

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Alliances stratégiques et apprentissages :  
deux cas en économie sociale  
( le Comité économie sociale inter-CDÉC et le Collectif des entreprises d'insertion  
du Québec)

Par

Nada Elkouzi

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maître ès sciences  
(M.Sc.)

Novembre 2000  
© Nada Elkouzi, 2000

## Remerciements

À travers ces lignes, je tiens à remercier les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Mes remerciements vont tout d'abord à ma directrice de recherche, Marie-Claire Malo, qui a cru en moi et qui, par son énergie communicative, sa disponibilité et son enthousiasme, a su me procurer de précieux conseils tout au long de mon mémoire.

J'exprime également ma reconnaissance à Linda Rouleau, ma professeure de l'atelier de recherche et ma lectrice pour ses conseils judicieux et ses encouragements. Mes remerciements vont aussi à Yvan Comeau, professeur à l'Université Laval, qui, en acceptant d'être sur mon comité de lecture, m'a permis de bénéficier de ses généreux commentaires.

J'adresse ma gratitude à tous ceux qui ont participé à cette recherche en répondant à mes nombreuses questions, notamment les agents de développement en économie sociale dans les CDÉC/CLD, les directeurs généraux des entreprises d'insertion et le directeur général du Collectif.

Enfin, j'aimerais remercier quelques personnes qui me sont très chères : mes parents et mes sœurs, pour m'avoir soutenue constamment malgré la distance physique qui nous sépare ; mes amies et amis pour leur réconfort et leurs encouragements.

Merci à vous tous !

# Table des Matières

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>4</b>
1    L'ÉCONOMIE SOCIALE AU QUÉBEC.....	5
1.1 <i>Les interventions de la société civile : les trois générations du mouvement populaire et communautaire.....</i>	7
1.2 <i>Les interventions des pouvoirs publics : reconnaissance gouvernementale de l'économie sociale.....</i>	9
1.3 <i>La nouvelle économie sociale et le partenariat.....</i>	11
2    LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE.....	11
2.1 <i>Le développement économique communautaire : une approche du développement local....</i>	12
2.2 <i>Le partenariat et la concertation dans le milieu du développement économique communautaire.....</i>	15
3    LES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE.....	17
3.1 <i>L'émergence des CDÉC.....</i>	17
3.2 <i>Le modèle CDÉC.....</i>	19
3.3 <i>Les CDÉC et l'État.....</i>	21
4    LES ENTREPRISES D'INSERTION SOCIALE PAR L'ÉCONOMIQUE .....	23
4.1 <i>Le contexte d'émergence des initiatives d'insertion : problème de l'exclusion .....</i>	23
4.2 <i>Les approches visant l'insertion .....</i>	25
4.3 <i>Le modèle entreprise d'insertion sociale par l'économie.....</i>	28
4.4 <i>Le partenariat dans les initiatives d'insertion par l'économie .....</i>	30
CONCLUSION .....	31
<b>CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>34</b>
1    LES ALLIANCES STRATÉGIQUES : CADRE GÉNÉRAL.....	34
1.1 <i>Définitions.....</i>	35
1.2 <i>La coopération interentreprises : différentes perspectives.....</i>	37
1.3 <i>Le modèle général d'interprétation des alliances stratégiques.....</i>	40
1.3.1    L'intention stratégique des alliés.....	41
1.3.2    Le type d'allié choisi.....	42
1.3.3    L'engagement des alliés.....	43
1.4 <i>La gestion des alliances stratégiques .....</i>	44

2	LES ALLIANCES STRATÉGIQUES COMME LIEU D'APPRENTISSAGE .....	45
2.1	<i>Fondements théoriques de l'apprentissage</i> .....	46
2.2	<i>Processus d'apprentissage dans les alliances stratégiques</i> .....	52
2.3	<i>Mécanismes favorisant l'apprentissage dans les alliances stratégiques</i> .....	55
	CONCLUSION .....	56
	<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>59</b>
1	STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	59
2	TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES.....	61
2.1	<i>Les entrevues semi-directives</i> .....	61
2.2	<i>Recueil des données existantes</i> .....	63
2.3	<i>L'observation directe</i> .....	63
3	CHOIX DES RÉPONDANTS .....	63
4	ANALYSE DES DONNÉES.....	64
	<b>CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : LE COMITÉ ÉCONOMIE SOCIALE INTER-CDÉC.....</b>	<b>66</b>
1	PRÉSENTATION DU COMITÉ ÉCONOMIE SOCIALE INTER-CDÉC .....	66
2	COMITÉ ÉCONOMIE SOCIALE INTER-CDÉC ET ALLIANCE STRATÉGIQUE.....	69
2.1	<i>Le type des alliés</i> .....	69
2.1.1	Les CDÉC/CLD.....	70
2.1.2	Les agents de développement .....	72
2.2	<i>L'intention stratégique des alliés</i> .....	73
2.3	<i>L'engagement des alliés</i> .....	77
3	COMITÉ ÉCONOMIE SOCIALE INTER-CDÉC ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	80
3.1	<i>Fonctionnement interne des CDÉC</i> .....	80
3.2	<i>Relations interorganisationnelles</i> .....	83
3.3	<i>Relations entre CDÉC et pouvoirs publics</i> .....	86
	<b>CHAPITRE V : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : LE COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION DU QUÉBEC .....</b>	<b>89</b>
1	PRÉSENTATION DU COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION DU QUÉBEC.....	89
2	COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION ET ALLIANCE STRATÉGIQUE.....	90
2.1	<i>Type des alliés</i> .....	90
2.2	<i>Intention stratégique des alliés</i> .....	94
2.3	<i>Degré d'engagement des alliés</i> .....	99
3	COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL .....	103
3.1	<i>Fonctionnement interne des entreprises d'insertion</i> .....	103
3.2	<i>Relations interorganisationnelles</i> .....	108

3.3	<i>Relations entre entreprises d'insertion et pouvoirs publics</i> .....	110
<b>CHAPITRE VI : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS</b> .....		<b>115</b>
1	LE COMITÉ ÉCONOMIE SOCIALE (CÉS) .....	115
1.1	<i>Comité économie sociale inter-CDEC : quelle alliance ?</i> .....	115
1.2	<i>Comité économie sociale inter-CDEC : quels apprentissages ?</i> .....	118
1.2.1	Apprentissage intra-organisationnel .....	119
1.2.2	Apprentissage interorganisationnel.....	120
1.2.3	Apprentissage extra-organisationnel.....	121
2	LE COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION DU QUÉBEC.....	125
2.1	<i>Collectif des entreprises d'insertion : quelle alliance ?</i> .....	125
2.2	<i>Collectif des entreprises d'insertion : quels apprentissages ?</i> .....	128
2.2.1	Apprentissage intra-organisationnel .....	129
2.2.2	Apprentissage interorganisationnel.....	130
2.2.3	Apprentissage extra-organisationnel.....	131
3.	DISCUSSION.....	134
3.1	<i>Caractéristiques communes</i> .....	135
3.2	<i>Caractéristiques spécifiques</i> .....	138
4	CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE À LA REVUE DE LITTÉRATURE .....	141
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>143</b>
1	APPORTS DE LA RECHERCHE .....	143
2	LIMITES DE LA RECHERCHE .....	145
3	AVENUES DE RECHERCHE .....	146
<b>ANNEXES</b> .....		<b>148</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>164</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation synthétique des initiatives d’insertion.....	27
Tableau 2 : Les similitudes et les différences entre les alliés (CDÉC).....	71
Tableau 3 : Formation des agents de développement.....	72
Tableau 4 : Les raisons principales derrière la création du Comité économie sociale inter-CDÉC .....	77
Tableau 5 : Les côtés informel et formel du Comité économie sociale.....	79
Tableau 6 : Impacts de la création du Comité économie sociale sur les CDÉC .....	82
Tableau 7 : Impacts de la création du Comité économie sociale sur les relations entre CDÉC.....	86
Tableau 8 : Impacts de la création du Comité économie sociale sur les relations entre CDÉC et pouvoirs publics.....	88
Tableau 9 : Les similitudes et les différences entre les entreprises d’insertion.....	94
Tableau 10 : Les raisons principales derrière la création du / adhésion au Collectif	98
Tableau 11 : Rencontres formelles du Collectif et membres qui y participent.....	102
Tableau 12 : Impacts de l’adhésion au Collectif sur les entreprises d’insertion .....	106
Tableau 13 : Impacts de la création du Collectif sur les relations entre entreprises d’insertion .....	110
Tableau 14 : Impacts de la création du Collectif sur les relations entre entreprises d’insertion et gouvernement .....	113
Tableau 15 : Caractéristiques du CÉS inter-CDÉC .....	118
Tableau 16 : Types d’apprentissage identifiés concernant le cas du CÉS .....	123
Tableau 17 : Caractéristiques du Collectif.....	128
Tableau 18 : Types d’apprentissage identifiés concernant le cas du Collectif.....	132
Tableau 19 : Schéma comparatif entre les deux alliances.....	141

## Liste des figures

Figure 1 : Schéma de la revue de littérature .....	33
Figure 2 : Représentation schématique d'une alliance .....	37
Figure 3 : Cycle de l'apprentissage organisationnel.....	49
Figure 4 : Schéma conceptuel de l'apprentissage organisationnel à travers les alliances stratégiques.....	58

## Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme d'une CDÉC .....	149
Annexe 2 : Grilles d'entrevues .....	150
Annexe 3 : Fonctions occupées par les personnes rencontrées .....	153
Annexe 4 : Énoncé des critères de reconnaissance selon le CEIQ .....	154
Annexe 5 : Charte des entreprises d'insertion .....	156
Annexe 6 : Organigramme du Collectif des entreprises d'insertion du Québec .....	160
Annexe 7 : Rappel des principaux engagements gouvernementaux à l'égard des entreprises d'insertion .....	161
Annexe 8 : Liste des documents consultés pour la partie empirique .....	163



## Liste des sigles

CDC	Corporations de développement communautaire
CDÉC	Corporations de développement économique communautaire
CEIQ	Collectif des entreprises d'insertion du Québec
CÉS	Comité économie sociale
CÉSÎM	Comité économie sociale de l'île de Montréal
CLD	Centres locaux de développement
CRÉS	Comités régionaux d'économie sociale
DÉC	Développement économique communautaire
E.I.	Entreprise d'insertion
FÉS	Fonds économie sociale
IFDEC	Institut de formation en développement économique communautaire
OSBL	Organisme sans but lucratif
PLACÉE	Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi
SADC	Sociétés d'aide au développement des collectivités

## Sommaire

Nous nous sommes intéressée, au cours de cette recherche, aux relations de coopération interentreprises dans le champ de l'économie sociale. Nous avons donc étudié ces relations selon l'approche des alliances stratégiques, approche qui a été très peu utilisée pour décrire la coopération interentreprises dans le champ de l'économie sociale. Or, cette approche est pertinente. En effet, elle considère que les organisations qui s'engagent dans une alliance, en vue de réaliser des objectifs communs, ne renoncent pas à leur autonomie stratégique et conservent des intérêts qui leur sont propres. L'objectif principal est d'identifier les impacts de la formation d'alliances stratégiques entre organisations communautaires de même nature (entre corporations de développement économique communautaire d'une part et entre entreprises d'insertion d'autre part) sur plusieurs aspects de ces organisations dont leur fonctionnement interne, la nature des interactions entre elles et leurs rapports avec les pouvoirs publics. Nous avons pu développer un cadre théorique qui prend en considération les particularités des organisations communautaires étudiées et qui se base essentiellement sur la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Deux organisations ont été comparées (le Comité économie sociale inter-CDÉC et le Collectif des entreprises d'insertion du Québec) à partir d'une collecte de données de type qualitatif portant sur le fonctionnement interne des organisations engagées dans les alliances et sur leur relation avec l'extérieur (relations entre elles et relations avec l'État).

Notre recherche a permis de montrer que la formation d'alliances stratégiques entre organisations appartenant au champ de l'économie sociale peut donner lieu à plusieurs processus d'apprentissages pour ses promoteurs. Nous avons classé ces apprentissages selon qu'ils concernent le fonctionnement des organisations alliées, leurs relations avec les autres partenaires et leurs rapports avec les pouvoirs publics.

Nous avons également pu constater que les alliances stratégiques en économie sociale se manifestent sous diverses formes et en réponse à différents besoins.

Notre recherche consiste donc en une modeste contribution à la revue de littérature sur la coopération interentreprises en économie sociale. Elle se veut également un lien entre deux domaines différents qui ont été, jusqu'à présent, très peu associés l'un à l'autre, notamment, celui des alliances stratégiques et celui de l'économie sociale. Elle a ouvert la voie à d'autres recherches futures.

## Introduction

Devant la multiplication des relations de partenariat entre les différents types d'acteurs et au moment où le concept de coopération remplace, de plus en plus, celui de compétition dans le domaine de l'économie de marché, les organisations qui appartiennent au champ de l'économie sociale ne se trouvent pas exclues de cette tendance. En effet, la notion de partenariat est devenue la principale caractéristique des initiatives de l'économie sociale dans la mesure où nous remarquons un foisonnement des lieux de concertation et de partenariat entre divers milieux (communautaire, public et privé). Seulement, si ces relations de partenariat sont très peu considérées, jusqu'à présent, comme des alliances stratégiques, il est important de souligner l'émergence d'initiatives récentes dont la dynamique est plus proche de celle des alliances stratégiques que de celle de la concertation. C'est dans ce contexte que se situe notre question de recherche : comment la formation d'alliances stratégiques entre organisations communautaires influence-t-elle le fonctionnement de ces organisations, la nature des interactions entre elles et leurs rapports avec les pouvoirs publics ?

Cette recherche a donc pour objectif général d'identifier les impacts que la formation d'alliances stratégiques entre organisations communautaires (corporations de développement économique communautaire d'une part et entreprises d'insertion d'autre part) a sur plusieurs aspects. Pour ce faire, il nous faut tout d'abord faire une description du contexte d'étude et expliciter les principales notions dont celles d'économie sociale et de développement économique communautaire. C'est dans ce sens que le premier chapitre propose une revue de la littérature sur le sujet. Nous présentons également dans ce chapitre les organisations communautaires qui nous intéressent. Au cours de cette partie, plusieurs travaux sur les relations partenariales dans les champs d'économie sociale et de développement économique communautaire sont cités. Au terme de ce premier chapitre nous présentons

---

brièvement les deux regroupements qui vont nous servir de terrain et que nous étudions sous l'approche des alliances stratégiques.

Étudier les relations de coopération dans le domaine de l'économie sociale avec la lunette des alliances stratégiques suppose que l'on élabore un modèle d'analyse adapté qui puisse prendre en considération les caractéristiques des organisations de l'économie sociale. C'est ainsi que le deuxième chapitre propose un cadre conceptuel sur lequel nous nous appuyons pour l'analyse des résultats. Nous présentons brièvement dans ce chapitre le phénomène des alliances stratégiques ainsi que les différentes théories qui ont contribué à l'évolution de ce concept. C'est la théorie de l'apprentissage organisationnel que nous retenons pour expliquer la création d'alliances stratégiques en économie sociale. Si les alliances stratégiques ont été très peu utilisées pour décrire la coopération interentreprises entre organisations communautaires, la théorie de l'apprentissage organisationnel a été encore moins adoptée pour justifier les rapprochements entre ce type d'organisations. Nous élaborons à la fin de cette partie une proposition de recherche générale à partir de laquelle nous formulons quelques sous-propositions qui se veulent une réponse à notre question de recherche.

Une fois notre cadre conceptuel mis en place, nous présentons la stratégie de recherche utilisée pour tenter de vérifier les prémisses et nous justifions nos choix. Nous développons également dans cette partie les outils de collecte des données utilisés pour les fins de la recherche. D'autres considérations sont aussi prises en compte dans ce chapitre telles que le choix des répondants et la méthode d'analyse et d'interprétation que nous utilisons pour traiter nos données empiriques.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons les résultats de notre démarche empirique auprès du Comité économie sociale inter-CDÉC. Nous présentons donc ces résultats selon les dimensions que nous avons retenues dans le cadre théorique et qui serviront dans l'interprétation. De la même manière que le chapitre précédent, le

---

cinquième chapitre présente les résultats de notre collecte de données effectuée, cette fois-ci, auprès du Collectif des entreprises d'insertion.

Le sixième et dernier chapitre consiste essentiellement à interpréter ces résultats en se basant sur le cadre conceptuel. Il s'agit donc de déterminer à quels types d'alliance ont donné lieu les regroupements des CDÉC d'une part et des entreprises d'insertion d'autre part. Il s'agit également d'analyser les impacts de la création de ces alliances selon plusieurs niveaux. Nous opérons aussi dans ce chapitre une brève comparaison entre les deux cas afin de faire ressortir certains traits en commun ainsi que les caractéristiques de chacun des cas. Au terme de ce chapitre, nous tentons de montrer en quoi cette recherche contribue à la revue de littérature relative à l'économie sociale en général et aux organisations communautaires en particulier.

La conclusion de ce travail se propose de développer les apports de cette recherche et ce, d'un point de vue empirique. Nous présentons par la suite les limites de cette démarche ainsi que quelques avenues de recherches potentielles.

## *Chapitre I : Revue de littérature*

Les corporations de développement économique communautaire et les entreprises d'insertion s'inscrivent dans le courant du développement économique communautaire. Afin de mieux cerner la nature des organisations étudiées, ainsi que la dynamique des relations de coopération entre ce type d'organisations, il importe tout d'abord d'approfondir le contexte dans lequel elles s'insèrent, notamment, le développement économique communautaire. Avant de développer cette approche, il convient d'explicitier un autre concept qui est plus global et dont l'évolution à travers le temps n'est pas sans lien avec l'approche du développement économique communautaire. En effet, il s'agit de l'économie sociale ou plus particulièrement de la nouvelle économie sociale.

La première section élabore la notion de l'économie sociale au Québec ainsi que l'évolution de sa signification et ce, à travers l'évolution du mouvement communautaire et populaire. La question de la reconnaissance et du développement de ce secteur, par les pouvoirs publics, sera aussi abordée. Le développement économique communautaire peut être considéré comme l'aboutissement logique du processus d'évolution du mouvement communautaire. C'est ainsi que la deuxième section sera consacrée au concept de développement économique communautaire ainsi qu'aux différentes approches en lien avec celui-ci. Dans la mesure où nous nous intéressons dans ce mémoire aux relations de coopération interentreprises au niveau des initiatives du développement économique communautaire, nous procédons dans cette section à la recension des écrits sur la notion de partenariat en développement économique communautaire. La troisième section traite des corporations de développement économique communautaire, de leur origine, de leur mission et de leur relation avec l'État. Nous consacrons la dernière section aux entreprises d'insertion sociale par l'économie, à leur contexte d'émergence et aux différentes approches d'insertion. Un portrait global des entreprises d'insertion est aussi dressé.

## **1 L'économie sociale au Québec**

L'économie sociale était une notion presque méconnue au Québec jusqu'au début des années 1990 (Lévesque et Malo, 1992 : 385). En effet, si l'expression « économie sociale » est peu courante, nombreuses sont les appellations qui sont utilisées pour la désigner, dont : économie coopérative, mouvement coopératif, économie communautaire, économie alternative, développement économique communautaire, organismes sans but lucratif, tiers secteur et, dans certains cas, économie informelle (Ross et Usher, 1986)<sup>1</sup>.

L'économie sociale désigne, selon Defourny (1992), l'ensemble des activités économiques dirigées principalement par les coopératives, les mutuelles et les organisations à but non lucratif qui souscrivent à plusieurs principes tels que le service à la collectivité plutôt que la recherche du profit uniquement, la gestion autonome, le processus de décision démocratique et la priorité aux usagers et aux travailleurs plutôt qu'au capital pour la redistribution des revenus. Pour plusieurs auteurs (Defourny, 1992 ; Monzon Campos, 1992), l'économie sociale est le troisième grand secteur économique avec l'économie publique et l'économie privée.

Pour Favreau et Lévesque (1996), les entreprises d'économie sociale remettent en cause la domination du capital tout en réalisant une certaine adaptation au marché. Elles concernent généralement des activités nécessaires mais délaissées par le capitalisme ou par l'État. Ces mêmes auteurs attribuent les corporations de développement économique communautaire et les entreprises d'insertion à l'économie sociale dans la mesure où « elles réalisent des arbitrages entre des visées économiques et des visées sociales » (Favreau et Lévesque, 1996).

---

<sup>1</sup> Auteurs cités par Lévesque et Malo (1992 : 388)



---

L'économie sociale s'est développée en deux générations. En effet, la plupart des auteurs établissent une distinction entre une ancienne économie sociale (coopératives et mutuelles d'assurance datant du début du siècle) et une nouvelle économie sociale (entreprises collectives apparues à partir des années 1970). Cette distinction est très importante selon D'Amours (1997) dans la mesure où elle permet de voir de quelle manière l'économie sociale prend des formes différentes dans l'histoire et comment elle est portée par des acteurs différents, en réponse à des demandes sociales différentes.

L'économie sociale au Québec a émergé au XIXe siècle, portée principalement par les petits producteurs (agriculteurs) qui tentaient de se protéger contre la montée de la marchandisation en créant des coopératives d'approvisionnement et d'écoulement. Dans les milieux ouvriers émergent également des sociétés d'entraide (les mutuelles d'assurance) pour les imprévus, étant donné que le salaire ne couvrait à ce moment-là que la subsistance. Enfin, au début du siècle, Alphonse Desjardins crée la première caisse d'épargne et de crédit. À partir de la crise des années 1930, on assiste à la multiplication des coopératives dans les secteurs les plus variés dont la consommation, l'habitation, les pêcheries, les forêts, etc. (Favreau et Lévesque, 1996 : xxii).

Une nouvelle économie sociale émerge à partir des années 1970 sous la poussée de mouvements sociaux émergents et de nouvelles demandes sociales (Favreau et Lévesque, 1996). En effet, les initiatives d'économie sociale, selon Lévesque (1999), sont généralement portées par des mouvements sociaux qui ont comme spécificité de défendre une vision de la société. Ces mouvements sociaux sont très diversifiés. Il s'agit essentiellement du mouvement communautaire, du mouvement des femmes, du mouvement écologique, du mouvement syndical, du mouvement coopératif, du mouvement nationaliste, etc.

Les initiatives de la nouvelle économie sociale se distinguent des anciennes, outre par leur financement qui regroupe plusieurs sources (publique, privée et communautaire),

par plusieurs caractéristiques. Favreau et Saucier (1996) ont regroupé ces caractéristiques en trois dimensions principales : la nouvelle économie sociale combine plus efficacement les impératifs économiques et les impératifs sociaux ; elle a une approche plus territorialisée dans la mesure où elle favorise les projets locaux plutôt que sectoriels, ce qui répond mieux aux besoins des localités ; elle est spécifique aussi par sa démarche partenariale puisqu'elle met en lien de partenariat des acteurs provenant de différents secteurs (public, communautaire, syndical, privé, etc.).

Compte tenu des objectifs de notre recherche, l'accent sera surtout mis sur l'évolution du mouvement communautaire. Ce dernier a changé ses stratégies suite aux nombreuses récessions qui se sont succédées à partir du milieu des années 1970 (Comeau et Favreau, 1999). Selon ces auteurs, la crise de l'État-providence, la globalisation des marchés, le déplacement des entreprises vers d'autres pays, l'obsolescence du taylorisme face à la demande de biens nouveaux et personnalisés constituent autant de facteurs ayant contribué à l'augmentation de phénomènes de sociétés tels que la pauvreté et le chômage et donc à l'exclusion d'une bonne partie de la population. C'est dans ce contexte difficile que la société civile, suivie des pouvoirs publics, s'est engagée dans de nouvelles interventions ayant pour but de faire face à l'enjeu de l'insertion des exclus.

### **1.1 Les interventions de la société civile : les trois générations du mouvement populaire et communautaire**

Le mouvement populaire et communautaire a commencé à se développer au Québec au cours des années 1960. En effet, plusieurs auteurs (Favreau, 1989 ; Bélanger et Lévesque, 1992 ; Bélanger et *al.*, 1994 ; Favreau et Lévesque, 1996 ; D'Amours, 1997) ont identifié trois phases ou générations au développement de ce mouvement.

La première génération du mouvement populaire s'est développée en milieu urbain entre 1963 et 1969 avec l'organisation des premiers comités de citoyens de Montréal.

---

L'action de ces groupes a pris la forme de revendication auprès des pouvoirs publics pour dénoncer les conditions de vie des habitants des quartiers défavorisés de la ville. En milieu rural, des mobilisations semblables ont eu lieu afin de contrer la fermeture de villages éloignés. C'est au cours de cette période que la notion de développement régional s'est imposée.

La deuxième génération voit le jour au milieu des années 1970. Les groupes populaires cherchent cette fois-ci à offrir des services tout en menant des actions de revendication, mais sur une base plus spécialisée : protection du consommateur, association de défense des sans-emploi, éducation populaire, alphabétisation, etc. Ces groupes veulent répondre à une double aspiration : le besoin de services collectifs moins bureaucratisés que ceux offerts par le secteur public et le désir d'avoir un contrôle aussi bien sur la finalité du travail que sur son organisation.

À partir de la moitié des années 1980 se développe une troisième génération d'organismes qui vont emprunter principalement la voie du développement économique. Le développement économique communautaire est la principale stratégie d'action de ces groupes. Le colloque international (Europe-Amérique du Nord) sur le développement local<sup>2</sup> en 1988 a établi les premières bases de ce type de développement. Durant cette période et en réponse à la crise de l'emploi et à l'exclusion croissante, foisonnent les initiatives qui combinent de façon formelle objectifs économiques et objectifs sociaux : coopératives de travailleurs actionnaires, groupes qui soutiennent les jeunes et les femmes dans leurs démarches pour intégrer le marché du travail, corporations de développement communautaire (CDC) ou de développement économique communautaire (CDÉC), entreprises d'insertion, sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), cercles d'emprunt, fonds régionaux et locaux d'investissement, etc. (D'amours, 1997 : 40). Parmi toutes ces initiatives, ce sont les CDÉC et les entreprises d'insertion qui vont être étudiées dans ce mémoire.

---

<sup>2</sup>Ouvrage collectif (1989), *Le local en action*, Paris, Les éditions de l'épargne.

Ainsi, les corporations de développement économique communautaire et les entreprises d'insertion font partie de la troisième génération du mouvement populaire communautaire. Elles sont considérées comme des réponses à la crise de la société salariale et de ce qui la constitue : l'affaiblissement de l'État-providence, la hausse du chômage et les difficultés qu'éprouvent de nombreuses communautés locales (Favreau et Lévesque, 1996).

## **1.2 Les interventions des pouvoirs publics : reconnaissance gouvernementale de l'économie sociale**

L'évolution du mouvement communautaire a conduit récemment à une reconnaissance formelle, par l'État, du secteur de l'économie sociale. En réaction à la Marche des femmes contre la pauvreté, organisée par les groupes de femmes en juin 1995, le gouvernement québécois procède à la création d'un Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale ainsi que de comités régionaux d'économie sociale (CRÉS) avec le mandat de faire des recommandations au gouvernement concernant la définition, les critères et les projets d'économie sociale (D'amours, 1997). Cette marche des femmes a également donné lieu à la création d'un Fonds de lutte contre la pauvreté de 225 millions de dollars sur cinq ans qui vise, entre autres, le soutien de l'économie sociale (Lévesque et Mendell, 1999).

En mars 1996, le gouvernement convoque une conférence socio-économique au cours de laquelle sont invités pour la première fois, en tant que partenaires, groupes communautaires et groupes de femmes afin de discuter de questions économiques et sociales (D'Amours, 1997 ; Lévesque et Mendell, 1999). Plusieurs sous-groupes de travail sont créés à la suite de cette conférence, dont l'un sur l'économie sociale (Chantier de l'économie sociale). Ce dernier a pour mandat d'identifier le modèle québécois d'économie sociale, les conditions de réussite et les projets porteurs.

---

Le développement de l'économie sociale a été possible grâce à une série de mesures gouvernementales (Lévesque et Mendell, 1999 : 15). La première série de mesures concerne la reconnaissance du statut de «partenaire à part entière » des acteurs de l'économie sociale pour les grands enjeux de développement et leur représentation dans les instances partenariales et dans les démarches de concertation. Le financement de l'économie sociale par le biais de l'ouverture de certaines institutions publiques de capital de risque (Investissement Québec) et par la mise en place de fonds réservés à l'économie sociale représente la seconde série de mesures. Enfin, la troisième série de mesures concerne le cadre législatif. Ainsi, selon Lévesque et Mendell (1999), on remarque la création de nouveaux statuts juridiques, dont la coopérative de solidarité, permettant une meilleure adaptation aux services de proximité.

Dans la même optique de reconnaissance, le gouvernement adopte, en avril 1997, une politique de soutien au développement local et régional. Cette politique prévoit la création de Centres locaux de développement (CLD) qui regroupent différents acteurs socio-économiques sur un territoire d'arrondissement en milieu urbain. À Montréal, ce sont les CDÉC qui assurent ces mandats CLD. Les CDÉC/CLD<sup>3</sup> ont le mandat de travailler tant au développement de l'entrepreneurship traditionnel qu'à celui de l'économie sociale. Le volet économie sociale dispose, depuis avril 1998, d'une enveloppe protégée<sup>4</sup> qui porte le nom de «fonds économie sociale».

La participation du communautaire au Sommet sur l'économie et l'emploi (automne 1996) représente en elle-même une certaine institutionnalisation et une reconnaissance explicite de la part de l'État et des autres acteurs sociaux. Cette reconnaissance donne naissance à des conditions favorables à l'économie sociale ; ce qui nous amène à passer d'une période d'expérimentation et de projets pilotes à une période de diffusion à une plus grande échelle (Lévesque et Mendell, 1999).

---

<sup>3</sup> Cette notion de CLD sera beaucoup plus élaborée dans une partie ultérieure.

<sup>4</sup> D'Amours (1997 : 43)

### **1.3 La nouvelle économie sociale et le partenariat**

La structure partenariale est une des composantes principales de la nouvelle économie sociale. En effet, Jetté et Mathieu (1999) utilisent des termes tels que réseautage entre organisations communautaires pour désigner la notion de partenariat ou de concertation dans le domaine du développement local. L'étude qui a été menée par ces chercheurs concernant les raisons de l'augmentation des activités partenariales auxquelles participent, de plus en plus, les organisations communautaires, a montré que ces dernières sont motivées par des objectifs de nature stratégique. En effet, que ce soit pour obtenir du financement, pour développer un rapport de force avec l'État ou tout simplement pour répondre aux exigences de leur mission (autrement dit, être un acteur dans le développement (local, régional, national)), les groupes communautaires s'impliquent, de plus en plus, dans des activités de concertation-partenariat. Ces activités de réseautage se révèlent même être des lieux privilégiés pour cerner les besoins des communautés et établir des liens de complémentarité entre les divers organismes présents sur un territoire (Jetté et Mathieu, 1999 : 46).

Outre les bénéfices directs retirés par les organismes, la concertation-partenariat constitue, selon Jetté et Mathieu (1999 : 52), un instrument stratégique de la nouvelle représentation et de la légitimité que tente d'acquérir le mouvement communautaire auprès de la classe politique et des institutions publiques.

## **2 Le développement économique communautaire**

Le concept de développement économique communautaire (DÉC) a suscité de nombreux débats quant à la terminologie utilisée et à la signification de ses diverses expressions. La littérature sur ce sujet est assez abondante. Ceci est d'autant plus vrai qu'il n'existe pas de typologie et de définition bien arrêtées de ce concept (Favreau et Lévesque, 1996). La notion de DÉC regroupe, d'après ces auteurs, deux dimensions :

le développement économique et le développement social. Ces mêmes auteurs expliquent la complexité de ces notions par le fait que le développement local se trouve au carrefour de plusieurs disciplines (économie, gestion, géographie, sociologie, sciences du développement régional, travail social) et est analysé à partir d'approches théoriques différentes.

## **2.1 Le développement économique communautaire : une approche du développement local**

Avant de décrire ces deux approches, il importe tout d'abord d'explicitier la notion de «développement» qui en est à la base. Selon Rouleau (1988 : 8), la notion de développement sous-tend un objectif social et politique.

« [...] D'abord utilisée par l'État pour légitimer ses capacités d'intervention dans les différents secteurs de la vie sociale, cette notion [de développement] est reprise, au début des années 1970, par divers groupes sociaux afin de spécifier leurs revendications. »  
(Rouleau, 1988 : 8-9)

Pour certains auteurs (Tremblay et Fontan, 1994), le DÉC représente une orientation du développement local. Ces auteurs identifient deux orientations fondamentales au développement local (Comeau et Favreau, 1999 : 6). La première, qui est de nature libérale, se caractérise par une approche sectorielle et vise la croissance économique et la création d'emploi sans préoccupation sociale. Cette approche est qualifiée par Bryant (1992) de «développement industriel». La deuxième orientation du développement local est de nature communautaire, emprunte une approche globale et opte pour le développement économique en joignant la création d'emplois à des objectifs sociaux.

Le développement local est : « un projet qui vise à dépasser les impératifs de la croissance économique et à en corriger les effets non souhaitables » (Vachon et Coallier, 1993). Selon ces auteurs, le développement local est une stratégie qui repose sur trois principes fondamentaux. Le premier suppose que le développement est un

processus global qui ne doit pas être limité à la seule dimension économique. Le second suppose que le progrès et le bien-être social ne sont pas uniquement attribuables aux grandes entreprises mais aussi aux micro-projets. Le dernier principe suggère que l'être humain constitue la force motrice de ce développement.

La notion de développement local selon Hamel (1989) se comprend avant tout par la volonté des acteurs locaux d'intervenir plus directement dans la planification et l'aménagement de leur milieu. L'auteur identifie deux catégories de facteurs permettant d'éclairer cette nouvelle émergence du local, à savoir des facteurs internes relatifs aux dynamismes des milieux locaux et des facteurs externes faisant appel au contexte de restructuration de l'économie mondiale.

Le DÉC peut être considéré selon certains auteurs (D'Amours, 1997) comme un sous-ensemble du développement local. Le DÉC serait une stratégie territoriale qui ne pourrait fonctionner sans «instances de gouvernance locales », c'est à dire sans ces structures qui amènent des acteurs différents (patronaux, syndicaux, communautaires) à se concerter autour d'un certain nombre de priorités de développement du territoire. Les notions de DÉC et d'économie sociale sont fortement apparentées dans la mesure où le DÉC fait une large place à l'économie sociale dans ses interventions et que ses instances de gouvernance locale (CDÉC, SADC, etc.) peuvent apporter un précieux soutien aux entreprises ou initiatives d'économie sociale. Ces deux notions sont aussi liées par les valeurs, les acteurs, les finalités, etc. (D'Amours, 1997 : 34).

Favreau et Lévesque (1996 : xix) définissent le DÉC comme étant une approche globale de revitalisation économique et sociale des collectivités qui conjugue quatre éléments : une dimension économique, une dimension locale, une dimension sociale et politique et une dimension communautaire. La dimension économique réfère au déploiement d'un ensemble d'activités de production et de vente de biens et de services. La seconde dimension concerne la mise en valeur des ressources locales sur un territoire donné dans le cadre d'une démarche partenariale où s'engagent les principales composantes de la communauté. Quant à la troisième dimension du DÉC,



elle fait référence à la revitalisation aussi bien économique que sociale d'un territoire et à la réappropriation par la population résidante de son devenir économique et social. Enfin, la dimension communautaire prend la communauté comme point de départ et comme point d'arrivée en tant qu'espace du «vivre ensemble» et le communautaire en tant que dispositif associatif premier de revitalisation.

D'autres auteurs (Morin et *al.*, 1994) combinent les deux appellations : développement local et développement économique communautaire en une seule expression : « développement économique local communautaire » (DÉLC). Selon ces auteurs, le DÉLC est une notion qui comprend trois principales dimensions : économique, locale et communautaire. C'est de cette définition que se sont inspirés Favreau et Lévesque (1996).

Ainsi, le DÉLC serait :

« [...] un processus de revitalisation socio-économique d'une communauté vivant sur un territoire donné, processus qui mise sur la valorisation des ressources locales et qui se fonde sur la concertation d'acteurs locaux issus des milieux public, privé, syndical et communautaire de même que sur la participation des populations marginalisées sur les plans économique et social. »  
(Morin et *al.* , 1994 : 11)

Si ces auteurs ont élaboré un portrait global de ce que signifie le DÉLC, ils soulignent par ailleurs que d'un point de vue empirique il n'y a pas de modèle unique du DÉLC. Les interventions du développement économique local communautaire se différencient selon les contextes où elles s'inscrivent.

Si l'expression varie d'un auteur à l'autre, on n'arrive cependant pas à percevoir clairement les distinctions au niveau de leurs significations. C'est dans ce sens que Fontan (1993) nous offre une meilleure compréhension des différences existant entre les types de développement. Cet auteur opère une distinction entre le développement local libéral qui réfère au développement de l'entrepreneurship local et à la croissance économique et le développement économique communautaire, ou ce qu'il appelle

initiatives communautaires et locales progressives qui visent à changer l'approche du développement en vue d'améliorer l'environnement socio-économique de la communauté.

Ainsi, le DÉC se différencie, d'après Fontan (1993), du développement local de trois façons. La première concerne la volonté de s'attaquer à toutes les formes de marginalisation socio-économique rencontrée tant par les groupes concernés que dans les territoires qui sont touchés. Il s'agit pour la deuxième distinction de l'importance accordée aux notions de contrôle local et de prise en charge du développement par une communauté d'intérêt ou une communauté à base géographique. Enfin le DÉC se différencie du développement local par la volonté des intervenants d'intégrer les dimensions sociales et économiques tout en élaborant une approche globale et non segmentée.

## **2.2 Le partenariat et la concertation dans le milieu du développement économique communautaire**

La littérature sur le développement local fait souvent référence aux notions de partenariat et de concertation. En effet, comme le soulignent certains auteurs comme Vachon et Coallier (1993), la pratique du développement local nécessite l'établissement de réseaux d'échange de connaissances, de méthodes d'apprentissage et de services dans tous les domaines car elle tend à associer le plus de partenaires possibles autour d'un projet commun de développement. Ce qui suppose les deux notions : la concertation et son corollaire, le partenariat. Selon ces mêmes auteurs, la concertation exploite les avantages du dialogue et des synergies créées par la mise en commun des ressources et conduit à des alliances et à l'échange de compétences et d'énergies concourant à un but commun.

