Document generated on 07/06/2025 6:41 p.m.

Nouvelles pratiques sociales

Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDÉC

Marie-Claire Malo and Nada Elkouzi

Volume 14, Number 2, December 2001

Le logement social et l'hébergement

URI: https://id.erudit.org/iderudit/009080ar
DOI: https://doi.org/10.7202/009080ar

See table of contents

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (print)
1703-9312 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Malo, M.-C. & Elkouzi, N. (2001). Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDÉC. *Nouvelles pratiques sociales*, *14*(2), 157–172. https://doi.org/10.7202/009080ar

Article abstract

In solidarity and social economy, the cooperative relationships between enterprises generally are approached in terms of concertation or partnership rather than strategic alliances. Nevertheless the definition of the alliance fits well with the values of solidarity and social economy since the enterprises that engage themselves in an alliance to realize common objectives do not forfeit their autonomy. In this article, the authors try to identify the impact of the formation of strategic alliances between similar solidarity and social economy organizations at three levels of learning: their internal functioning, the interactions among them and their relationships with the authorities. The empirical research focused on the study of two cases : the Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) and the Comité économie sociale inter-CDÉC (Community economic development corporations).

Tous droits réservés © Les Presses de l'Université de Montréal, 2001

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDÉC

Marie-Claire MALO
École des Hautes Études Commerciales
Université de Montréal

Nada ELKOUZI
Diplômée de la maîtrise en sciences de la gestion
École des Hautes Études Commerciales
Université de Montréal

En économie sociale et solidaire, les relations de coopération inter-entreprises sont généralement abordées en termes de concertation ou de partenariat et non pas sous l'angle des alliances stratégiques. Pourtant la définition de l'alliance correspond bien aux valeurs de l'économie sociale et solidaire puisque les entreprises qui s'engagent dans une alliance, en vue de réaliser des objectifs communs, ne

renoncent pas à leur autonomie. Dans cet article[1], on cherche à identifier l'impact de la formation d'alliances stratégiques entre organisations de l'économie sociale et solidaire de même nature, à trois niveaux d'apprentissage : le fonctionnement interne, les interactions entre elles et leurs rapports avec les pouvoirs publics. La recherche empirique a porté sur l'étude de deux cas : le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) et le Comité économie sociale inter-CDÉC (Corporations de développement économique communautaire).

In solidarity and social economy, the cooperative relationships between enterprises generally are approached in terms of concertation or partnership rather than strategic alliances. Nevertheless the definition of the alliance fits well with the values of solidarity and social economy since the enterprises that engage themselves in an alliance to realize common objectives do not forfeit their autonomy. In this article, the authors try to identify the impact of the formation of strategic alliances between similar solidarity and social economy organizations at three levels of learning: their internal functioning, the interactions among them and their relationships with the authorities. The empirical research focused on the study of two cases : the Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) and the Comité économie sociale inter-CDÉC (Community economic development corporations).

INTRODUCTION

Dans notre recherche, nous avons cherché à comprendre les relations de coopération entre organisations de la nouvelle économie sociale, en les étudiant sous l'angle des alliances stratégiques et des apprentissages. La notion d'alliance stratégique, courante pour rendre compte des relations de coopération entre entreprises marchandes constituées en sociétés de capitaux, a très peu été utilisée en économie sociale comparativement à celles de concertation ou de partenariat, pour décrire la coopération entre les organisations de ce secteur composé de sociétés de personnes (associations, coopératives, mutuelles, syndicats). Pourtant cette notion peut être pertinente,

1. Cet article a été réalisé par les auteures à partir du mémoire de maîtrise de Nada Elkouzi sous la direction de Marie-Claire Malo. Il a d'abord fait l'objet d'une communication conjointe au colloque du CIRIEC-Canada pendant le LXVIII[e] congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (ACFAS), en mai 2000, puis au colloque des diplomés du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), en août 2000. Le mémoire a été publié dans le vol. 1, n° 2 de la collection « Thèses et mémoires », dans les *Cahiers du CRISES*. Les auteures remercient le Conseil de la recherche en sciences humaines (CRSH) du Canada pour l'appui financier reçu au sein de l'équipe économie sociale du CRISES.

