

**TITRE DE LA COMMUNICATION :**

**Une perspective relationnelle de l'apprentissage interorganisationnel : Le cas d'un réseau informel**

**AUTEURES :**

**Martine Vézina**  
**Professeure agrégée**  
**HEC Montréal**  
**3000 Chemin Côte Ste-Catherine**  
**Montréal, Qc**  
**H3T 2A7**  
**Canada**  
**Courriel : [martine.vezina@hec.ca](mailto:martine.vezina@hec.ca)**

et

**Cynthia Messier**  
**Diplômée M.Sc.**  
**HEC Montréal**  
**3000 Chemin Côte Ste-Catherine**  
**Montréal, Qc**  
**H3T 2A7**  
**Canada**  
**Courriel : [cynthia.messier@hec.ca](mailto:cynthia.messier@hec.ca)**

**RÉSUMÉ**

Cette étude vise à éclairer le phénomène d'apprentissages interorganisationnels qui survient à l'interface de partenariats multiples et qui est susceptible de conférer aux organisations partenaires un avantage concurrentiel. S'inscrivant dans la perspective relationnelle, elle mobilise les concepts de capital relationnel et de rente relationnelle développés par la perspective relationnelle pour expliquer cette création de valeur supérieure. Cette approche théorique soutient que les ressources stratégiques d'une firme excèdent ses frontières traditionnelles et peuvent résider dans la relation qu'elle entretient avec ses partenaires, menant à une rente relationnelle. L'originalité de notre étude consiste à mobiliser cette approche dans le cadre d'un réseau informel d'organisations du secteur financier québécois.

L'apprentissage interorganisationnel sous l'angle de la perspective relationnelle est analysé dans le cadre d'une étude de cas portant sur une institution financière coopérative québécoise. Les résultats de l'étude tendent à démontrer que les partenariats de longue date, au sein desquels s'est développé un fort capital relationnel, ont permis de réaliser des apprentissages plus nombreux, plus diversifiés et de nature plus tacite, et donc plus difficilement imitables par la concurrence que les partenariats plus récents, générant des apprentissages limités et de nature explicite.

## **Une perspective relationnelle de l'apprentissage interorganisationnel : Le cas d'un réseau informel**

### *Résumé*

Cette étude vise à éclairer le phénomène d'apprentissages interorganisationnels qui survient à l'interface de partenariats multiples et qui est susceptible de conférer aux organisations partenaires un avantage concurrentiel. S'inscrivant dans la perspective relationnelle, elle mobilise les concepts de capital relationnel et de rente relationnelle développés par la perspective relationnelle pour expliquer cette création de valeur supérieure. Cette approche théorique soutient que les ressources stratégiques d'une firme excèdent ses frontières traditionnelles et peuvent résider dans la relation qu'elle entretient avec ses partenaires, menant à une rente relationnelle. L'originalité de notre étude consiste à mobiliser cette approche dans le cadre d'un réseau informel d'organisations du secteur financier québécois.

L'apprentissage interorganisationnel sous l'angle de la perspective relationnelle est analysé dans le cadre d'une étude de cas portant sur une institution financière coopérative québécoise. Les résultats de l'étude tendent à démontrer que les partenariats de longue date, au sein desquels s'est développé un fort capital relationnel, ont permis de réaliser des apprentissages plus nombreux, plus diversifiés et de nature plus tacite, et donc plus difficilement imitables par la concurrence que les partenariats plus récents, générant des apprentissages limités et de nature explicite.

### **INTRODUCTION**

Cette étude s'intéresse à l'apprentissage interorganisationnel comme processus permettant de créer une valeur supérieure pour les organisations. Théoriquement, cette recherche s'ancre dans le champ de la stratégie des organisations et plus spécifiquement dans la perspective relationnelle. Celle-ci s'intéresse à la dimension coopérative des relations interorganisationnelles. Par cette étude, nous cherchons à mieux comprendre comment des partenaires apprennent les uns des autres, en mobilisant les concepts de capital et de rente relationnels. L'originalité de l'étude réside dans le fait que nous mobilisons la perspective relationnelle dans le cadre de partenariats informels. En effet, jusqu'à maintenant, la perspective relationnelle a fait l'objet d'études empiriques basées sur des partenariats formels mettant en lien des organisations évoluant dans le giron d'une firme focale. De plus, parce que notre étude s'intéresse à l'apprentissage interorganisationnel, elle devrait permettre de contribuer à une meilleure compréhension des concepts de capital relationnel peu articulés jusqu'ici, et de rente relationnelle, dont certaines des formes qu'elle prend peuvent être assimilées à de l'apprentissage interorganisationnel.