L'exercice de la concertation appelle un changement profond des mentalités et des attitudes ainsi que l'acquisition de nouvelles aptitudes qui devront tenir compte de nouvelles règles dont le partage du pouvoir de décision entre les différents partenaires

---

par l'établissement de consensus, la solidarité dans l'action par la poursuite d'objectifs communs et la mise à contribution des ressources de chaque partenaire et la responsabilité conjointe des actions (Vachon et Coallier, 1993). Ces mêmes auteurs soulignent que le succès des projets de développement local dépend de deux éléments essentiels : l'organisation du partenariat et le facteur humain. Ce deuxième élément fait référence aux capacités des personnes à acquérir de nouvelles aptitudes.

Le partenariat dans le développement local est aussi nommé par Gagnon et Klein, (1991) partenariat public-communautaire. Ainsi selon ces auteurs, ce type de partenariat s'établit entre des associations à caractère communautaire, des institutions de pouvoir local, des institutions gouvernementales et, dans certains cas, des entreprises. Dans ce type de partenariat, la stratégie visant à susciter des investissements a été combinée à la recherche de solutions aux problèmes des couches démunies.

Comme le soulignent Gagnon et Klein (1991), le partenariat est une caractéristique fondamentale et une condition inhérente du développement local. Dans cette perspective, le partenariat est associé à la territorialisation de l'action sociale, à la mise sur pied de réseaux de communication entre les organisations, à la reconnaissance de l'autonomie et l'identité locale, à la convergence des stratégies publiques et privées, ainsi qu'à la mobilisation de la population et ses ressources.

Cependant, le partenariat n'exclut pas les conflits propres aux rapports sociaux, nous confirment Gagnon et Klein (1991). Pour que le partenariat ne risque pas de demeurer un cadre de gestion des rapports sociaux et ainsi privilégier les intérêts des élites dirigeantes, il doit satisfaire un certain nombre de conditions. Celles-ci consistent en l'équité et le consensus entre les partenaires, le rôle central que doit avoir l'initiative locale, et l'ouverture de l'État et des structures de pouvoir local dont le rôle est de veiller au respect des conditions établies entre les partenaires afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

Les pratiques du développement local tournent autour de deux pôles : la création d'emplois pour la main d'œuvre locale et l'insertion sociale par l'économique. Ces pratiques se traduisent concrètement par la mise en place d'outils d'intervention adaptés aux besoins des communautés. Ces outils prennent plusieurs formes dont les plus importantes sont des initiatives territorialisées, notamment les corporations de développement économique communautaires (CDÉC) qui sont considérées comme des organismes de gouvernance locale, et les entreprises d'insertion qui sont des initiatives sectorialisées dont la mission est principalement l'insertion sociale par l'économique. Ces interventions socio-économiques s'inscrivent dans la perspective de l'économie sociale et contribuent à la fois à son développement (Favreau et Lévesque, 1996).

### **3 Les corporations de développement économique communautaire**

Cette section traite essentiellement de l'origine des CDÉC et de leur mission ainsi que de la relation qui existe entre ces organisations et les pouvoirs publics.

#### **3.1 L'émergence des CDÉC**

Les CDÉC sont la version québécoise des Community Development Corporations (CDC) américaines. En effet, les premières corporations de développement économique nord-américaines ont vu le jour dans les années 1960 suite à la montée du mouvement des droits civiques ainsi qu'à l'engagement de l'État fédéral dans la « guerre à la pauvreté » en réponse aux émeutes dans les principales villes des États-Unis (Favreau, 1994). Soutenues essentiellement par des professionnels de l'organisation communautaire, les CDC sont des initiatives locales de développement cherchant à concilier à la fois des objectifs économiques et des objectifs sociaux. Elles se chiffrent à plus de deux mille au début des années 1990 (Favreau, 1994).

C'est dans un contexte particulier (crise de l'emploi et de l'État-providence) où la pauvreté devient un fait social majeur, que surgissent les premières initiatives de

développement économique communautaire au Québec. En effet, selon de nombreux auteurs (Joyal, 1985 ; Morin et *al*, 1994 ; Favreau et Lévesque, 1996), la première CDÉC au Québec a vu le jour en 1984 dans un quartier défavorisé du Sud-ouest de Montréal, Pointe-Saint-Charles. Après avoir été l'une des premières et des plus importantes zones industrielles au Canada, le quartier Pointe-Saint-Charles commence à décliner à partir des années 1950. Le vieillissement des infrastructures et surtout certaines mesures gouvernementales (ouverture de la voie maritime du Saint-Laurent et construction d'autoroutes à proximité du quartier) vont au fil des années avoir des conséquences catastrophiques. Les pertes d'emploi se comptent par milliers, la population quitte massivement le quartier laissant ceux qui restent fortement dépendants de l'aide sociale. Pour sauver le quartier, des organisations communautaires se réunissent autour d'une table de concertation. Un véritable réseau communautaire d'entraide et de solidarité est constitué. C'est dans ce contexte que le Programme économique de Pointe-Saint-Charles (PEP) proposera au mouvement communautaire local de nouvelles formes et stratégies d'intervention. En 1989, la CDÉC du quartier Pointe-Saint-Charles élargit son territoire d'intervention à d'autres quartiers du même secteur pour devenir le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-ouest (RESO).

Dans les années suivant la mise sur pied du PEP, deux nouvelles CDÉC verront le jour dans d'autres quartiers en déclin : le Programme action-revitalisation Hochelaga-Maisonneuve, devenu actuellement la CDEST, et la CDÉC du Centre-sud. En 1990, d'autres quartiers montréalais créent leur CDÉC : Rosemont-Petite-Patrie, le Centre-nord et Côte-Des-Neiges / Notre-Dame-de-Grâce. La plus récente CDÉC est celle créée en 1992 dans les quartiers Ahunatic et Cartierville. Actuellement, ces CDÉC couvrent non plus des quartiers, mais des arrondissements qui ont triplé la superficie du territoire à desservir. La ville de Montréal compte aujourd'hui sept CDÉC, chacune couvrant un arrondissement à la fois.

Les promoteurs des CDÉC sont des dirigeants d'organismes populaires, des intervenants sociaux, des organisateurs communautaires professionnels, des

---

animateurs de groupes de jeunes, des militants chrétiens socialement engagés, des intervenantes de groupes de femmes et parfois des directeurs de caisses populaires. Des dirigeants de syndicats au plan local et régional sont venus s'y greffer par la suite (Favreau et Lévesque, 1996 ; Comeau et Favreau, 1999).

### **3.2 Le modèle CDÉC**

Les corporations de développement économique communautaire<sup>5</sup> sont des organismes à but non lucratif dont le conseil d'administration est composé de représentants locaux qui proviennent du secteur communautaire, syndical et du secteur des affaires (Fontan, 1994). L'intervention des CDÉC s'adresse d'abord et directement à l'ensemble de la communauté locale plutôt qu'au renforcement des organismes qui les composent (Favreau et Ninacs, 1993). Ces corporations ont la mission de faire le lien entre le développement économique et le développement social pour améliorer la qualité de vie de la population (Lemelin et Morin, 1989).

Malgré certaines différences au niveau de la taille, des conditions d'émergence et des moyens utilisés, toutes les CDÉC véhiculent un modèle assez similaire de développement économique communautaire. En effet, Favreau et Lévesque (1996 : 83) définissent la mission des CDÉC en quatre volets. Dans un premier volet, cette mission consiste en la formation de la main d'œuvre résidante des quartiers en difficulté qu'elles desservent. Les CDÉC facilitent aussi la création ou la consolidation d'organisations communautaires qui ont pour objectif de favoriser le développement de l'employabilité sur leur territoire. Il s'agit, pour le second volet, de relancer et de développer les entreprises locales (service aux entreprises). Les CDÉC utilisent ainsi des outils pour susciter la venue, la création ou la consolidation d'entreprises traditionnelles, principalement par le biais du soutien aux entreprises. Les CDÉC négocient en troisième lieu l'entrée de la main d'œuvre locale dans les

---

<sup>5</sup> L'organigramme-type d'une CDÉC se trouve à l'annexe 1.

---

moyennes et grandes entreprises implantées dans le secteur. Enfin, elles favorisent un partenariat entre les différentes forces vives d'un territoire.

Les organisations de développement économique communautaire sont des structures d'intervention directe qui ne se limitent pas seulement au développement d'un plan d'action, mais assument entièrement ou partiellement son implantation. En effet, selon Fontan (1993), la planification stratégique est le principal outil de travail utilisé par les intervenants des CDÉC. Parmi les auteurs qui traitent de cette méthode, Vachon et Coallier (1993), et Bryant (1992) soulignent que le premier pas de l'intervention en développement économique communautaire est la recherche d'agents de soutiens représentatifs de la communauté pour analyser le besoin de correction d'une situation socio-économique. L'un des points de départ consisterait en le développement d'une certaine vision de l'avenir. L'étape suivante est une analyse de la situation de la collectivité, de ses forces et de ses faiblesses et des opportunités potentielles.

Les CDÉC bénéficient d'ententes avec les pouvoirs publics pour une période de cinq ans. Dans cette optique, elles exercent pour l'ensemble de leur territoire une fonction de gouvernance dans la mesure où elles se préoccupent de la mise en place de services susceptibles de favoriser la naissance d'un système local de production. Favreau et Lévesque (1996 : 85) soulignent le rôle de gouvernance qu'ont les CDÉC afin de les distinguer des initiatives d'insertion par l'économique.

La concertation est une composante nécessaire de la dynamique des CDÉC et constitue un des piliers sur lesquels s'appuie leur mission. En effet, la composition des conseils d'administration des CDÉC est la meilleure illustration de ce partenariat. Les relations existant entre CDÉC et institutions financières de leurs arrondissements telles que les Caisses populaires (Malo et Moreau, 1999) constituent un autre exemple de cette concertation.

### 3.3 Les CDÉC et l'État

La reconnaissance des CDÉC par les divers paliers de gouvernement s'est réalisée progressivement et a nécessité certains compromis. En effet, selon Bélanger et *al.* (1994), trois protocoles de financement public ont été signés avec l'Office de développement du Québec. Le financement public sur une base quinquennale ainsi que l'acceptation des dimensions d'intervention des CDÉC constituent des preuves de la reconnaissance des CDÉC comme organismes de concertation pour le développement local. L'Office s'est engagé à fournir 60% du financement et la Ville de Montréal 40%. Les relations entre les CDÉC et l'État peuvent être considérées comme du partenariat. La recherche réalisée par Ayoub et Malo (1999) est un exemple d'étude des relations partenariales entre les CDÉC et l'un des paliers gouvernementaux (la Ville de Montréal).

Les budgets annuels des CDÉC varient d'un arrondissement à l'autre. En effet, selon Fontan (1994), le budget annuel des CDÉC oscille entre 400 000 dollars canadiens pour la plus récente initiative, et 1.8 millions de dollars pour la plus ancienne organisation. Le budget moyen des autres CDÉC se situe entre 600 000 et 800 000 dollars.

Quant aux critères d'évaluation, on trouve dans la littérature deux méthodes essentielles (Fontan, 1993). La première est quantitative dans la mesure où elle donne de l'information de base sur le nombre de groupes en existence, le nombre d'emplois créés et le nombre de projets de développement qui ont reçu de l'assistance. La deuxième méthode est qualitative et consiste à mesurer l'expérience des récipiendaires de services dispensés par une CDÉC.

Les corporations de développement économique communautaire sont, depuis 1998, mandataires du Centre local de développement (CLD). Dans le cadre de ce mandat, le gouvernement du Québec a créé en 1996 un « fonds d'économie sociale » et a incité les CDÉC à utiliser ce fonds pour la création des entreprises de l'économie sociale.



Ce fonds permettrait aux CDÉC d'assister financièrement et techniquement de nouveaux projets d'économie sociale et d'aider les résidents ayant des revenus faibles ou moyens à acquérir certaines qualités d'entrepreneuriat pour s'impliquer dans une entreprise collective en tant que membres ou employés dans des OSBL (Bonin, 1999). À la suite de ces mandats, de nouveaux postes se sont créés dans les CDÉC, notamment les postes d'agents de développement de l'économie sociale, afin d'assister les promoteurs à développer des projets en économie sociale et à gérer le fonds d'économie sociale. Ces mandats de CLD concernent principalement le soutien à l'entrepreneuriat individuel et collectif et supposent la concertation des partenaires locaux, notamment par l'élaboration d'un Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE). Ainsi, la relation CDÉC/État peut être également illustrée par la configuration partenariale avec le gouvernement du Québec à travers les mandats CLD. Ces mandats font apparaître des comités des partenaires locaux dont la configuration s'élargit aux élus municipaux et provinciaux. En effet, ces comités sont composés d'acteurs provenant de différents secteurs (affaires, coopératif, syndicats, communautaire, institutionnel, élus municipaux, députés, centres locaux d'emploi, résidents, etc.)<sup>6</sup>.

Afin de faire face à l'État, les CDÉC ont constitué une alliance interentreprises (le Comité Inter-CDÉC), comité stratégique regroupant les directeurs de toutes les CDÉC de Montréal. C'est au sein de ce Comité que se négocient les mandats confiés aux CDÉC. Cependant, l'alliance qui va être étudiée dans ce mémoire est celle qui a été constituée par les agents de développement de l'économie sociale des CDÉC et qui est le Comité économie sociale inter-CDÉC.

Comme il a été dit précédemment, la concertation et le partenariat sont des notions importantes dans le domaine de l'économie sociale en général et du DÉC en particulier. En effet, c'est sur la concertation locale que les CDÉC s'appuient pour

---

<sup>6</sup> Rapport d'activité (1998-1999) du Centre local de développement (CLD) de Montréal.

insuffler un nouveau dynamisme à leur « communauté territoriale » qu'elles définissent comme l'ensemble des populations et des groupes d'intérêts présents dans leur arrondissement respectif (Morin, 1995). Les conseils d'administration sont alors le lieu privilégié de cette concertation locale. Les membres sont ainsi amenés à arriver à des compromis sur divers aspects des interventions à mener dans deux domaines : l'employabilité et l'aide aux entreprises pour le maintien et la création d'emplois.

#### **4 Les entreprises d'insertion sociale par l'économique**

À l'instar des CDÉC, les entreprises d'insertion sociale par l'économique ont le statut d'organisation à but non lucratif. Cependant, bien qu'elles soient, comme les CDÉC, des initiatives du développement économique communautaire, les entreprises d'insertion diffèrent de ces organismes de gouvernance locale dans la mesure où elles ont un mandat différent puisque leur rôle consiste principalement en l'insertion par le travail de personnes désavantagées (Borzaga *et al.*, 1998). Ces entreprises s'inscrivent dans une approche d'insertion par l'économique qui désigne, selon Comeau (1997), un champ d'intervention visant des objectifs de démocratisation, de cohésion sociale et de bien-être des personnes et ce, à l'aide d'activités entrepreneuriales et collectives utiles pour une communauté.

##### **4.1 Le contexte d'émergence des initiatives d'insertion : problème de l'exclusion**

Au Québec, depuis les années 1980, la lutte contre l'exclusion des personnes du marché de travail et de la société est devenue un enjeu majeur pour tous les types d'intervenants. Comme nous l'avons souligné plus haut, la crise d'un modèle de développement a eu pour conséquence l'exclusion d'un nombre important de personnes. Cette exclusion touche particulièrement les catégories les plus fragilisées de la société (personnes ayant peu de qualifications scolaires et professionnelles,

chômeurs de longue durée, nouveaux immigrants, personnes ayant des difficultés personnelles, etc.)

L'exclusion se produit de différentes façons et revêt de multiples formes. En effet, selon Tremblay (1995), celle-ci se manifeste non seulement par le chômage de longue durée et l'inactivité mais aussi par la précarité de l'emploi et l'incapacité d'accéder à des emplois «standards», même après plusieurs années de recherches. Cette difficulté d'accéder au marché du travail est beaucoup plus accentuée chez certains groupes particulièrement touchés par le chômage ainsi que par toutes les formes d'emploi précaire comme les femmes, les travailleurs et surtout les travailleuses vieillissantes, les personnes sans emploi à la suite de licenciements collectifs, les minorités ethniques, les personnes faiblement scolarisées, etc.

Les conséquences de l'exclusion sont diverses et multiples. En effet, plusieurs auteurs ont tenté d'en identifier les plus importantes. Ainsi, l'exclusion se traduirait, selon Bordeleau (1997 : 76), « par une perte de pouvoir qui ne s'accompagne pas seulement d'une perte de revenu mais aussi d'une perte de réseau, de lieu d'appartenance, d'identité sociale, bref, de sa citoyenneté. ». De même, Tremblay (1995 : 112) attribue au chômage, au sous-emploi et à l'exclusion sociale ou économique, « la marginalisation et l'appauvrissement d'une partie grandissante de la population ainsi que la perte d'estime de soi, des compétences et des habitudes de travail. »

Ce problème de l'exclusion est d'autant plus grave aujourd'hui qu'il frappe des personnes qui, autrefois, auraient pu se trouver un emploi et être intégrées au marché du travail (Tremblay, 1995 : 113)

« L'exclusion professionnelle non seulement augmente, mais est entrain de devenir un élément central de la société. Les "nouveaux pauvres" ne sont plus les personnes âgées ou les familles nombreuses, ni les héritiers de handicaps sociaux et culturels transmis de génération en génération. On devient pauvre à la suite du travail précaire, du chômage ou d'un problème d'emploi ; on bascule dans la pauvreté à la suite d'un processus de sélection ou de

---

précarisation. Les exclus sont maintenant des personnes aptes au travail. » Gaulier, X.<sup>7</sup>, (1992 : 168).

L'exclusion moderne présente donc deux caractéristiques particulières (Perret et Roustang, 1993 : 91)<sup>8</sup>. D'une part, elle touche des personnes exemptes de tout handicap particulier et d'autre part, c'est un phénomène social et relationnel qui se manifeste par une exclusion et une marginalisation sociale (Temblay, 1995). En effet, par le passé, l'exclusion économique ne se traduisait pas nécessairement par une exclusion sociale, en raison essentiellement de l'importance de la famille. De ce fait, les personnes les plus démunies culturellement et socialement ont sans doute plus que jamais besoin d'être intégrées dans un emploi régulier qui leur assure à la fois une intégration économique et sociale (Temblay, 1995).

#### **4.2 Les approches visant l'insertion**

En réponse à la montée du chômage et à l'exclusion sociale qu'il peut entraîner pour les personnes touchées, plusieurs mesures d'insertion ont été mises en place. Comeau (1997) distingue les différentes approches d'insertion à l'emploi selon qu'elles s'adressent à la demande ou à l'offre de main-d'œuvre. Concernant le premier type d'approche, les interventions se situent, pour la plupart, dans le cadre d'une stratégie globale misant sur la recherche et le développement, le partage des emplois et du temps de travail, le développement local et des politiques monétaires appropriées (Paquette, 1995 ; Québec, Ministère de la Sécurité du revenu, 1994 ; Leclerc, 1994 ; Brunhes et Gauvin-Ayel, 1993 ; Office statistique des communautés européennes, 1990)<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Auteur cité par Tremblay (1995).

<sup>8</sup> Auteurs cités par Tremblay (1995).

<sup>9</sup> Auteurs cités par Comeau (1997).

---

Quant aux mesures d'insertion s'adressant à l'offre de main-d'œuvre, plusieurs approches d'intervention sont proposées pour favoriser l'insertion des sans emploi, tant en intervention sociale qu'en éducation. Au niveau de l'intervention sociale, les pratiques dominantes sont l'approche psychosociale, l'approche de services communautaires et l'approche de conscientisation<sup>10</sup>. Au niveau de l'éducation, l'inventaire des programmes de formation de la main-d'œuvre et différents auteurs ont permis à Comeau (1997) d'identifier trois approches éducatives d'insertion à l'emploi : le développement de l'employabilité (acquisition d'attitudes et d'aptitudes favorables à la recherche d'emploi), la qualification professionnelle (formation afin d'occuper un emploi précis dans une entreprise) et la formation à l'entrepreneuriat.

Les initiatives d'insertion au Québec sont diverses et nombreuses. Bordeleau et Valadou (1995) distinguent trois grands types d'entreprises d'insertion par l'économique<sup>11</sup> : les entreprises d'insertion, les organismes d'insertion et les entreprises sociales. Les chercheurs ont opéré cette distinction selon des critères importants dont la mission, le vecteur ou l'outil utilisé et la dimension formation.

---

<sup>10</sup> L'approche de conscientisation vise à instaurer un rapport de force face à l'État dans les contextes de définition des politiques sociales (Ampleman et *al.*, 1987 et 1983, cités par Comeau, 1997).

<sup>11</sup> Les différentes initiatives d'insertion par l'économique sont résumées dans le tableau 1.

*Tableau 1 : Présentation synthétique des initiatives d'insertion*

	Entreprises d'insertion	Organismes d'insertion	Entreprises sociales
Mission	insertion sociale et professionnelle	insertion sociale et /ou professionnelle	économique et sociale
Vecteur	outil économique (entreprise)	supports variés	outil économique (entreprise)
Dimension formation	prépondérante et globale (personnelle, sociale, professionnelle)	prépondérante (professionnelle et /ou sociale)	faible et axée prioritairement sur le volet professionnel

Source : Bordeleau et Valadou (1995 : 4), *Agir pour l'insertion : Initiatives d'insertion par l'économique au Québec*, Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC).

Les auteurs ajoutent à ces trois critères de distinction d'une entreprise d'insertion d'autres éléments non moins importants dont le type de la clientèle et le statut de salarié. Le premier élément concerne les participants (ou personnes en insertion) qui doivent être en situation d'exclusion et cumulant des échecs répétés ou des difficultés importantes. Il s'agit pour le second élément du statut que la personne occupe dans l'entreprise. « Le concept d'entreprise d'insertion repose fortement sur l'authenticité de l'outil économique. En ce sens, il apparaît fondamental que les participants soient reconnus et valorisés par un statut de travailleur rémunéré. » (Bordeleau et Valadou, 1995).

Les entreprises dont fait l'objet ce présent mémoire se classent dans la première catégorie d'initiatives d'insertion par l'économique (les entreprises d'insertion) selon la classification développée par Bordeleau et Valadou (1995).

### 4.3 Le modèle entreprise d'insertion sociale par l'économique

À la suite d'une étude réalisée<sup>12</sup> par un groupe de chercheurs (Valadou et *al.*, 1995), deux types d'entreprises d'insertion ont été identifiés (Bordeleau, 1997 : 78). Le premier type, qui est majoritaire, concerne l'employabilité et attribue à l'entreprise d'insertion une mission d'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficultés particulières. En plus de l'employabilité, le second type d'entreprise d'insertion se charge de la création d'emplois. Ce type concerne les entreprises d'insertion exerçant des activités économiques d'utilité sociale et dont la mission est double. Il s'agit, d'une part, de l'insertion sociale et professionnelle de clientèles en difficulté et, d'autre part, de la satisfaction d'un besoin de la communauté (restauration populaire, aide à domicile, recyclage et récupération, etc.).

Les entreprises d'insertion constituent, selon Defourny (1994), une réponse au phénomène de l'exclusion. En effet, c'est dans un contexte socio-économique caractérisé par un taux élevé de chômage et des processus d'exclusion qu'il génère que ces entreprises ont vu le jour. Si les entreprises d'insertion se sont créées dans la première moitié des années 1980, l'absence de cadre de reconnaissance et de financement adapté a largement limité leur développement jusqu'au début des années 1990<sup>13</sup>.

L'originalité des entreprises d'insertion repose sur la réalisation d'un processus d'insertion sociale de personnes en difficulté par l'entremise d'une activité professionnelle réelle. En effet, Valadou et *al.* (1995) soulignent que les entreprises d'insertion se démarquent des autres mesures d'employabilité par la recherche d'un équilibre permanent entre les contraintes inhérentes à une véritable entreprise et leur mission fondamentale de formation de personnes temporairement inaptes à affronter la réalité du marché du travail.

---

<sup>12</sup> Cette étude a été réalisée pour le compte du Secrétariat à la Concertation.

<sup>13</sup> Valadou et *al.* (1995 : 9)

Les entreprises visent non pas à créer des emplois pour ces personnes dans des entreprises traditionnelles, mais plutôt à constituer de nouvelles entreprises qui les formeraient et les emploieraient sur une base temporaire ou permanente. Ces entreprises d'insertion disposent d'une équipe de professionnels issus de disciplines du "social" et de l'éducation et sont financées par les pouvoirs publics dans le cadre de mesures actives de lutte contre le chômage (Favreau, 1998).

L'entreprise d'insertion cherche à réconcilier deux domaines souvent contradictoires : le champ économique (la production et la vente de biens ou services) et celui du social (l'insertion et la formation). Ainsi, elle commercialise les biens ou services qu'elle produit et lorsqu'elle réalise des excédents budgétaires, les investit au service de sa mission.

Le choix de l'activité économique développée par l'entreprise d'insertion répond, selon Valadou et *al.* (1995 : 40), à des considérations touchant aux besoins de la clientèle d'insertion :

«L'activité choisie doit offrir un certain nombre d'avantages pour les personnes en formation :

- elle doit correspondre à un secteur d'activité en pénurie de main d'œuvre et ainsi faciliter l'accès des participants au marché du travail à leur sortie de l'entreprise d'insertion ;
- elle doit être adaptée aux caractéristiques de la clientèle des entreprises d'insertion, ne demander ni un niveau d'études trop élevé, ni une expérience professionnelle trop importante ;
- elle soit être un support de formation intéressant et riche, comportant des tâches variées, permettant une réelle alternance entre 'théorie' et 'pratique' et une transférabilité des acquis vers d'autres secteurs d'activités ;
- elle doit permettre aux participants de vivre une expérience de travail d'équipe tout en étant confrontés à des réalisations individuelles ;
- sans que ce soit de façon générale, elle correspond souvent à des secteurs peu développés par les entreprises privées, voire à des secteurs économiquement non-rentables (notamment dans le cadre d'activités d'utilité sociale). »



Plusieurs secteurs d'activité sont couverts par les entreprises d'insertion. Ainsi, nous retrouvons la restauration, la récupération et le recyclage, la menuiserie et l'ébénisterie, l'entretien ménager commercial, le métal en feuilles, la décoration, les cosmétiques, la mécanique, l'aide à domicile, etc. (Valadou et *al.*, 1995 : 41).

Les ressources financières des entreprises d'insertion sont diverses : 32 % du budget total est constitué par les revenus provenant de l'autofinancement et 68 % provient du financement public à travers plusieurs programmes (Bordeleau, 1997).

En date du mois de mars 2000, le nombre d'entreprises d'insertion répertoriées au Québec est de 36 dont 18 à Montréal<sup>14</sup>. Depuis 1996, les entreprises d'insertion se sont engagées dans la mise en œuvre d'un Collectif des entreprises d'insertion du Québec assurant leur représentation et leur permettant d'échanger sur leurs expériences respectives. Cette structure de représentation revendique un financement adéquat et récurrent dans une logique de projet au lieu d'une logique de programme à caractère normatif compte tenu des particularités de ces entreprises.

#### **4.4 Le partenariat dans les initiatives d'insertion par l'économique**

La structure partenariale est très importante pour les entreprises d'insertion. En effet, comme l'ont souligné les auteurs Valadou et *al.* (1995), les entreprises d'insertion représentent un carrefour privilégié pour mettre en place une réelle concertation et pour consolider et renforcer l'efficacité des actions en direction d'une clientèle en grande difficulté d'intégration. Ainsi, elles instaurent des collaborations étroites avec les organismes communautaires du milieu, développent un partenariat privilégié avec le milieu des affaires et tissent des liens avec des institutions gouvernementales. Les relations avec le secteur public ont trait aux questions de financement, au suivi des actions et à la recherche d'une meilleure adaptation des contraintes administratives (Bordeleau, 1997).

---

<sup>14</sup> Collectif des entreprises d'insertion du Québec.

Le partenariat en insertion signifie pour certains (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation (ouvrage collectif), 1993) la réunion de trois composantes principales : les personnes (entrepreneurs, formateurs, etc.), les règles (les modes de régulation des initiatives) et l'argent. Ce dernier élément doit être fourni non seulement par l'État, sous formes de subventions, mais aussi par la commercialisation de biens ou de services.

Ce partenariat ne fournit pas seulement les composantes ou les matériaux de l'insertion ; il en assure la légitimité : légitimité institutionnelle conférée par le rôle régulateur de l'État, légitimité sociale par la contribution à la production économique du pays et légitimité politique par la participation directe et effective des citoyens (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 1993).

Il importe de distinguer à ce stade-ci la configuration partenariale de l'entreprise d'insertion illustrée par la composition du conseil d'administration et l'alliance entre entreprises d'insertion représentée par le Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Les conseils d'administration des entreprises d'insertion sont composés en moyenne de 10 administrateurs qui représentent une grande variété de personnalités provenant de différents milieux (organismes communautaires, milieu des affaires, milieu de l'éducation, milieu institutionnel, employés permanents, citoyens, professionnels, participants de l'entreprise d'insertion, communautés religieuses, etc.)(Valadou et *al*, 1995 : 44). C'est l'alliance entre les entreprises d'insertion (CEIQ) qui va être étudiée dans ce mémoire.

## **Conclusion**

Ce chapitre a été consacré essentiellement à la description du contexte d'étude. En nous appuyant sur la littérature existante, nous avons défini certaines notions importantes telles que l'économie sociale et le développement économique communautaire. Dans la figure 1 (page 33), nous synthétisons les principales notions

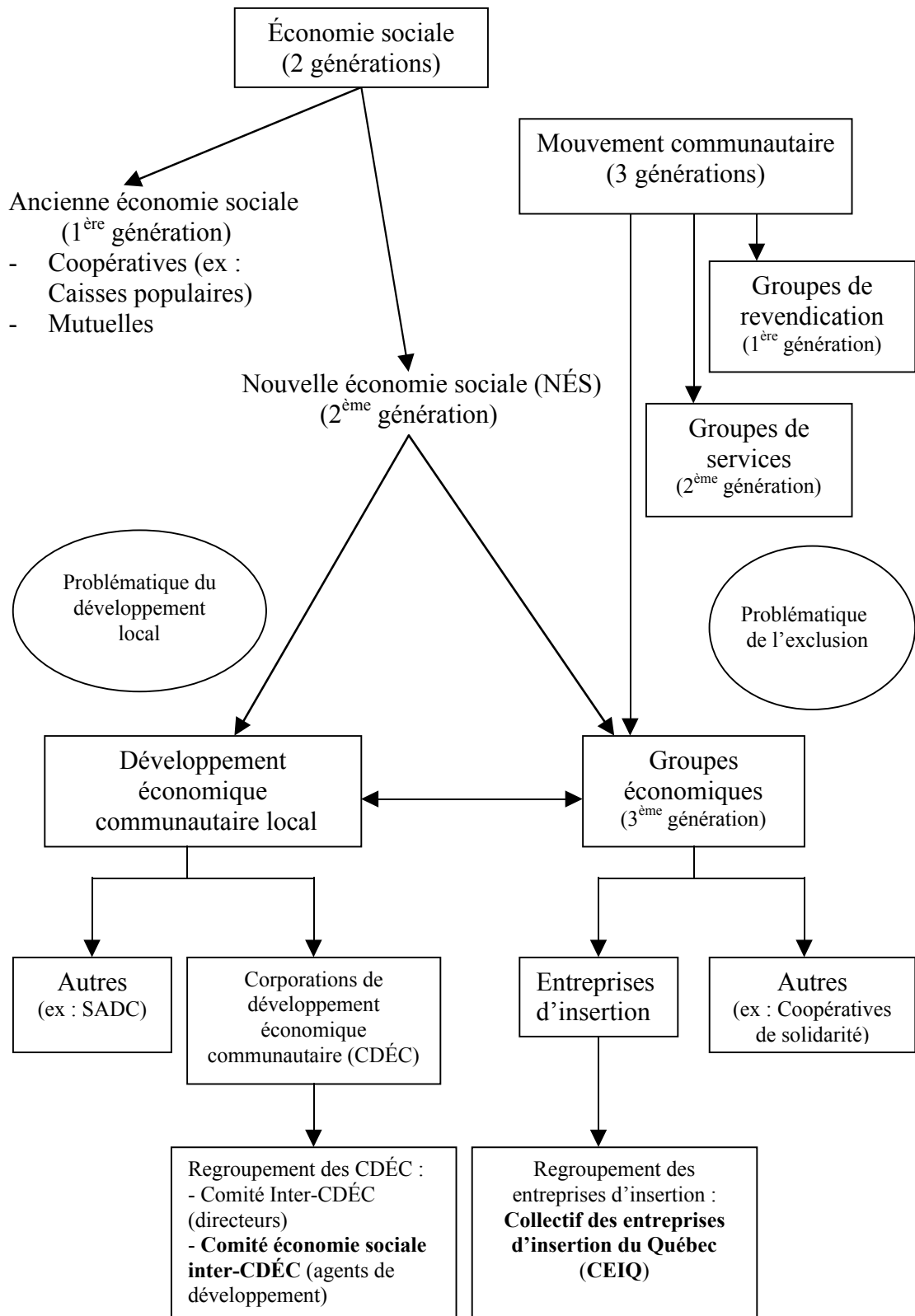
---

élaborées dans cette recension des écrits. Il importe de signaler que ce schéma n'est pas une illustration parfaite de la réalité puisque celle-ci est beaucoup plus complexe. Il sert surtout à nous situer par rapport aux différents concepts mentionnés.

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, la notion de partenariat est importante tant en économie sociale qu'en développement économique communautaire, et c'est même l'une des particularités communes à ces deux champs. De fait, elle est indispensable pour des organisations telles que les CDÉC et les entreprises d'insertion. Notre travail de recherche se situe donc dans la continuité des travaux sur les relations de coopération interentreprises dans le champ de la nouvelle économie sociale.

Certes, la littérature sur ce type d'organisations traite des aspects importants de ces entités comme leur fonctionnement, leur financement, leurs relations avec l'environnement (dont l'État) et les relations partenariales qu'elles ont avec les autres secteurs (privé, public, etc.). Cependant, cette littérature ne fait que survoler les relations entre même type d'organisations. En effet, les relations de coopération que les organisations communautaires entretiennent avec leurs paires et qui donnent lieu à des entités comme le cas du Comité économie sociale inter-CDÉC et celui du Collectif des entreprises d'insertion sont peu, sinon pas étudiées. Si l'on considère ce que ces relations partenariales peuvent apporter comme valeur ajoutée aux organisations communautaires, tant au niveau de leur fonctionnement, qu'au niveau de leurs rapports avec l'extérieur, la pertinence d'étudier de près ce type de relations ne fait aucun doute. C'est ainsi que ce mémoire contribuera à jeter une lumière nouvelle sur ces organisations qui seront observées sous l'angle des alliances stratégiques.

Figure 1 : Schéma de la revue de littérature



## *Chapitre II : Cadre théorique*

Ainsi que nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, ce mémoire étudie les relations interorganisationnelles regroupant des organisations communautaires de même nature. Nous utilisons l'approche des alliances stratégiques pour décrire les relations de coopération dans le domaine de l'économie sociale. Face à l'abondance et à la richesse de la littérature sur les alliances stratégiques, nous proposons d'étudier les liens entre organisations communautaires selon la perspective de l'apprentissage organisationnel, perspective qui correspond le mieux, à notre avis, à la nature des organisations étudiées.

Ce chapitre élabore le cadre conceptuel qui servira à l'analyse des données. Nous développons, dans la première section, le concept d'alliances stratégiques. La seconde section traite essentiellement du concept d'apprentissage organisationnel en contexte d'alliances stratégiques. Nous terminons cette section par la formulation d'une proposition de recherche générale répondant à notre question de départ : comment la formation d'alliances stratégiques entre organisations communautaires influence-t-elle le fonctionnement de ces organisations, la nature des interactions entre elles et leurs rapports avec les pouvoirs publics ?

### **1 Les alliances stratégiques : cadre général**

Au cours de cette première partie, nous présentons la définition des alliances stratégiques retenue dans ce mémoire. Nous faisons brièvement état des différentes approches théoriques qui se sont intéressées à ce phénomène. Nous développons par la suite une grille de classification des alliances stratégiques adaptée aux organisations communautaires.

## **1.1 Définitions**

Il n'existe pas de définition unique et universelle pour le concept d'alliances stratégiques. Nous retrouvons dans la littérature un grand nombre de définitions assez différentes les unes des autres. Pour certains auteurs, les alliances stratégiques désignent les rapprochements d'organisations concertées, les fusions ou acquisitions «amicales». Pour d'autres, ce sont les prises de participations minoritaires croisées. Certains analystes encore ne considèrent les alliances stratégiques que si elles donnent lieu à la création d'une entité juridique, une «joint-venture»; autrement dit, une filiale commune distincte des organisations partenaires. L'expression «alliance stratégique» regroupe donc un grand nombre d'accords de coopération et de relations interorganisationnelles.

Face à la richesse et à l'abondance de la littérature sur les alliances stratégiques et aux multiples accords désignés par cette expression, il importe, à ce stade-ci, de préciser ce que nous entendons par «alliance stratégique» et donc d'extraire de la littérature la définition qui sera retenue dans ce mémoire. Gulati (1998 : 293) définit les alliances stratégiques comme :

«[...] voluntary arrangements between firms involving exchange, sharing, or codevelopment of products, technologies, or services. They can occur as a result of a wide range of motives and goals, take a variety of forms, and occur across vertical and horizontal boundaries».

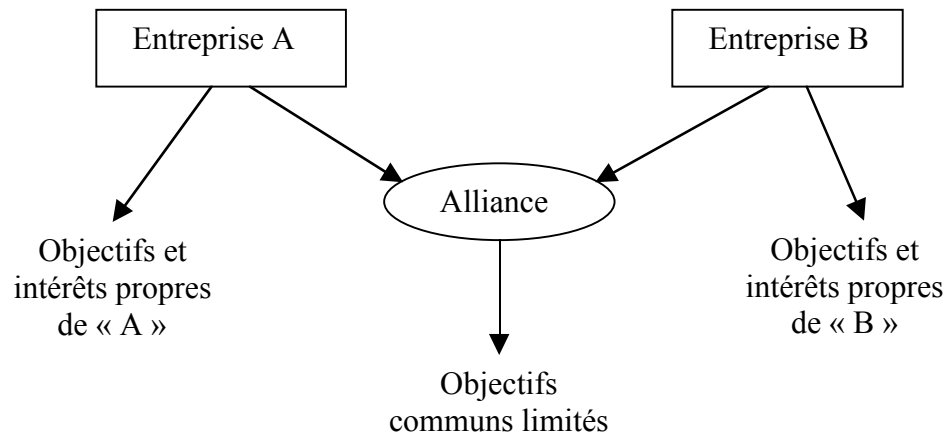
La définition donnée par Gulati opère une première sélection de la littérature sur les alliances stratégiques. Ainsi, selon cet auteur, les alliances stratégiques sont considérées comme des accords volontaires pouvant prendre plusieurs formes et résultant d'un grand nombre de motivations. Bien qu'assez explicite, cette définition ne nous paraît pas complète dans la mesure où elle ne donne pas de précision quant à l'autonomie ou non de ces arrangements et donc ne fait pas de distinction avec les autres formes de coopération.

« Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

- de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence.
- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités. » (Garrette et Dussauge, 1995 : 27)

La définition de Garrette et Dussauge (1995), quant à elle, exclut les autres formes de coopération telles que les fusions ou acquisitions. Ce qui est essentiel dans cette définition c'est la notion du maintien de l'indépendance de chacune des organisations alliées malgré la conclusion d'un accord les liant les unes aux autres. En effet, les organisations partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs, mais elles n'en retiennent pas moins leur autonomie stratégique et conservent des intérêts qui leur sont propres (Figure 2). L'alliance stratégique n'a pas de forme juridique précise, elle est ainsi définie par la nature des relations établies entre les organisations et non pas par un statut juridique particulier. Sa structure juridique peut prendre diverses formes allant de la mise en place d'un simple accord parfois même informel (de mise en marché, de production, de standardisation de produits, de services ou de développement technologique) à la formation d'une entité conjointe à l'intérieur de laquelle les partenaires jouent un rôle actif dans les décisions stratégiques et opérationnelles (Fernandez, 1995 : 277). C'est la définition donnée par Garrette et Dussauge qui va être retenue dans le cadre de ce mémoire dans la mesure où les organisations communautaires qui s'allient ne se départent pas de leur autonomie après la conclusion d'accords.

*Figure 2 : Représentation schématique d'une alliance*



Source : Garrette et Dussauge (1995 : 25).

## 1.2 La coopération interentreprises : différentes perspectives

Le développement de la coopération interentreprises, en remettant en cause un certain nombre de postulats de base des conceptions classiques de l'organisation, oblige aussi à repenser la théorie. En effet, les approches théoriques de l'économie et de la gestion considèrent habituellement l'organisation comme une entité parfaitement définie. En stratégie, la méthode la plus classique de l'analyse consiste à confronter les caractéristiques propres de l'organisation (forces/faiblesses) aux principaux éléments de son environnement (opportunités/menaces). Avec les alliances, non seulement les frontières entre l'organisation et son environnement s'effacent, mais c'est souvent la frontière entre l'entreprise et ses concurrents qui se brouille (Garrette et Dussauge, 1995 : 63).

L'intérêt académique porté aux relations interorganisationnelles a émergé vers la fin des années 1960 avec la théorie de l'échange (Blau, 1964 ; Evan, 1963 ; Levine & White, 1961 ; Litvak & Hylton, 1966)<sup>15</sup>. Celle-ci a fourni les principes de base pour

---

<sup>15</sup> Auteurs cités par Auster (1994 : 4)



la théorie de la dépendance des ressources et pour l'écologie des populations sur les liens interorganisationnels. La recherche interorganisationnelle a été revitalisée ces dernières années avec la prolifération de liens inter-firmes internationaux. Cette recherche est dominée essentiellement par l'approche de la dépendance des ressources, l'approche stratégique, celle des coûts de transaction et l'approche de l'apprentissage organisationnel. Plusieurs auteurs (Kogut, 1988 ; Menguzzato Boulard et Renau Piqueras, 1994 ; Garrette et Dussauge, 1995) avancent ces trois dernières approches afin d'expliquer le phénomène des alliances stratégiques. Chacune de ces perspectives contribue à la compréhension des arrangements coopératifs et dirige notre attention sur les différents aspects de ces liens.

◆ *Perspective de la dépendance des ressources*

Trois suppositions motivent la perspective de la dépendance des ressources (Auster, 1994). La première suppose que le but principal des organisations est de maximiser leur pouvoir. La seconde suppose que les organisations, pour survivre, ont besoin d'obtenir les ressources de l'environnement. La dernière suppose que l'environnement est incertain. Ainsi, le moyen par lequel les organisations maximisent leur pouvoir est l'établissement de liens interorganisationnels pour acquérir les ressources et les informations sur leur environnement, coordonner l'interdépendance compétitive ou réduire l'incertitude. Les organisations, à l'intérieur de ces relations, essayent de minimiser leur dépendance vis-à-vis des autres organisations et de maximiser celle des autres.

◆ *Perspective des coûts de transaction*

La théorie des coûts de transactions joue un rôle central dans l'analyse et l'interprétation des alliances parce qu'elle examine le problème de la définition des frontières de l'entreprise (Garrette et Dussauge, 1995). L'une des suppositions fondamentales de cette théorie est que les organisations optent pour le mode par lequel la somme des coûts de production et de transaction atteint un seuil minimum

(Kogut, 1988 : 322). Ainsi, selon cette théorie, les organisations créent des arrangements coopératifs afin de minimiser les coûts de transaction. Cette interprétation économique ne permet cependant pas d'expliquer les « intentions » stratégiques des alliés. C'est dans cette optique que l'approche stratégique est utilisée dans l'analyse et l'interprétation des alliances stratégiques.

◆ *Perspective stratégique*

Les alliances stratégiques, les stratégies de coopération et les arrangements hybrides sont toutes des expressions utilisées par les chercheurs en stratégie pour décrire les relations entre organisations. Les liens interorganisationnels sont considérés par l'approche stratégique comme une alternative stratégique parmi d'autres afin de renforcer la position de l'organisation par rapport à ses concurrents. Les organisations choisissent d'entrer dans des alliances stratégiques pour acquérir certaines compétences spécifiques qui font défaut à l'organisation qui veut construire un avantage concurrentiel soutenu, pour renforcer leur position concurrentielle en influençant la structure de l'industrie, pour se diversifier, pour réaliser des économies d'échelles ou encore pour contourner les restrictions sur les investissements étrangers (Auster, 1994 : 8). Ainsi la perspective du comportement stratégique suppose que la sélection des partenaires se fait dans un contexte de positionnement par rapport à la concurrence (Kogut, 1988 : 322).

Après ce bref survol des plus importantes approches qui se sont intéressées au phénomène des alliances stratégiques, nous pouvons constater que la diversité des perspectives réside dans la diversité des objectifs poursuivis par l'alliance. En effet, l'approche économique ou celle des coûts de transaction justifie la formation d'alliances stratégiques par le fait que les organisations alliées cherchent à réduire leurs coûts de transaction, alors que l'approche de la dépendance des ressources suppose que les organisations s'allient entre elles afin d'accéder à des ressources externes et de développer des projets qu'elles n'auraient pu développer seules. L'approche stratégique, quant à elle, considère les alliances stratégiques comme une

alternative stratégique qui permet aux organisations alliées d'acquérir un avantage concurrentiel.

Compte tenu de la nature spécifique des organisations étudiées, c'est l'approche de l'apprentissage organisationnel qui va être privilégiée dans ce mémoire. C'est l'approche qui explique le mieux, à notre sens, les motivations et les objectifs poursuivis par les organisations communautaires<sup>16</sup> (CDÉC et entreprises d'insertion) qui nouent des liens de coopération entre elles. L'approche de l'apprentissage organisationnel, que nous avons choisie pour expliquer la formation d'alliances stratégiques entre organisations communautaires, considère l'alliance comme un instrument d'apprentissage favorisant le transfert de compétences ou de connaissances d'une organisation à une autre. C'est l'idée que nous développerons dans la deuxième section de ce chapitre.

### **1.3 Le modèle général d'interprétation des alliances stratégiques**

Il est important de noter que toute alliance entre deux ou plusieurs organisations n'est pas forcément stratégique. C'est ainsi qu'il nous faut définir des critères qui puissent nous permettre de déterminer si une alliance est stratégique.

L'examen de plusieurs définitions proposées dans la littérature abondante sur les alliances nous amène à penser qu'une alliance est stratégique lorsque les ressources mises en commun et les objectifs visés par cet accord de coopération concernent des activités qui touchent au noyau stratégique de ces organisations (Fernandez, 1995 : 277). L'étude des relations de coopération entre organisations communautaires sous le vocable des alliances stratégiques suppose tout d'abord de choisir une grille de classification selon laquelle nous pouvons mieux comprendre et analyser le type d'alliance formé par ces organisations. L'intention stratégique des alliés, le type d'allié

---

<sup>16</sup> Nous utiliserons désormais l'expression «organisation communautaire» pour faire référence aux CDÉC et aux entreprises d'insertion afin d'éviter la lourdeur du style.

---

choisi et leur niveau d'engagement sont les principaux critères à retenir pour une classification des alliances stratégiques (Fernandez, 1995).

### *1.3.1 L'intention stratégique des alliés*

Il s'agit d'examiner les raisons profondes qui motivent les partenaires à constituer une alliance stratégique. En effet, l'étude du phénomène des alliances stratégiques à travers plusieurs approches théoriques a permis de montrer que les objectifs poursuivis par les alliés sont divers et multiples. Cette diversité est d'autant plus grande que la même alliance peut viser plusieurs objectifs à la fois ou bien des objectifs évolutifs avec le temps (Garrette et Dussauge, 1995). Fernandez (1995) distingue les entreprises qui poursuivent une logique d'efficacité des entreprises qui poursuivent plutôt une logique d'efficacités à travers l'alliance. Le premier type d'entreprise aura ainsi pour priorité la minimisation des coûts ou la maximisation des profits, alors que le second privilégiera le développement des compétences.

Menguzzato Boulard et Renau Piqueras (1994) ont identifié trois conceptions différentes du phénomène des alliances : la logique stratégique, la logique organisationnelle et la logique économique. C'est la première conception que nous allons adapter aux organisations communautaires étant donné que la conception organisationnelle est beaucoup plus relative à la deuxième partie de ce cadre théorique. Ces trois logiques sont complémentaires et peuvent même, dans certains cas, se superposer et se renforcer.

Pour l'approche stratégique, l'alliance stratégique est conçue comme une option stratégique de l'entreprise, c'est à dire une réponse adéquate au défi lancé par l'évolution de l'environnement. Dans un contexte d'économie de marché, la constitution d'une alliance stratégique est considérée comme une réponse au dynamisme et à l'incertitude de l'environnement. En effet, la mondialisation de l'économie, l'accélération et la complexité croissante du progrès technologique et l'actuelle tendance à la déréglementation qui a succédé à une tendance à la

réglementation sont des facteurs qui se conjuguent pour créer un environnement de plus en plus compétitif, complexe, dynamique et incertain. Les entreprises s'allient pour établir l'équilibre adéquat entre les besoins en ressources et compétences de plus en plus diversifiées en réponse aux caractéristiques de complexité et de concurrence et pour être plus flexibles en réponse au dynamisme et à l'incertitude de l'environnement.

Plusieurs de ces facteurs peuvent être utilisés pour justifier la création des alliances stratégiques dans le domaine de l'économie sociale. En effet, les organisations communautaires doivent faire face à un environnement dynamique, incertain et contraignant. Ce dynamisme et cette incertitude sont dus, d'une part au changement continu des politiques publiques et des programmes de financement gouvernementaux (dus au changement des partis politiques au pouvoir) et d'autre part au caractère complexe de la communauté (diversité éthno-culturelle, augmentation du chômage et de l'exclusion, pauvreté, etc.). L'alliance stratégique entre organisations communautaires peut augmenter les ressources et compétences de ces dernières. Elle peut également améliorer la capacité de réponse devant les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement, comme elle peut contribuer à réduire l'incertitude et cela en renforçant la position des alliés face aux pouvoirs publics.

### *1.3.2 Le type d'allié choisi*

Il faut tenir compte à ce niveau-là des particularités des alliés et plus particulièrement de la présence ou de l'absence de similitudes chez les organisations qui s'associent. Ce critère permet ainsi d'opposer les alliances symétriques (additives) aux alliances dissymétriques (complémentaires).

Les alliances symétriques lient des organisations de même origine culturelle, à position concurrentielle similaire et dont la taille des actifs est comparable (Fernandez, 1995). Ce type d'alliance repose sur des apports similaires de la part de tous les alliés qui s'entendent pour réaliser un produit commun (Blanc et Garrette,

1994). Quant aux alliances dissymétriques, elles unissent des organisations qui ont des actifs ou des compétences complémentaires. Donc, ces alliances reposent sur une spécialisation de départ puisque les apports en actifs des alliés sont de nature différente. Ces actifs sont *a priori* liés à des savoir-faire différents (Blanc et Garrette, 1994).

Une observation préliminaire des regroupements d'organisations communautaires auxquels nous nous intéressons dans ce mémoire, d'après la brève présentation que nous en avons effectués dans la revue de littérature, nous amène à remarquer l'existence de ces deux types d'alliance. En effet, l'alliance constituée par les entreprises d'insertion peut être considérée comme une alliance complémentaire dans la mesure où elle associe des entreprises d'insertion existant dans plusieurs secteurs d'activité (restauration populaire, aide à domicile pour personnes âgées, fabrication de mobilier, mécanique automobile, etc.). Par ailleurs, l'alliance constituée de corporations de développement économique communautaire peut être qualifiée d'alliance symétrique ou additive dans la mesure où elle associe des organisations ayant des compétences et ressources similaires et œuvrant toutes dans le secteur du développement économique communautaire. La démarche empirique nous permettra, dans des chapitres ultérieurs, de vérifier ces observations préliminaires.

### 1.3.3 *L'engagement des alliés*

Contrairement aux autres critères, celui-ci est difficilement quantifiable. Il peut par contre être évalué en observant la forme organisationnelle de l'alliance. En effet, la structure juridique et le type d'organisation mis en place à l'intérieur de l'alliance, traduisent dans un certain sens le degré d'engagement des partenaires et indirectement leur désir de contrôle ou d'indépendance (Fernandez, 1995). Il s'agit également de distinguer entre l'alliance à caractère volontaire et l'alliance à caractère non volontaire.

Ici, nous pouvons tirer profit de l'approche du CRISES<sup>17</sup> utilisée pour étudier les activités d'économie sociale. En effet, le niveau d'engagement peut différer selon qu'il s'agit de la dimension organisationnelle, de la dimension institutionnelle ou bien de celle des acteurs. Il importe donc de considérer ces trois dimensions dans l'analyse du niveau d'engagement des alliés. La compréhension de la dimension organisationnelle passe, selon Comeau (1996 : 7), par l'établissement du profil organisationnel de l'entité étudiée et la description des processus organisationnels. Selon ce même auteur, le chercheur doit s'intéresser essentiellement, quant à la dimension institutionnelle, aux rapports de pouvoir à l'interne et avec l'extérieur et aux règles juridiques et législatives. Enfin, la dimension des acteurs concerne, d'après Comeau (1996), les acteurs impliqués dans l'activité de l'économie sociale et ceux qui sont en rapport avec elle. Nous nous intéresserons ici aux différentes formes d'implication de ces acteurs.

Dans le cas des organisations communautaires étudiées, nous remarquons d'après une observation préliminaire, l'existence de deux formes organisationnelles différentes. En effet, le regroupement des CDÉC de Montréal a donné lieu à un accord informel qui se concrétise par des réunions mensuelles entre les partenaires tandis que le regroupement des entreprises d'insertion est considéré comme un accord formel puisqu'il y a eu création d'une entité commune ayant un statut juridique propre.

#### **1.4 La gestion des alliances stratégiques**

S'il est important de prendre en considération les caractéristiques des organisations qui s'allient ainsi que leurs objectifs de départ avant la mise en œuvre d'une stratégie d'alliance, la manière dont celle-ci est gérée est un fait déterminant dans sa durabilité dans le temps. C'est dans cette optique que Badaracco (1991) attribue le succès d'une stratégie d'alliance essentiellement à la manière dont elle est gérée.

---

<sup>17</sup> Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats.

En effet, plusieurs auteurs insistent sur le fait que la gestion des alliances stratégiques est un élément déterminant dans leur réussite et leur pérennité. Pour ce faire, les gestionnaires doivent entreprendre plusieurs actions concrètes (Badaracco, 1991). Ils doivent avoir dans un premier temps une compréhension stratégique claire des capacités actuelles de leur organisation et des capacités dont elle aura besoin dans le futur. Ils doivent également prendre certaines décisions concernant le choix des partenaires, l'activité de l'alliance ainsi que la forme du partenariat envisagé. Les responsables de la constitution de l'alliance ont la responsabilité d'avoir une idée sur les valeurs et la culture des partenaires. Pour ce faire, les gestionnaires doivent se poser certaines questions, notamment, sur le processus de prise de décision des partenaires potentiels. Éviter l'excès de dépendance vis-à-vis de l'alliance est une autre condition nécessaire au succès du partenariat. Pour Badaracco, les alliances doivent être des moyens d'améliorer les connaissances des organisations. Elles ne devraient donc pas devenir des substituts pour le développement interne des organisations partenaires. D'autres conditions non moins importantes doivent être remplies telles un bon niveau de confiance et de communication entre les partenaires. L'alliance devrait également être gérée et structurée comme une organisation séparée des organisations-mères dans la mesure où une activité conjointe qui appartient à plusieurs centres de pouvoir, risque d'engendrer des complications au niveau de la gestion telles que le ralentissement du processus de prise de décision.

## **2 Les alliances stratégiques comme lieu d'apprentissage**

Dans cette partie, nous présentons dans un premier temps les fondements théoriques de l'approche de l'apprentissage organisationnel : sa définition, ses liens avec l'apprentissage individuel, ses caractéristiques et les différentes typologies existantes dans la littérature. Dans un deuxième temps, nous développons les processus d'apprentissage dans le domaine des alliances stratégiques. Ensuite, nous évoquons les mécanismes qui peuvent faciliter ces apprentissages.



Ainsi que nous l'avons mentionné plus haut, les alliances stratégiques peuvent être étudiées selon plusieurs théories telles que l'approche des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources, l'approche stratégique et la théorie de l'apprentissage organisationnel. Chacune de ces théories contribue à l'interprétation et à l'explication des alliances stratégiques. C'est la théorie de l'apprentissage que nous allons utiliser dans ce mémoire afin d'expliquer le phénomène des alliances stratégiques entre organisations communautaires. Ce choix peut être justifié par le fait que les organisations, engagées dans les alliances dont il est question dans ce mémoire et que nous avons présentées dans la revue de littérature, se regroupent non pour acquérir un avantage concurrentiel, ni pour réduire leurs coûts de transaction mais afin d'acquérir des connaissances et/ou compétences dans le but d'améliorer leur fonctionnement et de faire face à leur environnement.

Avant d'appliquer la théorie de l'apprentissage organisationnel au contexte des alliances stratégiques entre organisations communautaires, il convient tout d'abord de présenter les fondements théoriques de cette approche.

## **2.1 Fondements théoriques de l'apprentissage**

Nombreuses sont les disciplines qui se sont intéressées au concept d'apprentissage organisationnel. En effet, les théories des organisations, l'économie industrielle, l'histoire économique, la psychologie ainsi que les études sur le management et sur les innovations ont toutes approché la question de la manière dont les organisations apprennent (Dodgson, 1993 : 375). Certes, il n'y a pas de consensus entre ces disciplines quant à une définition unique de l'apprentissage, néanmoins, elles s'accordent toutes pour associer l'apprentissage organisationnel à une sorte d'adaptation de l'organisation à son environnement. Ainsi, plus il y a d'incertitude, plus les organisations éprouvent un besoin d'apprentissage (Dodgson, 1993).

---

◆ *L'apprentissage organisationnel et l'apprentissage individuel : définitions*

Nous ne pouvons parler d'apprentissage organisationnel sans mentionner un autre concept qui est celui de l'apprentissage individuel. En effet, la littérature sur l'apprentissage organisationnel a toujours fait référence aux liens existant entre ces deux concepts. Pour Dodgson (1993), les individus sont le premier niveau d'apprentissage au sein d'une organisation. Pour plusieurs auteurs, ce sont les individus qui apprennent et les résultats de leur apprentissage, en termes de connaissances organisationnelles produites, sont supérieurs à la somme des connaissances individuelles spécialisées qui s'exercent dans le contexte de l'organisation (Ingham, 1994). Cette idée a été également développée par Tsang (1999). Selon cet auteur, il serait simpliste de penser que l'apprentissage organisationnel est la somme des apprentissages de chaque membre. L'auteur illustre son idée en donnant l'exemple de l'orchestre qui joue une nouvelle symphonie dont la performance, produit de l'apprentissage, est toujours une activité du groupe.

Pour d'autres auteurs (Argyris et Shön, 1978 ; Duncan et Weiss, 1979 et Hedberg, 1981)<sup>18</sup>, les résultats des apprentissages individuels sont stockés dans la mémoire organisationnelle et encodés dans les images individuelles et les représentations partagées suivant lesquelles les individus agiront par la suite. De même, certains comportements et valeurs sont emmagasinés dans les mémoires organisationnelles et subsistent alors que les individus «vont et viennent » (Hedberg, 1981).

« Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies. Members come and go, and leadership changes, but organizations' memories preserve certain behaviors, mental maps, norms, and values over time. » Hedberg (1981 : 6)

---

<sup>18</sup> Auteurs cités par Ingham (1994).

D'autres auteurs<sup>19</sup> (Bennis et Nanus, 1985), distinguent trois niveaux d'entités, les individus, les groupes et les organisations. Les individus apprennent en interagissant et en servant de médiateurs dans les flux d'information ; les groupes apprennent quand les membres coopèrent en vue d'accomplir un objectif commun ; l'apprentissage organisationnel se manifeste à tous les niveaux quand de nouveaux comportements, connaissances ou valeurs sont produits et utilisés (Ingham, 1994). Ingham (1994 : 109) voit l'apprentissage comme :

«[...] un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire. [...] L'apprentissage se manifeste donc au travers de l'exercice d'une compétence qui est une aptitude à apprendre à la fois innée et construite, et se développe, s'enrichit et s'organise plus correctement par l'interaction individuelle et la complémentarité de styles cognitifs ».

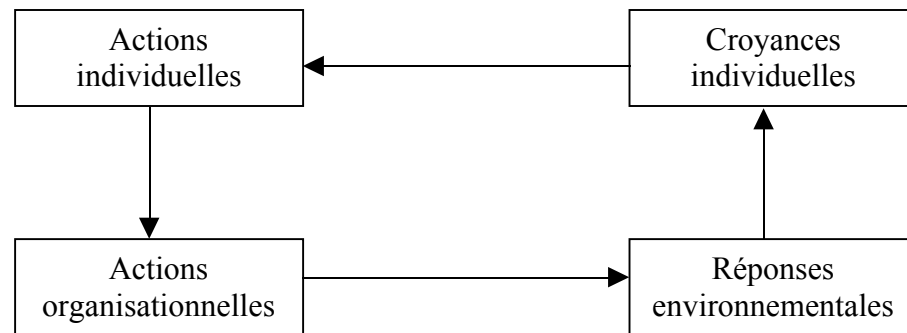
◆ *Cycle et étapes de l'apprentissage organisationnel*

March et Olsen<sup>20</sup> (1976) décrivent le cycle de l'apprentissage comme un système de stimulus-réponse dans lequel les actions individuelles mènent vers des actions organisationnelles, ce qui provoque des réponses de l'environnement. Celles-ci sont, à leur tour, retournées à l'organisation où elles affectent les cognitions et les préférences individuelles et ainsi influencent les actions futures. La figure 3 décrit ce modèle.

---

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Auteurs cités par Hedberg (1981)

*Figure 3 : Cycle de l'apprentissage organisationnel<sup>21</sup>*

Source : Hedberg (1981 : 3)

Ce modèle explique les interactions entre les individus et les organisations selon l'apprentissage organisationnel. Ce sont les individus qui agissent et qui apprennent de leurs actions ; les organisations sont le lieu où prennent place ces actions. Les expériences à partir des actions sont ainsi conservées dans les cerveaux des individus et modifient les comportements futurs des organisations (Hedberg, 1981 : 3).

Huber (1991) suppose qu'une organisation apprend si l'une de ses unités acquiert des connaissances qui sont reconnues comme potentiellement utiles pour l'organisation. Cet auteur donne une définition de l'apprentissage selon une perspective comportementale : « An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behavior is changed. » Huber (1991 : 89). Le terme entité réfère à un être humain ou un animal, un groupe, une organisation, une industrie ou une société. Le traitement de l'information ou des connaissances implique, selon Huber (1991), l'accomplissement de trois étapes essentielles : l'acquisition de l'information, sa distribution et son interprétation.

L'acquisition de l'information est le processus par lequel la connaissance est obtenue. Les organisations acquièrent de l'information ou des connaissances à travers cinq

<sup>21</sup> Notre traduction libre du schéma de Hedberg (1983).

processus<sup>22</sup> :

- l'apprentissage d'une organisation à sa naissance (*congenital learning*) qui est la mise en commun des savoirs de ses membres ;
- l'apprentissage à partir de l'expérience directe de l'organisation (*experimental learning*) ;
- l'apprentissage à travers l'expérience des autres organisations (*vicarious learning*) ;
- l'apprentissage par «greffe » de personnes ou d'organisations entières (*grafting*) ;
- l'apprentissage par prospection (*searching and noticing*).

La distribution de l'information est le processus par lequel l'information provenant de différentes sources est partagée au sein de l'organisation. C'est un déterminant aussi bien pour l'apparition que pour l'ampleur de l'apprentissage organisationnel. L'interprétation de l'information est le processus par lequel un ou plusieurs sens sont donnés à l'information distribuée. L'apprentissage organisationnel apparaît de plus en plus quand diverses interprétations sont développées (Hubert, 1991).

Ces étapes d'apprentissage ne sont possibles qu'avec l'existence d'une mémoire organisationnelle (Hubert, 1991 : 108). En effet, la conception de l'apprentissage organisationnel suppose que les expériences sont maintenues et accumulées dans la mémoire organisationnelle en dépit du passage du temps et du roulement du personnel. Les règles, les procédures, les technologies, les croyances et les cultures sont conservées à travers des systèmes de socialisation et de contrôle (Levitt et March, 1988). La mémoire organisationnelle joue un rôle critique dans l'apprentissage organisationnel dans la mesure où les processus de base qui contribuent à l'apparition, à l'ampleur et à la profondeur de l'apprentissage dépendent de la mémoire organisationnelle (Huber, 1991).

---

<sup>22</sup> Huber (1991).

*◆ Typologie de l'apprentissage organisationnel*

La littérature sur l'apprentissage organisationnel fait référence à l'existence de différents niveaux et de styles d'apprentissage dominants qui y correspondent (Fiol et Lyles, 1985 ; Dodgson, 1993 ; Ingham, 1994 ; Vasseur, 1995). Les premiers, les plus étudiés, à dominante comportementale ont pour résultat des adaptations successives des actions qui s'exercent dans le cadre des schémas de réponses et des routines organisationnelles existants (Ingham, 1994 : 107). Cet apprentissage comportemental est également nommé par Fiol et Lyles (1985) l'apprentissage de niveau inférieur parce qu'il est le résultat de répétitions et de routines. Ce type d'apprentissage est basé, selon Vasseur (1995), sur l'acquisition de savoir-faire et concerne des connaissances tacites dont le transfert suppose la participation active des personnes engagées dans le processus. Les seconds, à dominante cognitive, impliquent une démarche heuristique et entraînent des modifications dans les schémas de connaissance ou la production de nouveaux schémas (Ingham, 1994). C'est parce qu'il tend à ajuster l'ensemble des règles et des normes organisationnelles au lieu d'activités spécifiques ou de comportements que ce type d'apprentissage est considéré par Fiol et Lyles (1985 : 808) comme un apprentissage de niveau supérieur. Cet apprentissage concerne en priorité les compétences axées sur la connaissance : acquisition de théories, d'outils, de connaissances avant tout formelles (Vasseur, 1995). Il y a deux niveaux d'apprentissage à dominante cognitive, le premier entraîne des adaptations mineures des schémas existants et s'inscrit dans une perspective de court terme, le second vise à modifier les schémas existants et à générer de nouvelles connaissances organisationnelles.

Au cours de cette partie, nous avons présenté la théorie de l'apprentissage organisationnel telle qu'elle est vue par plusieurs auteurs ainsi que les différents liens que ces auteurs n'ont pas manqués de faire avec l'apprentissage individuel. Plusieurs définitions ont été, par la suite, extraites de la littérature. Nous avons également présenté les différentes étapes de l'apprentissage organisationnel. Le concept de

«mémoire organisationnelle », élément indispensable à toute expérience d'apprentissage, a été aussi élaboré. Finalement, un portrait des principaux styles d'apprentissage a été brossé.

Après avoir élaboré les principaux fondements théoriques de l'apprentissage organisationnel, nous pouvons maintenant explorer ce modèle dans le contexte des alliances stratégiques. C'est l'idée qui va être développée dans le reste de ce chapitre.

## **2.2 Processus d'apprentissage dans les alliances stratégiques**

En intégrant les principaux éléments de définition de l'apprentissage organisationnel existants dans la littérature et en s'inspirant particulièrement de Kogut (1988), Ingham (1994 : 105) considère l'apprentissage organisationnel comme une motivation et un objectif reconnus à l'établissement d'accords de coopération. La coopération peut être un moyen de combiner des connaissances tacites et complémentaires détenues par les firmes, d'acquérir ou d'échanger ces connaissances. Ingham (1994 : 118) souligne la complexité des phénomènes d'apprentissage observés dans les coopérations, cette complexité étant due à la multitude et au dynamisme des processus d'apprentissage.

Dans le cas des alliances stratégiques, la littérature permet d'identifier cinq dimensions ou processus reliés d'apprentissage (Ingham, 1994 ; Doz, 1996) : un apprentissage de l'environnement, un apprentissage du processus de coopération, un apprentissage sur l'objet de l'alliance, un apprentissage du partenaire et un apprentissage sur soi. Ce sont des apprentissages par l'action dans la mesure où ils ne débutent qu'une fois la coopération amorcée (Doz et Shuen, 1995)<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Auteurs cités par Viola (1998).

- L'apprentissage du partenaire :

Bien que ce type d'apprentissage soit préalable à l'alliance, il ne peut se développer réellement que durant l'interaction. Cet apprentissage contribue au développement de la confiance entre les partenaires et ce, en réduisant l'asymétrie d'information entre eux, en facilitant une compréhension de leurs différences, aussi bien au niveau de la structure que du fonctionnement. Les principaux points d'investigation devraient, selon Badaracco<sup>24</sup> (1991 : 134), porter sur les modes de prise de décision, la vision des dirigeants, la valeur accordée à la concurrence entre membres de l'organisation, la place relative accordée aux différentes fonctions, et tout autre élément capable d'évaluer le partenaire, son potentiel et ses intentions.

- L'apprentissage sur l'objet de l'alliance :

Le comportement de chaque partenaire au sein de l'alliance offre généralement des indices aux autres partenaires quant à ses motivations et ses intentions, ainsi qu'aux objectifs explicites et partagés de l'alliance. Le processus de collaboration peut également amener les partenaires à clarifier, réviser ou recentrer leurs propres objectifs.

- L'apprentissage de la coopération :

En se découvrant mutuellement au sein de l'alliance, les membres arrivent à savoir comment combiner leurs propres différences en terme de structure, leurs processus et leurs routines afin de rendre la coopération plus efficiente (Doz, 1996 : 69). Cet apprentissage du processus de coopération peut être transféré dans des accords ultérieurs comme l'a montré Ingham (1994).

- L'apprentissage sur l'environnement de l'alliance :

L'environnement de l'alliance inclut non seulement l'environnement externe tel que les marchés, les concurrents, et les organismes publics, mais aussi l'environnement interne ; autrement dit, le contexte stratégique du partenariat à l'intérieur de chaque

---

<sup>24</sup> Idem.



organisation partenaire (Doz, 1996). Il s'agit, à ce niveau d'apprentissage, de confronter les perceptions des partenaires quant à l'environnement externe. Cette confrontation amène à une interprétation nouvelle ou au moins enrichie de ses menaces et opportunités (Doz et Hamel, 1995)<sup>25</sup>.

- L'apprentissage sur soi :

Dans cette optique, l'apprentissage organisationnel est considéré moins comme un résultat que comme un vecteur ou un instrument du développement des capacités et des compétences spécifiques d'une organisation (Hamdouch et Maman, 1995 : 46)<sup>26</sup>. Ce type d'apprentissage est fondamental pour l'organisation et sa performance à long terme dans la mesure où c'est un apprentissage introspectif qui survit à l'alliance.

L'adaptation de ces éléments de la théorie aux cas des alliances stratégiques entre organisations communautaires laisse apparaître plusieurs types d'apprentissage que nous regroupons en trois processus d'apprentissage qui «interagissent, sont simultanés ou se succèdent»<sup>27</sup>. Le premier, processus intra-organisationnel, concerne le fonctionnement interne des organisations communautaires alliées. Le second, processus interorganisationnel, concerne les interactions entre les alliés. Et le troisième, processus extra-organisationnel, concerne les relations des organisations communautaires avec les pouvoirs publics.

Ainsi, l'alliance stratégique favoriserait le processus d'apprentissage intra-organisationnel dans la mesure où les organisations engagées dans l'alliance bénéficient des connaissances organisationnelles des autres alliés ainsi que de leurs expériences pour améliorer leur fonctionnement ainsi que leur processus de prise de décision. Elle favoriserait également le processus d'apprentissage interorganisationnel puisqu'elle permet aux organisations alliées de communiquer et d'échanger les informations entre elles et de développer des projets communs. Enfin l'alliance

---

<sup>25</sup> Auteurs cités par Viola (1998).

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Nous avons repris l'expression de Ingham (1994).

stratégique permettrait aux organisations alliées de développer leur capacité de négociation afin de faire face aux pouvoirs publics et, par-là même, de réduire les incertitudes liées à l'environnement. C'est le troisième processus que nous nommons processus extra-organisationnel.

### **2.3 Mécanismes favorisant l'apprentissage dans les alliances stratégiques**

Vasseur (1995) a identifié quatre mécanismes favorisant l'apprentissage organisationnel dans les relations de coopération. Ainsi, la localisation de l'alliance ou bien la proximité géographique facilite l'apprentissage en multipliant les possibilités de relations informelles entre le personnel de l'alliance et celui des organisations partenaires. La rotation du personnel permet, quant à elle, la diffusion du savoir-faire propre à l'alliance. La création de comités de travail non seulement facilite la coopération, mais rend possible le transfert de savoir-faire. Il s'agit pour le quatrième mécanisme de l'adaptation structurelle des organisations partenaires. Ce mécanisme suppose qu'avec le transfert de savoir-faire, les partenaires ont une meilleure compréhension des enjeux de l'alliance. Ce qui leur permet de procéder à certains ajustements s'il y a lieu.

D'autres auteurs soulignent l'importance de la confiance entre les partenaires au sein des alliances. En effet, comme le suggère Ingham (1994), l'élément de confiance constitue un substitut et/ou un complément majeur aux contrats et aux mécanismes de contrôle. De même que la confiance influence la dynamique et le rythme d'apprentissage dans la coopération. Ingham (1994) a identifié deux aspects essentiels sur lesquels s'appuie la confiance, à savoir : la fiabilité des connaissances engagées par le partenaire et le comportement de celui-ci au sein de l'alliance. La confiance est également définie par certains auteurs (Sabel<sup>28</sup>, 1993), en contexte d'alliances stratégiques, comme l'assurance mutuelle parmi les partenaires qu'aucun d'eux n'exploitera les faiblesses de l'autre. Tsang (1999) va au-delà de cette idée et

---

<sup>28</sup> Auteur cité par Tsang (1999).

affirme que le manque de confiance mènera vers un comportement opportuniste et vers des conflits entre les partenaires, ce qui peut constituer des obstacles à l'apprentissage entre les partenaires.

« Effective learning between partners depends on the construction of a 'climate' of trust engrained in organizational modes of behavior, and supported by the belief in the mutual benefits of collaboration throughout the organisation » (Dodgson, 1997 : 78).

D'autres éléments internes peuvent également déterminer le succès de l'apprentissage organisationnel. En effet, Ingham (1994 : 108) a souligné le rôle important que joue la structure dans une situation d'apprentissage. Selon lui, les structures décentralisées et participatives, ainsi que les structures « plates » stimulent les apprentissages organisationnels de « niveau » supérieur. L'importance de la structure a été également soulignée par Dodgson (1993 : 387) et particulièrement de la relation entre la stratégie et la structure. Selon cet auteur, les organisations adoptent les structures et les stratégies afin d'encourager l'apprentissage. Les organisations peuvent ainsi influencer de façon proactive l'environnement dans lequel elles apprennent.