car les organisations qui s'engagent dans une alliance stratégique en vue de réaliser un ou des objectifs communs ne renoncent pas à leur autonomie, une valeur fondamentale en économie sociale. Les alliances stratégiques sont considérées comme 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 » (Garrette et Dussauge, 1995 : 27). Il est devenu classique de les caractériser selon trois critères : 1) les objectifs poursuivis par les alliés en s'alliant ; 2) les caractéristiques ou le type des alliés ; 3) leur niveau d'engagement au sein de l'alliance (Fernandez, 1995). On distingue couramment deux grands types d'alliance : les alliances additives et les alliances complémentaires. Les alliances additives ou supplémentaires lient des organisations ayant la même position dans un secteur d'activité donné et dont la taille et la culture sont comparables (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, bien ou service (Blanc et Garrette, 1994). Les alliances complémentaires ou dissymétriques, quant à elles, unissent des organisations qui ont des actifs ou des compétences complémentaires. Ces alliances reposent sur une spécialisation de départ puisque les apports des alliés sont de nature différente (Blanc et Garrette, 1994).

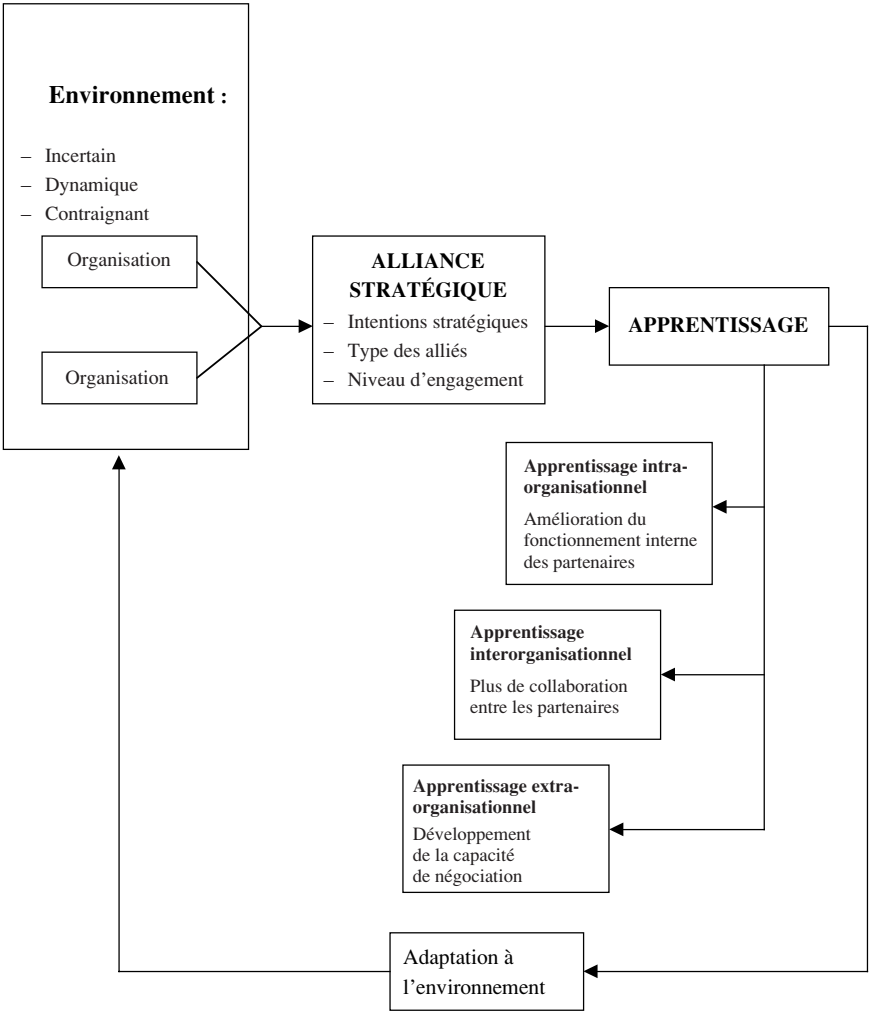
Par ailleurs, abordée sous l'angle de l'apprentissage organisationnel, l'alliance est considérée comme un instrument d'apprentissage qui favorise le transfert de compétences ou de connaissances d'une organisation à l'autre. L'apprentissage est « un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire » (Ingham, 1994 : 109). Dans notre étude, nous avons plus particulièrement cherché à évaluer l'impact de la formation d'alliances stratégiques entre organisations de la nouvelle économie sociale, en considérant trois niveaux : leur fonctionnement interne, les interactions entre elles et leurs rapports avec les pouvoirs publics. Ces deux principales notions (alliances stratégiques et apprentissage organisationnel) ont donc servi de base à l'établissement d'un schéma conceptuel visant à mettre en lumière les impacts de la création d'alliances stratégiques sur les organisations qui coopèrent. Ainsi, la figure 1 présente des organisations évoluant dans un environnement dynamique et incertain, soumises à des contraintes dont celles qui proviennent des pouvoirs publics, et qui se regroupent pour contrer cette incertitude et pour répondre à ces différentes exigences. Ces regroupements prennent la forme d'alliances stratégiques et donnent lieu à de nombreux types d'apprentissages ayant trait aussi bien aux organisations elles-mêmes (apprentissage intra-organisationnel), aux relations avec leurs pairs (apprentissage interorganisationnel) ou encore à leurs rapports avec les pouvoirs publics (apprentissage extra-organisationnel). Plus