### **LES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES**

Au cours des dernières années, sous l'influence des nouvelles opportunités offertes notamment par l'ouverture des marchés internationaux et la facilitation des communications à distance via une panoplie de technologies, les formes de collaboration interentreprises se sont démultipliées. Cette ouverture des frontières de l'organisation à d'autres joueurs s'inscrit dans une logique de complémentarité des activités et des ressources. Certains auteurs soulignent le caractère stratégique de la coopération interorganisationnelle (Doz, 1996; Hamel, 1991). Les organisations

qui collaborent ont non seulement accès à un bassin de ressources qu'elles devraient autrement développer elles-mêmes, voire acquérir, mais elles tireraient de surcroît une partie de leur avantage concurrentiel respectif des relations de partenariats qu'elles entretiendraient (Hamel, 1991).

Au-delà des avantages stratégiques que retirent les organisations qui prennent part à des partenariats, les travaux théoriques s'étant penchés sur les diverses formes de relations partenariales, qu'il s'agisse des alliances, des réseaux d'entreprises, des relations de contracteurs à sous-traitants, etc. soulèvent deux enjeux majeurs. Le premier est celui de l'équilibre coopération/compétition et le second, non moins important, celui de la course à l'apprentissage entre les partenaires (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000). Un paradoxe singulier caractérise, en effet, ce mode de développement des organisations qu'est le partenariat. L'intérêt de ce type d'arrangement réside dans le partage de ressources, de compétences et de connaissances qui sont susceptibles d'être mobilisées par les partenaires. Or, la relation étant par définition temporaire, puisque contractuelle, les organisations peuvent se retrouver en situation de concurrence au moment où le partenariat prend fin. De plus, en même temps qu'elles évoluent dans un rapport partenarial, les mêmes organisations se retrouvent dans une situation de concurrence à d'autres égards. Brandenburger et Nalebuff (1995) qualifient de «coopétition» cette dualité et d'«organisations complémentaires» celles qui sont à la fois concurrentes et partenaires. Un nécessaire dosage de coopération/compétition est donc rendu nécessaire du fait de la double réalité de partage de connaissances et de collaboration temporaire. L'un ou l'autre des partenaires est en effet susceptible de se servir des acquis réalisés dans le cadre de la relation pour mieux déjouer l'autre partenaire ultérieurement ou dans d'autres types de rapports avec celui-ci. L'asymétrie ainsi que la rapidité d'apprentissage entre partenaires sont donc au cœur de la problématique des relations partenariales. Vue de cette façon, la coopération entre partenaires ne constituerait dans les faits, qu'une forme de compétition (Hamel, 1991).

### ***La perspective relationnelle***

La perspective relationnelle (*Relational View*), en analyse stratégique des rapports interorganisationnels, offre une vision singulière. Portant l'attention sur les partenariats comme étant une source supérieure en termes de création de valeur et d'avantage concurrentiel interorganisationnel, elle s'intéresse principalement aux conditions permettant de susciter une coopération durable entre organisations (Dyer et Singh, 1998; Dyer et Nobeoka, 2000).

La perspective relationnelle soutient que les ressources critiques d'une firme excèdent ses frontières et peuvent résider dans la relation qu'elle entretient avec ses partenaires (Dyer et Singh, 1998; Dyer et Nobeoka, 2000). Cette relation de partenariat permet aux organisations de capter une rente, qui ne peut être exploitée que conjointement par des firmes. D'où une distinction importante entre cette perspective et les approches plus traditionnelles à la collaboration entre firmes. En effet, la perspective relationnelle tourne résolument l'attention vers la coopération entre partenaires, leur permettant de développer des avantages compétitifs de réseau.

Les recherches sur les relations interorganisationnelles soutiennent qu'un réseau de partenaires constitue 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 une source très riche d'informations et de savoirs (Koka et Prescott, 2002). Cependant, il ne suffit pas aux membres 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 ces processus pourrait être l'apprentissage interorganisationnel, c'est-à-dire la mise en place de mécanismes favorisant un apprentissage survenant à l'interface entre deux ou plusieurs organisations.