## **Conclusion**

Ce chapitre théorique nous a permis de développer les concepts de base qui vont nous servir pour la construction du schéma conceptuel (figure 4), à l'aide duquel nous pourrions analyser les alliances stratégiques entre organisations communautaires sous l'approche de l'apprentissage organisationnel. Ces éléments théoriques nous ont permis également de formuler la proposition de recherche suivante :

*Les alliances stratégiques entre organisations communautaires améliorent le fonctionnement interne de ces organisations, encouragent la collaboration entre elles et contribuent au développement des capacités de négociation vis-à-vis de l'État.*

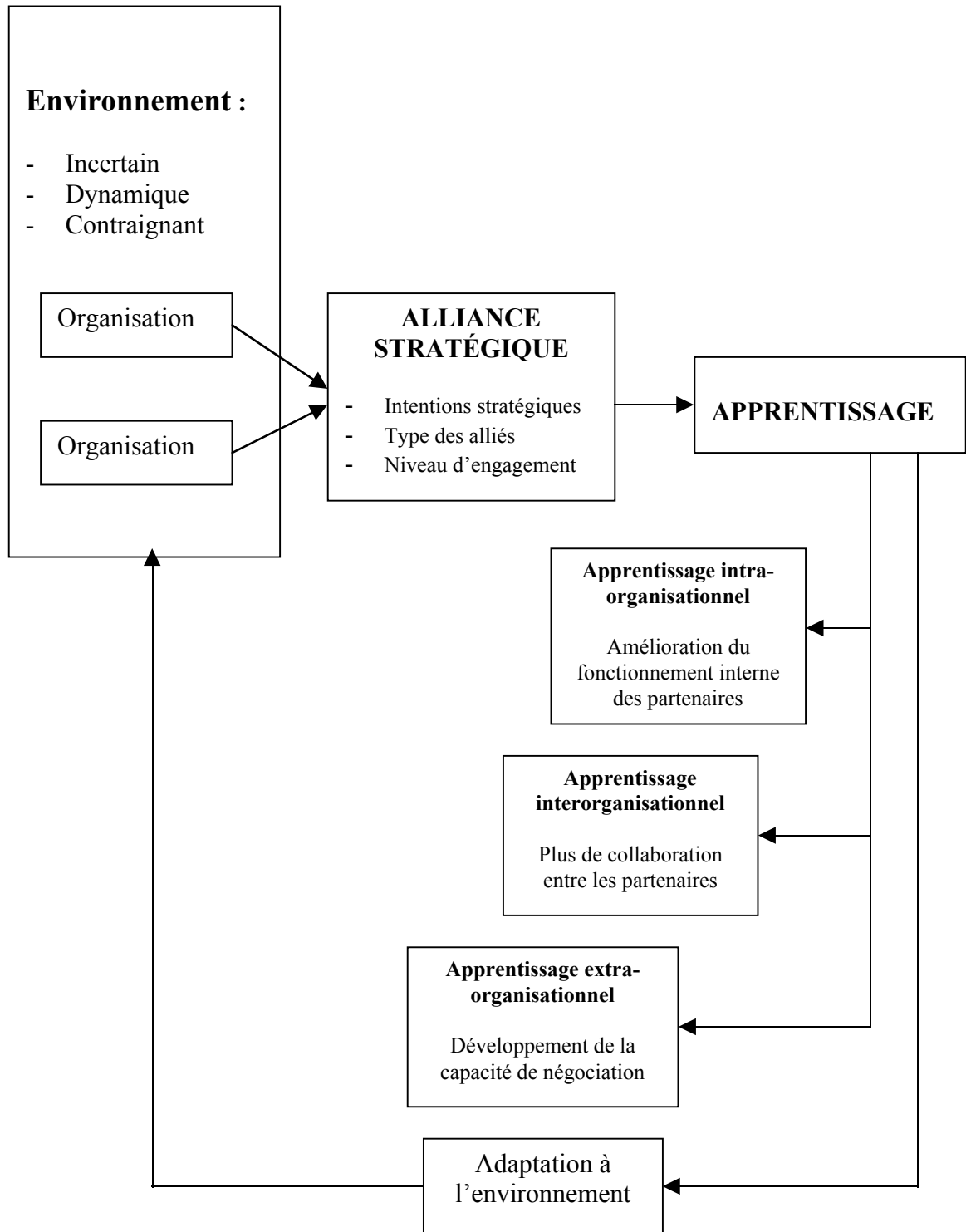
À la lumière de cette proposition de recherche qui nous servira de base pour l'analyse des résultats de notre collecte de données, nous avancerons trois sous-propositions que nous allons tenter de vérifier dans un chapitre ultérieur :

Sous-proposition 1 : Les organisations communautaires s'allient entre elles afin d'améliorer leur fonctionnement interne (apprentissage intra-organisationnel).

Sous-proposition 2 : Les organisations communautaires se regroupent dans des alliances stratégiques pour améliorer les relations entre elles et pour pouvoir développer des projets communs (apprentissage interorganisationnel).

Sous-proposition 3 : Les organisations communautaires s'allient entre elles en vue de réduire les incertitudes liées à l'environnement (apprentissage extra-organisationnel).

*Figure 4 : Schéma conceptuel de l'apprentissage organisationnel à travers les alliances stratégiques*



## *Chapitre III : Méthodologie de recherche*

Ce chapitre traite de la méthodologie de recherche qui a été utilisée afin de vérifier la proposition de recherche que nous avons élaborée. Il s'agit donc de présenter la stratégie de recherche ainsi que les outils de collecte de données sur lesquels nous sommes appuyés dans notre démarche empirique. Nous justifions, dans ce chapitre, le choix des personnes rencontrées et nous explicitons la manière dont nous avons analysé les données.

### **1 Stratégie de recherche**

Bien que le phénomène des alliances stratégiques en économie de marché soit largement documenté, le cas particulier des alliances stratégiques dans le contexte de l'économie sociale demeure peu exploré jusqu'à présent. En vue d'approfondir notre connaissance sur ce sujet, nous avons opté pour une démarche exploratoire. Nous avons utilisé cette démarche parce que, d'une part, l'étude de regroupements d'organismes communautaires de même nature sous l'angle des alliances stratégiques a été très peu abordée dans la littérature et d'autre part, l'approche de l'apprentissage organisationnel n'a pas été utilisée pour justifier ce type de regroupements. Ce sont donc des données de type qualitatif que nous allons chercher. Ainsi, nous avons privilégié l'approche qualitative dans la mesure où elle est «plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et à des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur » (Deslauriers, 1991 : 6).

La recherche qualitative n'est pas l'opposé de la recherche quantitative. Au contraire, plusieurs auteurs<sup>29</sup> considèrent ces deux approches de recherche comme complémentaires. Selon Comeau (1994 : 28) : « [...] les données qualitatives

---

<sup>29</sup> Deslauriers (1991) ; Comeau (1994).

permettent de comprendre les significations et découvrir des processus, alors que les méthodes quantitatives situent l'importance relative de ces processus dans une population plus vaste ». Ainsi, les compétences utilisées par les chercheurs dans la recherche qualitative consistent en l'observation, la description, la compréhension et l'interprétation alors que celles qui rentrent dans la recherche quantitative consistent essentiellement à mesurer et à expliquer de manière causale. Deslauriers (1991 : 6) établit lui aussi le lien entre ces deux méthodes tout en faisant ressortir les principales caractéristiques de la recherche qualitative :

« La recherche qualitative ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde pas la première place ; elle se concentre plutôt sur l'analyse des processus sociaux, sur le sens que les personnes et les collectivités donnent à l'action, sur la vie quotidienne, sur la construction de la réalité sociale. »

Les organisations communautaires sur lesquelles nous nous sommes penchées concernent principalement les deux alliances, autrement dit, le Comité économie sociale inter-CDÉC et le Collectif des entreprises d'insertion. La collecte de données s'est faite donc essentiellement auprès des acteurs engagés dans ces deux entités. Il s'agit ainsi d'étudier en profondeur les deux cas précités pour en tirer quelques points de comparaison. C'est donc la méthode de l'étude de cas qui a été utilisée dans ce mémoire.

Stake (1994 : 236) affirme que les études de cas peuvent être aussi bien qualitatives que quantitatives. Selon lui, l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique mais un choix de l'objet qui va être étudié. Cet auteur distingue trois types d'études de cas : intrinsèque, instrumentale et collective. Cette distinction est en fonction de l'objectif que le chercheur poursuit avec l'étude de cas. Il s'agit pour le premier type (intrinsèque) de s'intéresser à un cas particulier dans toute sa particularité et non parce qu'il représente d'autres cas ou qu'il illustre un phénomène ou un trait particulier. Pour le second type d'étude de cas (instrumentale), le cas joue un rôle de support, facilitant notre compréhension d'un problème. L'intérêt ici est externe au cas

étudié. Le troisième type (étude de cas collective) est une étude instrumentale également, mais qui est étendue à plusieurs cas afin de comprendre un phénomène particulier. C'est cette conception de l'étude de cas que nous avons dans ce mémoire dans la mesure où c'est le phénomène des alliances stratégiques dans un contexte particulier que nous cherchons à comprendre et à analyser et ce, en étudiant deux cas différents. Au-delà de cette compréhension, ce choix de « méthode » nous permet d'extraire quelques caractéristiques communes entre les cas étudiés et d'en tirer quelques points de comparaison. Pour ce faire, il nous faut choisir les outils de collecte de données pertinents. C'est cet aspect que la section suivante se propose d'élaborer.

## **2 Techniques et outils de collecte de données**

Plusieurs outils de recueil d'informations sont utilisés dans ce mémoire. Il s'agit principalement des entretiens, de l'analyse documentaire et de l'observation directe de quelques réunions de travail.

### **2.1 Les entretiens semi-directifs**

À mi-chemin entre l'entretien directif et l'entretien non directif, ces entretiens semi-directifs permettent de s'informer et aussi de vérifier à l'aide de questions, des points particuliers liés à la proposition de recherche. Nous avons choisi ce type d'entretien dans la mesure où il nous permet d'utiliser une série de questions-guides assez ouvertes pour laisser les interviewés s'exprimer librement et spontanément, mais tout en ayant la possibilité de recentrer l'entretien, en cas de besoin, vers les objectifs de notre recherche. L'entretien semi-directif permet aussi d'avoir des réponses, dans les propres mots des interviewés, à la fois très spécifiques et générales. Il convient ensuite de procéder à l'analyse des éléments principaux que nous pouvons faire ressortir de ces entretiens. Cette méthode nous a permis d'avoir un échange avec les interlocuteurs ; nous avons pu ainsi leur demander d'expliquer ou approfondir certains points.



Les questions<sup>30</sup> qui nous ont servi de guide aux entretiens semi-directifs sont relatives à l'organisation (CDÉC ou entreprise d'insertion) et aux fonctions de la personne interviewée ainsi qu'aux relations avec les partenaires. Nous avons adapté notre grille d'entrevue à chaque groupe de répondants, notamment, les agents de développement de CDÉC, les directeurs d'entreprise d'insertion et le directeur du Collectif. Il importe de souligner que ces questions ne servent qu'à titre d'orientation des entrevues et qu'elles ont été posées, à l'occasion, dans un ordre différent de celui du canevas d'entrevue. Notons également qu'elles ne sont pas définitives, d'autres questions ont également émergé au cours des entrevues. Par ailleurs, en dehors des entrevues formelles que nous avons effectuées avec les répondants, nous avons aussi eu à leur poser quelques questions de façon informelle.

Les entrevues, dont la durée varie entre 45 et 90 minutes, se sont déroulées pour la plupart dans les CDÉC où œuvrent les agents de développement membres du Comité économie sociale sauf pour deux entrevues qui ont eu lieu dans des endroits publics. Quant à notre deuxième cas, le Collectif, les entrevues ont eu lieu au sein des organisations auxquelles appartiennent les répondants à l'exception d'une seule entrevue qui a eu lieu dans un endroit public. Nous avons assuré aux répondants que le contenu des entrevues sera utilisé exclusivement dans la rédaction du rapport de recherche. Nous avons aussi tenu à leur exposer le contexte de la recherche ainsi que les objectifs poursuivis par l'étude. Nous avons également tenté de répondre aux questions que se sont posées les répondants concernant la recherche. Enfin, mentionnons que nous avons tenu à ce que les entrevues se déroulent dans un climat de confiance partagée.

---

<sup>30</sup> Les grilles d'entrevues se trouvent à l'annexe 2.

## **2.2 Recueil des données existantes**

L'analyse documentaire est le deuxième outil de collecte de données sur lequel repose ce travail. L'analyse documentaire est importante dans la mesure où elle nous permet de compléter et de vérifier les données obtenues lors des entrevues. Les documents que nous avons analysés concernent essentiellement les documents officiels tels que rapports d'activités des organisations étudiées, plans d'action, comptes rendus de réunions, dossiers, publications, etc. De même, nous avons eu recours à la documentation externe, composée principalement d'études effectuées par d'autres auteurs.

## **2.3 L'observation directe**

Nous avons choisi de faire une observation non participante de quelques réunions et de comités de travail afin de déterminer quelles sont les principales questions traitées, d'observer le comportement des acteurs lors de ces réunions et de rassembler les éléments susceptibles de nous renseigner sur le processus de prise de décision à l'intérieur de ces organisations. Cet outil consiste à compléter celui des entretiens semi-directifs. Son principal avantage réside dans le fait que le chercheur peut prendre note directement et sans intermédiaire des événements et des interventions qui jaillissent spontanément lors de ces rencontres.

## **3 Choix des répondants**

Nous avons choisi les répondants en fonction de leur rôle dans leurs regroupements respectifs. En effet, concernant le premier cas, il nous a paru nécessaire d'interroger les acteurs qui sont impliqués directement dans le Comité économie sociale et qui sont les agents de développement responsables du volet économie sociale dans les CDÉC. Nous avons donc interviewé la totalité des 9 agents de développement. Les fonctions des personnes rencontrées ainsi que les organisations auxquelles elles appartiennent sont présentées à l'annexe 3.

Le deuxième cas est celui du Collectif des entreprises d'insertion. Étant donné le caractère exploratoire de notre démarche de recherche, notre but n'était pas d'établir un portrait exhaustif des entreprises d'insertion qui sont membres, mais d'essayer de comprendre pourquoi elles sont devenues membres de cette entité et quels sont les impacts de leur adhésion. En effet, selon Perrien *et al.* (1983 : 261), dans une démarche qualitative, la taille de l'échantillon n'a qu'une importance relative : « L'objectif n'est pas tant de projeter quantitativement à une population quelques caractéristiques spécifiques, que de découvrir ces caractéristiques et de les mettre à jour. ». Nous n'avons donc pas jugé utile de rencontrer la totalité des 36 membres. Ainsi, il nous a paru nécessaire d'interviewer le directeur de l'alliance créée pour avoir un point de vue interne à l'alliance. Nous avons également rencontré six directeurs généraux d'entreprises d'insertion, dont deux ont été directement impliqués dans la création du Collectif et ce, afin d'avoir un double point de vue, le premier en tant que membre de cette entité et le second en tant que membre fondateur. Les fonctions des personnes interviewées dans le cadre du Collectif sont présentées à l'annexe 3.

Nous nous sommes également entretenue, de façon informelle, au téléphone avec une autre personne en dehors des répondants et qui œuvre au sein du Collectif à titre de conseiller au niveau des affaires.

#### **4 Analyse des données**

Pour Deslauriers (1991 : 80), l'analyse débute dès que les données commencent à constituer l'ensemble du matériel à analyser. L'analyse « représente les efforts du chercheur pour découvrir les liens à travers les faits accumulés. » (Deslauriers, 1991 : 79). Cet auteur identifie deux procédés complémentaires auxquels le chercheur recourt pour analyser les données. Il s'agit tout d'abord de déconstruire les données, autrement dit, découper et réduire les informations en petites unités comparables. Le chercheur procède par la suite à la reconstruction et à la synthèse. Selon Huberman et

Miles (1994), ces étapes d'analyse apparaissent tout au long du processus de recherche : avant la collecte de données, dans la construction du cadre conceptuel ainsi que durant la collecte de données, dans les premiers niveaux d'analyse.

Ainsi, dans un premier temps, nous avons procédé au découpage des données en nous appuyant, à côté de l'analyse documentaire et des notes de notre observation directe, sur les entrevues que nous avons tenu à transcrire au fur et à mesure que nous avons rencontré nos répondants en vue de noter, sans délai, nos impressions et nos remarques. Nous avons effectué ce découpage en fonction des thèmes préalablement définis et qui ont trait au fonctionnement des organisations communautaires, à la constitution des alliances, aux processus de prise de décision, aux relations avec les autres organisations communautaires ainsi qu'aux relations avec l'État.

Une fois le découpage effectué, nous avons procédé à la codification de ces informations et ce, en donnant des codes à chacune de ces catégories ou thèmes. Ceci nous a permis de classifier les informations, à partir de leurs codes, pour pouvoir examiner et étudier les différents liens existant entre ces catégories. Dans la dernière étape, nous avons comparé les relations observées entre les variables et les relations anticipées théoriquement ou évoquées dans la proposition de recherche. Ainsi, nous en avons tiré les conclusions qui se sont imposées et avons évalué et interprété les écarts éventuels.

## *Chapitre IV : Présentation des résultats : Le Comité économie sociale inter-CDÉC*

Dans cette partie, nous présentons les résultats de notre collecte de données concernant le Comité économie sociale inter-CDÉC en fonction du modèle précédemment élaboré dans le cadre théorique. Dans un premier temps, nous présentons le Comité économie sociale ainsi que le contexte dans lequel il s'insère. Dans une deuxième partie, nous procédons à la présentation de nos données empiriques selon les dimensions contenues dans le cadre théorique et qui sont rattachées aux concepts que nous avons retenus, dont le concept d'alliances stratégiques et le concept d'apprentissage organisationnel. Au cours de notre étude qui se veut exploratoire, comme nous l'avons précisé dans la partie sur la méthodologie de recherche, nous nous sommes appuyée essentiellement sur les entrevues semi-dirigées, sur notre observation directe de quelques réunions de travail ainsi que sur différents documents écrits.

### **1 Présentation du Comité économie sociale inter-CDÉC**

Avant d'aborder la question qui nous intéresse dans cette partie, il est nécessaire de rappeler que les CDÉC montréalaises se sont vues « greffer » à leur mandat original, de nouveaux mandats de Centres locaux de développement dans leurs territoires respectifs et ce, depuis mai 1998. L'attribution de ces nouveaux mandats découle de la vague de décentralisation des responsabilités visées par la politique de soutien au développement local et régional du gouvernement du Québec. D'où l'entente de gestion conclue entre le Centre local de développement de Montréal et les Corporations de développement économiques communautaires de la même ville. Les mandats CLD, résultat de cette entente, consistent essentiellement à offrir un soutien, autant technique que financier, aux entreprises ainsi qu'aux promoteurs de projets en économie sociale. Dans le cadre de ces mandats, un fonds d'économie sociale a été

accordé à chaque CDÉC de Montréal afin d'assurer le financement de projets d'économie sociale.

Nous ne pouvons parler de fonds d'économie sociale, ni de projets d'économie sociale sans présenter la définition du concept d'économie sociale telle qu'elle a été retenue par le Ministère des Régions. Mentionnons que c'est cette définition qui inspire toutes les actions de l'État dans le domaine de l'économie sociale. C'est aussi la conception qui inspire les modalités d'utilisation de l'enveloppe réservée à l'activité de développement des entreprises d'économie sociale de l'entente de gestion conclue entre le Centre local de développement et les CDÉC de Montréal.

« Le terme “économie sociale” comprend deux concepts. Le premier (économie) renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective. Le deuxième concept (sociale) réfère à la rentabilité sociale et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion des valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. »<sup>31</sup>

Compte tenu de l'objectif précis de notre recherche, nous ne pouvons explorer les différents impacts de ces nouveaux mandats sur les CDÉC. Par ailleurs, il est important de mentionner que, suite à ces mandats, les agents de développement œuvrant à l'intérieur des CDÉC se sont vu ajouter à leurs fonctions la responsabilité de gérer le fonds d'économie sociale. Pour certaines CDÉC, le poste d'intervenant en économie sociale existait bien avant le mandat CLD alors que pour d'autres, ce poste a été nouvellement créé pour répondre aux exigences de ce mandat. Cette distribution

---

<sup>31</sup> Ministère des Régions (1998), *Conjuguer l'économie et le social*, document d'information à l'intention des Centres locaux de développement, Gouvernement du Québec.

revient au fait que certaines CDÉC traitaient déjà des projets d'économie sociale, tandis que d'autres ne développaient pas ce type de projets, ceci étant dû à la composition du territoire de chaque CDÉC.

Pour revenir à l'objet principal de cette partie, le Comité économie sociale inter-CDÉC est un comité de travail informel dans lequel se rencontrent régulièrement les agents de développement responsables de l'économie sociale de toutes les CDÉC de Montréal. Ce comité a été l'initiative personnelle de ces professionnels du terrain dans le but de répondre à certains de leurs besoins qui ont été identifiés à la suite du transfert des mandats CLD aux CDÉC. Le Comité économie sociale inter-CDÉC a été créé au début par les agents du terrain afin d'identifier les besoins en formation pour les entreprises en économie sociale. Dès qu'ils ont commencé à se rencontrer, les agents de développement des CDÉC ont eu tôt fait de découvrir les multiples vertus d'échanger entre eux.

Il importe de souligner, à ce stade-ci, l'existence de deux organisations qui ne sont pas des CDÉC au sein du Comité économie sociale. En effet, les mandats CLD ont été attribués, à côté des sept CDÉC de Montréal, à la Société de développement économique Rivière-Des-Prairies/Pointe-Aux-Trembles (SODEC) ainsi qu'à la Société de développement économique (SDE) Ville-Marie qui ne sont pas des CDÉC. Par ailleurs, les agents de développement en économie sociale des CDÉC, de la SDE et de la SODEC ont tous la responsabilité de gérer le fonds d'économie sociale.

Œuvrant dans le développement local, la SODEC a été depuis sa création (1995) un organisme de développement économique de deux quartiers : Rivière-Des-Prairies et Pointe-Aux-Trembles. Contrairement aux CDÉC, la mission de cet organisme se limite au développement économique, tandis que le développement du secteur

communautaire est laissé aux nombreuses tables de concertation existantes dans ce territoire<sup>32</sup>.

Créée avec l'arrivée des mandats CLD (été 1998), la Société de développement économique (SDE) Ville-Marie, quant à elle, est un organisme de développement local qui a le mandat exclusif d'être un Centre local de développement pour le territoire Ville-Marie.

Certes, la mission est différente selon qu'il s'agit de CDÉC ou de non-CDÉC opérant dans le Comité économie sociale. Cependant nous n'en tiendrons pas compte dans notre analyse étant donné que la majorité des organisations impliquées dans ce comité est représentée par les CDÉC et aussi parce que les agents de développement qui se rencontrent dans ce Comité, qu'ils proviennent de CDÉC ou de non-CDÉC, partagent des objectifs communs relatifs au volet économie sociale des mandats CLD.

## **2 Comité économie sociale inter-CDÉC et alliance stratégique**

Ainsi qu'il a été mentionné dans un chapitre antérieur, les critères que nous avons retenus dans l'analyse de l'alliance stratégique sont les suivants : le type des alliés, leurs intentions stratégiques et leur niveau d'engagement. Nous allons tenter de faire ressortir ces trois éléments de notre collecte de données.

### **2.1 Le type des alliés**

Le Comité économie sociale regroupe en son sein les CDÉC de Montréal et ce, par l'intermédiaire de leurs agents de développement en économie sociale. Ainsi, il est important de souligner la distinction entre les alliés CDÉC et les alliés agents de

---

<sup>32</sup> Entrevue 4 .



développement. Le type des alliés sera donc étudié selon ces deux approches, c'est à dire selon qu'il s'agira d'agent de développement ou de CDÉC.

### *2.1.1 Les CDÉC/CLD*

Ainsi que nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, les CDÉC de Montréal véhiculent un modèle assez similaire de développement économique communautaire, elles ont toutes la même mission qui est le service aux personnes (employabilité) et le service aux entreprises. Cependant, chaque CDÉC a ses propres particularités par son histoire, par le potentiel de son territoire et par les ressources et compétences dont elle dispose. Nous ne reviendrons pas sur l'origine des CDÉC puisque ce n'est pas l'objectif poursuivi par cette partie, mais il conviendrait de ressortir certains points de similitude et de différence entre les CDÉC de Montréal pour pouvoir constater quel est le type d'alliés qui se sont mis ensemble.

Nées de l'initiative des gens du milieu et en réponse aux besoins de ce même milieu, les CDÉC de Montréal se sont imprégnées de la dynamique de leurs territoires respectifs. Elles sont de tailles et d'âges différents. Les budgets alloués aux CDÉC varient en fonction de plusieurs éléments dont la taille, l'ancienneté de la CDÉC et la composition de leurs territoires.

Les agents de développement rencontrés notent à la fois des points de similitudes et des points de divergences entre les CDÉC. Pour certains agents de développement, il y a beaucoup plus de similitudes que de différences :

« À mon avis, il n'y a pas beaucoup de différences. Il y a surtout des différences entre les personnes, leur façon d'intervenir, leur formation [...]. Comme on a les mêmes mandats et qu'on travaille avec les mêmes outils, ça fini par calquer sur la façon de faire [...]. Le volet employabilité est plus ou moins fort dans certaines CDÉC [...]. Fondièremment, je ne vois pas vraiment de grandes différences,

ni quasiment dans les pratiques. J'ai l'impression que les gens essaient de faire un travail qui se ressemble. »<sup>33</sup>

Pour d'autres agents, les CDÉC sont plutôt différentes les unes des autres. Les propos de l'une des agentes de développement confirment ceci : « Les CDÉC sont différentes au niveau des approches, de la façon de travailler [...], on n'a pas les mêmes milieux ou les mêmes problématiques ou les mêmes projets. » (Entrevue 3)

C'est la même idée qui a été exprimée par une autre agente de développement qui constate que l'arrivée des mandats CLD a rapproché les CDÉC entre elles puisqu'elles doivent collaborer entre elles pour œuvrer dans ce nouveau secteur d'intervention qui est l'économie sociale : « Je pense que les approches diffèrent selon les territoires [...]. Je crois que les mandats CLD ont uniformisé certains secteurs, par ailleurs, je crois que c'est vraiment le milieu qui a déterminé [...] » (Entrevue 9). Le tableau 2 regroupe les points en commun ainsi que les points de différence entre CDÉC que nous avons développés dans cette section.

*Tableau 2 : Les similitudes et les différences entre les alliés (CDÉC)*

Points de similitudes	Points de différence
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mission des CDÉC (appui à l'employabilité et à la création d'emploi)</li><li>- Mandat (CLD)</li><li>- Outils de travail (fonds)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Histoire</li><li>- Territoire (projets)</li><li>- Ressources (budget) et compétences</li><li>- Taille/âge</li></ul>

<sup>33</sup> Entrevue 6.

### *2.1.2 Les agents de développement*

Bien que les acteurs impliqués dans le Comité économie sociale soient tous des agents de développement en économie sociale, nous remarquons l'existence de quelques différences. En effet, les agents de développement de l'économie sociale ont eu des formations et des cheminements de carrières différents les uns des autres. Tandis que certains agents ont une formation et une carrière plus en organisation communautaire, d'autres ont un cursus universitaire et professionnel plus orienté vers l'économique. Les compétences et expertises sont donc différentes. Le tableau 3 présente les types de formation académique qu'ont les agents de développement.

*Tableau 3 : Formation des agents de développement*

Formation académique	Nombre d'agents
- Organisation communautaire	3
- Économie	2
- Administration (finance)	1
- Géographie	1
- Sciences politiques + économie + gestion des coopératives	1
- Développement économique communautaire	1

Nous constatons à travers la présentation des données relatives à la dimension du type des alliés que les CDÉC de Montréal sont à la fois similaires et différentes. Leurs similitudes résident principalement dans leur mission qui est celle du développement économique communautaire. Les mandats CLD sont venus pour accentuer ces similitudes. Quant aux différences qui existent entre elles, elles sont essentiellement au niveau de la composition de leur territoire, des ressources et compétences dont

elles disposent et enfin au niveau des types de projets qu'elles privilégient compte tenu des besoins des territoires qu'elles desservent.

## **2.2 L'intention stratégique des alliés**

Les entrevues que nous avons menées pour réaliser notre étude nous ont montré que les objectifs poursuivis par chacun des agents de développement, derrière cet échange informel, sont divers et multiples. Plusieurs, sinon tous les agents de développement se sont accordés pour dire que l'échange d'information est l'objectif principal derrière la création du Comité économie sociale. En effet, les agents de développement ont dû faire face à une nouvelle dynamique qui est celle du développement de l'économie sociale, laquelle constitue un nouveau secteur d'intervention pour les CDÉC dont la mission était essentiellement l'employabilité et le service aux entreprises privées et aux organismes du réseau communautaire. Le Comité économie sociale permet aux membres d'échanger entre eux les outils de travail tels que les politiques d'investissement, les formulaires de demande de financement, les questionnaires, etc. Ce Comité permet aussi d'échanger les informations sur la manière dont chacun gère le fonds économie sociale dans sa CDÉC, ainsi que sur certains grands dossiers qui touchent plusieurs CDÉC. Ceci est illustré par plusieurs propos des acteurs concernés :

« Ça aide à certaines choses parce qu'il y a des dossiers qui sont régionaux qui vont toucher plus d'une CDÉC comme les Centres de petite enfance et l'aide domestique [...]. Ceci permet, même si on n'a pas vraiment pour l'instant une position commune, de déléguer une personne qui va chercher de l'information et qui est capable de la ramener [...] »<sup>34</sup>

« On essaye au sein du Comité d'avoir quelqu'un qui puisse être le répondant du groupe sur les dossiers sectoriels. Ça permet

---

<sup>34</sup> Entrevue 1.

d'économiser les énergies et le temps et de se partager le travail. On sait que quelqu'un est là et peut nous amener l'information [...] »<sup>35</sup>

Le partage d'informations et d'outils de travail n'est pas l'unique raison qui a poussé les agents de développement en économie sociale des CDÉC à se regrouper entre eux au sein d'un Comité de travail. De nombreuses autres raisons ont été derrière la création de ce Comité. Faire face aux pouvoirs publics en est une autre. En effet, face au peu d'informations qui circulait du gouvernement au CDÉC, les responsables en économie sociale ont perçu la nécessité de se réunir pour une lecture plus profonde et collective des mandats qu'ils ont reçus du gouvernement, et particulièrement la partie sur l'économie sociale, dans le but d'en extraire les marges de manœuvre qu'ils pourront s'accorder. Cette idée a été exprimée par l'un des agents de développement :

« Il a fallu réagir très vite pour se donner des marges de manœuvre parce qu'il y avait un danger de ne prendre que l'annexe puis de dire c'est ça le fonds d'économie sociale dans une CDÉC et de ne pas annoncer tout de suite les marges de manœuvres qu'on pouvait en faire parce qu'autrement ça devient destructif [...]. »(Entrevue 6)

Les agents de développement participent aussi au Comité économie sociale afin de développer un vocabulaire commun relativement à l'économie sociale. Le fait de se rencontrer entre responsables d'économie sociale favorise l'adoption d'une ligne de conduite commune pour tous les quartiers de Montréal, tout en respectant les particularités de chaque territoire.

« On fait du développement local mais on ne peut pas travailler en vase clos, c'est important de savoir ce que font les autres, comment ils développent leur volet économie sociale. C'est évident qu'on doit développer une approche selon les spécificités du territoire, mais c'est important de savoir ce que fait le voisin [...]. »<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Entrevue 2.

<sup>36</sup> Entrevue 5.

« Il y a beaucoup d'intervenants qui nous interpellent, entre autres le CRDÎM, le Chantier de l'économie sociale, le CÉSIM, pour différents projets et également pour nous confier des projets qu'ils avaient financés les premières années [...]. Ça nous a obligé d'avoir une ligne de conduite et avoir des guides uniformes pour qu'il n'y ait pas de différences entre les quartiers de la ville quant au financement des projets d'économie sociale. »<sup>37</sup>

Si, dans certaines CDÉC, il y a plus d'une personne ressource qui travaille sur le volet économie sociale, dans la plupart des CDÉC nous retrouvons un seul agent de développement qui s'occupe de ce volet<sup>38</sup>. Le Comité économie sociale est donc, pour ces agents de développement qui travaillent seuls, un moyen de briser l'isolement dans lequel ils se trouvent à l'intérieur de leurs CDÉC. Le Comité économie sociale leur permet de valider leurs approches d'intervention, de discuter ensemble des difficultés auxquelles ils font face et de trouver des réponses à leurs questionnements. Ceci est d'autant plus évident pour les intervenants dont ni la formation antérieure, ni les expériences professionnelles ne les ont préparés à travailler dans le domaine de l'économie sociale. Les agents de développement en économie sociale se regroupent au sein du comité afin de profiter des différentes expertises de leurs collègues. Le Comité économie sociale constitue donc une opportunité pour les agents de développement de compléter leurs connaissances afin de pouvoir mieux gérer leur fonds d'économie sociale et pour mieux soutenir les promoteurs dans la réalisation de leurs projets en économie sociale. Les propos de l'une des agentes de développement illustrent cette idée : « Quand je regarde le projet, j'ai ma lunette à moi et quand je l'expose à mes collègues ils le prenaient sous tout un autre angle [...] » (Entrevue 9).

---

<sup>37</sup> Entrevue 4.

<sup>38</sup> Seulement trois CDÉC ont plus d'un agent de développement en économie sociale (généralement deux), les six autres CDÉC/CLD ont uniquement un seul poste d'agent de développement responsable de l'économie sociale.

Certes, le Comité économie sociale inter-CDÉC est un regroupement informel dans lequel les participants n'ont pas le mandat de prendre une position commune, seulement avec l'échange, il permet à ses membres de connaître les différentes positions des CDÉC à travers leur intervenants. Ces derniers peuvent ainsi alimenter leurs directions respectives qui ne sont pas forcément en contact avec le terrain. Ceci est important dans la mesure où les directions des CDÉC peuvent profiter des résultats de ces échanges pour négocier avec les pouvoirs publics quant au renouvellement de l'entente de gestion signée avec le CLD de Montréal. Compte tenu de leurs connaissances, enrichies par l'échange avec les autres membres, des dossiers de l'économie sociale, les professionnels du terrain cherchent à travers ce Comité informel à acheminer des recommandations éclairées aux directeurs.

« Le Comité économie sociale est informel donc il ne s'agit pas de statuer sur «une » façon de faire, c'est davantage pour se nourrir [...]. Tout le monde découvre les choses en même temps, des façons de faire différentes [...], c'est un enrichissement continu. [...] On avait le besoin de se rencontrer peut-être pour avoir une force de représentation ou de recommandation par rapport à nos directions, au Chantier d'économie sociale [...] pour avoir une voix qui porte davantage. » (Entrevue 3)

*Tableau 4 : Les raisons principales derrière la création  
du Comité économie sociale inter-CDÉC*

Intentions stratégiques des alliés	Nombre d'agents qui y adhèrent
- Échange d'informations et d'outils de travail (entraide)	9
- Développer un vocabulaire commun concernant l'économie sociale	8
- Profiter des différentes expertises et partage du travail	7
- Faire des recommandations aux directeurs de CDÉC	7
- Faire face aux pouvoirs publics (avoir une marge de manœuvre)	6
- Moyen de briser l'isolement des agents de développement	6

La présentation des résultats quant à la dimension de l'intention stratégique des alliés, qui sont représentés dans notre cas par les agents de développement en économie sociale, nous montre qu'il y a plusieurs raisons<sup>39</sup> qui ont motivé ces agents à se regrouper entre eux. Le Comité économie sociale serait ainsi le lieu à travers lequel les responsables en économie sociale des CDÉC coopèrent en vue de réaliser les objectifs qu'ils ont en commun.

### **2.3 L'engagement des alliés**

Nous utiliserons dans cette section une partie de la grille de collecte et de catégorisation de données développée par Comeau (1996) et mentionnée auparavant.

---

<sup>39</sup> Nous avons regroupé ces motivations dans le tableau 4.



Le Comité économie sociale inter-CDÉC étant une entité informelle, la question de la dimension institutionnelle ne se pose pas dans ce cas. En effet, il n'y a pas de règles juridiques qui régissent ces activités, de même que nous ne pouvons parler de rapports de pouvoir à l'interne puisque tous les membres de ce Comité sont des agents de développement en économie sociale.

Quant à la dimension organisationnelle, elle est faiblement représentée dans ce cas. En effet, les agents de développement membres de ce comité dépendent de leurs directions respectives. Cette dimension se traduit donc par les rencontres mensuelles de ce comité, par leurs ordres du jour et par leurs compte- rendus.

La dimension des acteurs est, par ailleurs, très présente dans ce cas. En effet, le Comité économie sociale est un regroupement dans lequel nous remarquons une certaine implication de la part des agents de développement en économie sociale des CDÉC et ce, en dépit de sa structure non formelle. Les réunions de ce comité ont lieu régulièrement avec une fréquence d'une fois par mois. Ces rencontres ont lieu à chaque fois dans une CDÉC différente. Puisque c'est un comité qui n'est pas formel, il n'y a pas de hiérarchie en son sein et c'est l'agent de développement de la CDÉC-hôte qui a la responsabilité de préparer l'ordre du jour, d'animer la rencontre et de donner la parole à ses collègues.

Contrairement au début des rencontres où on ne rédigeait pas de procès verbaux et où chaque agent prenait ses propres notes, nous remarquons actuellement que le Comité économie sociale prend une forme de plus en plus structurée dans la mesure où l'agent de développement de la prochaine CDÉC-hôte a la responsabilité de rédiger des comptes rendus qui seront envoyés à tous les agents.

Les entrevues avec les agents de développement ont laissé paraître chez ces acteurs une volonté de rendre ce Comité formel. Les objectifs visés derrière la formalisation

sont multiples. La formalisation renforcerait les relations entre les agents sur le terrain et le sommet stratégique, comme le suggère l'un des agents de développement : « Le constat qu'on fait c'est qu'il y a une certaine distance par rapport au terrain [...]. Si on existe formellement, on va pouvoir être interpellé pour prendre position au Comité Inter-CDÉC des directeurs. » (Entrevue 2)

La formalisation du Comité permettrait, selon un autre agent, de se donner des moyens de suivi des grands dossiers : « Ça peut nous donner une meilleure voix parce que si on arrive à mieux s'organiser, il y a des dossiers qu'on va pouvoir mieux suivre, s'assurer qu'on ne les échappe pas, puis s'assurer que la vision des CDÉC reste présente. » (Entrevue 6)

*Tableau 5 : Les côtés informel et formel du Comité économie sociale*

Informel	Formel
<ul style="list-style-type: none"><li>- Échange d'informations</li><li>- Échange d'expertises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réunions</li><li>- Procès verbaux</li></ul>

Comme nous l'avons énoncé au début, nous ne pouvons nous empêcher de remarquer qu'il y a un certain engagement de la part des agents de développement par rapport à l'alliance créée entre eux. Contrairement aux dimensions institutionnelle et organisationnelle, nous remarquons que la dimension personnelle est assez forte. Malgré le fait que l'alliance créée n'est pas formelle, nous pouvons au moins constater qu'elle est à caractère volontaire puisqu'elle n'a pas été implantée d'en haut. Ce qui ne diminue en rien le niveau d'engagement des agents. Au contraire, il y aurait même un désir de formaliser le Comité. Ceci témoigne de l'implication des membres dans ce comité de travail.

### **3 Comité économie sociale inter-CDÉC et apprentissage organisationnel**

Dans cette partie, nous procédons à la présentation des impacts de la création du Comité économie sociale et ce, en fonction des éléments contenus dans notre proposition de recherche. En effet, nous avons classé ces impacts selon qu'ils s'agissent du fonctionnement interne des CDÉC, de leurs relations avec leurs pairs et de leurs rapports avec les pouvoirs publics.

