



Cahier de
recherche

Martine Vézina, professeure HEC Montréal
et
Cynthia Messier, conseillère principale, Deloitte Inc.

**L'apprentissage interorganisationnel et la pérennisation de la collaboration partenariale : Le cas
d'une banque solidaire**

Papier présenté au 2^{ième} Colloque sur le Management relationnel et Collaboration,
Actes du 77^e Congrès de l'Association Canadienne-Française pour l'Avancement
des Sciences (ACFAS), mai 2009, Université d'Ottawa, Ottawa, Canada.

Visitez aussi le site internet 2^{ième} Colloque sur le Management relationnel et
Collaboration <http://www.relationnel.uqam.ca/>

Résumé

Dans cette étude, les auteures s'intéressent aux partenariats et aux conditions favorisant leur pérennité. En particulier, nous souhaitons mettre en évidence le rôle de l'apprentissage interorganisationnel dans la capacité des acteurs d'un réseau partenarial de collaborer durablement. Bien que l'apprentissage interorganisationnel soit largement reconnu comme un incitatif important à entrer dans une relation partenariale, il est également conçu comme une raison d'y mettre fin au moment où un des partenariats juge être en mesure de s'approprier individuellement les connaissances acquises dans le but de mieux poursuivre son développement en solo. Adoptant la perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998), les auteures de l'étude soutiennent au contraire que l'approfondissement des apprentissages interorganisationnels peut permettre de pérenniser la collaboration s'ils contribuent à générer une rente collective difficilement appropriable par les partenaires sur une base individuelle. Les auteures ont conduit leur étude auprès d'une organisation bancaire et de son réseau de partenaires de la finance solidaire.

Introduction

Les partenariats sont connus pour leur souplesse et la facilité qu'ils procurent aux organisations d'accéder à des ressources. Celles-ci peuvent être de nature explicite, c'est-à-dire matérielle, financière et humaine, mais ce sont surtout les ressources tacites qui incitent des organisations à collaborer (Hamel 1991). Les apprentissages réalisés dans le cadre de partenariats entrent dans cette seconde catégorie. Il apparaît toutefois que le potentiel d'apprentissage n'explique pas la pérennité de la collaboration. Le phénomène de course à l'apprentissage (Doz et Hamel, 1998) inciterait plutôt les organisations à apprendre plus rapidement que leur partenaire de façon à mettre fin prématurément à la relation.

Dans cette étude, nous cherchons à mieux comprendre les raisons qui incitent des partenaires à collaborer durablement. Pour ce faire, nous nous intéressons à une banque solidaire membre du Mouvement Desjardins, la CECOSOL, et à son réseau de partenaires de la finance solidaire, qui est cœur de sa capacité à réaliser sa mission (Tableau 1) (Vézina et Legrand, 2003).

Tableau 1
Quelques partenaires du réseau de la finance solidaire

Organisations	CECOSOL	Fondation	Filiation	IQ (division « Coopératives et autres entreprises de l'économie sociale »)	RISQ	Organismes de développement économique
Nature	Institution financière (coopérative)	Fonds de capital de risques (privé)	Fonds de capital de risques (privé)	Société d'État	Fonds de capital de risques	Fonds et conseil
Mission	« contribuer à un Québec plus juste et plus solidaire, [à] soutenir le développement de l'économie solidaire en misant sur le dépôt à rendement social... »	« favoriser le maintien, la création d'emplois ainsi que la participation des travailleurs à la définition, à l'organisation et au contrôle de leur travail »	« contribuer à préserver et maintenir des emplois de qualité dans la société québécoise »	« ..financement de projets de coopératives et d'organismes à but non lucratif, pour stimuler le développement économique de l'ensemble du Québec. »	« rendre accessible un financement adapté à la réalité des entreprises d'économie sociale »	« favoriser le développement économique local »
Créneaux	Financement aux particuliers et entreprises collectives (coopératif, syndical, communautaire et culturel)	Entreprises dans un processus de gestion participative, coopératives/ auto-contrôlées ou soucieuses de l'environnement	Entreprises participatives Org. d'économie sociale et sol. Projets d'autonomisation économique des pers. et des gr	Coopératives et entreprises d'économie sociale, en démarrage, en expansion ou en consolidation	Coopératives ou OBNL, qui prennent un virage entrepreneurial	Développement économique et aide aux PME
Produits/ programmes	Prêts, marges de crédit, services bancaires	Participation au capital-actions, prêt non garanti, acquisition d'obligations ou débentures convertibles ou participatives (500,000 à 5M\$)	Équité, quasi-équité de financement subordonné ou de prêt (entre 50 000 \$ et 500 000 \$)	Participation, prêt direct ou garantie de prêt (jusqu'à 75 % des dépenses du projet)	Aide technique (< 5000 \$), prêts, garantie de prêt et participation (< 50 000 \$)	Fonds local d'investissement; conseiller et accompagnement
Processus d'autorisation	Conseiller (< 125 000 \$); coordonnateur (< 225 000 \$), fédé.	Comité d'investissement	Comité d'investissement	Dir. régional : < 400 000\$, sinon VP	Comité d'investissement	Comité d'investissement
Org. fondateur	CSN	CSN	Fondation	État	Chantier de l'écono. soc.	État

Pour ce faire, nous présentons d'abord les enjeux des relations partenariales et leur manifestation dans les organisations dont l'intercoopération semble inscrite dans leur gouvernance. Nous posons ensuite les bases de notre modèle théorique qui s'appuie sur la perspective relationnelle en analyse stratégique des relations partenariales. Le tout suivi de notre travail empirique portant sur la CECOSOL et son réseau de partenaires de la finance solidaire. Nous discutons de l'évolution de la volonté de collaboration des acteurs à travers le prisme des apprentissages interorganisationnels, du capital relationnel et du déploiement graduel d'un avantage collectif susceptible de conférer une rente collective.

I. Les défis des relations partenariales

La littérature, et en particulier les travaux portant sur les alliances stratégiques, font largement état des bénéfices tirés de la collaboration inter entreprises. Autrefois motivés par la diminution des risques, à l'ère de la société de l'information, on justifie les partenariats par le désir de partager des ressources et expertises, mais plus encore par celui d'apprendre des collaborateurs (Doz et Hamel, 1998). Pour les organisations qui font de l'innovation un axe important de leur stratégie de développement et qui font de ce fait face à des changements continus, la capacité d'apprentissage apparaît comme une capacité stratégique susceptible de conférer un avantage concurrentiel (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Le mode de développement partenarial soulève toutefois quelques enjeux importants et ce, en particulier lorsque le partenariat s'inscrit comme levier stratégique pour les organisations. Le premier enjeu concerne l'équilibre coopération/compétition (Doz et Hamel, 1998). La relation étant par définition temporaire, la compétition demeure inscrite dans les rapports. Plus encore, partenaires sous certains rapports, les organisations se concurrencent sous d'autres. Brandenburger et Nalebuff (1996) qualifie de « coopétition » cette dualité et d'« organisations complémentaires » celles qui sont à la fois partenaires et concurrentes.

S'agissant de l'apprentissage inter entreprises, le caractère par définition temporaire et «coopétitif» du partenariat pose un enjeu de course à l'apprentissage entre partenaires. L'asymétrie de capacités d'apprentissage entre les partenaires est susceptible de conduire à une dissolution prématurée, ou à tout le

moins à un retrait «psychologique» du partenaire de la relation. Le partenaire favorisé à cet égard pourra faire cavalier seul, muni des connaissances acquises au contact de l'ex-partenaire et ce parfois, pour mieux le concurrencer. Pour ces raisons, les rapports entre partenaires sont teintés d'une dualité confiance/méfiance à l'origine des craintes de voir le partenaire adopter des comportements opportunistes (Doz et Hamel, 1998).