Dyer et Nobeoka (2000) illustre leur approche avec le réseau de partenaires mis en place par la multinationale de l'automobile Toyota. Celle-ci favorise la collaboration avec ses fournisseurs et encourage le partage des connaissances de valeur, obtenant ainsi des résultats exceptionnels, supérieurs à ceux de ses rivaux. Pour atteindre cet objectif, Toyota a mis sur pied de multiples processus et sous-réseaux de partage de connaissances, allant jusqu'à mettre à la disposition de ses fournisseurs une équipe d'experts pour les aider à améliorer leurs processus, sans pour autant exiger un rendement immédiat sur cet investissement. En transférant son savoir à ses partenaires, Toyota augmente leur performance, s'assurant du même coup d'un énorme avantage compétitif. Pour Dyer et Hatch (2004), la capacité d'apprentissage dynamique de Toyota, résultant de son réseau d'apprentissage, constitue probablement son réel avantage compétitif durable.

### *L'apprentissage interorganisationnel et les rentes relationnelles*

Phénomène complexe, le concept d'apprentissage interorganisationnel ne fait pas l'unanimité. Peu d'auteurs s'entendent réellement sur la façon de définir ce concept et de l'opérationnaliser. Toutefois, la littérature fait état de certaines pistes intéressantes. Alors que plusieurs auteurs se cantonnent à l'apprentissage à un niveau organisationnel, d'autres élargissent le concept et soulignent qu'une forme d'apprentissage peut également se développer entre organisations. Il existe, selon Leroy (2000), trois grandes configurations d'apprentissage pouvant être réalisées par une organisation. La capacité d'une entreprise à s'adapter aux changements de son environnement et sa capacité à repérer et à corriger ses dysfonctionnements correspondent à deux configurations d'apprentissage organisationnel. Enfin, la capacité d'une organisation à échanger et partager des connaissances de valeur avec d'autres organisations, troisième configuration, met en lumière un apprentissage interorganisationnel. Selon Dunford et Jones: « Network learning would be seen as more than the sum of learning of individuals, groups and organizations that constitute the network; network learning processes would result in changes to the attributes of the network, such as interaction processes and structures, and shared narratives » (cité dans Knight, 2002 : 437).

Nelson et Winter (1982, cité dans Dyer et Nobeoka, 2000) soulignent qu'un apprentissage (inter)organisationnel survient lorsqu'une firme est capable de modifier ses routines existantes en développant des routines d'adaptation. Les routines interorganisationnelles sont des patterns qui résultent des interactions répétées entre les personnes et qui permettent le transfert, la combinaison et la création de connaissances spécialisées (Grant, 1996; Dyer et Nobeoka, 2000). Au fil du temps, elles s'institutionnalisent et gagnent en légitimité.

Selon la perspective relationnelle, l'apprentissage qui survient à l'interface entre deux ou plusieurs organisations, grâce aux processus de collaboration, peut mener à la création d'une rente relationnelle (Dyer et Singh, 1998). Une rente est générée par des relations d'échanges entre organisations et ne peut être capturée que conjointement par les membres d'un réseau, ne pouvant être produite par une firme seule. C'est pourquoi les auteurs la qualifie de relationnelle. Par analogie à la rente économique, la rente relationnelle est susceptible de constituer, pour chaque partenaire, une source d'avantage concurrentiel puisqu'elle lui accède à des ressources uniques. À cet égard, la rente relationnelle permettrait d'expliquer le succès durable de certaines organisations qui appuient largement leur développement sur des stratégies partenariales.

Dyer et Singh (1998) identifient quatre types de rentes relationnelles : des investissements dans des actifs spécifiques à la relation, des coûts de transaction inférieurs à d'autres alliances engendrés par des mécanismes de gouvernance plus efficaces, la combinaison de ressources ou de capacités rares menant à la création de produits, services ou technologies uniques ainsi que l'échange de connaissances significatives.

Par des interactions fréquentes, entre personnes évoluant à tous les niveaux des organisations partenaires, une confiance mutuelle, un respect et une réciprocité sont susceptibles de se développer, ce que Kale, Singh et Perlmutter (2000) qualifient de capital relationnel. Celui-ci prenant racine dans les routines interorganisationnelles contribuant ainsi au développement d'une rente relationnelle. Le capital relationnel constitue le premier concept de notre cadre théorique.

Le capital relationnel a donc des effets positifs sur l'apprentissage interorganisationnel. La présence d'un fort capital relationnel permettrait aux partenaires de déterminer la présence d'informations et d'expertise pertinentes, et de les situer dans une organisation en identifiant les personnes qui les détiennent. De plus, les interactions fréquentes, menant au développement d'un capital relationnel, facilitent le transfert ou l'apprentissage 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).