#### **3.1 Fonctionnement interne des CDÉC**

Si les agents de développement ont tous souligné qu'il n'y a pas eu de grands changements, à travers le Comité économie sociale, quant au fonctionnement des CDÉC, il ne faut cependant pas négliger les conséquences, directes et indirectes, que ce Comité a eu sur ces organisations. En effet, tous les agents de développement affirment que ce comité de travail leur apporte ainsi qu'à leurs CDÉC respectives une grande valeur ajoutée.

Pour les agents de développement, les échanges au sein du Comité économie sociale ont sans aucun doute maximisé leur travail au sein des CDÉC et ce, de plusieurs façons. En échangeant et en discutant des difficultés rencontrées dans leur travail ainsi que des manières dont chacun les surpasse, les agents deviennent mieux équipés pour y faire face. Le Comité économie sociale leur permet d'arriver dans leur CDÉC avec des pistes de solution qu'ils pourraient suggérer à leurs directeurs.

« Je pense que l'échange d'informations, de manières de faire a beaucoup apporté au niveau du support par rapport aux projets [...]. Ça a permis de travailler dans le même sens [...] parce qu'on n'a pas toujours le temps, dans l'action, de poser un regard à la fois critique et avec une certaine distance [...]. Même si au début ce n'était pas l'objectif, mais c'est la résultante, c'est venu dans une certaine pratique pour se rendre compte qu'on peut faire des choses

ensemble même si on travaille chacun dans son arrondissement  
[...]» (Entrevue 6)

À travers ces échanges, les agents de développement ont l'occasion de connaître les différents points de vue de leurs collègues en ce qui concerne les dossiers de l'économie sociale. Comme les compétences et les expériences sont différentes d'un agent à l'autre, chacun donne sa façon de voir le problème et sa façon de le traiter et ce, en fonction de son propre vécu. Ce qui amène les agents de développement à établir un portrait complet de la situation et à envisager le problème sous plusieurs angles. Ceci a un impact direct sur leur travail.

Le Comité leur permet d'avancer plus vite dans leur travail dans la mesure où il y a un certain partage des tâches au sein du Comité. Ceci est surtout par rapport aux grands dossiers sectoriels qui touchent plusieurs CDÉC. Les agents qui sont responsables de ces dossiers vont en suivre l'évolution et la communiqueront à leurs collègues. Ceci leur fera économiser le temps qu'ils vont passer à chercher de l'information et leur permettra de se concentrer sur les autres aspects de leur fonction.

*Tableau 6 : Impacts de la création du Comité économie sociale sur les CDÉC*

Apprentissage intra-organisationnel	Nombre d'agents
- Échanger sur la manière efficace pour développer des projets en économie sociale	7
- Ouverture sur les autres territoires (briser l'isolement)	6
- Partage des tâches (avancer plus vite)	6
- Échanger sur les difficultés rencontrées au cours du travail des agents et identifier des pistes de solution	4
- Avoir accès à différents points de vue	4
- Faire des recommandations à la direction	3

Chaque CDÉC a son propre processus de prise de décision. La création du Comité économie sociale n'a rien changé à ce niveau-là. En effet, le processus de prise de décision concernant les projets en économie sociale est sensiblement le même pour toutes les CDÉC/CLD. Nous nous sommes appuyée sur nos entrevues pour décrire brièvement ce processus.

Dans un premier temps, les agents de développement responsables du volet économie sociale rencontrent les promoteurs de projets en économie sociale et ce, afin de voir si les projets correspondent bien aux critères de sélection des politiques du fonds économie sociale (FES) et du fonds local d'investissement (FLI). Un comité de pré-qualification (ou de sélection), constitué de deux personnes internes (ou plus) autres que l'agent de développement, traite et examine la viabilité des projets et peut demander aux promoteurs à ce que certains aspects soient davantage détaillés. Les projets sélectionnés par le comité de qualification sont envoyés au comité délégué et de recommandations qui est composé de gens provenant du conseil d'administration

de la CDÉC. C'est au conseil d'administration d'approuver les projets puisque ce pouvoir lui a été délégué par le comité local des partenaires.

Le Comité économie sociale n'est pas un comité décisionnel, tout d'abord parce qu'il n'est pas formel et aussi parce qu'il n'a pas le mandat de prendre les décisions et que celles-ci se prennent toujours au comité de direction de chaque CDÉC. Seulement, à travers ce Comité, les agents de développement peuvent alimenter leurs directeurs respectifs dans le processus de prise de décision. Ceci est illustré par cet extrait d'une entrevue avec l'un des agents de développement :

« [...] Il y a un certain consensus sur plusieurs enjeux qu'on apporte à l'intention de nos directions [...]. On ne peut pas décider au nom des CDÉC. Ce qui pourrait se faire sur certains dossiers c'est qu'il y ait un représentant du Comité économie sociale qui accompagne l'Inter-CDÉC dans les négociations avec les ministères[...] ça peut apporter un complément. » (Entrevue 6)

La présentation des résultats de notre démarche empirique concernant la dimension du fonctionnement des CDÉC nous permet de remarquer que la constitution du Comité économie sociale inter-CDÉC a eu des retombées positives sur les CDÉC en général et sur le travail des agents-membres en particulier.

### **3.2 Relations interorganisationnelles**

Ayant comme mandat le développement local, les CDÉC de Montréal avaient peu l'occasion d'échanger entre elles avant l'arrivée des mandats CLD. Chacune exerçait son mandat dans son propre arrondissement sans nécessairement se préoccuper de ce qui se passe dans les autres territoires. Cependant, les directeurs des CDÉC ont toujours eu des échanges au sein du Comité Inter-CDÉC. C'est un comité stratégique dans lequel les directeurs des CDÉC de Montréal s'assoient ensemble pour prendre des positions communes face aux pouvoirs publics. D'ailleurs, selon l'un de nos

répondants, c'est au sein de cette entité que les directeurs ont décidé de solliciter les mandats CLD et ce, afin d'éviter la création de nouvelles structures qui pourraient assurer ces nouveaux mandats. Ce qui aurait donné lieu à des dédoublements puisque les CDÉC faisaient déjà une partie de ces mandats. C'est aussi grâce à ce Comité Inter-CDÉC des directeurs que les CDÉC ont gardé leurs mandats CDÉC parce qu'il y a eu l'éventualité d'éliminer complètement les CDÉC et de mettre sur pied des CLD à la place.

En dehors du Comité Inter-CDÉC des directeurs, les CDÉC avaient des relations entre elles à travers un Comité qui réunissait les chefs des services aux entreprises dans les CDÉC. Au cours de nos entrevues, seulement deux agents de développement ont mentionné l'existence de ce Comité. Celui-ci avait peu duré dans le temps et avait peu d'impacts selon les dires de l'une des agentes de développement :

« [...] Ça a tombé parce qu'ils donnaient un plan de communication qui n'était pas global à la CDÉC [...], il s'insérait trop dans le cadre de la CDÉC. J'ai trouvé ça bizarre, c'est comme si on faisait un plan de développement pour une partie de l'entreprise [...]. On n'avait pas de rapports sur ce qui se passait dans ce comité. Ça a duré 3 ou 4 ans, mais ça n'avait pas d'impacts ici à la CDÉC [...] »  
(Entrevue 7)

Ainsi à part ces deux comités, les intervenants des CDÉC avaient rarement l'occasion de se rencontrer. Ils le faisaient en certaines occasions comme nous l'indique un agent de développement : « On se rencontrait des fois dans des colloques sur l'économie. Les gens se croisaient là, mais il n'y avait pas de camaraderie, ni de sentiment d'appartenance à un réseau CDÉC. Il y a eu un gros changement dans la dernière année [...] » (Entrevue 6)

L'arrivée des mandats CLD a beaucoup rapproché les CDÉC. Le Comité économie sociale a augmenté les occasions de rencontres entre les CDÉC. Il a permis aux CDÉC d'être au courant de ce qui se passe dans les autres territoires de la ville. « Il

faut être capable de comprendre ce qui se passe au niveau régional pour être capable de travailler intelligemment sur la base de nos quartiers. Il y a une obligation d'être au courant si on ne veut pas être en réaction à des choses. » (Entrevue 6)

Le Comité économie sociale a permis aussi aux CDÉC de travailler en partenariat et de développer des projets communs. Ce qui est le cas par exemple de la CDÉC Ahunatic-Cartierville et de la SODEC Rivière-Des-Prairies/Pointe-Aux-Trembles qui sont en train de développer un projet d'économie sociale dans le domaine de la confection étant donné que ce domaine est une priorité dans les territoires couverts par les deux CDÉC/SODEC.

Plusieurs agents de développement ont parlé de la concurrence entre les CDÉC. En effet, malgré le fait que chaque CDÉC a son propre territoire, il y avait une certaine compétition entre elles. Compétition qui a surtout été encouragée par les bailleurs de fonds par le biais de l'évaluation annuelle des CDÉC. Les CDÉC qui ont été performantes voient leur budget augmenter alors que les CDÉC «non performantes» voient leur budget baisser. Le fait d'échanger au sein du Comité économie sociale a atténué sinon éliminé cette concurrence. Au contraire, les CDÉC ont eu la chance de s'entraider et de développer des projets en commun.

À travers ce comité, les CDÉC se sont donné les moyens de suivre certains dossiers sectoriels qui touchent plus d'une CDÉC, ce qui n'aurait probablement pas été possible si les agents de développement ont continué à travailler de façon isolée, chacun dans son propre territoire.



*Tableau 7 : Impacts de la création du Comité économie sociale  
sur les relations entre CDÉC*

Apprentissage interorganisationnel	Nombre d'agents
- Développer de la cohérence par rapport aux projets d'économie sociale	8
- Échanger sur des dossiers sectoriels	7
- Développer un sentiment d'appartenance à un réseau CDÉC	6
- Augmenter les occasions de rencontre entre les CDÉC (ouverture)	4
- Atténuer la concurrence entre les CDÉC	3
- Travailler en partenariat (développer des projets communs)	2

Le tableau 7 résume les principales conséquences de la création du Comité économie sociale sur les relations des CDÉC entre elles. Nous pouvons constater d'après la présentation de la dimension des relations inter-organisationnelles que le Comité économie sociale a augmenté les occasions de collaboration entre les CDÉC, même si cela se limite actuellement au volet de l'économie sociale.

### **3.3 Relations entre CDÉC et pouvoirs publics**

Les pouvoirs publics sont aussi les bailleurs de fonds des CDÉC. Avant la création du Comité économie sociale, la négociation entre les pouvoirs publics et les CDÉC se faisait surtout au niveau des sommets stratégiques des CDÉC, autrement dit avec les directeurs.

Avec la création du CÉS, la dynamique de pouvoir n'a pas été transférée à ce Comité puisqu'il reste malgré tout de l'informel et les membres dépendent toujours de leurs

directions respectives. Seulement il s'est établi un nouveau type de rapports entre les pouvoirs publics et les professionnels du terrain. En effet, les intervenants publics voient le CÉS comme un lieu où transmettre de l'information relative au développement des projets de l'économie sociale à toutes les CDÉC puisque c'est le lieu où se réunissent tous les représentants de CDÉC en économie sociale. Les représentants du gouvernement rencontrent les responsables de l'économie sociale soit à la demande de ces derniers afin de répondre à leurs questionnements ou bien de leur propre initiative en vue de présenter les nouveaux programmes susceptibles de les intéresser.

Le CÉS est donc un lieu de concertation et d'échange entre CDÉC et pouvoirs publics. Cet échange avec les responsables des CDÉC en économie sociale permet donc aux intervenants publics d'être plus au courant des besoins concrets des CDÉC puisqu'ils ont un contact direct avec les gens du terrain. Ce qui favorise une meilleure réponse aux besoins de ces derniers. Cette idée est illustrée par cet extrait d'une entrevue avec une agente de développement :

« Étant donné qu'on était actualisé des problématiques qu'on avait, nous avons été reconnus très souvent et ils ont dû répondre, ce qui ne se serait pas passé si on n'avait pas été ensemble [...]. Ils ont mieux compris les ressources, sur qui ils peuvent compter et nous on leur a dit aussi qu'il y a des limites, il faut compter sur nous, mais la tâche est bien trop grande, il faut que vous répondiez d'une autre manière aux besoins de l'économie sociale. C'est clair que ça a changé parce que ça ne pouvait pas être juste avec les directeurs comme intermédiaires [...]. Quand ils parlent avec les gens du terrain, ils ont l'heure juste [...] » (Entrevue 9)

Le tableau 8 reprend les impacts que la création du CÉS inter-CDÉC a eu sur les rapports entre les CDÉC et les pouvoirs publics.

Tableau 8 : Impacts de la création du Comité économie sociale  
sur les relations entre CDÉC et pouvoirs publics

Apprentissage extra-organisationnel	Nombre d'agents
- Meilleure circulation de l'information des instances gouvernementales aux CDÉC	8
- Meilleure réponse aux besoins des agents de la part des instances publiques	4
- Identifier des marges de manœuvre par rapport aux programmes gouvernementaux	3

Dans ce chapitre, il a été question de présenter les résultats de notre collecte de données relative au Comité économie sociale inter-CDÉC. L'interprétation de ces résultats sera effectuée dans un chapitre ultérieur.

## *Chapitre V : Présentation des résultats : Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec*

De la même manière que nous avons présenté les résultats de notre collecte de données concernant le cas du Comité d'économie sociale, nous présenterons dans ce chapitre les résultats de notre démarche empirique auprès du Collectif des entreprises du Québec<sup>40</sup>.

Ainsi, nous présentons ce regroupement selon les dimensions contenues dans le cadre théorique et qui sont rattachées aux concepts d'alliance stratégique et d'apprentissage organisationnel. Nous nous sommes appuyée au cours de notre phase de collecte de données sur les entrevues semi-dirigées, sur notre observation directe de quelques réunions de travail telles que conseil d'administration et comité de travail ainsi que sur plusieurs documents écrits tels que rapports d'activités du Collectif, brochures d'informations et documents provenant des pouvoirs publics.

### **1 Présentation du Collectif des entreprises d'insertion du Québec**

Fondé en 1995 et incorporé en 1996, le Collectif est le regroupement provincial des entreprises d'insertion du Québec. Il regroupe à ce jour 36 entreprises d'insertion<sup>41</sup>. C'est un outil de représentation, de promotion, d'échange et de support au service des entreprises d'insertion. L'extrait<sup>42</sup> suivant traduit la vision du Collectif telle qu'elle a été adoptée par les membres en 1997 :

«Doté d'une indépendance de pensée et d'action, le CEIQ est un regroupement d'entreprises d'insertion à caractère provincial et qui

---

<sup>40</sup> Nous parlerons désormais du «Collectif» qui signifiera pour nous le «Collectif des entreprises d'insertion du Québec» et ce, afin d'éviter la lourdeur du style.

<sup>41</sup> Information obtenue auprès du Collectif et datant du mois de mars 2000.

<sup>42</sup> Extrait tiré des feuillets d'information du Collectif.

fait preuve de solidarité. Il est à la fois consultatif et décisionnel, selon les mandats et met en place des services répondant aux besoins des membres. Il est capable de développement et de critique sociale, capable de saisir les enjeux sociaux, de recueillir l'information pertinente, de l'analyser et de la diffuser à ses membres et partenaires clairement et rapidement. Parce qu'il est préoccupé par les besoins des personnes, il prend fait et cause pour les populations exclues et s'engage à agir de façon responsable et durable auprès des gens à qui il s'adresse. »

## **2 Collectif des entreprises d'insertion et alliance stratégique**

Pour pouvoir se prononcer sur le fait que le Collectif est ou non une alliance stratégique, il nous faut d'abord présenter les éléments correspondant à la grille de catégorisation des alliances stratégiques que nous avons définie dans le cadre théorique. Ainsi, nous présenterons successivement le type des alliés qui se sont mis ensemble, les raisons qui les ont poussé à se regrouper et enfin leur niveau d'engagement. Cette classification est également nécessaire afin de déterminer quel type d'alliance a été créé. La réponse à ce questionnement sera développée dans un chapitre ultérieur puisqu'elle relève de l'interprétation des résultats de notre démarche empirique. Nous nous contentons donc pour l'instant de présenter ces résultats.

### **2.1 Type des alliés**

Les alliés qui se sont regroupés entre eux au sein du Collectif sont dans le cas présent les entreprises d'insertion. Ainsi que nous l'avons mentionné dans la revue de littérature sur ce type d'organisation, la mission des entreprises d'insertion est l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues de l'activité sociale et économique. Les entrevues que nous avons menées auprès des répondants nous ont montré que les entreprises d'insertion ont plusieurs aspects en commun. De par leur mission qui est l'insertion sociale par l'économique, les entreprises d'insertion

partagent les mêmes valeurs : elles ont toutes le souci d'aider les personnes en situation d'exclusion à adopter des comportements et des attitudes de travail et ce, à travers une réelle activité de production.

Nées, pour la plupart, des initiatives du développement économique communautaire local, les entreprises d'insertion sont des organismes sans but lucratif. Elles jouent le rôle de passerelles vers l'emploi dans les secteurs privés traditionnels ou de l'économie sociale ou de passerelles vers la formation, en utilisant une approche d'insertion par l'économie qui se traduit par la production et la commercialisation de biens ou de services.

La mission, les valeurs et l'approche dans laquelle s'inscrivent les entreprises d'insertion (développement économique communautaire) constituent tous les éléments de définition d'une entreprise d'insertion. En effet, les entreprises membres du Collectif ont en commun les critères de définition d'une entreprise d'insertion. Le conseil d'administration du Collectif a identifié sept critères<sup>43</sup> pour correspondre à l'image d'une entreprise d'insertion. Ainsi, les entreprises d'insertion ont une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. C'est une entreprise authentique qui commercialise les biens et services qu'elle produit et vit avec les contraintes du marché. L'entreprise d'insertion offre à ses participants un statut de travailleur salarié à durée déterminée ainsi qu'un accompagnement personnalisé tout au long de leur parcours d'insertion. Elle a une approche globale qui lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. C'est finalement une entreprise issue du milieu et qui se situe au centre d'un réseau de partenaires.

---

<sup>43</sup> Les critères de reconnaissance d'une entreprise d'insertion sont plus détaillés à l'annexe 4.

Les entreprises d'insertion ont un bailleur de fonds commun qui est le gouvernement. En effet, la principale ressource de financement des entreprises d'insertion provient des pouvoirs publics (68% en moyenne) et le reste provient de l'autofinancement.

« Les entreprises d'insertion sont similaires dans leur raison d'être, dans leurs objectifs fondamentaux, dans leur vision, dans leurs services et fondements [...]. Elles sont différentes dans leur champ d'intervention, dans leur processus d'action. Elles sont spécifiques parce qu'elles sont dans des régions différentes avec des produits différents, avec des clientèles différentes [...] » (Entrevue 10)

Cette citation nous montre qu'il n'y a pas seulement des similitudes entre entreprises d'insertion, mais aussi des différences. En dépit des fondements de base qu'elles partagent, les entreprises d'insertion sont différentes à bien des égards. En effet, les entreprises d'insertion sont présentes dans plus de neuf secteurs d'activités : la restauration, l'ébénisterie, le recyclage, l'entretien ménager, etc. Elles produisent et commercialisent donc des produits et services différents.

La culture des entreprises d'insertion également diffère d'une entreprise à l'autre puisqu'elles sont, dans la plupart des cas, des initiatives locales, elles prennent donc la couleur du milieu dans lequel elles ont émergé. En effet, les promoteurs des entreprises d'insertion proviennent majoritairement du milieu communautaire. Les corporations de développement économique communautaire ont joué un rôle très important dans la création des initiatives récentes localisées à Montréal. La création des entreprises d'insertion s'inscrit dans une logique partenariale locale. Différents milieux sont ainsi souvent représentés lors de la mise sur pied d'une entreprise d'insertion<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Valadou et al. (1995).

Elles sont aussi situées dans 10 régions différentes de la province, avec une concentration à Montréal (18 entreprises). Les entreprises d'insertion sont de tailles et d'âges différents. Dans une recherche précédente<sup>45</sup>, trois générations d'entreprises d'insertion ont été identifiées. Les sept premières initiatives d'entreprises d'insertion, constituant la génération des précurseurs<sup>46</sup>, ont vu le jour pendant la période (1980 à 1985). La deuxième génération d'entreprises d'insertion, se situant entre 1986 et 1990, a connu la naissance de cinq entreprises. C'est au cours de la troisième génération (depuis 1991) qu'il y a eu un fort développement de ces initiatives puisque plus de 20 entreprises ont vu le jour au cours de cette période.

Quant à la taille des entreprises d'insertion, elle varie d'une entreprise à l'autre. Il est évident que les plus anciennes entreprises, également les plus connues, étaient au moment de la création du Collectif plus avancées par rapport aux autres entreprises et ce, à plusieurs niveaux tels que formation, insertion, revenus auto-générés, statut de salarié, etc. Donc elles avaient une situation beaucoup plus stable que les initiatives plus récentes.

La clientèle ou les participants des entreprises d'insertion constituent aussi un point de différence entre les entreprises. Les participants, tels que définis dans les critères de reconnaissance, certes, vivent tous une situation d'exclusion, seulement la nature de cette exclusion diffère pratiquement d'une entreprise à l'autre. Nous retrouvons ainsi plusieurs types de clientèles : les personnes qui ont connu des échecs répétés dans leur scolarité, les personnes qui ont peu ou pas d'expérience professionnelle et qui ont des difficultés financières, les personnes qui ont des problèmes en santé mentale, les personnes qui ont développé une dépendance à la drogue, à l'alcool, etc. Le tableau 9 résume les similitudes et les différences entre les alliés que nous avons développés dans cette section.

---

<sup>45</sup> Valadou et al. (1995).

<sup>46</sup> Idem.



*Tableau 9 : Les similitudes et les différences entre les entreprises d'insertion*

Points de similitudes entre les entreprises d'insertion	Points de différences entre les entreprises d'insertion
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sept critères de définition</li><li>- Bailleur de fonds principal (gouvernement)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Secteurs d'activité (produits/services)</li><li>- Ancienneté, taille</li><li>- Territoires</li><li>- Clientèles en insertion</li></ul>

La présentation de la dimension du type des alliés nous permet de constater que ceux-ci partagent, non seulement le même bailleur de fonds principal mais aussi certains fondements de base que nous avons regroupés sous «les critères de définition ». Nous remarquons aussi qu'en dehors de ces deux éléments, les alliés sont différents entre eux.

## **2.2 Intention stratégique des alliés**

Il est important de distinguer à ce stade-ci les entreprises d'insertion qui ont participé à la fondation du Collectif et les entreprises qui y ont adhéré par la suite. Six entreprises d'insertion ont participé à l'initiation du Collectif dont Resto-plateau, Buffets Insère-jeunes, École entreprise Formétal, Le Boulot vers, etc. Deux principales raisons ont motivé ces entreprises à créer un regroupement : il s'agit pour la première de la volonté d'être reconnue en tant qu'entreprise d'insertion et la seconde raison concerne le financement de ces entreprises.

La collecte de données effectuée auprès des entreprises d'insertion nous a montré que la raison principale qui les a poussées à se regrouper au sein du Collectif c'est la volonté de se définir par soi-même pour pouvoir se distinguer des autres initiatives d'insertion sociale et professionnelle et particulièrement des Corporations

intermédiaires de travail (CIT). En effet, l'augmentation du nombre de prestataires de l'aide sociale a amené le gouvernement à soutenir des programmes d'insertion socio-professionnelle telles que les Corporations intermédiaires de travail. Seulement, bien qu'elles se soient dotées d'un programme de formation socio-professionnelle, la plupart de ces Corporations ne disposait pas de véritables programmes de formation, ni de suivi, ni de structure d'encadrement personnalisé. Les CIT<sup>47</sup> offraient, pendant une période déterminée, une expérience de travail à des prestataires de l'aide sociale qui pourrait éventuellement faciliter leur intégration au marché de l'emploi. Les organisations qui tenaient à assumer entièrement leur mission d'insertion socio-professionnelle ont dû recourir à d'autres sources de financement. Afin de ne pas être assimilées à ces initiatives d'insertion socio-professionnelle, les entreprises d'insertion ont décidé de clarifier le champ de pratique en insertion. Elles ont donc élaboré le «Cadre de reconnaissance des entreprises d'insertion» qui distinguait l'insertion par l'économique des autres formes d'insertion. La citation suivante illustre l'idée principale qui a été développée dans ce paragraphe :

« [...] Le gouvernement a sorti en 1993/1994 une formule qu'il a étendue à tout vent et qu'on appelle Corporation intermédiaire de travail, il donnait à penser que les CIT sont l'équivalent de ce qu'on connaît aujourd'hui comme entreprise d'insertion [...]. On s'est mis ensemble pour qu'on se définisse par nous-mêmes et pour faire attention pour ne pas être assimilé aux CIT. »<sup>48</sup>

Le fait de s'être donné une vision commune et cohérente de l'insertion par l'économique a permis à ces organisations de faire reconnaître une identité distincte et ainsi de se démarquer des autres initiatives d'insertion. Le Collectif des entreprises d'insertion a donc été créé en 1995 en vue de faire reconnaître le caractère spécifique des entreprises d'insertion et de rallier des organisations jusque-là isolées.

---

<sup>47</sup> Informations tirées d'un document de travail sur l'accréditation des entreprises d'insertion, Collectif des entreprises d'insertion du Québec (1999).

<sup>48</sup> Propos retenus lors d'une entrevue avec l'un de nos répondants qui est également membre fondateur du Collectif (Entrevue 11).

Le montage et la structure de financement des entreprises d'insertion est une autre raison qui les a incitées à se regrouper. En effet, les programmes de financement étatiques visant à promouvoir le secteur de l'insertion socio-professionnelle n'accordaient aucun financement pour les programmes de formation. Les entreprises d'insertion avaient une multitude de sources de revenus dont chacune était réservée à un aspect ou une activité particulière de l'entreprise, il n'y avait pas de formule globale de financement. Il a été dénombré, selon une étude<sup>49</sup> sur les entreprises d'insertion, une trentaine de sources de financement et programmes, des subventions provenant de différents paliers gouvernementaux : provincial, fédéral et municipal. L'objectif derrière la création du Collectif est de faire reconnaître les entreprises d'insertion et par la même occasion rassembler les différentes sources de financement afin de leur garantir une certaine récurrence.

Si l'objectif premier des entreprises d'insertion derrière la création du Collectif est de se définir par soi-même ou d'«[...] avoir un modèle et le faire reconnaître [...]»<sup>50</sup>, les entreprises qui ont adhéré à ce regroupement l'ont fait aussi pour d'autres motifs non moins importants. En effet, la double mission, le caractère particulier des participants et l'instabilité de la structure financière constituaient, et constituent toujours, autant de défis auxquels sont confrontées les entreprises d'insertion. La création d'une entité commune permettait à ces entreprises, à travers leurs directeurs généraux, de joindre leurs efforts pour réfléchir et échanger sur leurs difficultés quotidiennes afin de trouver des pistes de solution adéquates. En effet, plusieurs de ces entreprises se sentaient isolées dans leurs domaines dans la mesure où le champ de l'insertion était vaste et ambigu. Cette idée est illustrée par les propos de la directrice d'une entreprise d'insertion : « On a commencé à faire partie du Collectif parce qu'on était isolé dans notre créneau, on n'avait pas de modèle[...]. Faire partie

---

<sup>49</sup> Valadou et al. (1995).

<sup>50</sup> Entrevue 11.

du Collectif, c'est avoir l'occasion de parler de problèmes de formation, d'insertion[...]. » (Entrevue 15)

Se regrouper c'est aussi mettre en commun les ressources, matérielles ou non matérielles, de chaque entreprise. En effet, le Collectif permet par exemple aux entreprises d'insertion membres de procurer à leurs employés permanents des programmes de formation qu'elles n'auraient pas eu les moyens d'offrir si elles ne s'étaient pas regroupées. Le Collectif, en tant que lieu d'échange entre les entreprises d'insertion, regroupe aussi une vaste expertise de l'insertion sociale par l'économique. C'est cette expertise et cette expérience que recherchent les entreprises qui y adhèrent. La création d'une entité commune permet également aux entreprises de joindre leurs efforts afin de défendre leurs intérêts face aux pouvoirs publics.

« Nous avons adhéré depuis pratiquement le début de la fondation du Collectif. C'est une question de partager, de faire collectivement des négociations. Il y a des dossiers qui se mènent mieux collectivement qu'individuellement [...] pour pas que chaque entreprise réinvente la roue [...]»<sup>51</sup>

En somme, les entreprises d'insertion adhèrent au Collectif pour pouvoir profiter des différents services qu'il offre à ses membres. Ces services vont de la promotion et la représentation jusqu'à la réalisation de la recherche-action portant sur l'amélioration des pratiques des entreprises d'insertion, en passant par le support aux membres dans la commercialisation de leurs produits et services et par la promotion des besoins des travailleurs en formation<sup>52</sup>.

Si elles se sont regroupées afin d'avoir un organe qui les représente et qui travaille pour leur développement, les entreprises d'insertion n'en conservent pas moins leur autonomie. En effet, chaque entreprise garde ses propres objectifs organisationnels et

---

<sup>51</sup> Entrevue 13.

<sup>52</sup> Informations tirées des feuillets d'information du Collectif.

demeure indépendante quant à leur réalisation. Le cadre de référence élaboré par le Collectif est clair à ce propos :

« Le caractère de regroupement mis en pratique par le Collectif des entreprises d'insertion est fondé sur l'autonomie totale de chacun de ses membres et sur l'adhésion volontaire à ses objectifs. Le Collectif ne possède pas et ne souhaite pas posséder les pouvoirs hiérarchiques d'une fédération. »<sup>53</sup>

*Tableau 10 : Les raisons principales derrière la création du / adhésion au Collectif*

Intentions stratégiques des alliés	Nombre d'entreprises d'insertion qui y ont adhéré
- Revendiquer un financement adéquat	6
- Briser l'isolement des entreprises (échanger)	4
- Mettre en commun les ressources	4
- Vouloir <sup>54</sup> se définir afin de se distinguer des autres initiatives d'insertion (avoir un modèle)	2 (membres fondateurs)

Le tableau 10 reprend, de façon sommaire, les intentions des alliés derrière la création du Collectif pour les membres fondateurs, ainsi que pour les membres qui y ont adhéré par la suite. Nous pouvons constater à travers la présentation de la dimension de l'intention stratégique des entreprises d'insertion qu'il y a une certaine convergence au niveau des objectifs poursuivis. Notons aussi que ces objectifs concernent le niveau stratégique de ces entreprises dans la mesure où il s'agit d'aspects qui touchent des considérations non négligeables telles que l'identité et le montage financier des entreprises d'insertion.

<sup>53</sup> Extrait du document appelé Cadre de référence et Charte des entreprises d'insertion, CEIQ.

<sup>54</sup> Le désir de faire reconnaître le modèle entreprise d'insertion derrière la création du Collectif s'est surtout manifesté chez les membres fondateurs.

### **2.3 Degré d'engagement des alliés**

Comme nous l'avons mentionné dans le cadre théorique, le niveau d'engagement des alliés sera analysé selon les trois dimensions : institutionnelle, organisationnelle et celle des acteurs.

Au niveau institutionnel, nous remarquons que le regroupement des entreprises d'insertion a donné naissance à une entité formelle qui est le Collectif des entreprises d'insertion du Québec. En effet, après qu'il eut été, en 1995, un regroupement informel des entreprises d'insertion, le Collectif devient incorporé en 1996. Il a actuellement le statut d'organisme à but non lucratif. Les entreprises d'insertion membres du Collectif ont toutes signé la Charte<sup>55</sup> des entreprises d'insertion.

Le niveau organisationnel<sup>56</sup> est fortement présent dans ce cas. En effet, toutes les entreprises d'insertion membres du Collectif se réunissent au moins deux fois par année : la première à l'occasion de l'assemblée générale et la seconde au cours de l'assemblée d'orientation. C'est l'assemblée générale qui élit les administrateurs. Ces derniers sont au nombre de neuf et ce sont eux qui représentent les entreprises d'insertion à travers le Québec. Ils veillent à la réalisation du plan d'action, au suivi et à la bonne gestion du Collectif et ce, au sein du conseil d'administration. Composé du directeur général du Collectif et de quatre autres personnes, le comité exécutif s'assure également de la réalisation du plan d'action et établit des liens entre les membres du Collectif et le conseil d'administration.

---

<sup>55</sup> La charte des entreprises d'insertion se trouve à l'annexe 5.

<sup>56</sup> L'organigramme du Collectif des entreprises d'insertion est à l'annexe 6.

La participation des membres au Collectif se fait selon un processus démocratique comme le souligne l'un des directeurs d'entreprise d'insertion, également membre fondateur du Collectif :

« [...] Depuis le début on a établi une rotation : chaque année la présidence du c.a. change. On a eu jusqu'à maintenant trois présidences puis on s'en va vers un changement. Je trouve ça intéressant parce que notre préoccupation c'est d'amener de nouveaux membres au conseil qui, par la suite, pourront jouer un rôle à l'exécutif et pourront par la suite aller à la présidence en passant par la vice-présidence [...] » (Entrevue 11)

Le Collectif dispose de cinq comités de travail qui ont chacun un représentant au conseil d'administration : le comité des adhésions, le comité des affaires, le comité des communications, le comité de formation continue et le comité de suivi. Le comité des adhésions réfléchit et analyse tous les dossiers de demande d'adhésion et s'assure que les entreprises qui désirent adhérer au Collectif correspondent vraiment aux fondements des entreprises d'insertion, comme il peut leur donner des recommandations afin de correspondre aux critères de reconnaissance d'une entreprise d'insertion. Le comité des affaires travaille au développement des entreprises d'insertion. Le comité de la formation continue voit à l'organisation des activités de formation au service des membres. Le comité des communications se charge d'établir le plan de communication du Collectif. Il y a aussi le comité de suivi au cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion qui est piloté par le directeur général du Collectif ainsi que quatre administrateurs. Ce comité siège avec Emploi Québec sur la question du suivi du cadre de reconnaissance et de son application.

Autrement que par le biais des comités de travail, le Collectif travaille avec ses membres à travers les «unités régionales de liaison ». En effet, chaque administrateur responsable d'une unité régionale de liaison a le mandat de travailler avec les membres de sa région pour avoir connaissance des bons coups ou des «erreurs » afin

d'identifier les actions qui doivent être entreprises tant au niveau régional qu'au niveau national. Cette façon de fonctionner constitue, selon le directeur du Collectif, une retransmission efficace et rapide des informations sur la réalité régionale au conseil d'administration, comme elle permet aussi des prises d'action collectives régionales.

Concernant le niveau des acteurs, les entrevues que nous avons menées ainsi que nos propres notes d'observation de certaines réunions de travail nous amènent à noter un certain degré d'engagement du côté des entreprises d'insertion au sein du Collectif. En effet, tous les directeurs d'entreprises d'insertion que nous avons interviewés nous ont assuré leur implication dans ce regroupement. Cette implication se traduit par plusieurs moyens dont la participation au conseil d'administration, la participation aux comités de travail organisés par le Collectif ou encore la participation à d'autres rencontres moins formelles, telles que la rencontre avec les vendeurs ou la rencontre des directeurs généraux. C'est au cours de cette dernière rencontre que les directeurs généraux des entreprises d'insertion se réunissent pour chercher de l'appui-conseil et parler des difficultés qu'ils rencontrent.

L'implication des entreprises d'insertion dans le Collectif n'est sans doute pas sans relation avec les multiples avantages qu'elles retirent de ce regroupement. Sans approfondir davantage cette question puisqu'elle le sera beaucoup plus dans la troisième section de ce chapitre, il est cependant pertinent, à ce stade-ci, de rapporter les propos de l'un des directeurs d'une entreprise d'insertion, également membre fondateur du Collectif, quant au niveau d'engagement des membres :

« Je dirai que les deux tiers des membres participent au Collectif, pour moi c'est le point de départ d'un regroupement qui va bien. Les gens sont fiers de ce que le Collectif produit au niveau de " l'exposure", au niveau public, au niveau de l'image [...]. Pour moi, il y a deux raisons qui font qu'on est motivé à s'impliquer, d'abord être dans une organisation performante puis d'être reconnu comme contribuable à cette performance. » (Entrevue 11)



Il est important de souligner que cette implication va au-delà des directeurs eux-mêmes des entreprises d'insertion, elle concerne aussi de façon particulière les employés permanents de ces entreprises. En effet, le Collectif organise plusieurs activités qui permettent aux employés des entreprises d'insertion de rencontrer ceux des autres entreprises et ce afin d'échanger leurs façons de faire et aussi pour valider leurs démarches. Les différents lieux d'implications des acteurs que nous avons mentionnés dans cette section sont présentés dans le tableau 11.

*Tableau 11 : Rencontres formelles du Collectif et membres qui y participent*

Lieux d'implication des entreprises d'insertion (alliés) - année 1998 -	Nombre des membres qui y participent
Assemblée générale (1 fois/année)	Tous les membres (32)
Assemblée d'orientation (1 fois/année)	Tous les membres (32)
Conseil d'administration (11 fois)	9 membres (y compris dir. CEIQ)
Comité exécutif (10 fois)	Directeur du Collectif + 4 membres (des E.I.)
Comités de travail : (selon les besoins)	
- Comité des affaires	Directeur du Collectif + 11 membres
- Comité des communications	Directeur du Collectif + 7 membres
- Comité des adhésions	Directeur du Collectif + 2 membres
- Comité de la formation continue	Directeur du Collectif + 11 membres
- Comité de suivi	Directeur du Collectif + 4 membres

Nous ne pouvons passer sous silence, à ce stade-ci, que l'engagement des entreprises d'insertion au sein du Collectif est purement à titre volontaire. En effet, si le Collectif a négocié avec les pouvoirs publics la reconnaissance des entreprises d'insertion, celles-ci ne sont pas obligées d'adhérer à ce réseau pour pouvoir profiter de cette reconnaissance. Ainsi, on compte actuellement 40 organismes d'insertion financés par le ministère de la Solidarité sociale (MSS) sous l'appellation «entreprise d'insertion».

Parmi ces 40 organismes, 36 sont membres du Collectif ; les quatre autres sont en cours de devenir membres<sup>57</sup>.

Nous pouvons constater à travers la présentation de la dimension de l'engagement des alliés que cette implication se manifeste à plusieurs niveaux : institutionnel, organisationnel et également au niveau des acteurs. Ce qui traduit un degré non négligeable d'engagement de la part des entreprises d'insertion. Nous développerons cette idée dans un chapitre ultérieure.