il y a d'incertitudes dans l'environnement, plus les organisations éprouvent un besoin d'apprentissages, car ce sont ces apprentissages qui leur permettent de survivre et d'évoluer, et les alliances stratégiques peuvent contribuer à combler ce besoin.

Nous avons mené une recherche empirique portant sur deux cas d'alliances. Le premier cas est le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), le regroupement provincial de 39 entreprises d'insertion. Le CEIQ est un organe de représentation et de promotion de ces entreprises qui ont pour mission l'insertion, par une activité économique, de personnes en difficulté. Ce regroupement a été formellement créé en 1996. Comme deuxième cas, nous souhaitions étudier l'inter-CDÉC, un regroupement des directeurs et directrices des Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) montréalaises, car le Collectif des entreprises d'insertion nous amenait à tenir compte de ce niveau de responsabilité. À défaut de pouvoir retenir ce cas d'alliance, nous avons choisi d'étudier le Comité économie sociale inter-CDÉC, qui est également un regroupement inter-CDÉC, mais au niveau des agents de développement en économie sociale. Mentionnons toutefois que ce comité n'aurait pu exister sans l'accord des gestionnaires des CDÉC montréalaises. Rappelons que les CDÉC sont nées pour soutenir « l'organisation des populations résidantes des quartiers en difficulté par le biais de la relance de l'emploi et de l'économie locale » (Favreau et Lévesque, 1996 : 58). Elles poursuivent trois types d'activités : la concertation, le développement de l'employabilité et le soutien aux entreprises (Malo et Moreau, 1999 : 121). Depuis 1998, les CDÉC assument, dans leur arrondissement respectif, le mandat de Centre local de développement (CLD) de Montréal (Camus et Malo, 2000). Dans ce cadre, les CDÉC ont notamment la responsabilité de gérer un Fonds d'économie sociale destiné à financer la création ou la consolidation d'entreprises d'économie sociale. Ce sont les agents de développement responsables de ce volet qui se rencontrent au sein du CÉS inter-CDÉC, créé en mai 1998.

Retenant une méthode qualitative pour étudier ces deux regroupements, le CEIQ et le CÉS inter-CDÉC, nous avons utilisé comme outils de collecte de données les entrevues semi-dirigées, l'observation de quelques réunions de travail ainsi que l'analyse de documents internes ou externes. Les répondants étaient des personnes directement impliquées dans les deux alliances, soit, d'une part, le directeur général du CEIQ ainsi que six directrices et directeurs généraux d'entreprises d'insertion membres du Collectif, dont deux ont participé à sa création, et, d'autre part, des agents de développement responsables du volet économie sociale dans les CDÉC / CLD qui sont au nombre de neuf à Montréal. Pour chaque cas, les données ont été classées selon leur appartenance à la dimension alliance stratégique ou apprentissage organisationnel.

FIGURE 1
Schéma de l'apprentissage organisationnel à travers les alliances stratégiques



LE COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION : QUELLE ALLIANCE ?

