale vers une interprétation plus large de l'économie sociale et solidaire.

Ultérieurement, dans les années 1990 et 2000, le domaine d'activité de l'économie sociale s'est démarqué par une grande expansion. En effet, l'économie sociale a été appuyée par la loi de 31 juillet 2014. Cette loi a développé un ensemble des valeurs qui peut être résumé en quatre points : la citoyenneté et la démocratie participative ; la priorité de l'homme sur

⁹ La définition n'intègre pas seulement l'économie sociale institutionnelle (coopératives, associations et mutuelles), mais aussi l'économie sociale émergente. Il s'agit de quatre autres formes organisationnelles : « entreprise à participation ouvrière, entreprise mixte en partenariat avec municipalité, entreprise publique ayant une certaine autonomie de gestion, entreprise privée en partenariat avec le syndicat » (Lévesque et Mendell, 1999 : 107).

le capital ; l'indépendance et l'autonomie envers les pouvoirs publics ; une implication dans le développement de l'économie locale. La conjonction de ces valeurs n'est pas limitée à des organisations particulières, mais elle a une tendance à intégrer toutes formes d'organisations. Ainsi, une des importantes innovations de la nouvelle loi consiste à avoir laissé le statut juridique des organisations (ex., SARL et SA)¹⁰ qui peuvent être intégrées dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.

Au niveau régional, l'économie sociale et solidaire est organisée dans des Chambres Régionales d'Économie Sociale et Solidaire (CRESS). Au niveau national, la nouvelle loi a mis en place la Chambre Française de l'Économie Sociale et Solidaire qui regroupe ces CRESS et qui assure des consultations avec les autorités publiques dans le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. Selon les statistiques de 2015, la France compte plus de 200 000 établissements classés comme social et solidaire. Ils sont engagés dans toutes les formes d'activité économique. Ce nombre est 1,5 fois de plus que le secteur de construction et 4,5 fois de plus que le secteur agroalimentaire. En ce qui concerne le marché du travail, ce secteur d'activité emploie près de 2,5 millions avec une masse salariale de 53 milliards d'euros. En somme, 12 % de l'emploi sont fondés dans le cadre de l'économie sociale et solidaire. Ce taux est au-dessus de la moyenne de l'Union européenne (Monzon et Chaves, 2012). Ainsi, l'économie sociale et solidaire est devenue un géant de l'économie française avec une contribution à la hauteur de 10 % du PIB. Dans ce qui suit, nous présenterons deux exemples des organisations réussies. Notre objectif est de comprendre l'apport socioéconomique de l'économie sociale et solidaire et le mode de fonctionnement de ce secteur d'activité.

2.1.1. Le Groupe SOS

Les CRESS françaises se sont engagées dans un ensemble diversifié d'activités. Le Groupe SOS peut être considéré comme l'un des exemples représentatifs. Il s'agit de la plus grande

¹⁰ Néanmoins, la loi limite les statuts organisationnels de l'économie sociale et solidaire à quatre grandes familles : 1) coopératives (production, Scop, consommateurs, agriculture, artisanat, banque, commerce, maritime, hébergement et transport) ; 2) Mutuelle santé ou d'assurance ; 3) Associations, actives dans divers domaines (ex., santé, insertion sociale, services aux personnes, consommation et tourisme social) ; 4) Fondations. (JORF n° 0176 du 1er août 2014 page 12666, texte n° 2 [En ligne] : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id> (Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire : Page consultée le 28 avril 2020).

holding associative en France. En 2016, le SOS Groupe possède 350 établissements, un actif de 500 millions d'euros et un chiffre d'affaires de 700 millions d'euros. Selon son rapport d'activité de 2014¹¹, le budget du groupe est réparti comme suit : 30 % santé (soins hospitaliers et soins à domicile) ; 20 % emploi (entreprises d'insertion et du développement durable) ; 20 % solidarités (handicap, addiction, habitat solidaire et accompagnement aux soins) ; 20 % jeunesse (petite enfance, protection de la jeunesse, parrainage et actions éducatives par le sport) ; 20 % seniors (maisons de retraite médicalisées, filière gériatrique). Selon les chiffres de 2016¹², 1 million de français bénéficient du service de cette holding chaque année. En effet, les efforts de ce groupe marquent « sa capacité à fournir des réponses innovantes pérennes aux besoins sociaux que l'État peine à satisfaire dans un cadre d'action publique » (Novethic, 30-5-2013).