### **3 Collectif des entreprises d'insertion et apprentissage organisationnel**

Nous avons déjà développé, au cours de la seconde partie de ce chapitre, les motivations qui ont incité les entreprises d'insertion à se regrouper au sein d'une entité commune. Nous tenterons, dans cette partie, d'élaborer les impacts de la création de l'alliance sur, respectivement, le fonctionnement interne des entreprises d'insertion, sur les relations entre elles et sur leurs relations avec l'État.

#### **3.1 Fonctionnement interne des entreprises d'insertion**

Cette partie sera consacrée au développement des impacts de la création du Collectif sur le fonctionnement des entreprises d'insertion ainsi que sur leur processus de prise de décision.

L'adhésion au Collectif a eu de nombreux impacts sur les entreprises d'insertion. En effet, le Collectif, à travers ses représentations et ses négociations avec le gouvernement, a permis aux entreprises d'insertion d'octroyer le statut de salarié à tous les employés et ce, pour la plupart des entreprises. En effet, rares sont les

---

<sup>57</sup> Propos retenus lors d'un entretien téléphonique informel avec l'un de nos répondants.

entreprises qui offraient à leurs participants le statut de salarié. Cet aspect est considéré comme l'un des fondements d'une entreprise d'insertion dans la mesure où le fait d'accorder ce statut à des personnes qui vivaient une situation d'exclusion est une condition nécessaire à leur insertion autant sociale que professionnelle. Tous les directeurs d'entreprises d'insertion rencontrés soulignent que la possibilité d'offrir des salaires aux employés a été le principal apport du Collectif pour la majorité des entreprises. L'extrait suivant illustre bien l'importance de l'octroi du statut salarié aux participants :

« Je suis incapable de concevoir une entreprise d'insertion sans un statut de salarié. On fait des affaires et la personne qui est là en situation d'apprentissage, elle est d'abord aussi en situation de travail [...] et il y a une production qui est là [...] puis si l'on parle de rebâtir une confiance en soi, il faut d'abord au départ être quelqu'un et ce quelqu'un c'est salarié [...]. » (Entrevue 11)

Au-delà du statut de salarié, la création d'une entité commune entre les entreprises d'insertion leur a apporté une certaine reconnaissance par l'État ainsi qu'une crédibilité. En effet, même pour les entreprises qui étaient dans une situation stable, le Collectif a amené, à travers le cadre de reconnaissance, de l'argent neuf dans l'ensemble de l'enveloppe des entreprises d'insertion. Ce qui leur a permis d'avoir de nouvelles ressources à l'interne telles que les ressources responsables de la formation, de l'encadrement et du suivi des employés. C'est aussi la stabilité financière et la récurrence que le Collectif a permis à ses membres d'obtenir. Cette idée est soulignée par la directrice de l'une des entreprises d'insertion :

« Avant d'être au Collectif, on avait beaucoup de mal à faire reconnaître les activités qu'on faisait, ça a été des années pénibles[...]. Nous avions une subvention récurrente et notre loyer était environ du même montant, donc si je veux avoir du personnel, le restant de l'année je cherchais des sous [...]. » (Entrevue 15)

Dans la même optique, le Collectif a également regroupé les nombreux bailleurs de fonds qui finançaient, chacun d'eux, un volet particulier des entreprises d'insertion. Les directeurs des entreprises d'insertion interviewés se sont tous mis d'accord pour affirmer que le rôle du Collectif à ce niveau-là était d'arriver à une politique de financement gouvernementale qui financerait les entreprises d'insertion non plus en termes de programme, mais plutôt en termes de projet. Ceci a eu des retombées positives sur les entreprises dans la mesure où les directeurs ont eu à se décharger d'une grande responsabilité qui était la recherche permanente de financement au profit du développement de leurs propres entreprises.

Depuis leur adhésion au Collectif, les entreprises ont vu leurs pratiques s'améliorer et le Collectif n'est pas sans relation avec cette amélioration. En effet, à travers plusieurs de ses comités, le Collectif travaille au développement des entreprises d'insertion et ce en donnant, à l'occasion, de la formation aux employés permanents des entreprises d'insertion. Une formation qui a l'avantage d'être pointue puisqu'elle s'adresse à des employés dont les entreprises ont relativement les mêmes enjeux et les mêmes préoccupations. Cette formation n'aurait pu être possible pour certaines entreprises s'il n'y a pas eu une mise en commun des ressources.

Le Collectif joue aussi un rôle d'information pour les entreprises d'insertion. En effet, ce regroupement participe également à l'amélioration des entreprises d'insertion dans le sens où il les informe des nouvelles politiques gouvernementales, ainsi que des activités susceptibles de les intéresser. Le Collectif est membre dans plusieurs organisations<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Centre de formation populaire (CFP), Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre, Comité aviseur jeune (CAJ), Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie et de l'action communautaire (CSMO-ESAC), Institut canadien d'éducation des adultes (ICEA), Institut de formation en développement économique et communautaire (IFDEC), Chantier de l'économie sociale, Comité économie sociale de l'île de Montréal (CÉSÎM).

Étant un outil de promotion pour ses membres, le Collectif a accru, et accroît toujours, la visibilité des entreprises d'insertion de plusieurs moyens dont le catalogue des produits des entreprises d'insertion. Le Collectif fait également la promotion, à travers un plan de communication, de l'action des entreprises d'insertion et de ses membres lors d'événements publics.

Pour certaines entreprises d'insertion, l'adhésion au Collectif a eu des conséquences beaucoup plus profondes quant à leur dynamique interne. En effet, nombreuses sont les entreprises qui ont adopté le modèle d'entreprise d'insertion sans avoir nécessairement tous les critères de définition en place. Après leur adhésion au Collectif, elles ont dû s'ajuster et changer certaines de leurs pratiques pour pouvoir correspondre à ces critères et ce, suite à un diagnostic critique des entreprises d'insertion élaboré par le Collectif dans le but de vérifier leur correspondance aux critères de reconnaissance. Ces ajustements ont porté sur plusieurs aspects dont l'octroi du statut de salarié, la formation, l'encadrement psychosocial, etc.

*Tableau 12 : Impacts de l'adhésion au Collectif sur les entreprises d'insertion*

Apprentissage intra-organisationnel	Nombre d'entreprises
- Reconnaissance / crédibilité	6
- Financement	6
- Regroupement des bailleurs de fonds	5
- Amélioration des pratiques par la formation	5
- Promotion des entreprises d'insertion	5
- Regard critique sur le fonctionnement des E.I.	5
- Statut de salarié <sup>59</sup>	3
- Économie de temps pour les dirigeants	3

<sup>59</sup> Le statut de salarié est le principal apport de la création/adhésion au Collectif selon tous les directeurs interrogés. Cependant, seulement trois entreprises d'insertion parmi les répondants ont dû opérer ce changement étant donné que les deux entreprises initiatrices du Collectif ainsi que la 6<sup>ème</sup> entreprise possédaient déjà ce statut pour leurs employés.

Le tableau 12 regroupe les principaux impacts que la création du (ou l'adhésion au) Collectif a eus sur les entreprises d'insertion. Nous remarquons que pour toutes les entreprises étudiées, la reconnaissance de ces structures et leur financement par l'État sont les principaux avantages que le Collectif a apporté aux entreprises d'insertion. D'autres avantages s'ajoutent à cela tels que l'amélioration des pratiques de formation dans ces entreprises, l'échange de services entre elles, leur promotion ainsi que le regroupement de leurs bailleurs de fonds.

Sur la question : « Est-ce que votre adhésion au Collectif a changé le processus de prise de décision au sein de votre organisation ? », la majorité des répondants, sinon tous, ont répondu que leur adhésion au Collectif n'a rien changé à ce niveau-là. Chaque entreprise a un processus de prise de décision propre à elle. Par ailleurs, étant toutes des organismes sans but lucratif, les entreprises d'insertion ont sensiblement un processus de décision similaire. C'est donc à partir de leurs conseils d'administration que découlent les orientations stratégiques des entreprises d'insertion. Ce sont les comités exécutifs, comités de gestion ou comités de coordination (l'appellation change selon les entreprises) regroupant les directeurs généraux ainsi que les responsables des départements, qui gèrent le quotidien de ces entreprises. Les décisions sont généralement prises à travers un consensus, nous ont confié les directeurs interviewés. Les responsables des départements ont toute la latitude de prendre les décisions finales qui concernent leurs unités respectives : « [...] là où il y a une responsabilité, il y a le pouvoir de décision finale[...] »<sup>60</sup>. Aussi, ce sont les directeurs qui s'assurent éventuellement que les décisions prises dans une unité sont cohérentes avec le reste de l'entreprise. Ils ont également le devoir de s'assurer de la circulation de l'information au sein de leurs organisations.

---

<sup>60</sup> Entrevue 11.

Ce processus de prise de décision que nous avons décrit de façon sommaire n'a pas changé et a toujours été ainsi selon les répondants. Ainsi si l'adhésion ou la création du Collectif n'a pas changé ce processus en tant que tel, nous ne pouvons omettre que le Collectif joue malgré tout un rôle important dans la mesure où il enrichit les membres d'informations et leur prodigue des conseils grâce aux connaissances et aux expertises qu'il a développées dans le domaine de l'insertion.

### **3.2 Relations interorganisationnelles**

Les entreprises d'insertion avaient peu de relations entre elles avant la création du Collectif. Les contacts se faisaient de façon ponctuelle essentiellement parce qu'elles avaient de la difficulté à se reconnaître en tant qu'entreprise d'insertion. Les entreprises d'insertion qui avaient des contacts entre elles sont surtout celles qui ont initié le Collectif. Ceci est confirmé par les propos de l'un des membres fondateurs du Collectif :

« Il n'y avait pas beaucoup de relations. C'est de façon ad hoc, très ponctuelle. J'avais quelques échanges avec certaines entreprises d'insertion. En règle générale, les entreprises d'insertion ne prenaient pas le temps de se parler entre elles parce que tenir en équilibre avec des personnes qui, par définition, ne sont pas productives au point où une entreprise classique s'y attend [...], c'est quelque chose. Donc les organisations travaillaient à l'interne de leurs propres besoins. » (Entrevue 11)

La plupart des directeurs que nous avons rencontrés ont dit que le Collectif leur a permis de connaître des entreprises qui avaient les mêmes préoccupations et les mêmes contraintes, notamment, le financement et le maintien de l'équilibre entre la formation et la production.

La création d'une entité commune aux entreprises d'insertion et la diffusion du modèle a eu pour effet de briser l'isolement dans lequel elles vivaient. Les entreprises

qui s'identifient à ce modèle ont rejoint ce regroupement. Le Collectif a donc augmenté les occasions de rencontres, formelles ou informelles, entre entreprises d'insertion et par-là même, les échanges aussi tant au niveau des informations, que des services ou des procédés. Beaucoup d'entreprises d'insertion cherchent à avoir de la clientèle parmi les membres du Collectif, ceci est d'autant plus possible que ces entreprises sont présentes dans de nombreux secteurs d'activité.

« Les entreprises d'insertion se rencontrent plusieurs fois à l'intérieur des comités de travail du Collectif, lors des assemblées, lors des activités informelles [...] ça fait en sorte qu'elles établissent des liens soit parce qu'elles ont la même clientèle, soit parce qu'elles sont sur le même territoire, soit parce qu'elles ont les mêmes problèmes, soit parce qu'elles sont dans le même secteur d'activité [...] » (Entrevue 10)

La création du Collectif a permis une grande ouverture par rapport aux entreprises d'insertion. Nous remarquons qu'il y a de plus en plus une volonté de collaboration entre elles. Ceci est illustré par l'extrait suivant d'une entrevue avec l'un des membres du Collectif :

« Ça a développé des liens, on se connaît mieux, si on a des problèmes on a le réflexe au moins de téléphoner à d'autres directeurs [...]. À ce niveau-là, il y a plus d'ouverture, je ne sais pas si cinq ans plus tôt, un organisme dont je n'ai jamais entendu parler me téléphone et me dit j'aimerais savoir ce que tu fais pour l'échelle salariale [...]. Ce n'est pas sûr que j'aurais répondu, tandis que là c'est du monde que tu as rencontré, que tu connais [...]. » (Entrevue 16)

Il est évident que la création du Collectif a permis de consolider les relations entre entreprises d'insertion. Nous constatons que les membres ont de plus en plus la volonté de développer des projets ensemble. Ceci est illustré par plusieurs exemples dont celui des entreprises dans le domaine de la restauration qui ont joint leurs efforts lors d'un grand événement pour assurer le service de traiteur. Le Collectif est un moyen par lequel les entreprises membres ont accès à de l'expertise et à l'expérience



présentes dans les entreprises d'insertion. Grâce à la création du Collectif, les entreprises d'insertion se réfèrent la clientèle entre elles. Ceci n'aurait pu être possible s'il n'y avait pas un degré assez développé de confiance entre ces organisations. Cette idée est illustrée par la citation suivante :

« En tant que membres du Collectif, les gens ont à apprendre et continuent à se connaître et à se faire de plus en plus confiance, à échanger encore plus de services, des documents, à faire de plus en plus d'alliances entre elles [...]. » (Entrevue 10)

*Tableau 13 : Impacts de la création du Collectif sur les relations entre entreprises d'insertion*

Apprentissage inter-organisationnel	Nombre d'entreprises auxquelles ça s'applique
- Échange de produits ou de services	6
- Plus d'occasion de rencontre entre E.I.	6
- Plus de collaboration	6
- Avoir de la clientèle parmi les E.I.	4
- Plus d'ouverture	3
- Briser l'isolement	3

### **3.3 Relations entre entreprises d'insertion et pouvoirs publics**

Les entreprises d'insertion ont toujours eu des relations avec les pouvoirs publics étant donné que ceux-ci sont les principaux bailleurs de fonds de ces organisations. En effet, 68% de leurs revenus proviennent du financement public (Bordeleau, 1997). Avant la création du Collectif, chaque entreprise négociait de façon individuelle avec l'État. Les programmes de financement gouvernementaux s'adressaient à des volets spécifiques de ces entreprises. L'instabilité financière a été l'impact principal de ces programmes de financement sur les entreprises d'insertion. La recherche du

financement était, pour les directeurs des entreprises d'insertion, une préoccupation permanente. Ceci est illustré par les propos de l'un des répondants : « Avant, c'était complètement éclaté ou cas par cas. Il n'y a jamais eu un endroit de financement pour les entreprises d'insertion [...]. Ça s'est financé de toutes sortes de façons, c'était dispersé [...] » (Entrevue 11)

La création du Collectif des entreprises d'insertion constitue un tournant important dans les relations entre entreprises d'insertion et pouvoirs publics. En effet, c'est à travers le Collectif que les entreprises d'insertion ont bénéficié de la reconnaissance du gouvernement. Cette reconnaissance a eu pour effet, en plus de leur assurer une certaine récurrence, de garantir un financement qui convient à leur mission et ce, en tenant compte de leurs particularités. Depuis sa création, le Collectif n'a cessé de développer des partenariats avec ces instances publiques. Cette relation partenariale est fondée sur l'engagement dans la poursuite d'un objectif commun qui est la lutte contre l'exclusion. Plusieurs engagements<sup>61</sup> ont été pris par les pouvoirs publics à l'égard des entreprises d'insertion. La notion de partenariat Collectif / gouvernement est illustrée par les propos de l'un de nos répondants :

« Avant, chaque entreprise négociait ses choses individuellement et ça ne faisait pas partie d'une mesure gouvernementale aussi importante qu'on le connaît maintenant. L'arrivée du Collectif a permis d'établir un rapport de concertation et de partenariat puis un rapport de forces avec l'État [...]. Je pense qu'on est perçu comme des partenaires d'Emploi Québec. » (Entrevue 10)

Grâce au Collectif, les entreprises d'insertion ont désormais une voix qui porte davantage par rapport à avant. En effet, tous les directeurs d'entreprises d'insertion interviewées se sont accordés pour dire que le Collectif a permis aux entreprises de constituer un rapport de forces non négligeable face aux pouvoirs publics. Les

---

<sup>61</sup> La liste des différents engagements gouvernementaux à l'égard des entreprises d'insertion se trouve à l'annexe 7.

négociations avec les pouvoirs publics sont devenues ainsi de plus en plus aisées et de plus en plus favorables à l'égard des entreprises d'insertion. Cette idée est illustrée par les propos de l'un des répondants :

« C'est un rapport de forces qui est plus grand quand on négocie dans le cadre du Collectif, on a des représentants [...], le Collectif a de bons contacts et des entrées au gouvernement [...]. C'est plus facile de négocier entre eux qu'individuellement. » (Entrevue 13)

Le Collectif a pu réaliser en 1998, dans le cadre de ses négociations avec l'État, l'un de ses principaux objectifs et qui concerne la dotation des entreprises d'insertion d'une politique gouvernementale de reconnaissance et de financement. Les entreprises d'insertion sont devenues une mesure parmi les mesures actives pour l'insertion en emploi, elles s'inscrivent donc dans la panoplie des interventions ciblées, appelées à occuper une place importante dans la Politique active du marché du travail<sup>62</sup>. En dehors de son rôle de représentation des entreprises d'insertion par rapport aux pouvoirs publics, le Collectif est un organe qui informe ses membres des différentes politiques gouvernementales et ce, de façon régulière et dans les meilleurs délais. Les propos de l'un des directeurs interrogés confirme ceci :

« Le Collectif nous informe des politiques qui s'en viennent, il négocie pour nous certaines choses [...]. On a un pouvoir de mobilisation, c'est sûr que c'est un poids politique d'avoir un collectif [...]. Il nous informe, la communication est rapide [...]. Au lieu de se battre avec Emploi Québec, on a l'information, ça nous aide beaucoup à éviter les faux problèmes [...]. » (Entrevue 12)

La citation suivante résume les multiples avantages que le Collectif a apporté aux entreprises d'insertion en ce qui concerne leurs rapports avec l'État :

---

<sup>62</sup> Informations tirées du Rapport du Comité interministériel sur la reconnaissance du statut et du rôle des entreprises d'insertion (1997).

« Ce que le Collectif a apporté c'est une reconnaissance des entreprises d'insertion. Maintenant, il y a un financement pour les entreprises d'insertion. Le gros de notre budget nous vient d'une même source gouvernementale. Avant, c'était une douzaine de bailleurs de fonds qui finançaient une petite partie de l'entreprise. Maintenant, on a un bailleur de fonds principal. C'est une crédibilité et une flexibilité puisque l'enveloppe est négociée dans le cadre des entreprises d'insertion et non pas dans le cadre d'un programme qui finance l'ensemble des entreprises [...]» (Entrevue 13)

*Tableau 14 : Impacts de la création du Collectif sur les relations  
entre entreprises d'insertion et gouvernement*

Apprentissage extra-organisationnel	Nombre d'entreprises auxquelles ça s'applique
- Cadre de reconnaissance	6
- Rapports de forces, pouvoir de mobilisation	6
- Sécurité au niveau du financement	6
- Rapport de concertation et de partenariat avec le gouvernement	5
- Meilleure circulation de l'information de l'État aux entreprises	4

Si la création d'un regroupement commun a permis aux entreprises membres d'établir des relations de partenariat avec les pouvoirs publics, les entreprises d'insertion n'ont pas été absorbées par ces instances et conservent toujours leur indépendance. Cet extrait du rapport ministériel, précédemment cité, confirme cette idée : « L'autonomie de gestion de l'entreprise d'insertion est intacte : l'État ne vient pas dicter comment le résultat doit être atteint. » Le Collectif est, de ce fait, garant de cette autonomie, c'est «le chien de garde de ses membres » selon l'un des répondants.

Au cours de cette section, nous avons présenté les résultats de notre collecte de données concernant les rapports que les entreprises d'insertion ont avec les pouvoirs publics tout en faisant ressortir le rôle que le Collectif a joué dans le changement ou plutôt dans le renforcement de ces rapports. En effet, le tableau 14 regroupe les nombreux apports du Collectif quant à la relation des membres avec l'État.

Nous avons présenté dans ce chapitre les résultats de notre démarche empirique auprès du Collectif. Quant à l'interprétation de ces résultats, elle se fera dans un chapitre ultérieur.

## *Chapitre VI : Interprétation des résultats*

Ce chapitre se propose d'être un chapitre interprétatif des résultats de la démarche empirique que nous avons présentés précédemment. Ainsi, Il s'articule autour de quatre sections. La première concerne l'interprétation des résultats relatifs au Comité économie sociale inter-CDÉC. La seconde a trait à l'interprétation des résultats de notre démarche empirique auprès du Collectif des entreprises d'insertion. Nous effectuerons, à la troisième section, une comparaison entre les deux cas afin d'en extraire les similitudes et les différences, nous tenterons par cela de faire ressortir les particularités des alliances stratégiques en économie sociale à partir de ces deux cas étudiés. Enfin, nous montrerons en quoi cette recherche contribue à enrichir la revue de littérature sur les organisations communautaires.

### **1 Le Comité économie sociale (CÉS)**

Dans un chapitre antérieur nous avons présenté les résultats de notre collecte de données relative au Comité économie sociale. Nous procédons dans cette section à l'interprétation de ces résultats à la lumière de notre cadre conceptuel. Il s'agit tout d'abord d'observer le type d'alliance auquel a donné lieu le regroupement des agents de développement en économie sociale et ce, en examinant leurs intentions stratégiques, leur niveau d'engagement et leurs caractéristiques. Nous développons, par la suite, les différents processus d'apprentissage qui ont résulté de cette alliance.

#### **1.1 Comité économie sociale inter-CDÉC : quelle alliance ?**

Face aux exigences des nouveaux mandats de CLD, dont l'appui à la création et à la consolidation de projets en économie sociale, les agents de développement responsables de ce volet dans leurs CDÉC respectives ont réalisé la nécessité de se réunir ensemble et ce, afin de mener à bien leurs nouvelles tâches. La présentation

des résultats de notre collecte de données nous a montré que l'échange d'informations entre agents de développement constitue la principale motivation derrière la création du Comité économie sociale inter-CDÉC et ce, dans la mesure où la plupart de ces professionnels du terrain n'ont pas eu auparavant l'occasion d'appuyer les promoteurs à la création ou à la consolidation de projets en économie sociale. C'est donc une question très importante pour ces acteurs et directement liée à leur travail que de savoir gérer le fonds économie sociale. D'autres objectifs derrière la création de ce comité s'ajoutent au besoin d'échanger des informations tels que le développement d'un vocabulaire commun à toutes les CDÉC et ce, par rapport à l'économie sociale ou bien profiter des différentes expertises des agents de développement compte tenu de la diversité de leurs formations académiques et expériences professionnelles. Ainsi, la logique qui est derrière la création du CÉS est une logique d'efficacité dans la mesure où les agents du terrain cherchent surtout à développer leurs compétences et leurs connaissances en participant à ce comité. Nous constatons que ces objectifs sont à caractère stratégique pour les agents de développement puisqu'ils sont liés directement à leur travail dans les CDÉC. L'existence d'objectifs communs à tous les alliés et nécessaires à toute création d'alliance est donc remplie dans ce cas.

Nous avons pu voir que le degré d'engagement des alliés au sein du CÉS est non négligeable et ce, en dépit de la structure informelle du comité. En effet, si les deux dimensions institutionnelle et organisationnelle sont faiblement représentées, sinon absentes dans ce cas, nous remarquons par contre que la dimension des acteurs est assez présente. Ainsi, les alliés s'arrangent pour s'impliquer de plus en plus dans ce comité par le biais de leur participation effective aux réunions mensuelles. Le regroupement des agents de développement au sein du CÉS a donné lieu à un simple accord. Notons également que le CÉS est un regroupement volontaire puisqu'il a été initié par la base et non sous l'influence des directeurs des CDÉC.

Quant aux caractéristiques des alliés, les résultats de notre collecte de données nous ont montré l'existence de différences ainsi que de similitudes. Que ce soit au niveau

des agents de développement ou des CDÉC dont ils relèvent, les alliés exploitent aussi bien leurs similitudes que leurs différences dans l'alliance. Ainsi, à travers leurs préoccupations communes et la mission des organisations auxquelles ils appartiennent, les agents de développement mettent à contribution leurs points en commun dans l'alliance afin de satisfaire leurs objectifs de départ qui consistent essentiellement à échanger entre eux. Les points de divergence entre les alliés sont à leur tour exploités au sein du comité non seulement dans le sens où les agents du terrain profitent des différentes expertises de leurs collègues puisque celles-ci sont différentes d'un agent à un autre, mais aussi dans la mesure où les territoires et les projets sont différents d'une CDÉC à l'autre. Ces différences, sans être forcément complémentaires, peuvent être considérées comme une sorte d'enrichissement pour les agents de développement en économie sociale dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions.

Bien que différences et similitudes soient mises à profit dans cette alliance, nous ne pouvons nous empêcher de noter que l'alliance créée entre agents de développement ne peut être qu'une alliance symétrique ou additive. Cette symétrie entre les alliés réside principalement dans la finalité des CDÉC ainsi que dans les fonctions occupées par les agents de développement en économie sociale. Le CÉS est une alliance symétrique puisque les intentions stratégiques des agents de développement derrière la création du CÉS ont trait essentiellement à leurs préoccupations communes et donc à leurs similitudes dans l'alliance. Le tableau 15 regroupe les principaux critères de catégorisation des alliances concernant le CÉS et qu'on a développés dans cette partie.

Le regroupement des CDÉC, par le biais de leurs agents de développement, au sein du CÉS n'a altéré en rien l'autonomie de ces organisations. En effet, chaque CDÉC bénéficie d'une autonomie de gestion propre et selon un processus de gestion démocratique tel que c'est le cas pour les organisations de l'économie sociale.



Tableau 15 : Caractéristiques du CÉS inter-CDÉC

<b>Intentions stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Échange d'informations</li> <li>- Développer un vocabulaire commun concernant l'économie sociale</li> </ul>
<b>Type de l'allié choisi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Similitudes</b> : mission des CDÉC, mandat CLD, outils de travail, mêmes postes</li> <li>- <b>Différences</b> : histoire, territoire, ressources et compétences, taille/âge.</li> </ul>
<b>Engagement des alliés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simple accord</li> </ul>

## 1.2 Comité économie sociale inter-CDÉC : quels apprentissages ?

Si les objectifs premiers poursuivis par les agents de développement derrière la création du CÉS étaient principalement l'échange d'informations, les impacts de la création de ce comité vont au-delà de cet échange. Nous avons regroupé ces impacts en trois dimensions : une dimension intra-organisationnelle, une dimension interorganisationnelle et une dimension extra-organisationnelle. Il s'agit pour la première dimension de l'impact de la création du CÉS sur le fonctionnement interne des CDÉC, notamment sur le processus de prise de décision. La seconde dimension traite de l'évolution des relations entre les CDÉC. La dimension extra-organisationnelle, quant à elle, concerne essentiellement l'évolution des relations entre les organisations alliées et les pouvoirs publics. Ces trois dimensions reprennent respectivement les sous-propositions que nous avons élaborées dans le cadre théorique.

*1.2.1 Apprentissage intra-organisationnel*

## Sous-proposition 1

« Le regroupement d'organisations communautaires dans des alliances stratégiques contribue à l'amélioration de leur fonctionnement interne. »

L'implication des agents de développement dans le CÉS a eu de nombreux impacts sur leur travail au sein des CDÉC. En effet, les résultats de notre démarche empirique nous ont montré que la participation des agents de développement à ce comité a favorisé un certain apprentissage interne. En effet, en échangeant les informations et leurs différentes approches sur la meilleure façon de promouvoir les projets d'économie sociale, les agents de développements acquièrent non seulement des connaissances mais également de nouvelles compétences. Ces compétences se traduisent par une vision plus riche et plus globale des responsabilités qui leur incombent. À travers ce comité et en échangeant entre eux, les acteurs apprennent de nouvelles méthodes d'accompagnement des promoteurs de projets en économie sociale. Ce qui a un impact direct sur leur travail à l'interne. Au cours de la présentation des résultats, nous avons pu noter que la création du Comité économie sociale n'a rien changé au processus général de prise de décision et qu'il est resté le même pour toutes les CDÉC. Cependant, nous constatons que le travail de ce comité permet de façon indirecte aux directeurs de prendre des décisions plus efficaces.

Nous pouvons affirmer que ce type d'apprentissage est avant tout un apprentissage individuel puisque ce sont les individus qui sont au centre de ce processus. Par ailleurs, les connaissances ou compétences acquises, concrétisées par des rapports écrits ou verbaux des réunions, seront conservées dans la mémoire organisationnelle des CDÉC et pourront être exploitées et traduites par des actions organisationnelles. Ainsi, l'apprentissage qui a été à l'origine à caractère individuel s'étendra même aux CDÉC et deviendra un apprentissage intra-organisationnel dans la mesure où ces connaissances concernent principalement le fonctionnement interne de ces organisations.

### *1.2.2 Apprentissage interorganisationnel*

#### Sous-proposition 2

« La formation d'alliances stratégiques entre même type d'organisations communautaires améliore les relations qu'elles entretiennent entre elles. »

La création du CÉS a eu également des impacts concernant les relations que les CDÉC ont entre elles. En effet, en dépit de leur mission similaire, les CDÉC avaient peu l'occasion de nouer des relations entre elles puisqu'elles ont chacune leur propre territoire. Participer au CÉS a permis aux agents de développement d'avoir une idée sur ce qui se passe dans les autres territoires de la ville. Ceci est d'autant plus utile qu'il y a des dossiers sectoriels que nous retrouvons dans plusieurs territoires de CDÉC. Ainsi, l'implication des acteurs dans le CÉS les a encouragés à échanger sur les dossiers qu'ils ont en commun et à développer une certaine cohérence au niveau de tous les territoires de l'île. Cette cohérence semble nécessaire pour que le développement de projets en économie sociale se fasse selon les mêmes normes sur l'ensemble des territoires.

Le CÉS joue donc un rôle important dans le rapprochement des CDÉC. Par le biais de ce comité, un nouveau sentiment d'appartenance à un réseau CDÉC est né. En effet, même si ce sentiment a dû être présent au niveau des directeurs de CDÉC œuvrant dans le Comité Inter-CDÉC, il s'est étendu pour la première fois aux professionnels du terrain responsables du volet économie sociale. Bien qu'elle ne concerne actuellement qu'un volet spécifique des CDÉC, cette expérience de l'alliance pourrait se généraliser au niveau de toute la CDÉC et encourager les responsables des autres volets à essayer de créer à leur tour des alliances avec leurs homologues dans les autres CDÉC.

Au-delà du premier type d'apprentissage que nous avons identifié et qui est lié au fonctionnement des CDÉC en général et au travail des agents en particulier, l'analyse

de la dimension interorganisationnelle de l'impact de la formation du CÉS démontre un second type d'apprentissage qui concerne cette fois-ci les rapports entre les CDÉC. Cet apprentissage que nous avons qualifié d'interorganisationnel se traduit par la collaboration entre les agents de développement au sein de ce comité qui se manifeste, à titre d'exemple, par la reconduction de l'entente de gestion avec le CLD de Montréal qui a été adoptée par toutes les CDÉC ou bien par l'établissement de règles communes au niveau du développement des projets d'économie sociale. Cette collaboration se concrétise par l'amélioration et la consolidation des relations entre des organisations ayant la même mission, les mêmes valeurs et agissant sous les mêmes contraintes. Si cette collaboration se limite actuellement aux agents de développement en économie sociale, elle pourrait se généraliser et s'étendre aux autres volets des CDÉC.

### *1.2.3 Apprentissage extra-organisationnel*

#### Sous-proposition 3

« Le regroupement des organisations communautaires dans des alliances stratégiques augmente leur capacité de négociation face aux pouvoirs publics. »

La création du CÉS a eu des conséquences positives sur les rapports que les CDÉC ont, à travers leurs agents de développement en économie sociale, avec les représentants des instances publiques. Certes, c'est surtout au niveau des directeurs de CDÉC que se fait la négociation de mandats avec les pouvoirs publics, cependant c'est un autre type de négociation qui se fait entre agents de développement et pouvoirs publics au sein de CÉS. En effet, ce comité a, en quelque sorte, rapproché ces deux types d'acteurs dans la mesure où il est considéré désormais comme un lieu dans lequel se rencontrent représentants gouvernementaux et agents de développement en économie sociale. Les premiers viennent pour transmettre les informations sur le traitement de certains dossiers ou bien sur les outils offerts aux agents pour développer des projets en économie sociale. Les seconds ont ainsi l'occasion de s'informer directement auprès de ces représentants des nouveaux

programmes gouvernementaux et exposer les difficultés rencontrées sur le terrain. Ce qui favorise des actions gouvernementales plus adaptées aux besoins réels des acteurs qui s'occupent du volet économie sociale dans les CDÉC. Ce sont ces conséquences que nous regroupons sous le concept d'apprentissage extra-organisationnel. En effet, les agents de développement apprennent, à travers le CÉS, à défendre leurs intérêts face aux pouvoirs publics et à développer une position commune face à ces instances et ce, bien que ce rapport avec les pouvoirs publics se limite au volet économie sociale.

Certes, les professionnels du terrain sont au cœur de ce processus d'apprentissage, cependant cet apprentissage profite également aux CDÉC. En effet, comme nous l'avons mentionné plus haut, ce sont les individus qui acquièrent des connaissances et des compétences de négociation. Selon Hedberg (1981), ce sont ces «expériences» individuelles qui se traduisent par la modification des comportements des organisations auxquelles appartiennent ces individus. Nous pouvons donc conclure que le CÉS participe au développement de la capacité de négociation de ces organisations face aux pouvoirs publics. C'est donc cette acquisition de compétences en négociation avec les pouvoirs publics que nous avons nommée l'apprentissage extra-organisationnel.

*Tableau 16 : Types d'apprentissage identifiés concernant le cas du CÉS*

<b>Apprentissage intra-organisationnel</b>	- Maximiser les pratiques des professionnels du terrain (acquisition de compétences et/ou connaissances)
<b>Apprentissage interorganisationnel</b>	- Échanger sur les dossiers sectoriels - Développer un sentiment d'appartenance à un réseau CDÉC
<b>Apprentissage extra-organisationnel</b>	- Meilleure circulation de l'information des instances gouvernementales aux CDÉC

En conclusion de cette section, ces apprentissages<sup>63</sup> ont été possibles grâce à la présence de certains éléments dont la confiance qui existe entre les agents de développement. En effet, les agents de développement ont beaucoup insisté sur l'importance de cet élément dans la création du CÉS. En facilitant les échanges entre les agents de développement des différentes CDÉC, la présence de la confiance a favorisé les différents processus d'apprentissage qui ont résulté de la création de cette alliance.

D'autres éléments viennent s'ajouter à la confiance et qui ont pour rôle de favoriser les processus d'apprentissage en contexte d'alliances stratégiques. Vasseur (1995) en a identifié quelques-uns que nous avons mentionnés dans le cadre théorique dont la localisation de l'alliance, la rotation du personnel et la création de comités de travail. Nous retrouvons plusieurs de ces éléments dans le cas du CÉS. La localisation de l'alliance en est un exemple. Ainsi, le CÉS a lieu chaque fois dans une CDÉC différente, dans un arrondissement différent, ce qui permet aux agents un certain

<sup>63</sup> Les trois processus d'apprentissage identifiés sont présentés de façon synthétique dans le tableau 16.

enrichissement individuel. De même que celui-ci est favorisé par la proximité géographique puisque les réunions se tiennent toujours à la même communauté urbaine. Ce qui facilite le transfert de compétences et/ou de connaissances au niveau des agents. Nous remarquons également une certaine rotation au niveau des agents qui participent au CÉS et ce, pour les CDÉC qui comportent plus d'un poste d'agent de développement en économie sociale. Parfois ce sont les deux agents de développement qui assistent à ces rencontres du comité. Cette rotation permet de diffuser les apprentissages au sein des CDÉC.

Le caractère informel du CÉS et l'absence de hiérarchie en son sein ont fait en sorte que de nombreux problèmes de gestion sont évités. En effet, les membres du comité n'ont pas à se disputer le contrôle de cette entité puisque le leadership se caractérise par une rotation au niveau des animateurs des réunions et ce, en fonction de la CDÉC dans laquelle la réunion a lieu.

Finalement, ces éléments d'analyse et d'interprétation des résultats de notre démarche empirique auprès du CÉS nous ont permis de vérifier, en grande partie, les sous-propositions de recherche que nous avons formulées dans le cadre théorique. Par ce fait même, ils nous ont permis de répondre à notre questionnement de départ concernant l'identification des impacts de la création d'alliances stratégiques sur la dynamique des organisations alliées. En effet, la création du CÉS a eu de nombreuses retombées sur les CDÉC et ce, à plusieurs niveaux. Ainsi, le regroupement des agents a eu des conséquences directes sur leur travail à l'interne en leur facilitant l'acquisition des connaissances et/ou des compétences nécessaires pour gérer le plus efficacement possible le fonds économie sociale. Au niveau des relations entre CDÉC, ces conséquences consistent essentiellement en le développement de la cohérence par rapport à la promotion des initiatives d'économie sociale. Quant aux rapports avec les pouvoirs publics, les retombées résident surtout dans le renforcement des liens et de la communication entre ces deux types d'acteurs.

## **2 Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec**

Cette section sera consacrée à l'interprétation des résultats de notre démarche empirique concernant le Collectif des entreprises d'insertion du Québec. L'interprétation de ces résultats se fera de la même manière que pour le Comité économie sociale, autrement dit, selon le cadre conceptuel que nous avons développé dans un chapitre antérieur. Ainsi, dans un premier temps nous allons tenter de montrer le type d'alliance auquel le regroupement des entreprises d'insertion a donné lieu. Ensuite, nous allons faire ressortir les conséquences de la création de cette alliance, nous tenterons ainsi de vérifier les sous-propositions émises dans le cadre théorique.

### **2.1 Collectif des entreprises d'insertion : quelle alliance ?**

Deux principales raisons ont poussé les directeurs de six entreprises d'insertion à créer une entité commune : d'une part la volonté de se définir et de se faire reconnaître afin de se distinguer des initiatives d'insertion déjà existantes qui n'ont pas les mêmes caractéristiques<sup>64</sup> que les entreprises d'insertion et que nous avons énumérées dans notre présentation des résultats ; et d'autre part, le désir d'assurer une certaine sécurité au niveau de leur financement de la part des pouvoirs publics. D'autres motivations, non moins importantes, ont encouragé les autres entreprises d'insertion à se joindre à ce regroupement. Il s'agit essentiellement de briser l'isolement dans lequel se trouvent ces entreprises et de pouvoir échanger sur les nombreux défis auxquels elles sont confrontées, dont leur double mission et le caractère particulier des personnes en insertion. La mise en commun des ressources matérielles ou non matérielles est également une autre raison pour se regrouper. Finalement, les entreprises d'insertion adhèrent au Collectif pour pouvoir bénéficier des multiples services offerts aux membres.