Selon Knight (2002), un apprentissage interorganisationnel survient lorsque les propriétés du réseau ont évolué, c'est-à-dire qu'il y a eu une modification des structures cognitives (normes, interprétations communes) et des pratiques collectives. Pour leur part, Kale *et al.* (2000) reconnaissent trois niveaux d'apprentissage interorganisationnel : l'accès et l'internalisation des informations, savoirs et/ou capacités critiques du partenaire; la gestion de l'interface de partenariat et une meilleure connaissance du partenaire; et, la capacité à gérer des partenariats. Dans un contexte de relation partenariale sous forme d'alliance, il en existerait un niveau davantage critique, soit la capacité à résoudre les dilemmes fondamentaux du réseau de partenaires (Dyer et Nobeoka, 2000). L'apprentissage interorganisationnel, défini par les quatre niveaux précédents, correspond au second concept du cadre d'analyse.

En somme, des organisations qui développent des relations de partenariat ont accès conjointement à une création de valeur supérieure à celle de firmes indépendantes, sous la forme des ressources critiques, voire même de rentes relationnelles. L'approche relationnelle explique cette création de valeur par la présence d'un capital relationnel, qui lie durablement les partenaires. Plus précisément, notre étude porte sur l'influence du capital relationnel sur la nature de l'apprentissage interorganisationnel, comme source de rente relationnelle.

La perspective relationnelle constitue donc un apport important dans la compréhension des relations interorganisationnelles en ce sens qu'elle cherche à mettre en évidence les moyens à mettre en œuvre ou les conditions à créer pour inciter les partenaires à la coopération, davantage que les stratégies visant à contourner son ou ses partenaires. Alors que les modèles traditionnels de relations interorganisationnelles s'intéressent à l'apprentissage organisationnel auprès du partenaire dans un but de protection et de développement d'un avantage concurrentiel la perspective relationnelle traite l'apprentissage sous un angle interorganisationnel. L'apprentissage interorganisationnel constitue une rente relationnelle conférant un avantage concurrentiel à chacun des partenaires. D'où leur intérêt à maintenir la relation, à défaut de quoi

aucun d'eux ne peut individuellement capturer la valeur spécifique créée à travers la relation partenariale.

Dans la présente étude, nous cherchons à mettre empiriquement en évidence le lien entre le capital relationnel et l'apprentissage interorganisationnel qui permet de développer une rente relationnelle. De plus, les travaux empiriques qui se sont appuyés sur cette approche se sont jusqu'à maintenant intéressés à des relations partenariales formelles caractérisées par des liens contractuels. Notre étude, parce qu'elle s'intéresse à des relations partenariales informelles, devrait permettre de jeter un regard nouveau sur cette approche.

## **MÉTHODOLOGIE**

Afin d'explorer les liens entre le capital relationnel et les apprentissages interorganisationnels dans le cadre de relations partenariales non contractuelles, nous avons mené une étude empirique sur les relations partenariales qu'entretient une banque coopérative québécoise, la Caisse d'économie solidaire (CES) Desjardins.

Le choix de cette organisation s'est appuyé sur différents critères. D'une part, la CES est reconnue pour avoir intégré dans sa pratique quotidienne une dynamique partenariale tant avec des acteurs horizontaux (institutions financières), verticaux (clients) que périphériques (organismes de développement économique, centrales syndicales, etc.) (Vézina et Legrand, 2003). D'autre part, outre le réseau d'institutions financières auquel elle appartient, à titre de coopérative d'épargne et de crédit, la plupart de ces partenariats se sont développés et continuent de s'exercer sur une base informelle, même si les activités qu'elles entretient avec ses partenaires s'inscrivent dans son métier de base qui est le financement d'entreprises d'économie sociale. Il s'agit donc de partenariats à la fois lâches et centraux dans l'exercice de son activité de banquier.