Au niveau managérial, le Groupe SOS est « atypique ». Il associe des principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire à des principes d'efficacité économique et de l'intérêt général. Plus important encore, selon un article de Novethic (30-5-2013), « cette holding est 100 % non lucrative et elle réinvestit 100 % des excédents dégagés, sans possibilité de distribution de dividendes ». En ce qui concerne la politique de qualité, le groupe est très exigeant en termes d'évaluation interne et externe¹³.

Selon son fondateur et son dirigeant actuel Jean-Marc Borello, au cours d'une entrevue avec Les Échos (16-12-2015) : « Notre holding est associatif. Cela signifie : pas d'actionnaire, pas de dividendes, pas de propriété de l'outil de production. Quand on fait 3 % de rentabilité et que [...] les bénéfices sont réinvestis, ça fait une grande différence [...] et dans le groupe, l'écart de salaire est au maximum de 12. En tant que président, je gagne moins que certains de mes salariés ». En termes de RSE, Borello réplique qu'il s'agit d'une source d'externalités positives. Il donne l'exemple des bonnes conditions de travail qui pourraient être génératrices d'attraction, de fidélisation et de mobilisation de

¹¹ Document du SOS Groupe : [En ligne] : http://www.groupe-sos.org/media/doc/temp/ra_2014.pdf (page consultée le 28 avril 2020).

¹² Site Web du SOS Groupe : [En ligne] : http://www.groupe-sos.org/309/qui_sommes_nous (page consultée le 28 avril 2020).

¹³ Nous pouvons prendre l'exemple d'Alterna, une coopérative immobilière du groupe, qui a détenu la certification ISO 14001.

compétences. En revanche, au-delà de l'inclusion sociale, plusieurs diplômés universitaires ont enrichi les effectifs du groupe. En somme, cette holding est la première structure de l'économie sociale et solidaire en France avec 14 000 salariés.

2.1.2. La holding associative Vitamine T

Vitamine T est une organisation très active dans le domaine social et solidaire. Cette holding s'engage chaque année avec des centaines de chômeurs à faible qualification dans de différentes activités, y compris l'industrie (mécanique et carrosserie), les métiers de services (Blanchisserie, ménage, jardinage, peinture, rénovation et recyclage des déchets), les services à la personne, des solutions RH et du maraichage biologique. Vitamine T est engagé auprès de plus de 3 000 salariés, dont près de 70 % sont en parcours d'insertion (chiffres de 2012). Le taux d'insertion de ce groupe sur le marché de travail est de 62 % (chiffres de 2016). En particulier, avec des conseillers d'insertion socioprofessionnelle, la Vitamine T essaye d'accompagner pendant deux ans les personnes classées par le Pôle Emploi français en nécessité des dispositifs d'insertion, telles que les décrocheurs scolaires, les chômeurs de longue durée et les personnes sans ressources.

Selon les chiffres de 2016¹⁴, ce groupe accumule un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros avec ses 15 filiales actives sur tout le territoire Français. En revanche, en termes de politique de qualité, cette organisation est très exigeante en termes d'évaluation interne et externe : 3 de ses filiales sont reconnues ICPE (Installation Classée pour la Protection de l'Environnement) ; 1 filiale a signé la charte objective CO2 ; 5 filiales ont obtenu les certifications ISO 9001 ; 2 filiales ont obtenu les certifications ISO 14001 ; 3 filiales ont obtenu les certifications OHSAS 18001 ; 1 filiale a obtenu les certifications Qualicert ; 1 filiale a mis en place le bilan carbone ; et 1 filiale a obtenu la certification Agriculture biologique, labellisation Saveurs en or et Certiphyto¹⁵.