Bien qu'à un degré moindre et de façon différente, les organisations collectives n'échappent pas à cette logique de co-opétition et ce, en dépit des bases idéologiques d'inter-coopération¹ qui fondent leur action. En outre, l'analyse socio-économique des organisations coopératives (Vienney, 1982) souligne que l'activité de l'organisation coopérative s'inscrit dans une économie de marché caractérisée par la logique concurrentielle. Pour survivre et se développer, l'organisation est en continuelle recherche d'équilibre entre la logique du marché et les besoins de ses membres, voire de la communauté. En situation de concurrence tant en aval, sur les marchés, qu'en amont, pour l'obtention de ressources, notamment financières dont elle est souvent dépourvue, la viabilité de l'organisation d'économie sociale passe par une certaine forme de spécialisation qui la distingue de ses vis-à-vis. Génératrice de complémentarités susceptibles de donner lieu à des partenariats, cette spécialisation des organisations est également source d'une certaine hétérogénéité partenariale. Les organisations d'économie sociale évoluent donc généralement dans une dynamique de partenariats pluriels, impliquant des acteurs de la société civile de même que des secteurs privés et publics (Lévesque, 2001) dont les intérêts ne sont pas naturellement convergents. Or, l'hétérogénéité des partenariats apparaît comme un terroir fertile aux conflits (Kale et al, 2000) susceptibles de générer le type de comportements opportunistes décrits plus haut.²

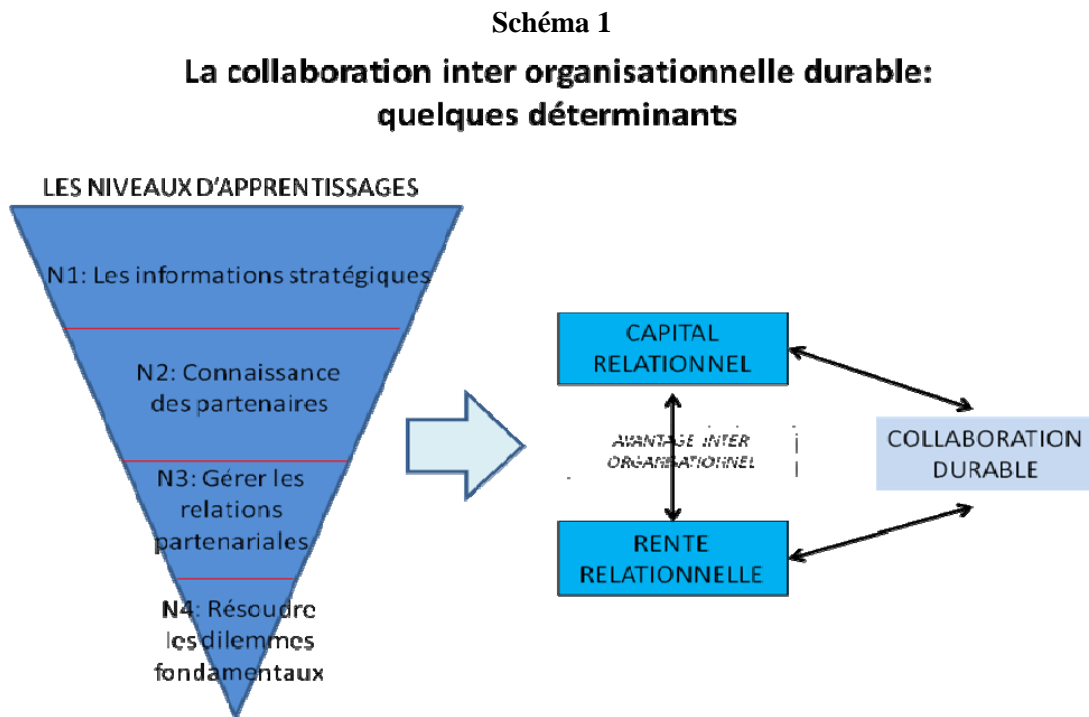
¹ Le septième principe de l'Alliance coopérative internationale (ACI) est précisément celui d'inter-coopération. L'organisation coopérative a un double devoir de collaborer avec ses pairs dans un but d'amélioration des conditions des coopérateurs et d'essaimer le modèle coopératif afin de le mettre au service du plus grand nombre (St-Pierre, 2006; Malo et Vézina, 2005).

² Les comportements opportunistes peuvent prendre la forme d'un retrait psychologique du partenaire. Cette forme de neutralité (non coopération non compétitive) est adoptée par l'organisation qui estime que le rapport coût/bénéfice de sa participation active au partenariat n'est pas à son avantage. Elle préférera alors se retirer de façon directe et ouverte ou, en «votant par les pieds» (Tremblay, 1980). Dans ce cas, le retrait se fera de façon plus indirecte et subversive en limitant son apport au partenariat tout en continuant de bénéficier de certains avantages qu'il offre.

La question demeure donc entière, et ce même dans un contexte où la coopération inter entreprises semble inscrite dans les gènes des organisations, à savoir comment assurer la collaboration durable et efficace entre partenaires ?

II. Un cadre d'analyse à trois axes : apprentissage, capital relationnel et rente relationnelle

Pour aborder ce questionnement relatif aux conditions de la collaboration durable entre partenaires, nous avons développé un cadre d'analyse (schéma 1) qui se décline autour de trois concepts, à savoir l'apprentissage interorganisationnel, le capital relationnel ainsi que la rente relationnelle.



1. L'apprentissage interorganisationnel : collaborer ou non collaborer

Au cours des années 90, la globalisation des marchés et la généralisation du modèle d'externalisation des activités qui en a découlé, ont été à l'origine d'une réflexion renouvelée sur les partenariats. Puisque, du moins dans l'univers industriel, le modèle de sous-traitance se généralisait de façon irréversible, il fallait approcher la question partenariale sous un angle nouveau. Le modèle partenarial mis de l'avant par les

constructeurs automobiles japonais avec leurs réseaux de sous-traitants devait, en effet, inspirer une approche davantage motivée par la dimension collaborative des relations partenariales inter entreprises (Dyer et Singh, 1998). Naissait alors une réflexion, dans le champ des partenariats stratégiques, autour d'une perspective nouvelle, la perspective relationnelle.

Puisant à l'approche des ressources en analyse stratégique des organisations (Grant, 1991), la perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998; Dyer et Nobeoka, 2000) soutient que le développement, l'exploitation et le déploiement de capacités uniques sont au cœur de la performance stratégique de l'organisation. Les ressources critiques de l'organisation excèdent toutefois les frontières de l'organisation. Elles peuvent provenir des ressources et capacités détenues par un partenaire et même prendre racine dans les routines qui se sont installées entre les organisations. Ce faisant, certains avantages concurrentiels résideraient dans la relation qu'une organisation entretient avec ses partenaires, d'où l'intérêt à entrer dans une relation partenariale, mais surtout d'y demeurer.

Certains travaux sur les relations interorganisationnelles soutiennent donc qu'un réseau de partenaires peut constituer un des actifs stratégiques susceptibles de conférer un avantage de création de valeur pour l'organisation (Dyer et Singh, 1998). En effet, le réseau de partenaires est potentiellement une source très riche d'informations et de savoirs (Koka et Prescott, 2002). Il ne suffit toutefois pas aux organisations d'appartenir à un tel réseau pour en tirer des avantages. Des processus visant à en capter la valeur doivent être mis en place (Dyer et Nobeoka, 2000). L'un de ceux-ci serait celui d'apprentissage interorganisationnel, c'est-à-dire la mise en place de mécanismes favorisant un apprentissage survenant à l'interface entre deux ou plusieurs organisations.

Dans un contexte partenarial, quatre niveaux d'apprentissages (Tableau 2), qui vont du plus explicite au plus tacite, ont été relevés dans les études. Le premier niveau concerne l'accès et l'internalisation des informations, savoirs et/ou capacités critiques du partenaire.