Une autre raison pour laquelle la CES s'est imposée comme terrain d'étude des relations interorganisationnelles est la performance dont elle fait preuve depuis de nombreuses années. En effet, notre étude visant notamment à évaluer le lien entre le capital relationnel et l'apprentissage interorganisationnel comme processus de création de valeur à travers le développement d'une rente relationnelle, il nous fallait choisir une organisation qui nous apparaissait effectivement présenter une certaine supériorité concurrentielle. Or, la CES se situe au rang des 40 plus grandes caisses du Mouvement des caisses populaires Desjardins (sur un total de plus de 600 caisses), elle-même la plus importante institution financière québécoise. En dépit d'un positionnement stratégique affirmé dans le financement des entreprises d'économie sociale, qui pourrait en outre constituer un handicap face à ses consoeurs plus généralistes du réseau Desjardins, les résultats économiques de la CES se comparent très favorablement à son groupe de référence. Au chapitre de la création de valeur pour ses membres-clients (puisque'il s'agit d'une organisation ayant le statut de coopérative), on peut présumer de la performance de l'organisation alors que son taux de rétention de la clientèle frôle les 100% (Vézina et Legrand, 2003), ce qui constitue une performance exceptionnelle dans le secteur bancaire. Enfin, cette organisation a, au cours des années, été couronnée de nombreux prix nationaux et internationaux pour ses réalisations dans le développement de l'économie sociale (Vézina et Legrand, 2003).

La Caisse d'économie solidaire Desjardins est une banque qui a choisi le créneau de la finance solidaire. Elle dessert plus de 2400 entreprises membres, qui sont des coopératives, les organismes à but non lucratif, des regroupements et fédérations, des syndicats, des entreprises culturelles, etc. évoluant dans une très grande variété de secteurs économiques. Ses actifs se

chiffrent à 250 millions de dollars et son équipe compte 55 personnes, réparties en trois succursales sur le territoire québécois. Par sa mission, la CES s'engage à « contribuer à un Québec plus juste et plus solidaire, [à] soutenir le développement de l'économie solidaire en misant sur l'entrepreneuriat collectif, tout particulièrement au sein de quatre réseaux, soit le syndical, le coopératif, le communautaire et le culturel. » (Caisse des travailleurs, 2001)

Avant tout, la Caisse d'économie se conçoit comme un outil de développement pour financer les projets collectifs. Jouant tour à tour des rôles de banquier, d'accompagnateur/consultant et de développeur, elle opte pour une approche personnalisée dans l'accompagnement des entrepreneurs sociaux (Vézina et Legrand, 2003).

Cette capacité à proposer une offre de produits et services financiers sur mesure est rendue possible grâce à une étroite collaboration avec ses partenaires. Des interventions en partenariat diminuent le risque, augmentent la flexibilité et permettent une plus grande créativité. Ensemble, les partenaires peuvent élaborer des montages financiers, impossibles à réaliser seuls dans le respect de leurs normes respectives.

La Caisse d'économie solidaire s'associe donc à différents types de partenaires dans la réalisation de son métier de banquier. Certains d'entre eux ont une mission similaire et sont reconnus comme les bailleurs solidaires. Il s'agit notamment de fonds de capital de risque (FondAction, FilAction) associés aux centrales syndicales, d'acteurs de l'État québécois (Investissement Québec) offrant des garanties de prêts et des mandataires de l'État offrant des prêts (Réseau d'investissement social du Québec - RISQ) et du soutien technique (organismes de développement économique locaux) aux entreprises. D'autres partenaires, tels les organismes de développement économique, les fédérations et les regroupements, sont une source importante d'informations parce qu'ils sont implantés sur un territoire précis, ont une connaissance des réseaux locaux et agissent souvent à titre de conseiller pour les entrepreneurs collectifs. Enfin, les organisations clientes sont aussi considérées comme des partenaires, intervenant à titre d'informateurs ou de formateurs sur des projets de financement ne les concernant pas.

Dans le cadre de la présente étude, nous avons étudié les relations partenariales autour de deux projets-clients de la Caisse. D'abord, amorcé il y a une dizaine d'années, le partenariat avec la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec compte de nombreux projets de financement (magasins, hôtels, etc.). La Fédération compte 13 coopératives multisectorielles, regroupe approximativement 5000 membres et a un chiffre d'affaires de 60 millions de dollars canadiens.

Étant plus ouvert et moins institutionnalisé, le réseau des entreprises d'insertion, second projet-client de notre étude, a été choisi parce que les organisations membres entretiennent des relations ponctuelles et plus ou moins récentes avec la Caisse d'économie solidaire. Nous avons rencontré quatre entreprises de réinsertion membres de ce réseau : D-Trois-Pierres, Formétal École entreprise, Insertech Angus et Renaissance. Pour parfaire notre connaissance de ce projet-client, nous avons fait des entrevues auprès de leur regroupement, le Collectif des entreprises d'insertion, qui est un organisme de promotion de l'insertion sociale par le travail.