Les motivations qui ont poussé les entreprises d'insertion à se regrouper au sein du Collectif des entreprises d'insertion (CEIQ) sont essentiellement liées à la volonté d'être reconnues comme entreprises d'insertion et d'obtenir un financement adéquat des pouvoirs publics. En effet, alors que se multipliaient les initiatives d'insertion socioprofessionnelle, les entreprises d'insertion ont décidé de clarifier le champ de pratiques en insertion afin de se distinguer, par exemple, des Corporations intermédiaires de travail (CIT) qui, pour la plupart, étaient des relais de placement de main-d'œuvre sans organiser elles-mêmes une activité économique comme cadre de formation socio-professionnelle. Les promoteurs du Collectif ont donc élaboré le *Cadre de reconnaissance des entreprises d'insertion* pour bien distinguer l'insertion par l'économique des autres formes d'insertion. Les sept critères de définition établis par le Collectif sont les suivants : la mission, les participants, l'activité économique, le statut de salarié à durée déterminée, l'accompagnement personnalisé, la formation et les partenaires. Si l'objectif premier des entreprises d'insertion en créant le Collectif était d'avoir un modèle et de le faire reconnaître, selon l'un de nos répondants, les entreprises qui ont adhéré à ce regroupement l'ont aussi fait pour d'autres motifs non moins importants. En effet, le caractère particulier de l'insertion par l'économique donnant une double mission (insertion, activité de l'entreprise) et l'instabilité de la structure financière constituaient et constituent toujours des défis qui se posent aux entreprises d'insertion. La création d'une entité commune devait permettre à ces entreprises, représentées par leurs directeurs et directrices, de joindre leurs efforts pour réfléchir et échanger sur leurs difficultés afin de trouver des pistes de solutions.

En dépit des différences qui existent entre les entreprises d'insertion au regard du secteur d'activité, de la taille, de l'âge, du territoire ainsi que de la clientèle en insertion, le regroupement au sein du Collectif constitue plus une alliance additive qu'une alliance complémentaire. L'examen des intentions stratégiques des alliés a en effet permis de constater que les entreprises d'insertion ont surtout engagé leurs similitudes dans l'alliance, soit, d'une part la mission et les valeurs, comme le révèlent les critères de définition, et, d'autre part leur rapport à un même bailleur de fonds, l'État : « 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 » (Entrevue 13).

L'implication des entreprises d'insertion dans le Collectif est à caractère volontaire dans la mesure où l'adhésion n'est pas une condition exigée par l'État des entreprises d'insertion pour pouvoir bénéficier de sa reconnaissance et obtenir son financement :

> 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)

L'alliance créée par les entreprises d'insertion est plus une coentreprise qu'un simple accord. Le Collectif possède une structure organisationnelle avec organigramme et une structure juridique qui traduit en effet un engagement important des alliés. Le regroupement des entreprises d'insertion a donné naissance à une entité formelle, une association, couramment appelée organisme à but non lucratif (OBNL), constituée en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies, partie qui porte sur les sociétés sans capital-actions. Le tableau 1 contient une synthèse des caractéristiques du Collectif en tant qu'alliance.

TABLEAU 1
Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) : l'alliance

Intentions stratégiques	– Volonté de se définir (avoir un modèle) – Revendication d'un financement adéquat
Caractéristiques des alliés	– **Similitudes** : critères de définition, bailleur de fonds principal – **Différences** : secteur d'activité (marché), ancienneté / taille, territoire, clientèle en insertion
Engagement des alliés	– Coentreprise

LE COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION : QUELS APPRENTISSAGES ?

Puisque la principale raison du regroupement des entreprises d'insertion réside dans la reconnaissance de leur mission par l'État, nous présenterons d'abord l'apprentissage extra-organisationnel observé à travers l'alliance avant d'analyser les apprentissages intra-organisationnel et interorganisationnel.

L'apprentissage extra-organisationnel

Les rapports entre les entreprises d'insertion et les pouvoirs publics ont été modifiés avec la création du Collectif. En effet, c'est grâce à lui qu'un « cadre de reconnaissance » a pu être négocié en faveur des entreprises d'insertion qui ont maintenant acquis un crédit auprès du gouvernement du Québec. Jusqu'alors les entreprises d'insertion avaient toujours eu recours au financement gouvernemental pour assumer leur mission d'insertion, mais elles le faisaient de façon individuelle, isolée. 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 du travail. Grâce à leur regroupement au sein du Collectif, les entreprises d'insertion sont non seulement en rapport de forces face à l'État, mais également en rapport de partenariat. Cette relation partenariale se manifeste sous plusieurs aspects dont la coopération existant entre Emploi Québec et le Collectif au sein du comité de suivi pour l'application du cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion.