Somme toute, comme nous avons pu le constater, le modèle français est une construction historique et sociale formalisée autour de valeurs partagées par les acteurs de l'économie sociale et solidaire et concrétisée récemment par la loi-cadre de 2014. De même, la dernière

¹⁴ Site Web du groupe Vitamine T : [En ligne] : <http://www.groupevitaminet.com/le-groupe-vitamine-t/politique-qualite-securite/> (Page consultée le 28 avril 2020).

¹⁵ Site Web du groupe Vitamine T : [En ligne] : <http://www.groupevitaminet.com/le-groupe-vitamine-t/politique-qualite-securite/> (Page consultée le 28 avril 2020).

loi a élargi le périmètre classique de l'économie sociale pour incorporer des organisations supposées appartenant au secteur privé. Néanmoins, ceci pourrait mettre en péril la fiabilité et les fondamentaux de l'économie sociale. Cette initiative peut soulever plusieurs incohérences. Certaines organisations ne peuvent pas être cohérentes lorsqu'il s'agit de la GRH (Everaere, 2011). Également, leur relation avec les syndicats est une source de nombreuses controverses (Flahautl et al., 2007). En effet, d'autres efforts devraient être déployés pour harmoniser l'intégration de ses organisations avec les associations professionnelles et les amener vers une interprétation plus large de l'économie sociale et solidaire.

2.2. Le modèle québécois : Nouvelle Économie Sociale, le sommet socioéconomique (1996) et la loi de 2013

Comme nous l'avons mentionné dans la première partie, l'histoire de l'économie sociale au Québec remonte à plus d'un siècle. Plus récemment, depuis les années 1960 et 1970, il y a eu un regain d'intérêt à l'égard de ce secteur d'activité avec l'élargissement de sa vision pour inclure d'autres considérations sociétales. Ainsi, nous parlons d'une « nouvelle économie sociale » (Lévesque et Mendell, 1999). De nouvelles organisations sont apparues pour aborder une série de questions dans le cadre d'une société d'un environnement des affaires en constante mutation. Ultérieurement, avec la crise de 1981-1982, il y avait une apparition d'une autre série d'entreprises inscrites dans le développement local, dans l'employabilité et dans la reprise des entreprises qui ont fait faillite (Lévesque, 2002).

La date la plus marquante dans l'histoire de l'économie sociale au Québec est le sommet socioéconomique de 1996¹⁶. Quatre groupes de travail ont été créés lors de ce sommet¹⁷ pour relancer l'économie, y compris un Groupe de travail sur l'économie sociale. Il s'agit de la première reconnaissance explicite du rôle de l'économie sociale dans la société et

¹⁶ Le sommet a réuni tous les acteurs québécois de l'économie et de la société civile : Les patronats, les syndicats, des groupes de femmes, des groupes de coopératifs, des groupes communautaires, des groupes de jeunes et les grands réseaux municipaux, scolaires et au niveau de la santé (Lévesque et Mendell, 1999).

¹⁷ Les 4 Groupes de travail sont les suivants : Groupe de travail sur les régions et les municipalités ; Groupe de travail sur la relance de la métropole ; Groupe de travail sur l'entreprise et l'emploi et Groupe de travail sur l'économie sociale (Site du Premier ministre du Québec : [En ligne] : <https://www.premier-ministre.gouv.qc.ca/actualites/communiques/1996/novembre/1996-11-01.asp>) (Page consultée le 28 avril 2020).

dans l'économie. Le Groupe de travail sur l'économie sociale, sous le slogan « osons la solidarité ! », a proposé toute une stratégie d'action qui cible : le domaine de gardes des enfants, le soutien à domicile, le reboisement, le recyclage et un fonds spécial de lutte contre la pauvreté. En parallèle, l'État s'est engagé à modifier un certain nombre de lois. Notamment, il s'agit d'un élargissement de la loi des coopératives (D'Amours, 2002).