Enfin, nous nous sommes intéressés à un projet plus stratégique de la Caisse d'économie solidaire. Celle-ci est engagée, avec sept autres partenaires, dans le développement d'un guide d'analyse financière adaptée aux entreprises en économie sociale. Les partenaires impliqués sont des organisations de financement, spécialisées ou non dans l'économie sociale, et de support au développement économique et communautaire. Ces dernières sont des organisations de développement économique et communautaires financés en grande partie par l'un ou l'autre des

paliers de gouvernement, ainsi que des regroupements, associatifs et fédératifs, d'entreprises d'économie sociales. Tous ont pour mission de soutenir le développement d'entreprises d'économie sociale via des activités de support à la gestion, de maillage, et parfois d'aide financière.

Au total, nous avons donc interrogé 22 personnes, évoluant au sein de 10 organisations, pour des entretiens d'une durée moyenne de une heure et demi.. Ces entretiens en profondeur semi-structurés nous ont permis d'explorer la relation existant entre la construction d'un capital relationnel et l'apprentissage interorganisationnel. Le tableau 1 présente les principales variables de notre étude ainsi que leurs indicateurs de mesure qui sont tirés de la revue de littérature qui précède. Nous avons privilégié une approche exploratoire, afin de mettre en lumière la complexité et la nature des apprentissages réalisés et également en raison du nombre très limité d'études empiriques s'appuyant sur la perspective relationnelle.

**Tableau 1 : Concepts, dimension et indicateurs**

<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Capital relationnel</b>	Confiance mutuelle	Identification de signaux de confiance
	Respect mutuel	Identification des règles et des normes du réseau
	Réciprocité	
	Interactions personnelles fréquentes	Description des interactions (au niveau des personnes, fréquence, à tous les niveaux de l'organisation)
<b>Apprentissage inter-organisationnel</b>	Niveau 1 : les informations, connaissances et capacités	Description des informations, connaissances et capacités acquises ou internalisées
	Niveau 2 : le partenaire et l'interface de partenariat	Description des nouvelles connaissances apprises sur les partenaires (buts avoués et émergents) et de l'évolution de l'interface (amélioration des processus de collaboration, nouveaux outils, redéfinition des tâches et responsabilités, etc.)
	Niveau 3 : la capacité à gérer des partenariats	Description de la capacité à identifier les partenariats compatibles et à exploiter la complémentarité des ressources
	Niveau 4 : la capacité à gérer un réseau	Identification des solutions apportées pour résoudre les dilemmes fondamentaux (créer une forte identité collective, établir des règles du réseau ou normes, mettre en place de multiples routines interorganisationnelles de partage de connaissances ou sous-réseaux)

Source : Réalisé à partir de Kale, Singh et Perlmutter (2000), Doz (1996), Dyer et Singh (1998), et Dyer et Nobeoka (2000)

## RÉSULTATS

Cette section vise à présenter les résultats de notre étude empirique. Pour ce faire, nous distinguons deux types de partenaires de la Caisse d'économie solidaire : les partenariats plus anciens ou institutionnalisés, tels Investissement Québec, le RISQ et la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec; et, les partenariats plus récents et plus ponctuels, soit les entreprises d'insertion et le Collectif des entreprises d'insertion. La comparaison de ces deux groupes nous permettra d'explorer les liens entre le capital relationnel et les apprentissages interorganisationnels. Nous présentons d'abord les indicateurs (signaux, normes et interactions) permettant d'évaluer le niveau de capital relationnel et puis ceux permettant de déterminer la nature des apprentissages interorganisationnels réalisés. Enfin, nous discutons des liens entre les deux concepts.

### *Le capital relationnel*

La confiance constitue la première composante du capital relationnel (tableau 2). Plusieurs auteurs (Barney et Hansen, 1994; Doz, 1996; Dyer, 1997) se sont intéressés au concept de confiance, qu'ils définissent comme une attente ou une croyance à l'effet qu'un partenaire n'exploitera pas les vulnérabilités de l'autre. Au sein des partenariats plus récents, la confiance est perçue d'abord par des signaux envoyés par une tierce partie. Lorsqu'une entreprise d'insertion est reconnue et accréditée par le Collectif, cela indique qu'elle adhère à certains principes idéologiques et de gestion et qu'elle accède à certaines ressources qu'offre le Collectif. L'esprit de discussion, l'écoute et la disponibilité deviennent ensuite des signaux importants entre les partenaires. Un directeur d'une entreprise d'insertion affirme : « J'avais besoin qu'on bouge vite et j'ai eu une réponse vite. Tout le monde était là. C'est très apprécié, c'est un très bon lien de confiance réciproque. » Au fil du temps, l'expérience passée, c'est-à-dire le fait d'avoir une histoire commune, pour reprendre l'expression de Koka et Prescott (2002), contribue à bâtir la relation de confiance. « 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. », souligne un conseiller à la Caisse.