> Avant, chaque entreprise négociait ses choses individuellement et ça ne faisait pas partie d'une mesure gouvernementale aussi importante que celle qu'on 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)

Ce sont ces apports dans la relation des entreprises d'insertion avec le gouvernement que nous avons regroupés au sein de l'apprentissage extra-organisationnel. Les individus sont au cœur de ces processus d'apprentissage et il s'agit ici d'employés cadres : les gestionnaires des entreprises d'insertion.

L'apprentissage intra-organisationnel

Cet apprentissage dans le cas du CEIQ n'est pas indépendant du précédent, car il découle de la reconnaissance gouvernementale acquise collectivement. En contribuant à la stabilité financière des entreprises d'insertion, l'alliance a eu pour effet d'améliorer les conditions d'exercice de leurs pratiques : « 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)

En étant reconnues comme entreprises d'insertion ayant pour mission l'insertion sociale par une activité économique de personnes désavantagées, ces entreprises ont obtenu un financement adéquat selon une logique de

projets et non de programmes. En effet, avant la création du Collectif, il n'y avait pas de formule globale de financement à l'égard des entreprises d'insertion. Celles-ci avaient une multitude de sources de revenus dont chacune était réservée à un aspect ou à une activité particulière de l'entreprise (formation, production, encadrement psychosocial, etc.). Ainsi, il a été dénombré jusqu'à une trentaine de sources de financement et programmes, des subventions provenant de différents paliers gouvernementaux : provincial, fédéral et municipal (Valadou *et al.*, 1995). La création du Collectif permet aux entreprises d'insertion de se faire reconnaître et par la même occasion de rassembler les différentes sources de financement afin de leur garantir une certaine récurrence. Ainsi soulagée, l'entreprise d'insertion renforce sa capacité à fournir aux participants un accompagnement personnalisé et un processus de formation complet pour permettre à ces personnes en difficulté de se munir des outils nécessaires à leur intégration tant sur le plan professionnel que social. Le Collectif contribue de cette manière au développement des entreprises d'insertion quant à l'exercice de leur mission, d'autant plus que l'adhésion au Collectif n'est pas une démarche qui se conclut sans impact sur les entreprises d'insertion. En effet, nombreuses sont les entreprises qui, en voulant se joindre au Collectif, ont dû opérer quelques changements et ajustements à l'interne afin de correspondre aux critères de définition d'une entreprise d'insertion. Ces ajustements ont porté sur plusieurs aspects dont l'octroi du statut de salarié, la formation, l'encadrement psychosocial, etc.

L'apprentissage interorganisationnel

Avant la création du Collectif, les entreprises d'insertion avaient peu de contacts entre elles à l'exception des six entreprises qui ont pris l'initiative de ce regroupement. Le Collectif leur permet maintenant de s'ouvrir aux autres entreprises qui partagent les mêmes préoccupations : « 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). Les entreprise membres du Collectif ont appris à se reconnaître mutuellement et à nouer des liens entre elles, établissant ainsi des relations de collaboration. Ces relations sont illustrées par la participation des directeurs et directrices aux nombreux comités de travail du Collectif et, à l'occasion, par l'échange de biens et de services. Par exemple, la participation des entreprises d'insertion à la création et au lancement du premier répertoire (1999-2000) des produits et services de ces entreprises a été rendue possible grâce au Collectif. Ces apports du Collectif, renforçant les relations entre les entreprises d'insertion, constituent un apprentissage interorganisationnel. Le tableau 2 regroupe les différents types d'apprentissages associés à la création et à l'adhésion au Collectif.

TABLEAU 2
Le Collectif des entreprises d'insertion (CEIQ) : les apprentissages

Apprentissage intra-organisationnel	– Reconnaissance / crédibilité – Financement récurrent
Apprentissage interorganisationnel	– Collaboration entre E.I. (p. ex., échange de produits et de services)
Apprentissage extra-organisationnel	– Cadre de reconnaissance – Rapport de forces, pouvoir de mobilisation

LE COMITÉ ÉCONOMIE SOCIALE INTER-CDÉC : QUELLE ALLIANCE ?