Tableau 2

Les niveaux d'apprentissage interorganisationnel

	Définition	Indicateurs	Observations
Niveau 1	Accès et internalisation des informations, savoirs et/ou capacité critique du partenaire. Gestion de l'interface (Kale et al., 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de nouvelles informations ou connaissances : produits, services, marchés - Internalisation de nouveaux savoirs ou de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations sur les secteurs d'activités, sur les entreprises - Résultats d'analyse - Meilleure compréhension de l'économie sociale et solidaire - développement d'outils de suivi) - Capacité à analyser les entreprises collectives et à évaluer le potentiel des projets - Capacité à faire une offre de financement conjointe - Expertise dans le financement des entreprises d'insertion
Niveau 2	Connaissance des partenaires et gestion de l'interface (Kale et al., 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des objectifs des partenaires - Redéfinition des tâches et responsabilités - Gestion de l'interface du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> - Mission; créneaux d'intervention; produits/programmes; critères; type de risques ; méthodes de travail; capacité à prévoir les comportements - Arrimage des interventions - Plan de redressement - Développement d'un outil de suivi commun (tableau de bord) - Échange de rapports d'analyse - Compréhension des rôles des partenaires
Niveau 3	Capacité à gérer des relations de partenariat (Dyer et Singh, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à identifier les partenaires compatibles - Capacité à exploiter la complémentarité des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à identifier les partenaires compatibles - Capacité à exploiter la complémentarité des ressources
Niveau 4	Capacité à résoudre les dilemmes fondamentaux du réseau (Dyer et Nobeoka, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à créer une forte identité collective par l'élaboration de routines bilatérales et multilatérales - Capacité à établir des règles du réseau ou normes - Capacité à mettre en place de multiples processus de partage de connaissances et sous-réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à échanger des informations de valeur, rendu possible par la fiabilité et la confiance mutuelle entre partenaires - Capacité à créer des normes et à les faire respecter - Capacité à mettre en place de multiples routines inter-organisationnelles, développement d'un langage commun et harmonisation de certaines pratiques

L'apprentissage permettant aux partenaires de mieux gérer le processus de collaboration constitue le second niveau d'apprentissage. On considère en effet qu'il y a eu apprentissage interorganisationnel lorsque des routines se sont installées entre les partenaires (Grant, 1996; Dyer et Nobeoka, 2000). Cet apprentissage implique en outre l'approfondissement de la relation par une connaissance accrue des intentions du partenaire et de ses objectifs. Cette familiarité se traduit par un apprentissage visant notamment à accroître la capacité des partenaires à continuellement redéfinir leurs tâches respectives ainsi qu'à gérer l'interface de collaboration.

Le troisième type d'apprentissage est davantage individuel et concerne la capacité d'une organisation à faire et à réussir des partenariats. Cette «capacité partenariale» se développe avec l'expérience. Celle-ci concerne particulièrement la capacité de l'organisation à s'engager auprès de partenaires présentant des compatibilités et à développer un ensemble de processus internes explicites permettant d'accumuler et d'exploiter les connaissances en matière de gestion partenariale (Kale et *al.*, 2000).

Enfin, la capacité des partenaires à résoudre les dilemmes fondamentaux du réseau apparaît constituer le niveau d'apprentissage supérieur (Dyer et Nobeoka, 2000). Les enjeux de partage de connaissances entre partenaires, de comportements opportunistes et de coûts associés à l'identification des lieux de connaissances de valeur chez les partenaires, apparaissent contournables moyennant la mise en place de mécanismes appropriés. La volonté des membres à participer et à partager leurs connaissances de valeur s'appuie sur le développement d'une identité collective à travers la poursuite d'un but commun et le développement de relations entre les firmes. Cette identité collective a pour effet de diminuer les coûts de coordination, et de mettre en place une base commune de connaissances sur laquelle des connaissances plus spécialisées peuvent se greffer (Dyer et Nobeoka, 2000).

L'établissement de règles peut également contribuer à prévenir les comportements opportunistes et à protéger les connaissances. Ainsi, des règles relatives à la réciprocité dans le partage des savoirs, des règles explicites quant à la propriété du savoir et à la distribution des gains permettent d'encadrer les comportements individuels et collectifs des partenaires. Enfin, de façon à réduire les coûts associés à

l'identification des lieux de connaissances dans le réseau, un ensemble de processus de partage et de diffusion de connaissances et de sous-réseaux bilatéraux et multilatéraux peuvent être mis en place.

Ce niveau d'apprentissage interorganisationnel apparaît donc fondamental pour favoriser le pôle collaboratif d'un partenariat, pouvant aller jusqu'à modifier les attributs mêmes du réseau

2. Le capital relationnel : un input et un output à la collaboration

Au-delà des mécanismes interorganisationnels explicites, décrits plus haut, qui se développent dans un processus d'apprentissage interorganisationnel, la présence d'un capital relationnel constitue un ingrédient important lorsqu'il s'agit de distinguer un partenariat durable, centré sur l'échange de connaissances tacites et un partenariat davantage opportuniste et limité dans le temps. Selon Kale et *al.* (2000), lorsque des organisations construisent un capital relationnel, elles créent une base favorisant le transfert d'apprentissage et de connaissance.

Le capital relationnel (Tableau 3) apparaît lorsqu'une confiance mutuelle s'installe entre partenaires, se substituant au rapport dominant de méfiance que nous avons souligné plus tôt. Il se développe des interactions fréquentes entre des individus évoluant à divers niveaux au sein des organisations partenaires. Au fil du temps, une relation davantage marquée par la confiance s'installe, réduisant les craintes de comportements opportunistes de la part des partenaires. Des relations plus transparentes et une certaine forme de réciprocité dans les échanges permettent d'accentuer l'échange d'informations, mais surtout, le transfert de connaissances tacites entre partenaires (Kale et *al.*, 2000).

Tableau 3: Le capital relationnel CECOSOL-partenaires financiers solidaires

Signaux de confiance	Normes de respect	Normes de réciprocité	Interactions personnelles
Expérience passée sur des projets communs Transparence Fiabilité des partenaires	Respect des missions, visions et rôles Respect des autonomies Faire front commun	Transparence Échange de bons procédés Reconnaissance publique	Interactions très fréquentes À tous les niveaux des organisations

La présence d'un capital relationnel entre partenaires a en retour des effets positifs sur l'apprentissage interorganisationnel. Un fort capital relationnel permet à ces derniers de reconnaître la présence d'informations et d'expertises pertinentes, et de mieux les situer au sein de l'organisation partenaire en identifiant les personnes clés qui les détiennent. Des interactions fréquentes entre les partenaires favorisent le développement d'un capital relationnel, tout en facilitant le transfert de connaissances tacites entre les partenaires (Von Hippel, 1988; Marsden, 1990; cité dans Kale *et al.*, 2000). En outre, les relations basées sur la confiance, la transparence et la réciprocité atténuent la peur qu'un des partenaires agisse de façon opportuniste (Gulati, 1995; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998).

Bien que le capital relationnel demeure un actif intangible et donc difficile à diagnostiquer, il n'en permet pas moins de mettre en évidence le caractère construit et inter relationnel, voire même de nature sociale, d'une portion des rapports entre des organisations partenaires. C'est d'ailleurs pourquoi, il est au cœur des apprentissages interorganisationnels. Parce qu'il soulève une dimension historique d'accumulation graduelle de confiance entre les partenaires, il signale le caractère difficilement imitable d'un partenariat basé sur la confiance.

3. La rente relationnelle : cimenter la collaboration

Selon Dyer et Singh (1998), pour s'inscrire dans la durée, la collaboration doit générer pour les partenaires des avantages qu'ils ne sauraient s'approprier individuellement, en dehors de la relation. La rente relationnelle joue ce rôle.

Assimilée à la rente économique de Ricardo, la rente relationnelle est une forme d'avantage concurrentiel générant un bénéfice supra-normal et qui présente la particularité de ne pouvoir être captée ou réalisée que dans le seul cadre de la relation. L'avantage concurrentiel tiré de la participation à un partenariat ne pouvant être exploité ou matérialisé en dehors de la participation au partenariat, l'incitation à poursuivre la relation s'en trouve accrue. Dyer et Singh (1998) identifient d'ailleurs quatre sources d'avantage concurrentiel inter entreprises permettant de générer une rente relationnelle : les investissements en actifs

spécifiques à une relation (site, actifs physiques ou humains), les routines inter-firmes de partage de connaissances, la complémentarité des ressources et des compétences ainsi que les mécanismes de gouvernance mis en place.