**Tableau 2 : Le capital relationnel entre la Caisse d'économie et ses partenaires anciens et récents**

	<b>Signaux de confiance</b>	<b>Normes de respect</b>	<b>Normes de réciprocité</b>	<b>Interactions personnelles</b>
<b>Partenaires récents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Référence d'une tierce partie</li> <li>▪ Expérience passée (limitée) sur des projets communs</li> <li>▪ Disponibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect des missions, visions et rôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparence</li> <li>▪ Référence à un partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interactions plus ou moins fréquentes selon l'organisation</li> </ul>
<b>Partenaires anciens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Similarité des missions</li> <li>▪ Expérience passée sur des projets communs</li> <li>▪ Transparence</li> <li>▪ Fiabilité des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect des missions, visions et rôles</li> <li>▪ Respect des autonomies</li> <li>▪ Faire front commun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparence</li> <li>▪ Échange de bons procédés</li> <li>▪ Reconnaissance publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interactions très fréquentes</li> <li>▪ À tous les niveaux des organisations</li> </ul>

Du côté des partenariats plus anciens, les valeurs partagées et la similarité des missions, « une complicité au niveau des objectifs », constituent souvent un premier signal de bonne foi, mais il n'est pas suffisant. Il semble que les partenaires doivent mettre à l'épreuve cette confiance initiale pour la solidifier. En fait, ce sont souvent l'action posée et les résultats qui contribuent à renforcer la confiance : « Tous les engagements et les projets, que nous avons eus avec eux, ont amélioré la complicité, parce que nous avons vu que nous pouvions aller à fond dans le développement d'un projet, d'une idée. » Les activités ou projets réunissant les partenaires constituent des routines interorganisationnelles qui peuvent permettre la création de ce capital. En fait, les organisations se fient à leur histoire commune et à la valeur des échanges passés. La confiance mutuelle entre la Caisse d'économie et ses partenaires de longue date est d'autant plus importante que les organisations ont eu de multiples occasions de la tester. Bien que les organisations doivent garder en tête que l'expérience passée n'est pas nécessairement garante du futur, la fiabilité des partenaires, validée au fil du temps, constitue un fort signal de confiance.

De même, la transparence constitue un signal important de confiance pour le développement de relations de partenariat à long terme. Pour la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, il s'agit même d'une obligation morale : « Si nous avons un problème, il faut le dire. Ils vont essayer de nous aider le mieux qu'ils peuvent. », soutient un de ses membres. Néanmoins, il existe un danger à donner sa confiance à un partenaire, car les partenaires baissent alors leur garde et deviennent plus vulnérables aux comportements opportunistes. Certains auteurs ont appelé ce phénomène le paradoxe de la confiance (Granovetter, 1985; cité dans Dyer et Singh, 1998). Un bailleur fait référence à ce problème, en spécifiant combien il est important que les partenaires soient fiables : « Des fois, quand nous sommes plusieurs, nous pourrions prendre pour acquis que l'autre personne a fait son travail. [...] Tout le monde a fait confiance à tout le monde et personne n'a rien fait. Cela n'arrive pas. » Ils ont besoin de sentir qu'ils peuvent se fier aux compétences et à l'expertise de leurs partenaires, la fiabilité étant un aspect essentiel de la confiance. En fait, la confiance est d'autant plus forte lorsqu'elle s'inscrit dans une relation à long terme et que les partenaires l'ont solidifié par de multiples collaborations.