L'examen des raisons qui ont poussé les agents de développement en économie sociale des CDÉC montréalaises à créer le Comité économie sociale (CÉS) inter-CDÉC montre que l'échange d'informations entre agents est la principale motivation. En effet, l'arrivée du mandat de Centre local de développement (CLD) de Montréal, dans les CDÉC, a amené la création ou la confirmation d'un poste d'agent de développement en économie sociale, en même temps que les CDÉC se voyaient confier la gestion du Fonds de développement de l'économie sociale. Comme ce volet était nouveau pour la très grande majorité des CDÉC, les agents avaient peu d'informations quant à la manière efficace de gérer ce fonds : « 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" » (Entrevue 6). La création d'une entité commune entre agents de développement de l'économie sociale constituait donc une solution au manque d'informations accompagnant le nouveau mandat : « On fait du développement local, mais on ne peut pas travailler en vase clos [...] 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 » (Entrevue 5). En plus du besoin d'échanger, d'autres objectifs derrière la création de ce comité s'ajoutent, tel le développement d'un vocabulaire commun à toutes les CDÉC en matière d'économie sociale, alors même que la notion d'économie sociale est matière à débat dans le milieu communautaire.

Tant avec les agents de développement que les CDÉC dont ils relèvent, les alliés ont engagé et leurs similitudes et leurs différences dans l'alliance. Les similitudes se situent surtout au regard de la mission des CDÉC, du mandat de CLD ainsi que des fonctions qu'occupent les agents de développement dans chacune des CDÉC, alors que les différences concernent les

territoires respectifs des CDÉC, les ressources et compétences dont dispose chacune, ainsi que leur taille et leur âge. Bien que similitudes et différences aient été mises à contribution dans le CÉS, l'examen des intentions stratégiques des alliés nous porte à constater que le regroupement des agents de développement a donné lieu à une alliance additive par opposition à une alliance complémentaire, car la création du CÉS vient surtout répondre à une préoccupation commune aux agents de développement, celle de mieux assumer le volet « économie sociale » du mandat de CLD. Initiative des agents de développement en économie sociale des CDÉC montréalaises, le CÉS inter-CDÉC est une alliance à caractère volontaire. Le CÉS n'a pas été créé formellement par l'inter-CDÉC ; le regroupement a donné lieu à un simple accord ; les agents relèvent de leur direction respective. En dépit de sa structure informelle, l'engagement des alliés au sein du CÉS est non négligeable. Ainsi, les alliés s'organisent pour s'impliquer de plus en plus dans ce comité par le biais de leur participation effective aux réunions mensuelles. Le tableau 3 résume les caractéristiques de l'alliance que constitue le CÉS inter-CDÉC.

TABLEAU 3
Comité économie sociale (CÉS) inter-CDÉC : l'alliance stratégique

Intentions stratégiques	– Échange d'informations – Développer un vocabulaire commun relativement à l'économie sociale
Caractéristiques des alliés	– **Similitudes** : mission des CDÉC, mandat CLD, outils de travail, poste (agent de développement) – **Différences** : histoire, territoire, ressources et compétences, taille / âge
Engagement des alliés	– Simple accord

LE COMITÉ ÉCONOMIE SOCIALE INTER-CDÉC : QUELS APPRENTISSAGES ?

Si, en créant le CÉS, les objectifs poursuivis par les agents de développement en économie sociale des CDÉC étaient principalement l'échange d'informations, les impacts de la création de ce comité en termes d'apprentissage vont cependant au-delà de cet échange. Nous les avons regroupés en trois catégories : l'apprentissage intra-organisationnel, l'apprentissage interorganisationnel et l'apprentissage extra-organisationnel.

L'apprentissage intra-organisationnel

Les résultats de notre recherche montrent que la participation des agents de développement à ce comité a favorisé un apprentissage interne : « 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 » (Entrevue 6).

En échangeant les informations et leurs différentes approches sur la meilleure façon de promouvoir les projets d'économie sociale, les agents de développement acquièrent non seulement des connaissances, mais également de nouvelles compétences. Ces dernières se traduisent par une vision plus riche et plus globale des responsabilités qui leur incombent, ainsi que par de nouvelles approches et de nouveaux outils de travail ; cela a un impact direct sur le travail des agents à l'intérieur de chaque CDÉC et, partant, sur leur apprentissage individuel. C'est l'agent et non la CDÉC comme organisation qui participe à l'alliance ; cependant, 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 se traduire par des actions organisationnelles.