---

<sup>64</sup> Par «caractéristiques », nous faisons allusion aux critères de définition d'une entreprise d'insertion (annexe 4).



Nous pouvons constater de cette brève synthèse des motivations qui ont incité les entreprises d'insertion à se regrouper que les objectifs poursuivis par ces entreprises sont divers et multiples. Notons également que ces objectifs concernent le niveau stratégique des entreprises d'insertion dans la mesure où il s'agit d'aspects qui touchent des considérations vitales pour les entreprises d'insertion telles que leur identité et leur montage financier.

La structure juridique du Collectif traduit un engagement important de la part des alliés. L'alliance créée par les entreprises d'insertion serait donc plus proche de la coentreprise que du simple accord. En effet, le regroupement des entreprises d'insertion a donné naissance à une entité formelle, dont le statut est un organisme à but non lucratif, possédant une structure organisationnelle et un organigramme propres. La participation des alliés à la gestion de cette entité se traduit par plusieurs moyens dont les réunions de l'assemblée générale, du conseil d'administration ainsi que de différents comités de travail. Cette forte implication des entreprises d'insertion dans le Collectif traduit également leur désir non pas de contrôler cette entité, mais de contribuer à sa performance et par cela même à la performance des entreprises membres. Si ce désir d'implication n'est pas partagé par la totalité de ces entreprises, puisqu'une partie des entreprises d'insertion qui se trouvent en dehors de la région de Montréal s'implique moins au niveau du Collectif, il est cependant vrai pour une bonne partie des entreprises membres. Ceci peut être illustré par la rotation des membres du conseil d'administration. Cet engagement envers le Collectif ne se limite pas seulement aux directeurs généraux des entreprises d'insertion, mais s'étend jusqu'aux autres employés permanents de ces entreprises. En effet, nous avons pu constater d'après notre analyse de données que certains des directeurs généraux ont de plus en plus tendance à impliquer leurs subordonnés ou responsables de départements dans les nombreux comités de travail organisés par le Collectif.

Nous avons également appris de la présentation des résultats que l'implication des entreprises d'insertion est à caractère volontaire. L'adhésion au Collectif n'est donc pas une condition émise par l'État à l'adresse des entreprises d'insertion pour pouvoir

bénéficiaire de la reconnaissance et du financement. Pour cela, il suffit aux entreprises de satisfaire aux critères de reconnaissance d'une entreprise d'insertion. Les entreprises d'insertion deviennent donc volontairement membres du Collectif pour bénéficier des nombreux services mis à la disposition des membres par cette entité.

Après l'examen de la dimension de l'engagement des alliés nous sommes portée à faire le parallèle avec certaines caractéristiques des coopératives. En effet, la structure du Collectif rejoint celles-ci dans le sens où elle est considérée à la fois comme association et comme entreprise : « [...] il y a une dimension économique, c'est l'apport des moyens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, mais il y a aussi une dimension psychologique, c'est le sentiment d'appartenance. » (Vienney<sup>65</sup>, 1981 : 176)

En ce qui a trait aux caractéristiques des alliés, les résultats de notre collecte de données nous ont montré qu'il y a aussi bien des similitudes que des différences entre les entreprises d'insertion. En effet, les similitudes se traduisent par l'existence d'un bailleur de fonds commun (l'État) et par les critères de définition d'une entreprise d'insertion. Les différences sont illustrées par les divers secteurs d'activités dans lesquels œuvrent ces entreprises, leur taille et leur âge, leurs territoires et les clientèles qui sont en insertion.

Après cette brève revue des résultats de notre démarche empirique concernant les critères de catégorisation<sup>66</sup> des alliances stratégiques, nous pouvons constater que le regroupement des entreprises d'insertion est bien une alliance stratégique étant donné que les alliés ont des objectifs communs qui touchent au noyau stratégique de ces entreprises. Ces objectifs concernent essentiellement leur identité et leur financement. La dimension de l'engagement des alliés a démontré un fort degré d'engagement traduit par la structure du Collectif qui est une coentreprise ayant un statut juridique

---

<sup>65</sup> Vienney, C., dans Malo (1981), «Entretien avec Claude Vienney sur socio-économie des organisations coopératives», *Revue du CIRIEC*.

<sup>66</sup> Nous avons regroupé ces critères dans le tableau 17.

propre. À prime abord, on penserait que cette alliance est complémentaire puisqu'elle regroupe des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents. Cependant, après l'analyse de la dimension des intentions des alliés et du type d'allié choisi, nous remarquons que c'est plutôt une alliance stratégique symétrique dans la mesure où les alliés engagent surtout leurs similitudes dans l'alliance dans le but de développer un rapport de forces face aux pouvoirs publics et de défendre leurs intérêts communs.

Enfin, l'adhésion des entreprises d'insertion au Collectif ne leur a pas enlevé l'autonomie de gestion ni au bénéfice des pouvoirs publics ni à celui de cette entité commune. Au contraire, le Collectif se veut un organe qui veille à ce que les entreprises d'insertion conservent leur indépendance.

*Tableau 17 : Caractéristiques du Collectif*

<b>Intentions stratégiques</b>	- Volonté de se définir (avoir un modèle) - Revendiquer un financement adéquat
<b>Type d'allié choisi</b>	- <b>Similitudes</b> : critères de définition, bailleur de fonds principal. - <b>Différences</b> : secteurs d'activité (marchés), ancienneté/taille, territoires, clientèle en insertion
<b>Engagement des alliés</b>	- Coentreprise

## 2.2 Collectif des entreprises d'insertion : quels apprentissages ?

La création du Collectif a eu de nombreuses retombées sur les entreprises d'insertion membres. En nous référant à notre cadre théorique, nous avons classé ces retombées en trois principales dimensions : une dimension intra-organisationnelle, une dimension interorganisationnelle et une dimension extra-organisationnelle. Ces

dimensions reprennent respectivement les sous-propositions que nous avons élaborées au terme du cadre théorique.

### *2.2.1 Apprentissage intra-organisationnel*

#### Sous-proposition 1

« Le regroupement d'organisations communautaires dans des alliances stratégiques contribue à l'amélioration de leur fonctionnement interne. »

Pour ce qui est de la dimension intra-organisationnelle, nous remarquons que la création du Collectif et l'adhésion au Collectif ont beaucoup apporté aux entreprises d'insertion au niveau de leur fonctionnement interne. En effet, les principaux apports sont : la reconnaissance et la crédibilité de ce type d'entreprises, la récurrence quant à leur financement, l'amélioration de leurs pratiques par le biais de la formation, l'octroi du statut de salarié aux participants pour les entreprises qui ne l'offraient pas, etc. Nous avons également pu constater de notre présentation des résultats que même si la création du Collectif n'altère en rien le processus de prise de décision des entreprises, elle contribue efficacement à améliorer sa qualité. En effet, nous considérons que le rôle du Collectif en tant qu'organe d'information, de promotion et de critique des entreprises d'insertion permet aux entreprises membres d'améliorer leurs pratiques et d'assumer le mieux possible leur mission.

Le fait d'être reconnues en tant qu'entreprises d'insertion ayant pour mission l'insertion sociale par une activité économique réelle de personnes désavantagées a permis à ces entreprises de bénéficier d'un financement adéquat et ce, selon une logique de projets et non de programmes. En effet, avant la création du Collectif, les entreprises d'insertion devaient revendiquer du financement pour chacun de leurs aspects ou programmes (formation, production, encadrement psychosocial, etc.). Avec la création du Collectif, le financement, en termes de projet d'entreprises d'insertion avec tous les volets que cette double mission implique, leur a permis de fournir aux participants un accompagnement personnalisé et un processus de

formation complet. En un mot, ces entreprises ont permis à ces personnes en difficulté de se munir des outils nécessaires à leur intégration aussi bien au niveau professionnel qu'au niveau social. En somme, le Collectif contribue grandement au développement des compétences des entreprises d'insertion quant à l'exercice de leur mission. Dès lors, nous pouvons parler d'apprentissage intra-organisationnel des entreprises d'insertion en tant que résultat direct de la création d'une alliance commune.

### *2.2.2 Apprentissage interorganisationnel*

#### Sous-proposition 2

« La formation d'alliances stratégiques entre même type d'organisations communautaires améliore les relations qu'elles entretiennent entre elles. »

Avant la création du Collectif, les entreprises d'insertion avaient peu de contact entre elles à l'exception des six entreprises qui ont initié ce regroupement. La formation du Collectif a permis aux entreprises d'insertion de s'ouvrir aux autres entreprises qui partagent les mêmes préoccupations. Les entreprises d'insertion ont donc appris à se reconnaître mutuellement et à nouer des liens entre elles afin d'établir des relations de collaboration. Ces relations peuvent être illustrées par l'échange de biens et de services ainsi que par la participation des directeurs aux nombreux comités de travail du Collectif. La participation des entreprises d'insertion dans la création et le lancement du répertoire des produits et services de ces entreprises est un autre exemple de cette collaboration. Notons que celle-ci n'aurait pu avoir lieu avant la création du Collectif. À travers cette entité, les entreprises d'insertion collaborent entre elles en vue de réaliser certains objectifs communs tels que la diffusion du modèle entreprise d'insertion non seulement auprès des instances publiques, mais aussi auprès de la population. Ces apports du collectif quant à la relation avec les autres entreprises d'insertion constituent donc ce que nous avons appelé apprentissage interorganisationnel et qui consiste essentiellement à renforcer les relations entre les membres du Collectif.

### *2.2.3 Apprentissage extra-organisationnel*

#### Sous-proposition 3

« Le regroupement d'organisations communautaires dans des alliances stratégiques augmente leur capacité de négociation face aux pouvoirs publics. »

Les rapports entre les entreprises d'insertion et les pouvoirs publics ont à leur tour été modifiés depuis la création du Collectif. En effet, les entreprises d'insertion bénéficient actuellement d'une certaine crédibilité de la part du gouvernement grâce au cadre de reconnaissance que le Collectif a pu négocier en leur faveur. Ainsi que nous l'avons mentionné dans notre présentation des résultats, les entreprises d'insertion ont toujours eu recours au gouvernement pour financer leur mission d'insertion, seulement elles le faisaient de façon individuelle. Désormais, les entreprises d'insertion bénéficient d'une politique gouvernementale de reconnaissance et de financement. C'est l'une des mesures les plus importantes de la politique active du marché de travail.

Grâce au Collectif, les entreprises d'insertion bénéficient non seulement d'un rapport de forces face au gouvernement mais également de rapports de partenariats avec ses instances. Ces rapports se manifestent sous plusieurs aspects dont le partenariat existant entre le gouvernement (Emploi Québec) et le Collectif au sein du comité de suivi concernant l'application du cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion.

Nous pouvons conclure d'après l'analyse de la dimension des relations entre entreprises d'insertion et pouvoirs publics qu'il y a effectivement un certain apprentissage extra-organisationnel qui se traduit par les nombreux avantages que nous avons présentés brièvement dans cette partie et que nous avons précédemment regroupés dans le tableau 16. Le Collectif a donc contribué, et contribue toujours, à renforcer la position des entreprises d'insertion face aux pouvoirs publics en allant

même jusqu'à établir des relations de partenariat avec ces instances sans, toutefois, les départir de leur autonomie.

Les trois types d'apprentissage qui ont résulté de la création du Collectif et que nous avons élaborés dans cette partie sont résumés au tableau 18.

*Tableau 18 : Types d'apprentissage identifiés concernant le cas du Collectif*

<b>Apprentissage intra-organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance / crédibilité</li> <li>- Financement récurrent</li> </ul>
<b>Apprentissage interorganisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration entre E.I. (ex : échange de produits et de services)</li> </ul>
<b>Apprentissage extra-organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre de reconnaissance</li> <li>- Rapport de forces, pouvoir de mobilisation</li> </ul>

En conclusion de cette section sur les apprentissages, rappelons encore une fois que ces différents types d'apprentissages n'auraient pu être possibles s'il n'y avait pas un sentiment de confiance assez développé entre les entreprises d'insertion ou plutôt entre les directeurs. En effet, comme nous l'avons mentionné dans un autre chapitre, le sentiment de confiance est non seulement préalable à toute formation d'alliance stratégique, mais indispensable à l'émergence de tout processus d'apprentissage.

À côté du sentiment de confiance, plusieurs mécanismes ont favorisé les processus d'apprentissage dont ont bénéficié les entreprises d'insertion membres du Collectif. Le premier mécanisme a trait à l'emplacement du Collectif. En effet, étant située à Montréal, cette entité est géographiquement proche de la plupart des entreprises d'insertion, elles aussi sises dans la région métropolitaine. Seulement, les entreprises qui se situent hors de cette région s'impliquent moins au niveau de ce regroupement.

C'est pourquoi le Collectif déploie de nombreux efforts afin de pallier l'inconvénient de son éloignement par rapport à ces entreprises. Ainsi, il veille à ce que les entreprises s'impliquent davantage et ce, en organisant, chaque fois dans une région différente de la province, de nombreuses activités telles que réunions du conseil d'administration, assemblées générales, rencontres de comités de travail ou autre activité. Cette présence du Collectif constitue un soutien permanent pour les entreprises.

La rotation des administrateurs au niveau du conseil d'administration facilite à son tour la diffusion de ces apprentissages. En effet, compte tenu du processus démocratique qui caractérise la gestion des organisations de l'économie sociale, les membres du conseil d'administration du Collectif ont tendance à siéger pour une durée limitée dans ce conseil de façon à assurer une certaine rotation afin d'inciter les autres membres à s'impliquer davantage dans cette alliance.

La mise en place de comités de travail par le Collectif fait aussi partie des outils d'intégration entre les entreprises partenaires. Nous avons noté, en effet, l'existence de nombreux comités de travail (comité des affaires, comité des communications, comité des adhésions, comité de la formation continue et comité de suivi). Ces comités qui se réunissent régulièrement regroupent, en plus des directeurs généraux, les employés permanents de ces entreprises. Ces comités facilitent ainsi le transfert de savoir-faire.

Le mécanisme d'adaptation structurelle des organisations partenaires, cité par Vasseur (1995) comme un mécanisme favorisant le processus d'apprentissage, peut être appliqué dans le cas du Collectif. En effet, le fait de devenir membre du Collectif a poussé, en quelques sorte, certaines entreprises d'insertion à procéder à quelques ajustements au niveau interne. Le rapport critique du Collectif auquel se sont prêtées volontairement les entreprises d'insertion a levé le voile sur les points qui doivent être améliorés afin de correspondre aux critères de reconnaissance d'une entreprise d'insertion. Nous pouvons citer à titre d'exemples le statut de salarié que certaines



entreprises ont dû octroyer à leurs participants et l'encadrement psychosocial qui doit leur être assuré. Ainsi que nous l'avons mentionné dans la présentation des résultats, rares sont les entreprises d'insertion qui octroyaient à leurs participants le statut de salarié. Ce statut est important dans la mesure où il constitue l'un des critères de définition d'une entreprise d'insertion.

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre collecte de données concernant le Collectif des entreprises d'insertion nous ont permis de répondre à notre question de départ et de confirmer les sous-propositions formulées dans le chapitre II et reprises plus haut. En effet, nous avons pu identifier les principaux impacts de la création d'alliances stratégiques sur les organisations partenaires et qui se situent à plusieurs niveaux : intra-organisationnel, interorganisationnel et extra-organisationnel. Les impacts intra-organisationnels sont illustrés par l'amélioration des pratiques des entreprises d'insertion, par le biais de l'adoption du statut de salarié par tous les membres et à travers le financement permanent dont elles ont bénéficié et qui leur a permis d'assurer des conditions favorables à la réintégration de la clientèle en insertion à la société et au marché du travail. Les seconds impacts, interorganisationnels, se concrétisent par la collaboration entre les entreprises membres afin de promouvoir leur modèle. Finalement, les impacts extra-organisationnels s'articulent autour du pouvoir de négociation par rapport à l'État et acquis par les entreprises d'insertion à travers leur entité commune qui est le Collectif. Ce sont donc un apprentissage interne, un apprentissage de la collaboration et un apprentissage de la négociation qui sont devenus possibles avec la création d'une entité commune aux entreprises d'insertion.

### **3. Discussion**

Si nous avons traité séparément, jusqu'à présent, les deux cas (le CÉS et le CEIQ), il convient à ce stade-ci de procéder à une analyse comparative dans le but de tirer certains éléments qui pourraient être utiles à la compréhension du phénomène des alliances stratégiques dans le contexte général de l'économie sociale (phénomène qui

peut apparaître sous différentes formes et en réponse à différents besoins). Il s'agit donc, dans cette troisième section, de faire ressortir les points communs et les différences entre ces deux alliances.

### **3.1 Caractéristiques communes**

Dans les deux cas, les alliances se sont formées, directement ou indirectement, pour faire face aux pouvoirs publics. En effet, le CÉS a été créé suite au mandat gouvernemental du Centre local de développement. C'est donc dans le souci d'assumer le mieux possible ce nouveau mandat, particulièrement le volet concernant l'économie sociale, que les agents de développement ont éprouvé le besoin de se réunir et d'échanger. Le Collectif, quant à lui, a été créé afin de revendiquer pour ses membres un financement adéquat et un cadre de reconnaissance de l'identité propre aux entreprises d'insertion et ce, face aux pouvoirs publics pour pouvoir être distinguées des autres initiatives d'insertion sociale et/ou professionnelle qui n'ont pas les mêmes particularités que les entreprises d'insertion par l'économique.

Les deux alliances créées sont des alliances additives dans la mesure où les alliés, dans les deux cas, se sont regroupés non pas parce qu'ils sont complémentaires, mais à cause de leurs similitudes. En effet, concernant le cas du Collectif, les entreprises se sont regroupées pour avoir un financement adéquat et une voix qui porte davantage, c'est donc l'élément de la taille qui est déterminant dans la création du Collectif. Ainsi, plus sont nombreuses les entreprises d'insertion membres du Collectif, plus elles ont des chances d'être écoutées et de gagner en crédibilité par les pouvoirs publics. Pour le cas du CÉS, les agents de développement, quant à eux, se sont réunis au sein de cette entité pour répondre à une préoccupation commune liée au mandat gouvernemental et à des besoins communs en rapport avec le manque d'informations concernant la manière d'accomplir ces nouvelles tâches qui ont trait essentiellement à la gestion du fonds d'économie sociale.

Les apprentissages qui ont résulté de la création de ces deux alliances constituent également un autre point commun au Collectif et au Comité économie sociale. En effet, dans les deux cas, la création du regroupement et l'adhésion à celui-ci ont eu de nombreux impacts positifs sur les organisations membres. Ces impacts s'articulent, comme nous l'avons vu précédemment, autour de trois dimensions principales. Les impacts liés à la dimension intra-organisationnelle consistent en l'amélioration du fonctionnement interne de ces organisations. Ainsi, pour les membres du CÉS, l'acquisition de compétences et de connaissances, résultat de la création du CÉS, a eu des effets directs sur l'exercice de leurs fonctions tant au niveau de la gestion du fonds économie sociale qu'au niveau de leur accompagnement des promoteurs dans la création ou la consolidation de leurs projets. Les impacts de la création du Collectif sur la dimension intra-organisationnelle des entreprises d'insertion consistent, quant à eux, en la reconnaissance de ces initiatives qui s'est traduite par un financement stable et récurrent ainsi qu'en une économie de temps pour leurs dirigeants qui ont été secondés dans leur recherche de financement permanente par le Collectif. Ces résultats ont ainsi une portée directe sur le fonctionnement interne de ces entreprises.

En ce qui a trait à la dimension interorganisationnelle, que ce soit pour le cas du Collectif ou celui du CÉS, la création d'entités communes a rapproché les partenaires. En effet, les relations interorganisationnelles ayant été assez limitées avant la constitution des deux alliances, la formation de celles-ci a permis aux partenaires de renforcer et d'améliorer leurs liens ; ce qui a eu comme résultat le développement de la collaboration entre eux. Cette collaboration se manifeste au niveau du CÉS par la reconduction de l'entente de gestion avec le CLD adoptée par toutes les CDÉC et également par l'établissement de règles communes à tous les territoires de la ville au niveau du développement des projets d'économie sociale. Ainsi, la dimension interorganisationnelle qui était présente au niveau des directeurs, passe pour la première fois au niveau d'employés non cadres. Quant au Collectif, la collaboration entre les partenaires se traduit par la mise sur pied de plusieurs projets en commun tels que le lancement du répertoire des entreprises d'insertion, l'échange

de produits et services et l'implication des acteurs dans les nombreux comités de travail organisés par le Collectif.

La formation de ces deux alliances a eu également un impact important sur les partenaires quant à leurs rapports avec les pouvoirs publics. Ainsi, en permettant une meilleure circulation de l'information des instances publiques aux agents de développement, la création du CÉS a contribué à améliorer les réponses gouvernementales aux besoins des agents. Les entreprises d'insertion, quant à elles, ont pu bénéficier d'une reconnaissance gouvernementale et d'un financement récurrent grâce à la création du Collectif. Elles se sont même engagées dans une relation de partenariat avec ces instances. Par ailleurs, cette relation de partenariat n'a nullement limité l'autonomie des partenaires et ce, tant au niveau des CDÉC qu'au niveau des entreprises d'insertion. Les organisations communautaires n'ont pas été absorbées par ces instances publiques et continuent d'exercer leur mission en toute indépendance. Ainsi, le rapprochement des partenaires des instances gouvernementales qui a été possible grâce à la création de ces regroupements ne s'est pas fait aux dépens de l'autonomie propre des partenaires. À cet effet, le Collectif se fait un devoir de veiller à l'indépendance des entreprises d'insertion et négocie avec le gouvernement dans ce sens.

Nous avons également pu noter que tant au niveau du Comité économie sociale qu'au niveau du Collectif, ces apprentissages sont à l'origine des apprentissages individuels. En effet, ce sont les individus qui apprennent en acquérant les compétences et/ou connaissances et en les transférant à leurs organisations. Le transfert se fait par le biais de rapports écrits ou verbaux.

Le caractère volontaire des deux alliances est un autre point en commun entre ces deux entités. En effet, nous avons vu auparavant que les alliés, tant au niveau du CÉS qu'au niveau du Collectif, s'impliquent volontairement dans ces alliances pour les nombreux apprentissages qui peuvent en résulter et que nous avons regroupés en trois dimensions.

D'après cette brève comparaison entre les deux alliances, nous remarquons des similitudes à quatre niveaux : au niveau des objectifs généraux des deux alliances qui consistent essentiellement en une réponse au gouvernement ; au niveau des apprentissages (trois types ont été identifiés) ; au niveau de leur caractère volontaire et finalement au niveau du type de l'alliance créée. En effet, les deux alliances que nous avons étudiées se sont avérées être des alliances additives. Les résultats de notre recherche nous ont donc permis de penser que dans le champ de l'économie sociale, il serait plus courant de trouver des alliances additives que des alliances de type complémentaire dans la mesure où la plupart des organisations appartenant à ce champ constituent des regroupements entre elles dans le but de se faire reconnaître ou de revendiquer du financement ou encore de répondre à un mandat du gouvernement. Ceci peut s'expliquer par le fait que dans le champ de l'économie sociale rien n'est acquis et que beaucoup d'efforts d'institutionnalisation restent à faire. Nous pouvons également constater que les individus jouent également un rôle important dans la création et la réussite de ces relations de coopération, dans la formulation, la mise en œuvre et la gestion des stratégies d'alliance. Plusieurs éléments sont déterminants dans la réussite des alliances et dans l'émergence de processus d'apprentissage tels que la présence du sentiment de confiance entre les partenaires, la création de comités de travail, la rotation des membres et l'adaptation structurelle. Nous pouvons souligner aussi que les apprentissages qui ont résulté de ces regroupements dépassent à bien des égards les objectifs de départ présents derrière la création d'alliances. Cette idée peut être illustrée par la comparaison entre les motivations des partenaires derrière leur implication dans l'alliance et les impacts de la création de ces entités sur les organisations alliées.

### **3.2 Caractéristiques spécifiques**

Fidèles à leur réputation de phénomène apparaissant sous différentes formes et répondant à diverses motivations, les alliances stratégiques même en contexte d'économie sociale sont riches de par leurs formes et leurs objectifs. Ainsi, nous

sommes en présence de deux structures différentes l'une de l'autre à bien des égards. En effet, tandis que le regroupement des agents de développement a donné lieu à un simple accord, le regroupement des entreprises d'insertion, quant à lui, a donné naissance à une coentreprise ayant un statut juridique propre qui est celui d'organisme à but non lucratif. Cette différence entre les deux alliances peut trouver son explication dans un deuxième point de divergence, notamment, la place qu'occupent les acteurs qui se sont engagés dans ces regroupements, dans leurs organisations respectives. Ainsi, ce sont des agents du terrain, donc des acteurs de la base, qui ont créé le CÉS alors que le Collectif est l'œuvre d'acteurs appartenant à un niveau hiérarchique supérieur puisque ce sont pour la totalité les directeurs généraux d'entreprises d'insertion. Par ailleurs, la position de responsable d'entreprise d'insertion permet d'engager son organisation dans une coentreprise, ce qui est difficile pour un agent.

La nature des processus stratégiques derrière la création des alliances est également différente d'une alliance à l'autre. Tandis que dans un cas c'est une stratégie plus officielle, dans l'autre cas c'est une stratégie dite « émergente » qui motive les alliés à se regrouper. En effet, pour les entreprises d'insertion le Collectif est une orientation stratégique globale, alors que pour les agents de développement, le CÉS ne constitue pas une stratégie globale pour les CDÉC dans la mesure où elle concerne un volet spécifique qui s'est ajouté à leur mission centrale. En nous inspirant de Mintzberg et Waters (1985), nous pouvons avancer que l'alliance constituée par les agents de développement est un exemple de stratégie émergente puisqu'elle n'a pas été élaborée par les sommets stratégiques, mais qui n'en est pas moins stratégique car elle est importante pour les acteurs concernés et a trait directement à leurs fonctions au sein des CDÉC. Cette différence n'est pas non plus sans lien avec le fait que ce sont deux types différents d'acteurs qui sont engagés dans ces deux alliances.

Malgré le fait que les deux alliances se sont constituées pour faire face, directement ou indirectement, au gouvernement, les objectifs poursuivis par les partenaires diffèrent par leurs priorités. Ainsi, le Collectif a été créé pour faire reconnaître ses

membres par rapport aux pouvoirs publics, donc en vue d'un apprentissage extra-organisationnel, alors que le CÉS a été créé pour permettre à ses membres d'acquérir des compétences et/ou connaissances (apprentissage intra-organisationnel) relativement à l'économie sociale dans la mesure où ils n'ont pas à être reconnus par les pouvoirs publics puisque le mandat CLD provient justement de ces instances.

En se joignant au Collectif, les entreprises d'insertion ont dû procéder à certains ajustements pour correspondre aux critères de reconnaissance d'une entreprise d'insertion. C'est l'élément que nous avons appelé l'adaptation structurelle. Par ailleurs, les agents de développement n'ont pas eu à procéder à des ajustements. En vue de justifier cette différence, nous ne pouvons nous empêcher d'établir des liens avec les faits suivant : le Collectif est une entité formelle alors que le CÉS est un regroupement informel et le CÉS est un regroupement d'agents de terrain alors que le Collectif est l'initiative de directeurs. Nous pouvons donc constater que l'élément d'ajustement structurel a une plus grande probabilité de se manifester quand l'alliance créée est une initiative par le haut.

Les deux alliances se distinguent également entre elles par la nature des organisations alliées. En effet, nous remarquons que les CDÉC qui sont impliquées dans le CÉS sont des initiatives territorialisées alors que les entreprises d'insertion membres du Collectif sont des initiatives sectorialisées. Cette différence s'explique par celle des missions entre ces deux types d'organisations. Ainsi, les CDÉC sont des organismes de gouvernance locale alors que les entreprises d'insertion sont des initiatives d'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté, elles exercent de ce fait une activité économique réelle et ont plutôt une gouvernance d'entreprise sociale. Le tableau 19 met en relief les principales caractéristiques des deux alliances.

*Tableau 19 : Schéma comparatif entre les deux alliances*

<b>Comité économie sociale inter-CDÉC</b>	<b>Collectif des entreprises d'insertion du Québec</b>
Regroupement pour mieux assumer un mandat du gouvernement	Regroupement par rapport à leur identité et à leur financement
Même activité d'appui, <b>territoires différents</b>	Même mission d'insertion, <b>secteurs d'activité différents</b>
Simple accord (informel)	Coentreprise (formelle)

Nous pouvons constater que bien que les alliances stratégiques dans le contexte de l'économie sociale aient des caractéristiques particulières, elles peuvent se manifester, dans le même domaine, différemment et en fonction des circonstances. Elles prennent, notamment, différentes formes comme elles peuvent être initiées par des acteurs à différents niveaux dans l'organisation.

#### **4 Contributions de la recherche à la revue de littérature**

Nous avons tenté de faire ressortir de la recension des écrits l'importance des relations de coopération dans le domaine du développement économique communautaire et de l'économie sociale, particulièrement, pour des organisations telles que les entreprises d'insertion et les corporations de développement économique communautaire. Ce faisant, nous avons remarqué que ces relations de coopération se manifestent surtout en termes de concertation ou de partenariat. Ainsi, ces organisations évoluent dans un réseau de partenaires appartenant à plusieurs milieux (public, communautaire, syndical, privé, etc.).



La principale faiblesse que nous avons dégagée de la littérature réside dans le fait que ces écrits ne faisaient pas mention des relations de coopération qui donnent lieu à la création d'entités distinctes, ni de celles qui lient des organisations ayant la même nature telles le cas du CÉS et du Collectif. Or, ces relations de coopération vont au-delà de la concertation ou même du partenariat et doivent être étudiées selon une approche qui met en valeur leurs particularités. C'est donc dans cette optique que s'est inscrit notre travail de recherche. En effet, nous avons étudié deux regroupements d'organisations communautaires sous l'angle des alliances stratégiques et ce, en vue d'identifier les impacts de ces regroupements sur les organisations étudiées. Cette approche permet de prendre en considération certains éléments importants tels que les motivations qui sont derrière ces regroupements, le niveau d'engagement des membres et les caractéristiques des partenaires.

Étudier les relations de coopération entre organisations communautaires selon une approche d'alliances stratégiques renvoie à considérer différentes formes possibles que peuvent prendre les liens de partenariat entre ce type d'organisation. Ainsi, ce mémoire s'inscrit à la suite des études menées sur les relations de coopération entre organisations appartenant au champ de l'économie sociale en général et au développement économique communautaire en particulier. En effet, les résultats de cette recherche rejoignent à bien des égards la revue de littérature. Ainsi, nous avons trouvé que les objectifs qui sont derrière la création d'alliances stratégiques entre organisations communautaires sont principalement la reconnaissance et le financement de ces initiatives ainsi qu'un rapport de forces face à l'État (Collectif) ou bien pour assumer leur mission (CÉS). Ceci rejoint ce que Jetté et Mathieu (1999) ont trouvé dans leur recherche qui a bien montré que les groupes communautaires ont tendance à s'impliquer dans des activités de concertation-partenariat afin d'obtenir du financement ou bien pour développer un rapport de forces avec l'État ou encore pour répondre aux exigences de leur mission.

## *Conclusion*

Cette partie s'articule en trois sections. Dans une première partie, nous mentionnons les principaux apports de la recherche quant aux organisations étudiées. Comme tout travail de recherche, celui-ci comporte des limites tant au niveau conceptuel qu'au niveau méthodologique et empirique ; la deuxième section se propose donc d'évoquer ces limites. Si ce travail de recherche a été à caractère exploratoire, il a ouvert la voie à une perspective qui a été jusqu'à présent l'exclusivité de seules les entreprises d'économie de marché. Par cela même, ce travail a suscité de nombreuses questions qui méritent d'être explorées dans des recherches futures. Ainsi, nous suggérons quelques avenues de recherche.

### **1 Apports de la recherche**

Dans le chapitre précédent, nous avons traité de la contribution de la recherche à la littérature. Il s'agit dans cette section de mentionner les apports de la recherche au niveau pratique.

Ainsi, cette recherche offre aux organisations étudiées un modèle «non traditionnel»<sup>67</sup> de coopération interentreprises dans le domaine de l'économie sociale. Elle peut s'avérer utile pour ces organisations dans la mesure où elle leur permet d'explicitier certaines pratiques susceptibles d'améliorer leur fonctionnement interne, leur capacité de négociation par rapport à l'État ainsi que les relations de collaboration qu'elles entretiennent avec leurs pairs. La recherche a levé également le voile sur l'une des alternatives auxquelles les organisations communautaires ont recours en vue de parer aux incertitudes présentes dans leur environnement.

---

<sup>67</sup> Nous voulons dire par modèle «non traditionnel» un modèle qui ne se limite pas à la seule concertation entre les partenaires, mais qui implique la création d'entités distinctes.

---

Autrement dit, l'étude a démontré que les alliances stratégiques constituent un moyen que les organisations communautaires peuvent utiliser pour mieux assumer leur mission et principalement les mandats du gouvernement.

Cette recherche qui consiste en la description et en l'explicitation, à travers un point de vue externe, de certaines des pratiques des organisations communautaires permet à celles-ci de prendre le recul nécessaire pour juger de la pertinence de ces pratiques. En effet, pour les CDÉC, le CÉS permet d'assurer au mieux leur mandat CLD. L'expérience de l'alliance pourrait ainsi être étendue à d'autres volets de la CDÉC.

Au niveau des entreprises d'insertion, la prise en compte des résultats de cette recherche leur permettrait de prendre du recul par rapport à leurs relations avec le Collectif afin de voir dans quelle mesure celui-ci contribue à améliorer leurs pratiques et de pouvoir mieux apprécier les conséquences de leur regroupement au sein de cette entité. Ceci peut inciter les entreprises d'insertion à s'impliquer davantage et à développer de nouvelles formes de collaboration. Cela est possible dans la mesure où les entreprises d'insertion sont présentes dans plusieurs secteurs d'activités. Elles pourraient, à titre d'exemple et avec l'aide du Collectif, collaborer à l'exploration et à l'élargissement d'une mise en marché d'envergure collective des produits et services des entreprises d'insertion.

Toujours au niveau pratique, le point suivant concerne la diffusion du modèle que nous avons élaboré dans ce travail. En effet, considérées comme des innovations sociales, ces initiatives, que nous nous permettons de qualifier d'initiatives au stade de l'expérimentation, démontrent la pertinence et l'utilité de leurs impacts sur les organisations qui s'allient. D'autres organisations, également dans le domaine de l'économie sociale, pourraient prendre l'exemple de ces cas afin de réaliser leurs propres objectifs. Ceci peut mener vers une large diffusion voire même une institutionnalisation de ces initiatives. Pour ce faire, de nombreuses investigations dans le domaine restent à faire afin d'arriver à un stade supérieur à celui de l'expérimentation.

## 2 Limites de la recherche

L'objectif de cette recherche exploratoire est d'élaborer un modèle d'analyse des relations de coopération interentreprises dans le domaine de l'économie sociale. Ainsi, étudier ces relations à partir de l'approche des alliances stratégiques et selon des objectifs d'apprentissage nous a permis de prendre en considération plusieurs éléments dont les caractéristiques des alliés, les motivations de ceux-ci ainsi que la manière dont se manifeste leur engagement. Si le modèle d'analyse adopté nous a permis de cerner les différents impacts qui peuvent résulter de ces alliances, il comporte toutefois quelques imperfections conceptuelles, méthodologiques et empiriques.

Au niveau conceptuel, la littérature portant à la fois sur les organisations de la nouvelle économie sociale et les alliances stratégiques est loin d'être riche. Ainsi, devant la pauvreté des travaux sur les alliances stratégiques en économie sociale, il a fallu nous appuyer sur l'adaptation à notre contexte d'étude de recherches déjà existantes mais qui se situent surtout au niveau des organisations de l'économie de marché pour développer un modèle à l'aide duquel nous pouvons étudier les relations de coopération interentreprises dans le domaine de l'économie sociale. L'utilisation d'une approche telle que l'apprentissage organisationnel, quoiqu'elle corresponde à la nature des organisations étudiées, ne nous a cependant pas facilité la tâche à cause du caractère complexe des processus d'apprentissage dans le contexte des alliances stratégiques<sup>68</sup>.

Au niveau méthodologique, les recherches qui relient l'apprentissage organisationnel aux relations de coopération supposent des études qualitatives et longitudinales difficiles à mettre en œuvre quand l'objet étudié est récent (Vasseur, 1995 : 294). Le

---

<sup>68</sup> De nombreux auteurs (Ingham, 1994 ; Vasseur, 1995) parlent de la complexité des processus d'apprentissage en contexte d'alliances stratégiques.

---

Collectif est relativement récent étant donné qu'il n'a été créé qu'en 1996. Ainsi, il nous a été impossible d'effectuer une étude longitudinale. De même pour le CÉS, la création de ce comité remonte au mois de mai 1998 à la suite des mandats CLD. Le CÉS avait ainsi à peine une année d'existence au moment où nous avons commencé notre recherche.

Quant au niveau empirique, nous nous sommes appuyée dans notre recherche sur deux cas de regroupements d'organisations communautaires qui sont assez spécifiques : les CDÉC d'une part, et les entreprises d'insertion de l'autre. Ceci peut constituer quelque biais dans la mesure où ces organisations ne peuvent représenter toutes ou même la majorité des entreprises de l'économie sociale sachant que ces dernières se caractérisent par leur grande diversité. Le choix des répondants peut être également sujet à un biais. Celui-ci réside dans le fait que nous ayons interrogé des catégories spécifiques d'acteurs qui étaient directement liés aux regroupements. Cependant, il aurait été intéressant d'avoir d'autres points de vue tels que ceux des directeurs des CDÉC. Pour le Collectif, la limite que nous pouvons reprocher dans notre choix des répondants réside dans le fait que nous n'ayons pas interrogé les directeurs généraux des entreprises d'insertion qui sont présentes en dehors de la région de Montréal.

### **3 Avenues de recherche**

Comme nous l'avons souligné au début de cette partie, par le fait même qu'elle soit à caractère exploratoire, cette recherche soulève plusieurs questions. De ce fait, elle ouvre la voie vers de nouvelles recherches. Nous mentionnons dans cette section quelques-uns de ces questionnements qu'a suscité chez nous ce travail de recherche.