Plus récemment, la deuxième date la plus marquante dans l'histoire de l'économie sociale au Québec est le 9 octobre 2013. Le gouvernement québécois a adopté une loi-cadre de l'économie sociale qui engage les organisations de l'économie sociale dans une « forme d'économie solidaire et durable » et qui mobilise l'ensemble des ministères. Également, le gouvernement a créé une table de concertation pour développer un plan d'action « afin de soutenir le développement et la promotion de l'économie sociale au Québec » (Projet de loi N.27, A.G., 2013).

Selon les statistiques de 2015, le Québec compte 7 000 entreprises qui se sont inscrites dans l'économie sociale avec 150 000 emplois, soit une évolution de 40 % en nombre d'entreprises et une participation à l'emploi trois fois de plus par rapport à 2001. En outre, l'économie sociale comptabilise un chiffre d'affaires de près de 34 milliards de dollars, soit deux fois de plus que 2002¹⁸. Dans l'ensemble, la participation au PIB est estimée à 8 % et à la création d'emplois à 10 %. Ceux-ci correspondent à des pourcentages légèrement supérieurs à ceux dans l'UE et décalés de deux points de pourcentage par rapport aux chiffres français.

Dans l'ensemble, l'économie sociale contribue au PIB « plus que le secteur de la construction et des mines réunies » (Lesaffaires, 23-10-2015). L'ensemble des chiffres ne peuvent que montrer la réussite du groupe du travail de l'économie sociale depuis le sommet de 1996. Il est intéressant de souligner qu'un certain nombre de critères ont été soulevés afin de déterminer si certaines valeurs se traduisent dans les procédures opérationnelles de chaque organisation de l'économie sociale. Il s'agit particulièrement de

¹⁸ À la différence de 2002, où le calcul tient compte de toutes les entreprises de l'économie sociale, le chiffre d'affaires de 2015 est calculé seulement pour l'apport des coopératives et les mutuelles (Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020 : [En ligne] : https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/plans_action/plan_action_economie_sociale_2015-2020.html, Page consultée le 28 avril 2020).

sa mission et de son objectif de limiter les externalités négatives aux niveaux social et environnemental¹⁹. Dans ce qui suit, trois organisations québécoises sont choisies pour donner quelques éclairages sur les enjeux et le mode de fonctionnement de ce secteur d'activité.

2.2.1. La Confédération Québécoise des Coopératives d'Habitation

Les membres d'économie sociale au Québec se sont engagés dans un ensemble diversifié d'activités. L'une des plus marquantes est la Confédération Québécoise des Coopératives d'Habitation (CQCH). Leader dans son domaine, cette organisation est devenue de plus en plus active avec des prix « concurrentiels » qui se situent entre 75 % et 95 % du loyer médian. Selon les statistiques de 2016²⁰, la CQCH regroupe 1 300 coopératives d'habitation avec 2 500 propriétaires, 30 000 logements et 60 000 résidents.

Ces coopératives partagent des valeurs sociales et visent à construire les plus socialement juste et écologiquement sain des immeubles et des appartements dans la province de Québec. Les coopératives et les coopérateurs se sont largement impliqués dans le processus de la conception, de la construction et de la gestion : concertation, échange et communication active ; partage et transfert des connaissances en ce qui concerne la gestion quotidienne des fédérations membres ; offre de formation continue sur la gestion et la gouvernance pour les fédérations membres, les administrateurs et les employés ; prise en compte des aspirations des membres de coopératives d'habitation à travers un conseil d'administration et des assemblées générales ouvertes à tous les membres de coopératives. De plus, la CQCH consacre une partie de la structure construite à des activités sociales et solidaires, telles que l'aménagement d'une ruelle vert ou l'organisation de fêtes de quartier,

¹⁹ Dès 1996, le Groupe de travail sur l'économie sociale a avancé cinq points clés pour être membre de la sphère de l'économie sociale : « 1) l'entreprise d'économie sociale a comme finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier ; 2) elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État ; 3) elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant les usagères et les usagers, travailleuses et travailleurs ; 4) elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus ; 5) elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective » (Chantier de l'économie de l'emploi, 1996).

²⁰ Site Web de la Confédération Québécoise des Coopératives d'Habitation (CQCH) : [En ligne] : <http://www.cooperativehabitation.coop/a-propos-de-nous/confereration/presentation/> (Page consultée le 28 avril 2020).

et des services économiques de proximité, telles que le programme de regroupements d'achats.