L'apprentissage interorganisationnel

Le CÉS joue un rôle important dans le rapprochement des CDÉC. À travers le CÉS, un nouveau sentiment d'appartenance à un réseau CDÉC est né chez les agents de développement en économie sociale des CDÉC : « 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). Ce sentiment d'appartenance renforce leur collaboration et contribue à améliorer et à consolider les relations entre des organisations ayant la même mission, les mêmes valeurs et agissant sous les mêmes contraintes : « Même si au début ce n'était pas l'objectif, 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). Avant la création du CÉS, cette dimension interorganisationnelle existait principalement, voire exclusivement chez les directeurs des CDÉC au sein de l'inter-CDÉC et, pour la première fois, elle s'étend chez les employés non cadres.

L'apprentissage extra-organisationnel

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. Ce comité a en effet rapproché ces deux types d'acteurs dans la mesure où il est désormais considéré comme un lieu où se rencontrent, à l'occasion, fonctionnaires et agents de développement. Les premiers viennent pour transmettre les informations sur le traitement de certains dossiers ou 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 de l'État des caractéristiques des programmes gouvernementaux et d'exposer les difficultés auxquelles ils se sont heurtés sur le terrain. Cet échange favorise des actions gouvernementales plus adaptées aux besoins réels des employés qui s'occupent du volet économie sociale dans les CDÉC. En effet, les agents de développement apprennent, à travers le CÉS inter-CDÉC, à défendre leurs intérêts face aux pouvoirs publics et à développer une position commune par rapport à ces instances : « Étant donné qu'on avait actualisé des problématiques qu'on avait déjà, nous avons été reconnus très souvent et ils [pouvoirs publics] ont dû répondre, ce qui ne se serait pas passé si on n'avait pas été ensemble […] C'est clair que ça a changé parce que ça ne pouvait pas être juste avec les directeurs comme intermédiaires » (Entrevue 9).

Le tableau 4 reprend les différents types d'apprentissages identifiés dans le cas du CÉS inter-CDÉC.

TABLEAU 4
Comité économie sociale (CÉS) inter-CDÉC : les apprentissages

Apprentissage intra-organisationnel	– Maximiser les pratiques des professionnels du terrain (acquisition de compétences / connaissances)
Apprentissage interorganisationnel	– Échanger sur les dossiers sectoriels – Développer un sentiment d'appartenance à un réseau CDÉC
Apprentissage extra-organisationnel	– Meilleure circulation de l'information des instances gouvernementales aux CDÉC – Défense des intérêts des CDÉC face aux pouvoirs publics

CONCLUSION

Si nous avons traité jusqu'ici séparément les deux cas, CÉS inter-CDÉC et CEIQ, il convient maintenant de procéder à une analyse comparative (voir tableau 5) pour dégager des conclusions utiles à la compréhension du phénomène des alliances stratégiques dans le contexte de l'économie sociale.

TABLEAU 5
Comparaison des deux alliances

Comité économie sociale (CÉS) inter-CDÉC	**Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ)**
Regroupement pour mieux assumer le mandat ayant trait au développement de l'économie sociale.	Regroupement par rapport à leur identité et à leur financement (face à l'État).
Même activité d'appui, territoires (arrondissements) différents.	Même mission d'insertion, secteurs d'activité différents.
Simple accord (informel).	Coentreprise (formelle).

Premièrement, on observe un rapport à l'État dans les deux alliances étudiées puisque l'une, le CEIQ, vise la reconnaissance et le financement par l'État et l'autre, le CÉS inter-CDÉC, l'exercice d'un mandat de l'État. Elles sont toutes les deux des alliances additives et de nouvelles recherches devraient permettre de vérifier s'il serait plus courant de trouver ce type d'alliance dans la nouvelle économie sociale et solidaire plutôt que des alliances complémentaires, dans la mesure où l'association d'économie sociale a généralement un rapport à l'État (Malo, 2001). Deuxième similitude observée : les apprentissages résultant de ces regroupements dépassent à bien des égards les objectifs présents à la création de l'alliance de sorte qu'ils se retrouvent aux trois niveaux : extra-organisationnel, interorganisationnel et intra-organisationnel. Troisièmement, le caractère volontaire est très marqué puisque les individus jouent un rôle important non seulement dans la création, mais aussi dans la viabilité de l'alliance, à la fois dans la formulation et dans la mise en œuvre.