Cette dernière source d'avantage concurrentiel du partenariat apparaît particulièrement importante pour expliquer le caractère durable d'une relation partenariale. En effet, le potentiel d'avantages concurrentiels interorganisationnels repose sur la capacité des partenaires à mettre en place des mécanismes de gouvernance permettant à la fois de minimiser les coûts de gestion du partenariat et de stimuler la création de valeur, notamment en protégeant les trois premières sources de rente relationnelle. Des ententes autorégulatrices et informelles apparaissent à cet égard plus économiques que des mesures de nature contractuelle. La souplesse de celles-ci est également susceptible d'inciter les organisations à entrer dans une relation durable dans la mesure où les rôles, les responsabilités et les droits des partenaires en matière de partage de connaissances ou d'innovation ont le loisir d'évoluer plus librement. La capacité à mettre en place des mécanismes de gouvernance informels est accrue par l'existence préalable d'une relation de confiance entre les partenaires, elle-même largement renforcée par des expériences passées communes. Le capital relationnel apparaît à cet égard incontournable pour comprendre la capacité des partenaires à exploiter de façon optimale les sources de rentes relationnelles. (schéma 1)

III. La CECOSOL et le réseau de la finance solidaire

1. La CECOSOL, un modèle d'affaire partenarial

La Caisse d'économie solidaire Desjardins (CECOSOL)³ est une institution bancaire peu commune qui a choisi le créneau de la finance solidaire. En 2007, elle se classe dans le premier quintile des caisses du Mouvement Desjardins, avec un actif de 422 millions. Bon an mal an, le taux de récupération des prêts consentis atteints environ 95%, ce qui la situe dans le peloton de tête des institutions bancaires au Québec⁴. Issue, de la grande famille de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), elle a vu le jour en 1971. Institution bancaire au départ dédiée aux besoins des organisations et des travailleurs membres de cette grande centrale syndicale, elle se met très rapidement au service de sa communauté locale en combattant les problèmes de pauvreté, d'exclusion et d'emploi qui marquent son territoire. Au tournant des années 90, elle s'engage définitivement sur cette voie en recentrant sa mission sur l'économie solidaire.

Organisation carrefour, elle dessert plus de 2600 organisations membres, coopératives et organismes à but non lucratif, de même que leurs regroupements et fédérations.⁵ Elle se conçoit comme un outil de développement dont le métier consiste à supporter les projets collectifs qui ayant un impact structurant sur les communautés. Elle prend le relais là où le banquier traditionnel disqualifie ce type d'organisation.⁶

³ À titre d'institution bancaire, la Caisse d'économie solidaire (CECOSOL) joue un rôle central dans le réseau des partenaires de la finance solidaire. Elle est généralement la porte d'entrée des organisations d'économie sociale au réseau de financement solidaire. Nous avons choisi de concentrer notre étude de cas sur la CECOSOL et ses partenaires impliqués de façon régulière et fréquente dans les dossiers de financement ou des projets stratégiques, soit Investissement Québec et le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ). D'autres partenaires ont également été cités à maintes reprises dans le cadre de l'étude, notamment Fondation, Filaction et les organismes de développement économique. Nous avons également privilégié les projets de partenariat qui impliquaient des activités d'accompagnement et de maillage, qui avaient un impact social (et donc qui étaient en lien avec la mission de la CECOSOL) et qui étaient réalisés ou en bonne voie de l'être. Dans le cadre d'entretiens semi-dirigés, nous avons rencontré 8 employés de la CECOSOL et 5 employés provenant des organisations partenaires en veillant à rencontrer à la fois des personnes qui détenaient un rôle stratégique et d'autres jouant un rôle plus opérationnel sur les dossiers de financement et ce, depuis plusieurs années. Enfin, nous avons complété et validé les informations recueillies lors des entretiens par la consultation de documents (études réalisées sur la CECOSOL, sites internet, documents internes accessibles au public). Dans cette étude, nous nous intéressons plus spécifiquement à la partie de son offre qui porte sur le service aux entreprises.

⁴ En 1995, elle a été reconnue par l'OCDE comme l'une des expériences de banques solidaires les plus avancées au niveau international (Turcotte, 1998, dans Vézina et Legrand, 2003). En 1997, elle a été récompensée pour sa contribution exceptionnelle au développement socio-économique québécois à titre de lauréate aux Mercuriades.

⁵ Bien que la CECOSOL intègre également dans ses activités le financement aux particuliers, notre étude porte exclusivement sur le service aux entreprises.

⁶ En effet, généralement innovateurs au chapitre des activités prises en charges et des formes organisationnelles adoptées, les projets soumis par ses groupes-clients ont souvent été l'objet de refus répétés par le banquier traditionnel. Le caractère non orthodoxe de ce type de projet, de surcroît initié par un groupe d'individus mus par la perspective d'une rentabilité sociale et d'usage plutôt qu'exclusivement économique, est perçu comme trop risqué par le banquier traditionnel.

De surcroît, elle situe plus spécifiquement son intervention comme banquier dans le financement au démarrage, étape de la vie de l'organisation qui, s'il en est une, présente un risque d'échec important.

De plus, le financeur solidaire fait face à une certaine complexité lorsqu'il s'agit de comprendre et d'analyser le projet et l'organisation cliente qui le porte. La diversité des sources de financement de l'entreprise collective (revenus propres, subventions à l'entreprise ou à l'emploi, dons personnels et corporatifs, revenus d'adhésion, etc.) de même que le caractère par définition innovateur des projets soumis implique une certaine complexité dans l'analyse. S'ajoutant à cela, le champ de l'économie sociale bénéficie d'un ensemble d'outils de financement qui lui sont propres. De plus, les organisations de second niveau (fédérations, regroupements, collectifs, etc.) présentes dans plusieurs secteurs d'activités, proposent des services complémentaires en matière de soutien au financement. Elles-mêmes au centre de réseaux d'organisations, elles sont également des sources importantes d'informations sur les projets et les organisations demandeuses.

CECOSOL crée de la valeur pour ses membres-collectifs emprunteurs en mettant notamment son expertise au profit des projets. Elle accompagne en effet les promoteurs dès le départ par un rôle de conseil qui vise à bonifier le projet lui-même de façon à en accroître la viabilité économique. La Caisse d'économie solidaire parvient ainsi à appuyer la naissance de projets et d'organisations d'économie sociale et solidaire qui n'auraient pu voir le jour sans son apport.

Cette valeur que crée la CECOSOL pour sa clientèle ciblée tient pour une grande part dans le réseau partenarial au sein duquel elle s'inscrit (Vézina et Legrand, 2003). Bien qu'informel, c'est-à-dire non lié par des arrangements contractuels, celui-ci est constitué d'organisations offrant des produits, des services et des expertises complémentaires à ceux de la CECOSOL⁷. Ces organisations se font connaître sous les traits du Réseau de la finance solidaire.

⁷Le réseau partenarial de la CECOSOL s'étend à d'autres partenaires non exclusivement financiers. Se sont notamment les regroupements fédérations et les regroupements. Ils sont implantés sur un territoire précis et ont une connaissance des réseaux locaux, en plus d'agir comme conseiller pour les entrepreneurs collectifs. Ce faisant, ils sont considérés par la CECOSOL comme une source importante d'informations et de connaissance notamment dans le processus d'évaluation des demandes de financement. Enfin, les organisations clientes sont, dans le langage et la pratique de la caisse, également considérées comme des partenaires et ce, sensiblement pour les mêmes raisons.