Somme toute, la mission de la CQCH peut résumer son implication et son partage des valeurs de l'économie sociale. Cette organisation cherche à « valoriser tous les modèles coopératifs en habitation, exempts de spéculation immobilière et foncière, et à favoriser le développement de l'entrepreneuriat social de ses membres ». Ces valeurs peuvent la distinguer d'autre structure organisationnelle sur le marché immobilier.

2.2.2. La Citadelle

L'agriculture locale d'origine plus organique est également à la hausse partout dans la province. Les différentes régions administratives de Québec assistent à une forte émergence des entreprises biologiques. Le nombre de certifications de fermes biologiques a augmenté de 17 % entre 2006 et 2013, passant de 855 à 1003 fermes²¹. Il est à noter que le Conseil des Appellations Réservées et des Termes Valorisants (CARTV), sous un même angle européen, est très exigeant en termes de certification. Il évalue notamment les techniques de production et la prise en compte de l'environnement et de la biodiversité. En 2016, selon le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, le marché biologique génère près de 12 000 emplois, dont plus de 50 % sont à temps plein.

La coopérative de producteurs de sirop d'érable Citadelle est un exemple représentatif. Elle est considérée comme un pionnier dans la fourniture de produits de qualité, de la ferme à la fourchette. Elle se présente actuellement comme leader international dans son domaine d'activité. Le point de mire de leurs efforts est concentré sur la haute qualité, le respect du développement durable, l'innovation et la priorité d'une relation équitable avec ses membres et ses clients. Dans le milieu de travail, la Citadelle partage les valeurs d'esprit d'équipe, du respect, du leadership et de l'innovation. Un de ses 18 prix de distinctions est le prix Sélection Tendances et Innovations SIAL Canada en 2014.

²¹ Site Web d'Équiterre : *Equiterre.org* : *coup d'œil sur la production agricole biologique québécoise* : [En ligne] : http://www.equiterre.org/sites/fichiers/fiche_1_agriculture_bio_.pdf (Page consultée le 28 avril 2020).

En termes d'évaluation externe, la Citadelle a obtenu 12 labellisations internationales. Nous pouvons citer comme exemples la norme Système de gestion de la qualité (ISO 9001) et la certification Commerce équitable accréditée par l'IMO²².

2.2.3. L'Insertech

Les entreprises d'insertion sociale sont aussi des acteurs importants dans le développement de valeurs de l'économie sociale au Québec. Le collectif des Entreprises d'Insertion du Québec (CEIQ), partenaire du Chantier de l'économie sociale depuis son lancement, est un exemple représentatif. En 2016²³, il regroupe 50 entreprises d'insertion professionnelle et s'engage chaque année avec 3 000 travailleurs à faible qualification dans de différents secteurs. Le taux d'insertion atteint le 75 %. Dans l'ensemble, le CEIQ assure 1200 emplois permanents et génère 89 milliards de dollars en chiffre d'affaires.

Une de plus intéressante organisation de CEIQ est l'Insertech. Il s'agit d'une OSBL d'insertion sociale et professionnelle. Elle se spécialise dans le recyclage des ordinateurs. Son principal objectif est l'insertion de jeunes à faible qualification sur le marché du travail. En effet, Insertech a opté pour un mélange entre l'économie verte et l'économie sociale. Depuis sa création, cette organisation a réussi à réparer 140 000 appareils électroniques et former 900 jeunes adultes en difficulté²⁴. Cette OSBL a gagné une dizaine de prix en matière de normes de performance managériale et d'économie sociale. Nous pouvons citer comme exemple la norme ISO 14001. De même, Insertech a remporté plusieurs prix. Les derniers étaient le Prix de l'économie sociale de Montréal (2011) et le Prix PDG Vert, catégorie petite entreprise (2014).