Malgré ces points en commun, il existe des éléments différenciant les deux alliances étudiées. Premièrement, les cas révèlent deux configurations différentes l'une de l'autre à bien des égards. Tandis que le regroupement des agents de développement de l'économie sociale a donné lieu à un simple accord, le regroupement des entreprises d'insertion a donné naissance à une coentreprise juridiquement constituée en association du type organisme à but non lucratif (OBNL). Cette différence dans le degré de formalisation peut s'expliquer par la différence de statut des acteurs. Ainsi, ce sont des agents, donc des employés non cadres, qui ont créé le CÉS inter-CDEC alors que le CEIQ doit son existence à des acteurs appartenant au niveau où se situe

l'autorité hiérarchique, puisque ce sont pour la totalité des directeurs d'entreprises d'insertion. La position de responsable d'entreprise permet d'engager l'organisation dans une coentreprise, ce qui est plus difficile, voire impossible, pour un agent. Une deuxième différence réside dans la hiérarchie ou l'ordre des apprentissages observés. En effet, les intentions stratégiques derrière la création du Collectif ont trait surtout à la crédibilité des entreprises d'insertion, à leur reconnaissance par le gouvernement et renvoient donc à un besoin d'apprentissage extra-organisationnel. Alors que pour le CÉS, les raisons poussant les alliés à se regrouper résident essentiellement dans l'acquisition de compétences et de connaissances susceptibles d'aider les agents de développement à améliorer leurs pratiques quant à la gestion du fonds d'économie sociale et reflètent donc un besoin d'apprentissage intra-organisationnel et non pas une reconnaissance de la part du gouvernement puisque le mandat CLD provient justement de l'État. Les alliances stratégiques dans le contexte de l'économie sociale ont donc non seulement des similitudes mais aussi des différences, ce qui n'est pas étonnant, car les alliances ont la réputation d'apparaître sous différentes formes et pour répondre à divers besoins. Ainsi, même en économie sociale, elles présenteraient une richesse de configurations et d'objectifs sous-jacents. L'étude de deux cas d'alliances à des niveaux différents, l'un impliquant des gestionnaires et l'autre des agents de développement, rend compte de cette variété. Étudiées sous l'angle des apprentissages, les alliances stratégiques en économie sociale constituent des innovations sociales qui gagnent à être mieux connues.

Bibliographie

BLANC, G. et B. GARRETTE (1994). « Le management des alliances stratégiques », dans A. NOËL et P. DUSSAUGE (sous la direction de), *Perspectives en management stratégique*, Tome II, Montréal, École des hautes études commerciales, Centre d'études en administration internationale, Collection Gestion, 185-209.

CAMUS, Annie et Marie-Claire MALO (2000). *L'impact du mandat CLD sur la structure de la CDEC*, Cahier du CRISES, Collection « Études de cas d'entreprises d'économie sociale », nº ES-0004, 43 pages.

ELKOUZI, Nada (sous la direction de Marie-Claire MALO) (2001). *Les alliances stratégiques dans le milieu communautaire*, Cahiers du CRISES, Collection « Thèses et mémoires », vol. 01, nº 02, 170 pages.

FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 230 pages.

FERNANDEZ, G. (1995). « Les alliances stratégiques : une réponse structurelle aux pressions exercées par la mondialisation sur l'environnement des entreprises », dans Marcel CÔTÉ *et al*., *La gestion stratégique d'entreprise : Aspects théoriques*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 268-284.

GARRETTE, B. et P. DUSSAUGE (1995). *Les stratégies d'alliance*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 283 pages.

INGHAM, M. (1994). « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de gestion*, janvier-février, 105-121.

MALO, Marie-Claire (2001). *La coopération et l'économie sociale*, Cahier du CRISES, Collection « working papers », nº 0101, 48 pages.

MALO, Marie-Claire et Cédriane MOREAU (1999). « Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale ? », *Lien social et politiques – RIAC*, Montréal, Éditions Saint-Martin, nº 41, 119-128.

VALADOU, Christian *et al.* (1995). *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*, Montréal, Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 83 pages.