La Caisse a en effet développé une capacité d'accompagnement des projets et de suivi d'analyse de leur viabilité économique. Cette analyse repose non seulement sur des ratios financiers standards⁸ mais également sur les promoteurs et leur capacité à mener à terme le projet. Pour un projet plus fragile au plan financier, la solidité des convictions et l'engagement des promoteurs pourra faire une différence sur la décision de supporter l'initiative. En cela, le réseau de partenaires financiers, sectoriels et de développement local s'avère une source importante d'information moins codifiable et pourtant nécessaire dans un processus d'évaluation se voulant plus extensif.

D'autre part, CECOSOL parvient à soutenir un projet là où le banquier traditionnel s'est arrêté en procédant à des montages financiers, et ce même lorsqu'il s'agit de projets de faible envergure. De concert avec ses partenaires du réseau de la finance solidaire, elle parvient ainsi à soutenir des projets socio-économiques parfois marginaux, souvent innovateurs, qui nécessitent une approche souple au financement. Ces interventions en partenariat diminuent le risque, augmentent la flexibilité et permettent une plus grande créativité.⁹

Comme en fait état le Tableau 1, les partenaires financiers de la CECOSOL embrassent la même ambition de contribuer à l'intérêt général. Ils se distinguent toutefois au chapitre de leur gouvernance, de leur mission, de leur métier et de leur offre de produits financiers respectif. Cette diversité est bien entendu porteuse d'apprentissages susceptibles d'enrichir leur activité respective. Toutefois, cette complémentarité au chapitre de l'offre de produits financiers, des spécificités d'action et de portée de pouvoir est également porteuse d'incompatibilité lorsqu'il s'agit d'évaluer la faisabilité d'un projet d'économie sociale et d'établir la contribution respective des partenaires à celui-ci. D'où la pertinence de notre recherche qui vise à comprendre les conditions favorisant une collaboration durable entre partenaires stratégiques.

⁸ La Fédération des caisses Desjardins impose des critères de financement et des standards de performance à l'ensemble des caisses du réseau.

⁹ Pour une analyse plus approfondie du modèle d'affaires de la CECOSOL, voir Vézina et Legand, 2003

2. Un cycle d'approfondissement des apprentissages interorganisationnels

Nous appuyant sur la typologie des niveaux d'apprentissage (Tableau 2), nous avons tenté de mettre en évidence la nature des apprentissages réalisés par la CECOSOL et ses partenaires du réseau de la finance solidaire dans le cadre de leur relation. Ceux-ci rejoignent les quatre niveaux d'apprentissages identifiés précédemment.

Des informations stratégiques

Un premier niveau d'apprentissage interorganisationnel concerne les informations et les connaissances que tirent les organisations, et notamment la CECOSOL, de leur partenariat. Les échanges assidus qu'elle a avec eux sont une source importante d'informations pertinentes concernant, notamment les entreprises clientes elles-mêmes et leur secteur d'activité. Dans le cours des rapports qu'elle entretient avec ses collaborateurs externes, eux-mêmes ancrés dans des milieux distincts mais complémentaires, l'organisation accède à des informations parfois stratégiques. Celles-ci peuvent concerner des enjeux politiques, locaux ou plus généraux, ou même des informations relatives au développement de politiques publiques. Sous cet angle, et parce que l'activité de la CECOSOL s'exerce dans un champ, celui du social, fortement institutionnel et politisé, le réseau de partenaires lui offre un accès à des informations de nature et de niveaux divers et essentielles à la réalisation de son métier. Cette politisation de son activité s'explique également par l'importance des réseaux locaux dans la dynamique de développement des entreprises d'économie sociale, souvent elles-mêmes regroupées au sein de réseaux sectoriels¹⁰. À cet égard, les partenaires locaux constituent une source d'information privilégiée lorsque vient le temps d'évaluer le potentiel des projets soumis et leurs besoins financiers.¹¹ Une grande partie de l'évaluation de tels projets innovateurs reposant sur les promoteurs eux-mêmes, leurs antécédents et les réseaux de

¹⁰ À titre d'exemple, les coopératives se regroupent au sein de fédérations sectorielles. Il en est ainsi des caisses Desjardins, des coopératives d'habitation, de travail, de santé, etc. Les entreprises d'insertion sont pour leur part regroupées autour du Collectif des entreprises d'insertion.

¹¹ Rappelons que, la CECOSOL se positionnant sur le créneau de l'innovation sociale, elle est régulièrement appelée, par les projets qui lui sont soumis, à intégrer des réseaux d'acteurs qui lui sont inconnus ou, à tout le moins, avec qui elle a peu de liens. Par exemple, son implication récente dans le commerce équitable l'a notamment conduite à s'insérer dans ce réseau qui compte déjà de multiples acteurs à caractère tant associatif et que de propriété individuelle.

support dans lesquels ils s'insèrent, la mise à contribution des informations détenues par les partenaires locaux dans l'évaluation des projets et de leurs besoins financiers réels est critique.

La connaissance des partenaires

À un niveau plus tacite, le partage des connaissances entre les partenaires du réseau de la finance solidaire permet à la Caisse d'améliorer sa capacité à accompagner les entrepreneurs sociaux. Dans une approche d'accompagnement du groupe promoteur dans ses premiers pas vers l'entrepreneuriat social, la CECOSOL cherche à mettre son expertise à son service en lui prodiguant des conseils judicieux en vue de bonifier le projet et sa viabilité. Or, cette expertise conseil s'appuie notamment sur les savoirs accumulés notamment auprès des bailleurs solidaires, et en particulier ceux qui, comme les organismes locaux de développement économique et communautaire, évoluent directement sur le terrain et dont un des mandats tient à l'accompagnement des groupes.

Le savoir tacite que s'échangent les acteurs du réseau repose toutefois sur une autre dimension de l'apprentissage interorganisationnel, à savoir la connaissance même des partenaires. En effet, la pluralité des partenaires du réseau de la finance solidaire peut constituer un obstacle à la réalisation d'un dossier de financement et ce, au désavantage du client. C'est à ce moment que les relations établies de longue date et la fréquence des interactions entre les partenaires peuvent permettre d'approfondir leur (re)connaissance mutuelle et individuelle, mettant davantage en lumière leur grande complémentarité que leurs différences.

Cette connaissance porte sur leur mission respective, les créneaux d'intervention, les produits et programmes offerts, leurs critères d'évaluation respectifs, les types de risques acceptés, ainsi que leurs méthodes de travail et les impératifs liés à leur structure de gouvernance. Ce dernier aspect est particulièrement important. Au-delà du champ de la finance solidaire, les partenaires sont eux-mêmes ancrés dans un réseau d'appartenance naturel. Certains évoluent même au sein d'une structure hiérarchique¹². Dans tous les cas, ces partenaires sont soumis à un processus propre de reddition de

¹² C'est le cas de la division Développement des coopératives et de l'économie sociale qui évolue sous le chapeau d'Investissement Québec, société d'État offrant des garanties de prêts aux entreprises.

compte, pour certains plus tacite et souple, mais pour d'autres plus explicite et rigide. Comprendre les premières, pour un partenaire extérieur, n'est pas toujours aisé et se soumettre aux secondes est tout autant impératif mais parfois aussi fort contraignant. Dans tous les cas, leur collaboration étroite sur de nombreux dossiers est enrichie par une meilleure compréhension de leur cadre respectif d'action.

Une capacité à gérer des relations partenariales

Au troisième niveau d'apprentissage interorganisationnel, la Caisse d'économie et ses partenaires ont développé une capacité à gérer leurs relations de partenariat et ce, dans une dynamique de gagnant-gagnant. Aux divers stades d'avancement d'un dossier, les partenaires ont su développer certaines méthodes de travail. À titre d'exemple, un financeur évitera de soumettre un dossier à ses vis-à-vis s'il le sait a priori à la limite de l'acceptabilité pour l'un ou l'autre des partenaires potentiels de montage. Dans la pratique également, les partenaires échangent librement leur analyse des dossiers, en bonifiant respectivement leur compréhension puisque basée sur des analyses parfois différentes. Ce faisant, le processus d'analyse favorise un échange intense d'informations concernant notamment les spécificités relatives au type d'entreprise ou au secteur d'activités. La transparence et la fréquence des relations de collaboration permet d'aller jusqu'au partage de perceptions, par exemple sur l'entrepreneur social derrière le projet. Des règles implicites de fonctionnement se sont graduellement installées. Ainsi, avec l'expérience, on a appris qu'en raison de la multitude d'acteurs généralement impliqués dans un projet et de la «complexité sociale» de ceux-ci, il était préférable qu'un des partenaires financiers prenne le leadership d'un dossier, permettant du coup un certain regroupement des connaissances acquises sur le dossier. Le partenaire le plus près du client et possédant l'expertise la plus appropriée est appelé à jouer un rôle d'accompagnement plus central.