Il ressort de tout ce qui précède que plusieurs organisations québécoises se sont engagées en économie sociale, partagent ses valeurs et vivent avec les lignes directrices avancées

²² Site Web de la coopérative de producteurs de sirop d'érable : [En ligne] : <http://www.citadelle-camp.coop/fr/a-propos/prix-et-distinctions> (Page consultée le 28 avril 2020).

²³ Site Web du Collectif des Entreprises d'Insertion du Québec : [En ligne] : <http://www.collectif.qc.ca/qui> (Page consultée le 28 avril 2020).

²⁴ Site Web d'Insertech Angus : [En ligne] : <http://www.insertech.ca/a-propos/informatique-sociale-environnementale/> (Page consultée le 28 avril 2020).

lors du sommet socioéconomique de 1996²⁵. Plusieurs adhérents cherchent à appliquer ces principes dans l'ensemble de l'économie. En effet, les objectifs du Groupe de travail sur l'économie sociale paraissent bien atténués, non seulement avec des entreprises qui participent à l'économie plus que le secteur de la construction et les mines réunies, mais avec le niveau de stabilité de climat d'affaires. Toutefois, les organisations de l'économie sociale sont confrontées à plusieurs défis. Il s'agit notamment de s'interroger sur l'attractivité de ce secteur et sa capacité, à la fois, de résistance et d'absorption, face à un contexte sociodémographique fragile et à la tendance croissante de l'externalisation des relations d'emploi.

Conclusion

Parvenu au terme de cet article dans lequel il était question principale de faire une étude comparative sur les nouvelles expériences de l'économie sociale, il paraît bien que ce sujet est d'actualité et de grande importance. Dans la première partie, nous avons essayé d'apporter quelques clarifications sur certains aspects liés au cadre conceptuel et théorique. Nous avons souligné certains critères spécifiques de ce secteur d'activité qui les distinguent d'autres secteurs d'activité. Particulièrement, deux visions ont animé récemment le débat sur de l'économie sociale. Une vision anglo-américaine qui avance tout type d'organisation qui partage des valeurs sociales et qui se situe aux frontières du secteur privé et du secteur public. La deuxième vision avance un modèle d'économie sociale entre le marché capitaliste et le secteur public. La deuxième vision converge largement avec les principes de l'économie sociale et solidaire en France et les principes de la nouvelle économie sociale au Québec. En ce qui concerne notre cadre théorique, les analyses de l'économie sociale et solidaire ont été réalisées à partir de divers angles d'approches. Il s'agit en particulier de la sociologie économique et de l'économie politique. Les travaux de Karl Polanyi et les différentes critiques du modèle économique standard ont largement influencé les différents travaux de recherche sur l'économie sociale.

Dans la deuxième partie, nous avons choisi deux régions différentes pour mieux comprendre la façon dont l'économie sociale est conceptualisée et pratiquée dans divers

²⁵ Site Web du Chantier de l'économie sociale : document de 13 août 2015 : [En ligne] : <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871> (Page consultée le 28 avril 2020).

contextes. Dans un premier temps, nous avons choisi le modèle français. Les CRESS fédèrent plus de 200 000 entreprises d'économie sociale et solidaire. Dans un deuxième temps, nous avons choisi le modèle québécois. Il est structuré au tour du Chantier de l'économie sociale et du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. Lorsqu'il s'agit de l'institutionnalisation de l'économie sociale, les deux pays sont dans deux phases à priori similaires et avancées par rapport à d'autres pays, notamment les pays germaniques, les pays scandinaves ou les pays anglo-saxons. La France et le Québec sont parmi les premiers au monde qui ont adopté une loi sur l'économie sociale. Dans les deux cas, l'économie sociale paraît bien un mouvement social en pleine expansion. Elle inclut une très large gamme d'activités et partage des valeurs communes qui les distinguent du secteur privé classique.