- Est-ce que les alliances stratégiques en économie sociale peuvent se manifester sous des formes autres que celles vues dans cette recherche ?
- Est-ce que les alliances stratégiques en économie sociale peuvent avoir des impacts autres que ceux identifiés dans cette recherche ?

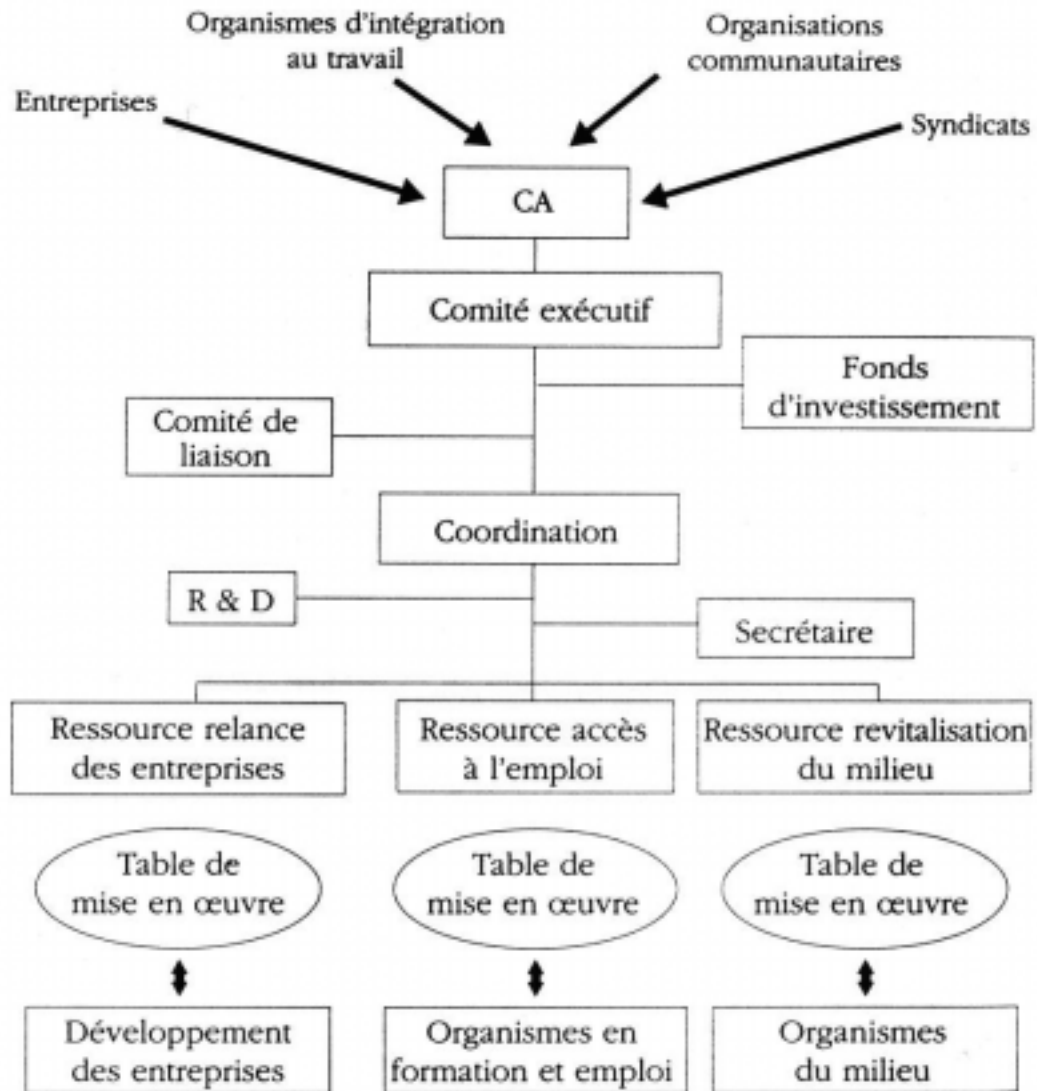
- Quels sont les impacts de l'évolution de ces alliances sur les organisations mères ?
- Est-ce que ce sont plutôt des regroupements à caractère ponctuel et qui se dissoudront une fois leurs objectifs de départ atteints ?
- Est-ce que le cadre théorique proposé dans ce travail pourrait être appliqué à d'autres organisations ? Si oui, quels en seraient les résultats ?

D'autres idées de recherches peuvent être également mentionnées, mais qui concernent cette fois-ci des recherches qui auraient pour objectif essentiel de contourner les limites de celle-ci et que nous avons citées précédemment.

# ***ANNEXES***

## Annexe 1 :

## Organigramme d'une CDEC



Source: Extrait du document «Stratégies pour le développement économique et communautaires des quartiers centraux du Québec (1993-1998)», Québec, 1993, page 55.



---

## Annexe 2 : Grilles d'entrevues

### I. Grille d'entrevues (Agents de développement du Comité d'économie sociale)

#### A. Questions relatives à la personne interrogée :

1. Depuis quand travaillez-vous à la CDEC ?
2. Quelles fonctions occupez-vous actuellement ? Quelle était votre fonction avant la création du Comité d'économie sociale ?
3. Quel est votre rôle au sein du Comité d'économie sociale ?
4. Quelle est votre formation ?

#### B. Questions relatives à l'organisation :

1. Quelle est la mission de votre organisation ? Quelles sont les personnes responsables de sa définition ?
2. Quelles sont les principales questions (ou dossiers) dont s'occupe le Comité d'économie sociale ?
3. Pourquoi avez-vous adhéré au Comité d'économie sociale Inter-CDEC ?
4. Quels sont les partenaires avec qui votre CDEC a des rapports ? De quel type sont ces rapports ?
5. Quelles relations votre CDEC avait-elle avec les autres CDEC avant la création du Comité d'économie sociale ? Que sont devenues ces relations après la constitution du Comité ?
6. Les CDEC sont-elles plutôt semblables ou différentes ? Qu'est-ce qui fait la similitude (différence) ?
7. Pourriez-vous nous parler du Comité d'économie sociale dans lequel êtes-vous engagés ?
8. De quelle façon le Comité a-t-il changé le fonctionnement de votre CDEC ?
9. Quelle valeur ajoutée le Comité apporte-t-il à votre CDEC ?
10. Est-ce que les relations entre votre CDEC et les pouvoirs publics ont changé avec la création du Comité d'économie sociale ?
11. Comment s'effectue le processus de prise de décision au sein de votre CDEC ? Qui y participe ?
12. Est-ce qu'il y a eu un changement depuis votre participation au Comité d'économie sociale ?
13. En quoi ce comité a-t-il changé les rapports de votre CDEC vis-à-vis des bailleurs de fonds ?
14. Quels types de rapport a votre CDEC avec le Comité d'économie sociale (suivi, évaluation, etc.) ?
15. Avez-vous des préoccupations par rapport au Comité d'économie sociale ?
16. Qu'est-ce qui pourrait vous amener à quitter le Comité d'économie sociale ?

---

## II Grille d'entrevues (Directeur du Collectif des entreprises d'insertion et fondateurs)

### A. Questions relatives à la personne interrogée :

1. Depuis quand travaillez-vous au collectif ?
2. Quelle fonction occupiez-vous avant de travailler au Collectif ?
3. Pourriez-vous nous parler de votre fonction actuelle ?
4. Quel est votre rôle au sein du Collectif ?
5. Quelle est votre formation, vos autres expériences ?

### B. Questions relatives à l'organisation :

1. Quelle est la mission de votre organisation ? Quelles sont les personnes responsables de sa définition ?
2. Quelles sont les principales questions (ou dossiers) dont s'occupe le Collectif des entreprises d'insertion ?
3. Quelles relations les entreprises d'insertion avaient-elles entre elles avant la création du Collectif ? De quel type sont ces rapports ?
4. Pourriez-vous nous parler du Collectif des entreprises d'insertion ?
5. De quelle façon le Collectif a-t-il changé le fonctionnement des entreprises d'insertion ?
6. Quelle valeur ajoutée le Collectif a apporté aux entreprises d'insertion ?
7. Est-ce que les relations entre les entreprises d'insertion et les pouvoirs publics ont changé avec la création du Collectif ?
8. Comment s'effectue le processus de prise de décision au sein du Collectif ? Qui y participe ?
9. Comment s'effectue le processus de prise de décision au sein des entreprises d'insertion ? Qui y participe ? Est-ce qu'il y a eu des changements depuis la constitution du Collectif ?
10. En quoi le Collectif a-t-il changé les rapports de chaque entreprise vis-à-vis des bailleurs de fonds ?
11. Quels types de rapports le Collectif entretient-il avec les entreprises d'insertion ?
12. Avez-vous des préoccupations par rapport à l'avenir du Collectif ?
13. Avez-vous des préoccupations par rapport à l'avenir des entreprises d'insertion ?

---

### III Grille d'entrevues (Directeurs des entreprises d'insertion)

#### A. Questions relatives à la personne interrogée :

1. Depuis quand dirigez-vous une entreprise d'insertion ?
2. Parlez-moi de votre fonction actuelle ?
3. Quelle est votre formation ?

#### B. Questions relatives à l'organisation :

1. Quelle est la mission de votre organisation ? Quelles sont les personnes responsables de sa définition ?
2. Quelles sont les principales questions dont s'occupe le Collectif des entreprises d'insertion ?
3. Quelles relations votre entreprise d'insertion avait-elle avec les autres entreprises d'insertion ? Que sont devenues ces relations après votre adhésion au Collectif ?
4. Pourquoi avez-vous adhéré au/participé à la création du Collectif des entreprises d'insertion ?
5. Pourriez-vous me parler du Collectif dont vous faites partie ?
6. De quelle façon le Collectif a-t-il changé le fonctionnement de votre entreprise ?
7. Quelle valeur ajoutée le Collectif apporte-t-il à votre entreprise ?
8. Est-ce que les relations entre votre entreprise et les pouvoirs publics ont changé avec votre participation au Collectif ?
9. Comment s'effectue le processus de prise de décision au sein de votre entreprise d'insertion ? Qui y participe ?
10. Est-ce qu'il y a eu un changement au niveau du processus de prise de décision depuis votre participation au Collectif ?
11. En quoi le Collectif a-t-il changé les rapports de votre organisation vis-à-vis des bailleurs de fonds ?
12. Quels types de rapport a votre entreprise d'insertion avec le Collectif des entreprises d'insertion ?
13. Quelles sont vos attentes par rapport au Collectif ?
14. Avez-vous des préoccupations par rapport à l'avenir de votre entreprise ?
15. Qu'est ce qui pourrait vous amener à quitter le Collectif ?

## Annexe 3 : Fonctions occupées par les personnes rencontrées

Comité économie sociale inter-CDÉC
<ul style="list-style-type: none"><li>- Agente de développement de la CDÉC Côte-Des-Neiges/Notre-Dame-De-Grâce</li><li>- Agent de développement de la CDÉC Centre-sud/Plateau-Mont-Royal</li><li>- Agent de développement de la CDEST</li><li>- Agente de développement de la CDÉC Ahunstic/Cartierville</li><li>- Agent de développement de la SODEC Rivière-Des-Prairies/Pointe-Aux-Trembles</li><li>- Agente de développement de la SDE Ville-Marie</li><li>- Agent de développement de la CDÉC Centre-nord</li><li>- Agent de développement du RESO</li><li>- Agente de développement de la CDÉC Rosemont-Petite-Patrie</li></ul>

Collectif des entreprises d'insertion
<ul style="list-style-type: none"><li>- Directeur général du CEIQ</li><li>- Directeur général de «École-entreprise Formétal »</li><li>- Directeur général de « Buffets Insère-Jeunes »</li><li>- Directeure générale de « Part du Chef »</li><li>- Directeur général de « Imprime-Emploi »</li><li>- Directeur général de « Corporation D-Trois-Pierres »</li><li>- Directeur général de « AMRAC »</li></ul>

---

## Annexe 4 : Éconcé<sup>69</sup> des critères de reconnaissance selon le CEIQ

Les critères de définition d'une entreprise d'insertion ont fait l'objet d'une journée de travail du conseil d'administration du Collectif le 22 septembre 1997. Voici la nouvelle formulation avec laquelle nous travaillons pour le moment.

### 1- La mission

Les organismes doivent avoir une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. L'entreprise d'insertion offre une passerelle aux participant-es vers le marché du travail, la formation ou d'autres alternatives.

### 2- Les participants

L'entreprise d'insertion sociale et professionnelle s'adresse à des personnes en grande difficulté en leur proposant une réelle expérience de travail. Elle s'adresse en priorité à des personnes (jeunes ou adultes) qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes sont inadaptées. Cette clientèle en situation d'exclusion, sans revenus ou fortement défavorisée, est temporairement incapable d'affronter la réalité du marché du travail. Elles s'engagent dans une démarche d'insertion sur une base volontaire.

### 3- Une entreprise authentique

L'entreprise d'insertion est un organisme sans but lucratif qui emploie des salariés et commercialise les biens ou services qu'elle produit et vit avec les contraintes du marché. Elle présente des garanties raisonnables d'opération sur trois ans. Elle offre une expérience de travail réelle et significative. L'activité économique se veut au service de la démarche des participant-es. Lorsqu'elle produit des excédents budgétaires, l'entreprise les investit au service de sa mission.

### 4- Statut de salarié-e à durée déterminée

Une entreprise d'insertion s'engage à accorder un statut de travailleur salarié à durée déterminée à ses participant-es, selon les normes du travail en vigueur.

---

<sup>69</sup> Document rédigé par le Collectif.

---

5- Accompagnement personnalisé

En lien avec les problématiques à l'origine des difficultés vécues par la personne, l'entreprise d'insertion offre au participant, dans le cadre d'une intervention concertée et planifiée, un accompagnement personnalisé tout au long de son parcours d'insertion et même après.

6- Formation

Centrée sur les besoins des individus, l'approche y est globale et lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. La formation est intégrée et vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et la qualification des individus, mais aussi à restituer leur citoyenneté et leur identité. L'encadrement doit être suffisant et compétent.

7- Partenaires

Issue du milieu, l'entreprise d'insertion se situe au centre d'un réseau de partenaires. Elle est un carrefour privilégié pour mettre en place une réelle concertation pour consolider et renforcer des actions en direction de leur clientèle. Elle s'inscrit dans la dynamique de son milieu\*.

---

\* Selon une approche de développement économique communautaire = ce dernier élément doit faire l'objet d'autres discussions.

---

Annexe 5 : Charte<sup>70</sup> des entreprises d'insertion

**AGIR POUR  
L'INSERTION**

**La charte des entreprises d'insertion**

*Les entreprises d'insertion membres du Collectif des entreprises d'insertion adhèrent aux principes définis par la présente Charte. Sans en faire un nouveau cadre normatif, elles entendent se mobiliser et mobiliser leurs partenaires pour que ces principes deviennent des réalités.*

**L'entreprise d'insertion...**

**...outil économique au service d'un projet social**

Outil économique au service d'un projet social, l'entreprise d'insertion permet aux personnes qu'elle accueille :

- d'accéder, dans les meilleures conditions possibles, au marché du travail ou de retourner aux études
- de vivre une expérience positive de travail
- de participer à une formation qualifiante et/ou transférable
- de s'engager dans une approche personnelle valorisante
- de (re)trouver le chemin de l'autonomie
- de jouer un rôle actif au sein de la collectivité

L'entreprise d'insertion a également pour fonction de promouvoir l'embauche de ces clientèles et de sensibiliser les partenaires économiques et sociaux aux problématiques de l'exclusion et au défi de l'insertion.

L'entreprise d'insertion produit des biens ou des services et intègre l'ensemble des dimensions de l'activité économique de toute entreprise (rentabilité, qualité, productivité...) dans sa propre finalité sociale. Ses activités économiques de quelque domaine qu'elles relèvent (sphère privée ou domaine d'utilité sociale), sont avant tout compatibles avec les besoins d'intégration socioprofessionnelle des participants.

Elle s'inscrit enfin dans une stratégie de développement économique communautaire.

---

<sup>70</sup> Tirée d'un document du CEIQ.

### **L'entreprise d'insertion... ...pour lutter contre l'exclusion**

L'entreprise d'insertion s'adresse en priorité à des personnes (jeunes ou adultes) qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes (formation académique ou professionnelle, aide à la recherche d'emploi, entreprises traditionnelles...) sont inadaptées voire rejetantes ou à des personnes néo-immigrantes connaissant d'importants problèmes de langue et de qualification.

Cette clientèle, volontaire, est constituée de personnes précarisées ou en situation d'exclusion, sans revenus ou fortement défavorisées, qui bénéficient pour beaucoup d'entre elles de mesures d'accompagnement social.

L'entreprise d'insertion constitue bien souvent la seule réponse possible et adaptée face à une situation de réel «décrochage social», et une étape préalable (un pré-requis) nécessaire dans une démarche de réinsertion professionnelle.

### **L'entreprise d'insertion... ...pour se former, (re)prendre sa place, être reconnu**

L'entreprise d'insertion propose un système intégré d'apprentissage dont le fondement est la situation de travail, où les activités de formation et les activités de production sont intimement liées.

Cette approche est centrée sur les besoins de l'individu et implique un encadrement pluridisciplinaire qui tient compte des dimensions sociales, personnelles, techniques et professionnelles de la formation.

Sur un plan social, elle vise à faire acquérir les comportements et attitudes (savoirs-être) qui rendent possible la réalisation d'une activité en société, en développant des situations et des processus qui renforcent l'estime de soi, la confiance en ses moyens, les sentiments d'appartenance, l'autonomie et la responsabilité.

Sur le plan professionnel, en permettant l'acquisition d'expérience et de compétences dans le cadre d'une activité de production, l'entreprise d'insertion favorise le développement des comportements de travail essentiels tels que la ponctualité, l'assiduité, la capacité de travailler en équipe et l'apprentissage de savoir-faire transférables à d'autres secteurs d'activités.

La reconnaissance des participants comme «travailleurs rémunérés en formation» est un élément fondamental qui leur permet de s'inscrire dans un processus de réussite, de valorisation et d'autonomisation (en rupture avec les logiques d'assistantat), et contribue à leur (ré)insertion sociale et professionnelle durable.

Les personnes en insertion sont donc employées pour une durée déterminée. Leur emploi fait l'objet d'un contrat de travail et de formation qui précise les engagements de chacune des parties signataires ainsi que les objectifs à atteindre et les moyens mis en œuvre pour ce faire.



---

### **L'entreprise d'insertion... ...au centre d'un réseau de partenaires**

Généralement issue de son milieu, en réponse à des besoins locaux, l'entreprise d'insertion s'appuie sur un réseau diversifié de partenaires et de collaborateurs (milieu des affaires, organismes communautaires, ressources institutionnelles...).

La recherche d'une collaboration étroite avec les entreprises privées est un axe prioritaire de l'intervention des entreprises d'insertion. Leur fonction d'employeurs potentiels des clientèles formées par les entreprises d'insertion fait de ces entreprises privées des partenaires privilégiées bien plus que des concurrents.

L'entreprise d'insertion œuvre avec les autres intervenants sociaux et économiques à la mise en place d'alternatives adaptées et complémentaires s'inscrivent dans la logique d'un réel parcours d'insertion pour les personnes en situation d'exclusion, d'une revitalisation du tissu local, et d'une émergence de nouvelles activités créatrices d'emplois.

Elle constitue enfin l'un des maillons essentiels pour la mise en place d'une dynamique collective de développement.

### **L'entreprise d'insertion... ...un financement adapté nécessaire**

La réussite et la viabilité de l'entreprise d'insertion nécessitent, en complément du chiffre d'affaires issu de la production, le soutien financier des pouvoirs publics pour compenser le manque à gagner dû aux conditions d'exploitation spécifiques, ou surcoût social (suivant la dénomination que lui donnent les entreprises d'insertion elles-mêmes).

Ce surcoût social se justifie essentiellement par :

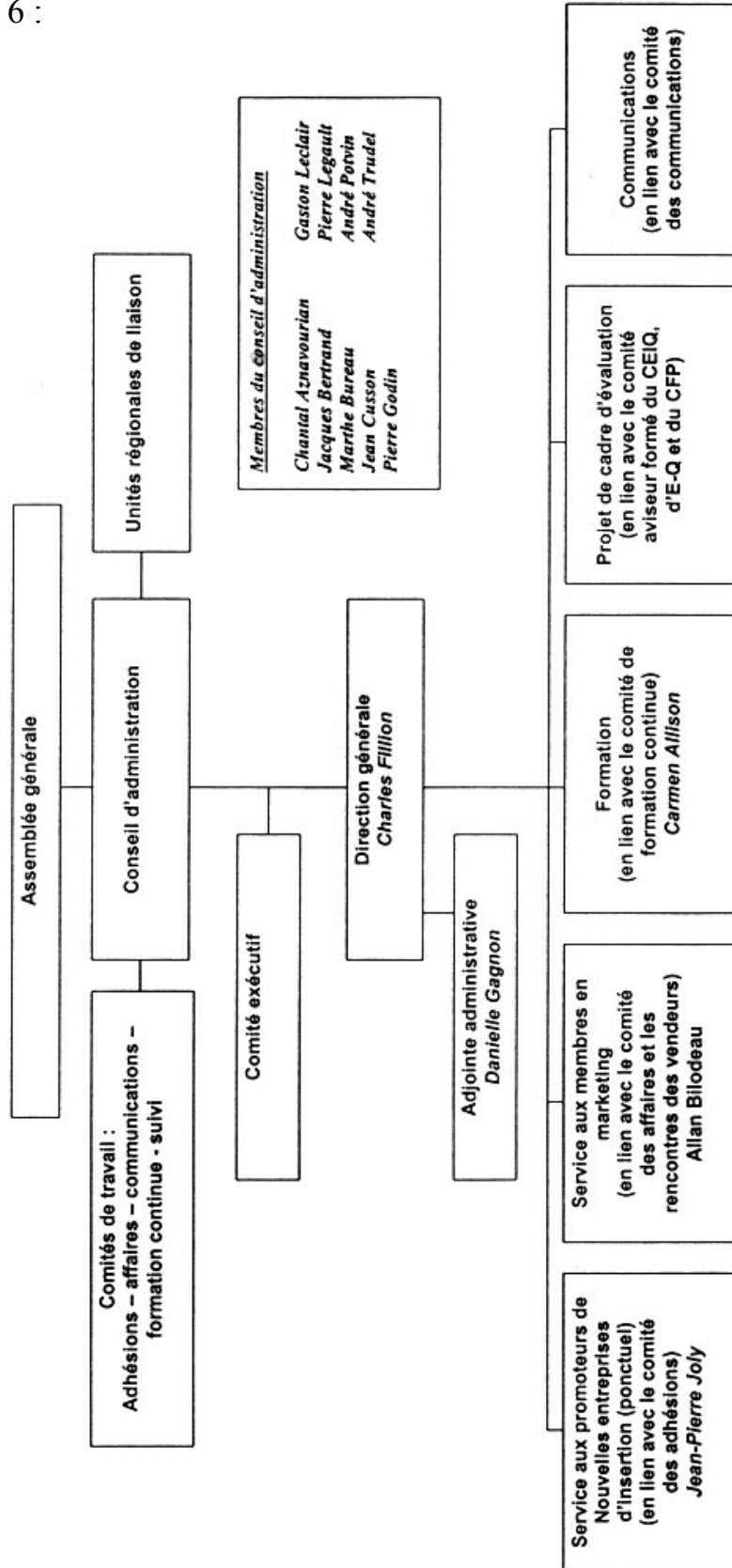
- le manque de rentabilité des personnes employées
- le sur-encadrement lié aux publics accueillis
- la forte rotation des effectifs
- le coût de la formation (temps formateurs et participants, pertes de matières premières, investissement matériels...)

Le financement public, lié au surcoût social des entreprises d'insertion se doit d'être suffisant, souple, global, récurrent et d'assurer une pleine autonomie de gestion aux promoteurs de ces initiatives.

Pour les entreprises d'insertion dont l'activité économique se situe dans un domaine d'utilité sociale indispensable à la collectivité (ex : services alimentaires pour une clientèle en situation de grande pauvreté), les financements publics doivent couvrir les coûts relatifs à une mission qui intègre également cette autre dimension sociale (fourniture d'un service d'utilité collective).

Annexe 6 :

**Organigramme du  
Collectif des entreprises d'insertion du Québec**



Mai 1999

---

## Annexe 7 : Rappel des principaux engagements gouvernementaux à l'égard des entreprises d'insertion<sup>71</sup>

Avant mars 1996, d'autres travaux ont porté sur les entreprises d'insertion.

Mars 1996	Gouvernement du Québec, Mémoire au Conseil des ministres de Madame Louise Harel, Ministre d'État de l'Emploi et de la Solidarité intitulé : Création d'un groupe de travail interministériel (10 ministères et secrétariats) pour définir les orientations gouvernementales en matières d'entreprises d'insertion.
Novembre 1996	Secrétariat du sommet, Sommet sur l'économie et l'emploi, Faits saillants, Synthèse des projets et mesures (page 15) portant sur un projet d'entente complémentaire sur les entreprises d'insertion de l'île de Montréal avec le Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM).
Mai 1997	Rapport du comité interministériel sur la reconnaissance du statut et du rôle des entreprises d'insertion.
Janvier 1998	Signature de l'entente complémentaire sur la reconnaissance et le financement des entreprises d'insertion de l'île de Montréal (98-01) par le Ministère de la Métropole, le Ministère de la Solidarité sociale et de l'Emploi, le Ministère des relations avec les citoyens et de l'immigration, le CRDÎM et le Collectif des entreprises d'insertion du Québec.
Mars 1998	Ministère de la Solidarité Sociale et de l'Emploi : adoption du Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion (98-01) par les sous-ministres et Madame Louise Harel.
1998	Gouvernement du Québec, Jeunesse Québec – Plan d'action gouvernemental 1998-01, (page31).
Octobre 1998	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité ; Investir dans la lutte au chômage et à l'exclusion – Énoncé de la politique active du marché du travail du gouvernement du Québec 1998-2001 (pages 46 à 48).

---

<sup>71</sup> Document préparé par le Collectif.

Mars 1999

Ministère d'État au Travail et à l'Emploi : Énoncé d'orientations, Le recours aux ressources externes pour les prestations de services à la main-d'œuvre par les centres locaux d'emploi (CLE), pour un recours aux ressources externes complémentaires, optimal et respectueux (page 31).

### Annexe 8 : Liste des documents consultés pour la partie empirique

- Ministère des Régions (1998), *Conjuguer l'économie et le social*, document d'information à l'intention des centres locaux de développement, Gouvernement du Québec.
- Rapport du Comité interministériel sur la reconnaissance du statut et du rôle des entreprises d'insertion (1997).
- Feuilles d'information, CEIQ.
- Rapport d'activité du Centre local de développement (CLD) de Montréal (1998-1999).
- Site web du Collectif : [www.collectif.qc.ca](http://www.collectif.qc.ca)

## Bibliographie

- Auster, E. R. (1994), « Macro and Strategic Perspectives on International Linkages », dans Shrivastava, P. et al., *Advances in Strategic Management*, Vol.10-B, Stamford, Connecticut, JAI Press Inc., p. 3-40.
- Ayoub, T et Malo, M.-C. (1999), *Les relations partenariales entre une municipalité et des organisations communautaires engagées dans le développement économique*, Montréal, Cahiers du CRISES, Collection thèses et mémoires, No 9901.
- Badaracco, J. L. (1991), « Managing alliances », in *The Knowledge Link : How Firms Compete through Strategic Alliances*, Boston, Harvard Business School Press, p. 129-146.
- Bélanger, P. R., et Lévesque, L., (1992), *Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992)*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bélanger, P. R. et al., (1994), « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat », dans Laville, J.-L. (sous direction), *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 142-175.
- Blanc, G. et Garrette, B. (1994), «Le management des alliances stratégiques », dans Noël, A. et Dussauge, P. (sous direction), *Perspectives en Management stratégique* Tome II, Montréal, Collection Gestion, p. 185-209.
- Bonin, C. (1999), *Implementation of the new Social Economy Fund at the CDEC Côte-des- Neiges/Notre-Dame-de-Grâce in Montreal : a tool that could be powerful for the community*, Project Contract Final Report, New Hampshire, New Hampshire College.
- Bordeleau, D. (1997), «Entre l'exclusion et l'insertion : les entreprises d'insertion au Québec », *Économie et Solidarités*, Montréal, Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC), Vol. 28, No 2, p. 75-93.
- Bordeleau, D. et Valadou, C. (1995), *Agir pour l'insertion : Initiatives d'insertion par l'économie au Québec*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC).

- 
- Borzaga, C. et al., (1998), « Le rôle des entreprises d'insertion sur le marché du travail », dans Defourny, J. et al. (sous direction), *Insertion et nouvelle économie sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 267-287.
- Bryant, C.R. (1992), *Le développement communautaire durable, les partenariats et la préparation de propositions de projets réussies*, Hudson, Québec, Stratec Communications Inc.
- Comeau, Y., et Favreau, L., (1999), *Développement économique communautaire : une synthèse de l'expérience québécoise*, Montréal, Cahiers du CRISES, Collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale », No ES9909.
- Comeau, Y., (1997), «Problématique de l'exclusion et approches d'insertion », *Économie et Solidarités*, Montréal, Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC), Vol. 28, No 2, p. 11-22.
- Comeau, Y., (1996), *Grille de Collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Québec, Université Laval, Cahiers du CRISES, Collection économie sociale, No 9605.
- Comeau, Y., (1994), *L'analyse des données qualitatives*, Québec, Université Laval, Cahiers du CRISES, No 9402.
- D'Amours, M., (1997), *L'économie sociale au Québec : cadre théorique, histoire, réalités et défis*, Montréal, Les Publications de l'IFDEC.
- Defourny, J., (1994), «Des initiatives convergentes à travers l'Europe », *Développer l'entreprise sociale*, Belgique, Fondation Roi Baudouin, Université de Liège, p. 121-140.
- Defourny, J., (1992), « Origines, contours et fonctions d'un troisième grand secteur », dans Defourny, J. et Monzon Campos, J.-L., *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector*, Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations, CIRIEC, Bruxelles, De Boeck Université, p. 51-54.
- Deslauriers, J.-P., (1991), *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill Éditeurs.
- Dodgson, M. (1993), «Organizational Learning : A Review of Some Literatures », *Organization Studies*, Berlin, Walter de Gruyter, Vol. 14, No 3, p. 375-394.



- Doucet, L. et Favreau, L. (1996), «Le développement local de type communautaire », dans *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, p. 73-97.
- Doz, Y. L. (1996), « The Evolution Of Cooperation In Strategic Alliances : Initial Conditions Or Learning Processes ? », *Strategic Management Journal*, Chichester, Wiley, vol. 17, p. 55-83.
- Favreau, L. (1998), «L'insertion conjugquée avec le développement économique communautaire », dans Defourny, J. et al. (sous direction), *Insertion et nouvelle économie sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 159-180.
- Favreau, L., (1994), «L'approche du développement économique communautaire au Québec et aux Etats-Unis », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, Paris, Institut de l'économie sociale, Nos 253-254 (51-52), Paris, p. 166-175.
- Favreau, L. (1989), «Itinéraire », dans *Mouvement populaire et intervention communautaire de 1960 à nos jours : continuités et ruptures*, Montréal, Éditions du Fleuve, p. 13-50.
- Favreau, L. et Lévesque, B. (1996), *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p. 65-85.
- Favreau, L. et Saucier, C., (1996), «Économie sociale et développement économique communautaire : de nouvelles réponses à crise de l'emploi ? », *Économie et Solidarités*, Montréal, Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC), Vol.28, No 1, p. 5-17.
- Favreau, L. et Ninacs, W. A. (1993), *Pratiques de développement économique communautaire au Québec : de l'expérimentation sociale à l'émergence d'une économie solidaire*, Montréal, Presses de l'Institut de Formation en Développement Économique Communautaire (IFDEC).
- Fernandez, G. (1995), «Les alliances stratégiques : une réponse structurelle aux pressions exercées par la mondialisation sur l'environnement des entreprises », dans Marcel Côté et collaborateurs, *La gestion stratégique d'entreprise : Aspects théoriques*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p. 268-284.
- Fiol, C. M. et Lyles, M. A. (1985), « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, New York, Pace University, Vol. 10, No 4, p. 803-813.

- 
- Fontan, J.-M. (1994), «Le développement économique communautaire québécois : éléments de synthèse et point de vue critique », *Lien social et Politiques-RIAC*, Montréal, Éditions Saint-Martin, No 32, p. 115-126.
- Fontan, J.-M. (1993), *A critical Review of Canadian, American and European Community Economic Development Literature*, Vernon, CCE/Westcoast Publications.
- Gagnon, C. et Klein, J.-L. (1991), «Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social », *Cahiers de géographie du Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, Vol.35, No 95, p. 239-255.
- Garrette, B. et Dussauge, P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Gulati, R. (1998), «Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, Chichester, Wiley, Vol. 19, p. 293-317.
- Hamel, P. (1989), «Le développement local en milieu urbain : un modèle controversé », *Revue internationale d'action communautaire*, Montréal, Éditions Saint-Martin, No 22/62, p. 127-137.
- Hedberg, B. (1981), «How Organizations Learn and Unlearn », in Nyström, P. et Starhuck, W., *Handbook of Organizational Design*, London, Oxford University Press, p. 3-27.
- Huber, G. P. (1991), « Organizational Learning : The Contributing Processes And The Literatures », *Organization Science*, Baltimore, MD, Institute for Operations Research and the Management Sciences. Vol. 2, No. 1, p. 88-113.
- Huberman, A. M. et M. B. Miles, (1994), « Data Management and Analysis Methods », in Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (editors), *Handbook of Qualitative Research*, California, SAGE Publications, p. 428-444.
- Ingham, M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, Paris, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, jan-fev 1994, p. 105-121.
- Jetté, C. et Mathieu, R. (1999), « Organisation communautaire, développement social et partenariat », *Économie et Solidarités*, Montréal, Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC), Vol.30, No1, p. 42-56.

- 
- Joyal, A. (1985), « L'émergence d'un troisième secteur », *Autogestions*, Toulouse, Privat, No 20-21, p. 115-121.
- Kogut, B. (1988), « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, Chichester, Wiley, Vol.9, p. 319-332.
- Lemelin, A. et Morin, R. (1989), *Le développement économique local et communautaire : éléments d'analyse pour une stratégie municipale*, Montréal, INRS-Urbanisation.
- Lévesque, B., (1999), *Le développement local et l'économie sociale : Deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement*, Montréal, Cahiers du CRISES, Collection « Working papers », No 9905.
- Lévesque, B. et Mendell, M., (1999), *L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*, Montréal, Cahiers du CRISES, Collection « Working papers », No 9908.
- Lévesque, B. et Malo, M-C., (1992), « L'économie sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante », dans Defourny, J. et Monzon Campos, J.-L., *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector*, Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations, CIRIEC, Bruxelles, De Boeck Université, p. 385-446.
- Levitt, B. et March, J. G. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, California, Annual Reviews Inc., Vol. 14, p. 319-340.
- Malo, M.-C. (1990), « Gérer une association coopérative », *Inter-Action*, Numéro spécial (Le contexte associatif), Montréal, Les Éditions du CEPAQ, p. 27-33.
- Malo, M.-C., (1981), « Entretien avec Claude Vienney sur Socio-économie des organisations coopératives », *L'éducation coopérative : Utopie et réalité*, *Revue du CIRIEC*, Québec, Vol. 14, No 1, p. 157-186.
- Malo, M.-C. et Moreau, C., (1999), « Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale », *Lien social et politique - RIAC*, Montréal, Éditions Saint-Martin, No 41, p. 119-128.
- Menguzzato Boulard, M. et Renau Piqueras, J. J. (1994), « La coopération interentreprises : un phénomène structuré », dans Noël, A. et Dussauge, P. (sous direction), *Perspectives en Management stratégique*, Tome II, Montréal, Collection Gestion, p. 130-158.

- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (ouvrage collectif), 1993, *L'insertion par l'activité économique*, Paris, Syros éditeur, p. 123-165.
- Mintzberg, H. et Waters, J., (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, Chichester, Wiley, Vol. 6, p. 257-272.
- Monzon Campos, J.-L., (1992), « L'économie sociale : troisième secteur d'un système en mutation », dans Defourny, J. et Monzon Campos, J.-L., *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector, Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, CIRIEC, Bruxelles, De Boeck Université, p. 13-19.
- Morin, R., (1995), « L'expérience montréalaise des corporations de développement économique communautaire : à la croisée des chemins », *Coopératives et développement*, Montréal, Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC), Vol.26, No 2, p. 13-39.
- Morin, R. et al., (1994), *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise*, Montréal, Études, matériaux et documents 5, Département d'études urbaines et touristiques, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Perrien et al., (1983), « La recherche qualitative », *Recherche en marketing : méthodes et décisions*, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, p. 243-266.
- Rouleau, L., (1988), « Revue de littérature et perspective de recherche », *Pouvoir local et développement dans la vallée de la Matapédia, 1974-1983*, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, p. 5-41.
- Stake, R. E., (1994), « Case Studies », in Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (editors), *Handbook of Qualitative Research*, California, SAGE Publications, p. 236-247.
- Tremblay, D.-G., (1995), « L'aménagement et la réduction du temps de travail : une réponse au problème de l'exclusion ? », dans Klein et Lévesque (sous direction), *Contre l'exclusion, repenser l'économie*, Sainte-Foy, Les presses de l'Université du Québec, p. 99-121.
- Tremblay, D.-G. et Fontan, J.-M., (1994), *Le développement économique local. La théorie, les pratiques, les expériences*, Sainte-Foy, Téléuniversité.
- Tsang, E., (1999), « A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances », *Journal of World Business*, New York, Elsevier Science, Vol. 34, No 3, p. 211-229.

- 
- Vachon, B. et Coallier, F. (1993), « Vers une autre logique de développement », dans *Le développement local : théorie et pratique*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 74-89.
- Valadou, C. et al., (1995), *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*, Montréal, Collectif des entreprises d'insertion du Québec.
- Vasseur J. (1995), « Apprentissage organisationnel et gestion des alliances », dans Noël, A. et al., (sous direction), *Perspectives en management stratégique*, Tome III, Montréal, Publications CETAI, École des HEC, p. 293-322.
- Viola, J.-M. (1998), *La gestion stratégique des relations duales : dilemmes, apprentissages et interface*, Papier théorique, Montréal, École des Hautes Études Commerciales.