Une règle implicite de ce réseau veut également qu'une offre de financement ne soit faite que dans la mesure où tous les partenaires financiers y trouvent leur compte. Il apparaît en effet essentiel de respecter la liberté de décision et l'autonomie des autres organisations partenaires même si cela peut parfois signifier de refuser le financement d'un projet qu'on juge viable. Comme le note un acteur du réseau :

« Le jour où un partenaire essaie d'en influencer un autre, il vient de tuer le partenariat. Nous sommes ensemble, mais chaque organisation doit toujours conserver son autonomie, le droit strict de dire oui et le droit strict de dire non, sans être perçu comme un lâcheur pour autant. »

Enfin, au terme d'un processus d'analyse ayant conduit à une décision, les partenaires font front commun devant l'entreprise-cliente, évitant de révéler les positions des divers partenaires, situation qui serait ingérable et qui minerait la collaboration ultérieure: «On se parle avant. Cela nous arrive souvent de faire des réunions sans l'entreprise, de nous cadrer avant pour ensuite présenter un discours commun à l'entreprise. Pour cela, il faut de la transparence. » Les partenaires essaient de s'entendre sur un portrait de la situation avant de faire des interventions auprès du client, en particulier lorsque le dossier est problématique. Souvent, la négociation porte sur la proportion de risque que chaque partenaire est disposé à assumer et le rang auquel il sera remboursé. De cette étroite collaboration, la Caisse d'économie a également appris à prévoir l'accueil de ses projets-clients auprès de ses partenaires de montage et à les préparer en conséquence. Les discussions n'en sont que plus constructives et les solutions, plus rapidement identifiées.

Les partenaires du réseau de la finance solidaire multiplient les occasions de rencontres et d'échanges. En outre, c'est lors d'activités tenues par divers réseaux de l'économie sociale (colloques, assemblées générales, etc.), comités de travail multipartites, séminaires de formation ou tournée de représentation, réunissant les acteurs de l'économie sociale, que les partenaires ont le loisir d'approfondir leurs liens par des échanges non spécifiques à des projets-clients. Ces rencontres permettent un approfondissement de leur connaissance commune des enjeux et spécificités de l'économie sociale en vue d'enrichir et d'améliorer leur offre et méthodes de travail partenariales. Il se trouve en effet que, outre leurs activités d'affaires, les financiers solidaires sont fortement enracinés (*embedded*) dans leur milieu d'appartenance, voire même davantage dans celui de l'économie sociale que celui de la finance.¹³ Or, dans ces occasions publiques, les financiers solidaires adoptent une identité de groupe en parlant au nom des partenaires

¹³ C'est du moins le cas de la CECOSOL, dont les acteurs rencontrés disent s'identifier plus naturellement aux partenaires financiers solidaires qu'au secteur financier, voire même au Mouvement Desjardins.

financiers solidaires. Face à des enjeux interpellant la finance solidaire, les acteurs du réseau ont appris à utiliser cette unité de réseau comme force de frappe coalisée et ce, dans une recherche continue de l'équilibre entre les spécificités identitaires de chacun¹⁴.

La capacité à résoudre les dilemmes fondamentaux du réseau

La connaissance des partenaires et la mise en place de routines ont été à l'origine d'un processus permettant en quelque sorte d'apporter une solution à l'un des enjeux les plus importants des partenariats, à savoir la convergence des attentes dans le respect des différences. En effet, un comité de travail formé de dix partenaires du réseau¹⁵ a mené, pendant deux ans, une réflexion visant à formaliser dans un document public leur compréhension commune de l'entreprise d'économie sociale collective ainsi que certaines pratiques d'analyse financière. Ils s'engageaient également à les intégrer dans leurs processus d'affaires. Publié, le Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ, 2003) énonce les principes devant guider l'analyse des organisations de l'économie sociale.

Les motivations derrière ce projet collectif ambitieux étaient nombreuses. On souhaitait arrimer les méthodes d'analyse des projets de façon à améliorer le service aux entreprises-clientes. On faisait de plus le constat que les projets étaient trop souvent présentés de façon inadéquate, obligeant les financeurs à retravailler, voire même à interpréter les informations soumises. De surcroît, certaines dispositions comptables utilisées pour l'analyse de l'entreprise privée ne représentaient pas adéquatement la réalité de l'organisation d'économie sociale et solidaire.¹⁶ On jugeait qu'il était dans l'intérêt des financeurs solidaires de se doter d'outils et de critères d'analyse reflétant mieux la réalité de ce type d'organisation et que tous gagneraient à adopter une approche plus uniforme.

¹⁴ La capacité qu'a acquise la CECOSOL à gérer des relations partenariales s'observe également dans les réseaux plus récents au sein desquels elle s'est insérée au cours des dernières années, dont ceux de la réinsertion professionnelle et celui du commerce équitable qui n'était pas jusque-là des réseaux d'interventions familiaux. Voir à ce sujet Messier (2003).

¹⁵ Il s'agit : RISQ, CECOSOL, Développement économique et régional (Québec), Investissement Québec, Fondation, Fonds de financement coopératif, Filaction, Programme d'assistance technique au développement économique communautaire, MCE Conseil et Pythagore.

¹⁶ En outre, les revenus de subventions spécifiques à ces organisations de même que les revenus provenant de dons faisaient l'objet de traitements différents tant entre les financeurs solidaires eux-mêmes qu'entre bailleurs de fonds plus traditionnels. Dans ce dernier cas, cela se faisait généralement en défaveur de l'organisation. Le projet de Guide consistait donc notamment à présenter des états financiers qui soient conformes, mais qui tiennent compte des spécificités de l'organisation de l'économie sociale et solidaire.

Pour ce faire, il fallait se doter d'une vision commune de ce qu'est une entreprise d'économie sociale. La variété de leurs formes, de leurs activités et de leurs sources de financement tend en effet à jeter une certaine confusion quant à leurs spécificités. Les acteurs ont donc eu à converger vers un ensemble de principes encadrant la nature et le fonctionnement des organisations ciblées.¹⁷ En créant cet outil de travail, les financeurs partenaires se dotaient également d'une procédure commune de suivi global du projet-client. On allait jusqu'à développer des tableaux de bord communs permettant d'accélérer la procédure d'analyse et ce, au bénéfice des entreprises clientes.¹⁸

Le processus de réalisation du Guide témoigne d'un approfondissement de la nature des apprentissages réalisés par les partenaires. Ce guide, tout comme le processus qui a mené à sa réalisation, est au cœur du métier des partenaires de la finance solidaire. Il apparaît de fait central dans la résolution de plusieurs dilemmes auxquels se mesurent les acteurs de ce réseau et plus, largement le champ très hétéroclite de l'économie sociale et solidaire. Les normes communes qui ont ainsi été mises de l'avant par les partenaires ont un impact majeur sur leur capacité à créer de la valeur pour leur client. En reconnaissant collectivement leurs spécificités, on accroît leur potentiel de financement et on contribue à améliorer les délais de réalisation des projets.