En outre, nous avons bien remarqué que l'économie sociale a connu une évolution de son objectif, de son mode de fonctionnement et de ses cadres institutionnels. C'est le cas particulièrement de l'expérience française. Les statuts organisationnels sont tenus à évoluer, et ce, depuis la dernière définition de Desroche (1983). À partir de 2014, ils incluent d'autres statuts. Des efforts très inclusifs ont cherché à amener à bord tous les acteurs économiques en vue d'une opération multidimensionnelle. En ce qui concerne l'économie sociale au Québec, elle est davantage axée sur le renforcement des lignes directrices du Groupe de travail sur l'économie sociale. Une grande partie des activités de l'économie sociale est axée sur le contexte sociodémographique, en particulier l'emploi et le logement. Cette perspective élargie est au cœur de « Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020 ». Toutefois, le mouvement d'économie sociale au Québec pourrait bénéficier d'une approche plus ouverte au niveau des statuts organisationnels.

Par ailleurs, nous avons remarqué l'existence des indicateurs de performance pour le suivi et l'évaluation de la situation de ce secteur aux niveaux macro et microéconomique. Dans les deux pays, l'économie sociale est devenue un géant de l'économie. Les organisations de l'économie sociale participent aux alentours de 10 % aux niveaux du PIB et de la création de l'emploi. Au niveau managérial, nous avons noté une certaine particularité au niveau de l'organisation du travail, de la dotation, de la formation, de la rémunération et de la détermination des conditions de travail : un faible écart de salaires et de rémunérations ; un faible poids du management hiérarchique (soit une organisation

verticale du travail couplée à des comportements collaboratifs) ; un pouvoir décisionnel décentralisé et participatif ; une priorité de l'homme sur le capital ; un ancrage territorial. En termes de suivi, certaines évaluations de la performance ont été soulevées. La performance globale des organisations choisies est souvent proche des organisations classiques. Il s'agit en particulier du système de l'organisation du travail et de la production, ainsi que la qualité de biens et services fournis. Néanmoins, l'objectif de l'amélioration du capital social reste la norme de référence pour les organisations de l'économie sociale. Il est également intéressant de noter l'existence de certains défis pour ces organisations. Il s'agit en particulier de la capacité financière, de la GRH et de fondamentaux de l'économie sociale.

En dépit des points de divergences et malgré les différents milieux socioéconomiques, les deux expériences ont trouvé leur proximité et leur convergence. La plupart des organisations sont convaincues des limites d'un mode de développement fondé sur la concurrence. Le défi consistera donc à une plus grande promotion pour attirer les organisations qui sont en dehors de la sphère de l'économie sociale. Il y aurait ainsi une nécessité de soutenir davantage les organisations de l'économie sociale et de démontrer l'importance de poursuivre les initiatives innovantes qui contribueront à de nouvelles pratiques socioéconomiques exemptes d'une économie concurrentielle vulnérable à la conjoncture de crise.

Bibliographie

- Alcock, Pete. (2010). « A strategic unity: defining the third sector in the UK ». *Voluntary Sector Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-24.
- Bodet, Catherine et Picard, Dominique. (2006). « Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale ». *Développement durable et territoires*, dossier 5-2006.
- Cadic, Pol. (2014). *L'économie sociale en Grèce*. Think Thank européen Pour La Solidarité (PLS), Collection working paper, Mai 2014.
- Chantier de l'économie et de l'emploi. (1996). *Rapport du Groupe de travail sur l'économie sociale : osons la solidarité !* Sommet sur l'économie et l'emploi, Montréal, le 23 octobre 1996.
- Dash, Anup. (2015). « An epistemological reflection on social and solidarity economy ». *Forum for social economics*, Vol. 45, No. 1, pp.61-87,

- Demoustier, Danièle et Rousselière, Damien. (2004). *Social economy as science and practice : historical perspectives on France*. Cahier de Recherche LEPII, série EMOI ; 2004 # 6, 26 p. 2004.
- Deschênes, Gaston. (1976). « Associations coopératives et institutions similaires au XIX siècle ». *Revue d'histoire de l'Amérique française*, Vol. 29, No. 4, pp. 539-554.
- De Contenson, Ludovic. (1903). « Les sociétés de secours mutuel ». *Revue des deux mondes*, Vol. 16 (1^{er} juillet) pp. 118-151.
- Dourson, Fabienne. (2008). *Karl Polanyi, un économiste critique méconnu*. Recension du livre « la grande transformation (1944) ». UPA, 2007-2008, Esprit Critique,.
- D'Amours, Martine. (2002). « Économie sociale au Québec : vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire ». *Revue internationale de l'économie sociale*, No. 284 (Mai 2002), pp. 31-44.
- Emerson, Jed. (2000). *The nature of returns: A social capital markets inquiry into elements of investment and the Blended value proposition*. Harvard Business school, Social Enterprise Series, No. 17.
- Everaere, Christophe. (2011). « Valeurs et pratique de GRH dans l'économie sociale ». *Revue Française de gestion*, 2011/8 (No. 217), pp. 15-33.
- Hiez, David et Lavillunière, Eric. (2013). *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*. Édition Larcier, Bruxelles.
- Hillenkamp, Isabelle. (2015). « Solidarity economy for development and women's emancipation: Lesson from Bolivia ». *Development and change*, Vol. 46, No. 5. pp. 1133-1158.
- Lapeneu, Cécile., Zeller, Manfred., Greely, Martin., Chao-Béroff, Renée et Verhagen, Koenraad. (2004). « Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes ». *Mondes en développement*, 2004/2 (No. 126), pp. 51-68.
- Lasida, Elena. (2008). *L'économie solidaire : Une manière nouvelle de penser l'économie*. Les éditions des Récollets- L'encyclopédie du développement durable, No. 63, mars 2008.
- Les Échos. (17/12/2015). *Interview de Jean-Marc Borello : Des outils pour fidéliser salariés, clients, actionnaires et marché*. LesÉchos.fr, [En ligne] : <https://www.lesechos.fr/2015/12/jean-marc-borello-des-outils-pour-fideliser-salaries-clients-actionnaires-et-marches-264183> (page consultée le 28 avril 2020).
- Les affaires. (23/10/2015). *La proposition Aussant pour un Québec plus autonome*. Les affaires.com, [En ligne] : <https://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/la-proposition-aussant-un-quebec-plus-autonome-et-plus-collectif/582706> (page consultée le 28 avril 2020).

- Lévesque, Benoît. (2002). « Le modèle québécois : un horizon théorique pour la recherche d'entrée pour un projet de société ? ». *Revue Interventions économiques*, No. 29.
- Lévesque, Benoît et Mendell, Marguerite. (1999). « L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche ». *Lien social et Politique*, No. 41, printemps 1999, pp. 105-118.
- Martelli, Rogers. (28/5/2015). *Panthéon : catafalque d'une gauche*. Regards.fr, [En ligne] : <http://www.regards.fr/archives/qui-veut-la-peau-de-roger-martelli/article/pantheon-catafalque-d-une-gauche> (page consultée le 28 avril 2020).
- Mertens, Sybille. (2007). *Définir l'économie sociale*. Cahier de recherche, Les cahiers de la Chaire Cera, Vol. (2), août 2007.
- Monzon, José-Luis et Chaves, Raphael. (2012). *L'économie sociale dans l'Union européenne*. CIRIEC, Bruxelles : Comité économique et social européen.
- Moulévrier, Pascale. (2002). « Les fondements du mouvement coopératif d'épargne et de crédit ». In Moulévrier, Pascale. (Eds.). *Le mutualisme bancaire : Le Crédit mutuel, de l'Église au marché*. Presses universitaires de Rennes, Collection Le sens social.
- Novethic. (30/5/2013). *Groupe SOS: leader atypique de l'entreprise sociale*. Novethic.fr [En ligne] : <https://www.novethic.fr/actualite/social/economie-sociale-et-solidaire/isr-rse/groupe-sos-leader-atypique-de-l-entreprise-sociale-139831.html> (page consultée le 28 avril 2020).
- Sahakian, Marlyne-D et Dunand, Christophe. (2015). « The social and solidarity economy towards greater sustainability: learning across contexts and cultures, from Geneva to Manila ». *Community Development Journal*, Vol. 50, No. 3, pp. 403-417.
- Sapir, Jacques. (2000). *Les trous noirs des sciences économiques, essai sur l'impossibilité de penser le temps et l'argent*. Édition Albin Michel.