Pour les bailleurs solidaires eux-mêmes, ce processus a permis de transformer leurs connaissances tacites et floues en connaissances plus explicites et ce, en confrontant les premières au point de vue d'acteurs extérieurs. Dans ce processus de partage de connaissances, chaque partenaire a pu bonifier sa propre approche auprès de sa clientèle. Les connaissances explicites et partagées permettent également aux partenaires de mieux arrimer leurs interventions collectives et ce, tant auprès des clients qu'auprès des pouvoirs publics et autres organismes d'intérêt. Les acteurs ont également appris à se connaître davantage dans un processus de réflexion devant conduire à une convergence et, forcément, à une transformation de

¹⁷ Au-delà d'une méthode d'analyse financière, le Guide propose un portrait robot de l'entreprise collective, de sa nature et des principes qui encadrent son action. Les grilles d'analyse proposées suggèrent ainsi un modèle implicite de l'organisation d'économie sociale, tout en proposant des outils d'analyse plus généraux.

¹⁸ Le Guide se voulant également un outil destiné à la formation des entrepreneurs sociaux, il permet de diffuser la vision et l'approche qui y sont proposées, influençant possiblement la direction du développement à travers une certaine convergence des acteurs de l'économie sociale. Enfin, à un niveau plus macro, ce Guide devait permettre de faire la promotion de l'économie sociale et solidaire auprès de milieux susceptibles de trouver dans ce mode d'organisation une réponse à leur défis.

certaines de leurs pratiques auprès de leur clientèle. Enfin, le processus a permis de souder les partenaires durablement dans une identité collective de réseau qui s'est définitivement affirmée au terme de ce processus touchant le cœur même de leur métier respectif.¹⁹

Des apprentissages sources de rentes collectives

Le réseau de la finance solidaire semble donc avoir évolué vers des apprentissages interorganisationnels de plus en plus centraux dans leurs activités, voire même la mission de ses membres. À la suite de Knight (2002), nous sommes en mesure de soutenir qu'il y a eu apprentissage interorganisationnel alors que les propriétés du réseau ont évolué, c'est-à-dire qu'il y a eu modification des structures cognitives (normes, interprétations communes) et des pratiques collectives. C'est à travers ces apprentissages qu'ils ont pu améliorer leurs propres pratiques et développer des routines interorganisationnelles permettant de générer une valeur collective.

À cet égard, l'outil commun d'analyse de l'entreprise collective dont se sont dotés les partenaires et les processus communs d'évaluation qu'il sous-tend présente les caractéristiques d'une rente relationnelle (Dyer et Singh, 1998). Codifiant en quelque sorte les routines interorganisationnelles en rapport avec le financement de projets communs aux partenaires, il confère au réseau partenarial une expertise unique et créatrice de valeur. Les normes et les processus qu'il établit sont difficilement copiables par un acteur extérieur au réseau parce qu'ils sont enchâssés dans le processus même d'élaboration conjointe de l'offre de service.

Le Guide d'analyse de l'entreprise collective se présente également comme une forme de mécanisme de gouvernance du réseau que l'on peut associer à une rente relationnelle. Tel que nous en avons fait état dans les paragraphes précédents, la convergence et la finesse des analyses qu'il génère, l'accélération du processus d'évaluation qu'il permet, ainsi que la signature de réseau qu'il implique participent à la fois à un meilleur contrôle des coûts de gestion du partenariat et à la création de valeur tant pour les clients que

¹⁹ Ce processus de création d'un outil conjoint d'analyse constitue un des projets entrepreneuriaux réalisés par les membres du réseau qui ont eu pour effets de sceller leur collaboration. D'autres

pour les partenaires. Bien que formalisant davantage le processus partenarial, il demeure un incitatif plus qu'une obligation pour les partenaires. Cette rente est de nature relationnelle dans la mesure où, de façon isolée, un bailleur financier n'est susceptible de tirer que peu d'avantages concrets à son utilisation. En effet, comme nous l'avons vu plus tôt, les avantages du guide d'analyse ne produisent de bénéfices (rentes) que dans la mesure où partenaires et clients les reconnaissent et les intègrent dans leurs propres processus organisationnels. Il s'agit donc là d'un avantage interorganisationnel conférant une rente collective aux organisations participantes.

3. Le capital relationnel au cœur des apprentissages interorganisationnels

L'approfondissement des apprentissages faits par les partenaires, et en particulier la CECOSOL, de même que les rentes dégagées de ces partenariats approfondis apparaissent fortement liés au capital relationnel qui s'est développé entre eux à travers les années. (Tableau 3)

Concernant la confiance, un partenaire souligne : « À chaque dossier, nous recommençons. C'est une nouvelle demande, ce n'est pas parce qu'on a réussi quelque chose dans le passé qu'on va le réussir. Mais il y a une confiance qui se crée. Nous nous rendons compte que nous sommes utiles mutuellement. » La transparence traverse également les rapports entre les partenaires: « Si les entreprises voyaient comment nous nous parlons, nous nous disons tout. C'est cela qui nous permet d'interagir ensemble après. Par ailleurs, c'est clair qu'il n'y en a pas un qui garde une information qui va être importante pour l'autre. La transparence est la première norme non formelle, mais elle est très respectée. »

Les partenaires n'hésitent pas à parler de «complicité de mission», d'«histoire commune», de l'importance de communiquer les informations «qui pourraient être utiles à d'autres». La «fiabilité» des partenaires apparaît également centrale dans leur rapport, tout comme le sentiment que leur mission est respectée à travers «l'acceptation de leurs spécificités et leurs contraintes». Comme le souligne un des

partenaires : «Chacun a un rôle différent, chacun doit pouvoir jouer son rôle». Le respect du partenaire implique notamment de rapidement l'informer de changements de position dans un dossier financement.

Le respect de la liberté de décision et de l'autonomie des partenaires constitue un autre indicateur du capital relationnel qui semble lier les partenaires. Les partenaires «ont le droit strict de dire oui ou non» sans pour autant subir l'opprobre des collaborateurs. On peut tenter d'influencer «mais savoir où s'arrêter». L'importance de faire front commun devant le client et «de se rallier au discours commun» témoigne également de normes de respect qui encadrent le partenariat.

La réciprocité apparaît également centrale dans leur rapport. Le partage d'informations, dans le respect de la confidentialité, le support mutuel sur des dossiers plus problématiques pour un des partenaires financiers et l'échange de références apparaissent comme des pratiques instituées et partagées par les membres du réseau. Un partenaire souligne : « Il faut que l'échange soit dans les deux sens. Nous pouvons donner, mais il faut aussi que nous soyons nourris. Alors il ne s'agit pas d'un calcul mathématique, mais il s'agit d'une disponibilité ressentie.»

Enfin, autre signe du capital relationnel qui lie les partenaires, hormis leurs liens fonctionnels autour de projets spécifiques, ils ont l'opportunité d'échanger et d'apprendre à se connaître lors d'événements et de rencontres de réseau. Comme le note un des partenaires : «Nous sommes à peu près tous aux mêmes tables (de concertation), aux mêmes endroits (...), cela ne fait que renvoyer l'image à l'extérieur de ce partenariat très important». Avec le temps, des relations d'amitié se sont tissées entre les individus et cela, tant à des niveaux plus opérationnels, entre conseillers par exemple, qu'à des niveaux plus stratégiques.

Ce capital relationnel semble être au cœur de l'approfondissement des apprentissages interorganisationnels présentés plus tôt. En effet, bien qu'important aux premiers stades des apprentissages, alors que par exemple, l'arrimage des interventions doit se faire dans la transparence, le capital relationnel apparaît davantage incontournable lorsqu'il s'agit d'échanger des informations de valeur ainsi que de se doter de pratiques et des normes communes. La volonté et la capacité des partenaires de la finance solidaire à créer une identité de réseau tant auprès des clients, des multiples

intervenants, notamment publics, et plus largement des acteurs du champ de l'économie sociale, repose sur une confiance indéfectible dans l'expertise des partenaires ainsi que dans leur prédisposition à la transparence et à la réciprocité. À cet égard, les occasions répétées de rencontres et d'échanges, privés et publics, constituent des moments privilégiés pour bâtir ce capital essentiel en vue de générer des apprentissages interorganisationnels qui sont fondamentaux dans leur processus de création de valeur.

Un effet rétroactif du capital relationnel sur la capacité d'apprentissage

On ne sera par ailleurs pas surpris de l'effet rétroactif de l'apprentissage interorganisationnel vers le capital relationnel. Plus le sentiment est grand à l'effet que des apprentissages inter-organisationnels se font dans le cadre de ses activités en réseau, plus l'incitatif à s'investir de façon éclairée dans une relation partenariale durable sera important. La confiance dans ses partenaires et le développement de normes de respect et de réciprocité avec eux s'en trouveront également accrus. En fait, l'apprentissage interorganisationnel de CECOSOL est varié et renvoie à de multiples dimensions ayant un impact sur le capital relationnel. Comme nous l'avons déjà mentionné, elle connaît très bien ses partenaires financiers et elle a développé une grande capacité à identifier les partenaires compatibles et à exploiter leurs complémentarités. Elle peut alors sélectionner les partenaires appropriés et avec eux plus durablement. Ainsi, la Caisse et ses partenaires financiers souhaitent accroître les rencontres entre équipes en vue d'approfondir l'échange et la compréhension des méthodes de travail de chacun, et consolider la confiance par un contact plus personnel entre les conseillers des organisations. De même, la capacité à élaborer des routines de partage de connaissances de même que la capacité à établir des normes et à les faire respecter favorisent le développement du capital relationnel et la réalisation de nouveaux projets de partenariat.

Les apprentissages inter partenariaux semblent donc participer en partie à la production et au renforcement du capital relationnel. Dans un effet de retour, les partenaires trouvent un intérêt à mobiliser ce capital dans des activités communes de plus en plus centrales à leur succès et susceptibles de générer des apprentissages collectifs. Les organisations qui ressortent enrichies d'une relation de collaboration auront tendance à accorder une confiance accrue au partenaire. Celle-ci permettra en retour d'enrichir le

partenariat d'activités plus complexes, accroissant du coup à la fois sa valeur et son caractère inimitable. Ultiment, les partenaires en viennent à associer leur performance individuelle à celle du réseau lui-même, scellant définitivement leur partenariat.

Conclusion

La Caisse d'économie solidaire Desjardins se veut une banque atypique. Membre du réseau des Caisses Desjardins, elle s'est dotée d'une identité propre qui la place au cœur du développement des communautés. Même si elle a su démontrer sa capacité à jouer et à s'ajuster aux règles et normes du système bancaire, sa réussite se mesure autrement. La valeur qu'elle crée auprès des entrepreneurs sociaux qui sont au cœur du développement des communautés, constitue l'élément clé de sa performance. La nécessaire inventivité de ces organisations place la CECOSOL au cœur d'un système d'innovation sociale (Klein et Harrisson, 2006).

Ce défi d'accompagnement des entrepreneurs qui nourrissent l'ambition d'être des acteurs collectifs de changement social, la CECOSOL le relève en grande partie grâce au réseau de partenaires financiers et de support qui s'est construit autour d'elle au fil des années. Bien que lié par un idéal commun, ce réseau bailleurs financiers solidaires présente des fragilités qui prennent notamment leur origine dans l'hétérogénéité des organisations partenaires.

Au plan théorique, cette étude voulait mettre en évidence l'importance que revêt la capacité d'apprentissage collectif des partenaires sur la durabilité de leur collaboration. Ce lien a jusqu'ici peu fait l'objet d'études. Bien l'apprentissage interorganisationnel soit largement reconnu comme un incitatif important à entrer dans une relation partenariale, il est également perçu comme une raison d'y mettre fin au moment où un des partenariats juge être en mesure de s'approprier individuellement les connaissances acquises dans le but de mieux poursuivre son développement en solo. Notre étude indique au contraire que l'apprentissage est susceptible de se poser en réponse à la poursuite d'un partenariat. La perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998) d'analyse des partenariats stratégiques que nous avons adoptée s'intéresse aux sources de collaboration durable à travers la génération d'une rente collective

(relationnelle) difficilement appropriable par les partenaires en dehors de la relation. Notre étude souligne que les apprentissages interorganisationnels peuvent jouer ce rôle. En gagnant en profondeur, en s'appuyant tout autant qu'en générant un capital de confiance, de respect et de réciprocité (le capital relationnel), les apprentissages collectifs confèrent aux partenaires la capacité de mieux répondre aux enjeux stratégiques autant de façon collective qu'individuellement. C'est en cela qu'à un certain niveau de profondeur, les apprentissages interorganisationnels sont susceptibles de générer un avantage collectif susceptible de pérenniser la collaboration.

Enfin, nos résultats tendent à montrer que les apprentissages interorganisationnels ont évolué vers des formes de plus en plus centrales dans la réalisation des activités, voire même de la mission des acteurs du réseau. C'est à travers ces apprentissages qu'ils ont pu améliorer leurs propres pratiques et développer des routines interorganisationnelles permettant de générer une valeur collective. Non seulement les membres du réseau en tirent-ils des avantages, mais le tout se répercute sur la capacité d'entrepreneurship de l'ensemble des acteurs de l'économie sociale.

Références

BRANDENBURGER, A.M.; Nalebuff, B.J. (1996). *La co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.

CECOSOL (2009), *Rapport annuel*

DESFORGES, J.G. (1980), «Stratégie et structures des coopératives», dans Desforges, J.G. et C. Vienney, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour/CIEM Montréal.

DOZ, Y. et G. Hamel (1998), *Alliance Advantage. The Art of Creating Value Through Partnering*, HBR Press.

DYER, J.H. et K. Nobeoka (2000) « Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network : the Toyota Case », *Strategic Management Journal*, vol 21, p.345-367.

DYER, J.H. et H. Singh (1998), « The relational view : Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage », *Academy of Management*, Mississipi, octobre, vol 23 : 4, p.660-679.

GRANT, R. M. (1991) « The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, Spring, p.114-135.

- GRANT, R. M. (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, hiver, vol. 17 (édition spéciale), p.109-122.
- GULATI, R. (1995), « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances », *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38, p.85-112.
- HAMEL (1991), « Competition for Competence and Inter-Partner Learning with Strategic Alliances », *Strategic management Journal*, été, p.83-103
- KALE, P., H. Singh et H. Perlmutter (2000), « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital », *Strategic Management Journal*, vol 21, p.217-237.
- KHANNA, T., R. Gulati et Nohria (1998), « The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope », *Strategic Management Journal*, 1998, vol. 19, p.193-210
- KLEIN, J.L. et D. Harrisson (2006), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, PUQ
- KOKA, B.R. et J.E. Prescott (2002), « Strategic alliances as social capital: a multidimensional view », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p.795-816.
- MALO, M.C. et M. Vézina (2005), « Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles », *Économie et Solidarités*, vol.35, no1.
- MESSIER, C. (2003), *L'apprentissage inter-organisationnel : une perspective relationnelle*, Mémoire réalisé dans le cadre de la maîtrise ès sciences de la gestion, HEC Montréal.
- RISQ (2003), *Guide d'analyse des entreprises collectives*, RISQ
- ST-PIERRE, I. (2006), *Sources de tensions et mécanismes de régulation dans les réseaux structurés, le cas des coopératives québécoises en milieu scolaire*, Mémoire de M.Sc, HEC Montréal, 186p.
- TEECE, D.J., G. Pisano et A. Shuen (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol.18, no7, pp509-534
- TREMBLAY, B. (1980), « Gestion des coopératives et prise de décision », dans J.G Desforges et C. Vienney, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour, 315-330
- VÉZINA, M. et C. Legrand (2003), « Du positionnement aux ressources; deux lunettes théoriques, une étude empirique », dans H. Laroche (ed.), *Perspectives en management stratégique*, Éditions management et société, tome 9.
- VIENNEY, C. (1982), « Socio-économie des organisations coopératives », CIEM, Paris.
- ZAHEER, A, B. McEvily et V. Perrone, (1998), « Does Trust Matter ? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance », *Organization Science*, vol.9, no2, pp141-159.