Lorsque des partenaires tissent des relations, des normes tacites de respect et de réciprocité se construisent entre eux, ce qui correspond aux deuxième et troisième indicateurs de l'existence d'un capital relationnel. Ainsi, les relations entre la Caisse d'économie solidaire, les entreprises d'insertion et le Collectif n'auraient pu naître sans des normes de respect, et plus particulièrement pour ces organisations spécifiques, le respect envers la mission de l'insertion sociale par le travail. L'originalité des entreprises d'insertion se situe dans leur capacité à faire cohabiter, d'une part, une fonction de formation et d'insertion au travail et, d'autre part, une activité économique véritable qui les amène sur les marchés. Cette cohabitation soulève de grands défis, comme l'illustre un directeur d'entreprise d'insertion : « La difficulté, c'est quand le participant arrive, il a des grosses problématiques. Quand il a acquis une certaine capacité à servir la clientèle, il nous quitte puisqu'il doit se chercher un métier. ». La CES doit prendre en considération ces défis de la gestion quotidienne, mais aussi le besoin de développement de toute organisation, malgré les subventions renouvelées annuellement qui apportent une part considérable d'incertitude au plan financier.

En outre, la réciprocité est également une norme permettant à la relation de se solidifier. Afin d'assurer la réciprocité, la Caisse d'économie communique des informations de valeur à ses partenaires récents. En amorçant des rapports basés sur la transparence, elle est en mesure de demander la même réciprocité de la part de ses vis-à-vis. Ainsi, en commentant le plan

d'affaires, les conseillers de la CES soulignent les passages inutiles ou dénudés de sens pour un banquier. Au début, les gens ne croyaient pas à cette approche directe. Pourtant, au fil du temps, ils en viennent à apprécier la franchise et demandent même d'avoir « l'heure juste », souvent avant même de finaliser le projet, ce qui représente des gains de temps considérables pour les deux parties. Le fait que la Caisse réfère une organisation-cliente à un partenaire pertinent pour un projet est aussi perçu comme un gage de réciprocité. Les normes sont donc présentes et d'un niveau appréciable chez les partenaires récents, ce qui se traduit par la création d'un certain capital relationnel.

Des normes de respect et de réciprocité unissent également la Caisse à ses partenaires plus anciens. Chaque organisation possède ses spécificités et ses contraintes. Aussi, les partenaires s'attendent à ce que leur rôle et leur mission soient respectés, souhaitant bâtir un partenariat cohérent avec leur identité, sur une base égalitaire. Ainsi, bien que la Caisse et la Fédération inuit aient un rôle différent, voire opposé, celui de prêteur et celui d'emprunteur, elles valorisent les décisions prises en concertation. « Nous décidons conjointement des objectifs [...] nous arrivons à bien nous entendre et à respecter des conditions que normalement un banquier fixerait, mais qui se fait chez nous en comité, en négociation avec eux. », soutient un membre de la Fédération inuit. Au-delà du principe, le respect des différences culturelles se concrétise par des comportements concrets : les conseillers ajustent leur manière de communiquer et leurs méthodes de travail pour tenir compte, par exemple, d'une conception différente qu'a le peuple inuit du temps ou de l'endettement. Un conseiller avait d'ailleurs pris l'habitude de rappeler les dates d'échéances, spécifiant : « Ce n'est pas que je n'aie pas confiance dans le groupe [...] c'est parce que je n'ai pas confiance dans leur notion du temps, parce qu'ils ne travaillent pas à la nord américaine, mais à l'inuit. »

En outre, le respect de la liberté de décision et de l'autonomie des partenaires est fondamental pour que le partenariat s'inscrive dans la durée, particulièrement pour les banquiers solidaires : « 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. ». Mais lorsque le consensus est atteint, les partenaires financiers s'attendent à ce que tous fassent front commun et qu'aucun ne se dissocie ensuite des autres. Le respect de ses engagements, le fait de tenir parole, vient alors solidifier le partenariat.

La réciprocité peut être observée par la création de plusieurs normes. D'abord, la transparence et le partage des informations jouent un rôle majeur, bien évidemment dans le respect de la confidentialité des organisations clientes : « 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. » Ce dernier comportement serait mal perçu et même sanctionné par le réseau. Une organisation pourrait même être exclue sur des projets futurs parce que son comportement a été jugé inapproprié par les autres membres du réseau. Ensuite, le fait d'obtenir des références de même que la qualité des dossiers recommandés par chacun témoignent de la volonté des partenaires de collaborer. Le fait d'avoir un appui de la part d'un partenaire est aussi un indicateur de réciprocité : « Quand nous proposons, nous avons une réponse », atteste un bailleur solidaire. De plus, la réciprocité se traduit également par le fait d'avoir une réponse, de voir son expertise reconnue lorsqu'une idée est soumise aux autres organisations du réseau. Enfin, la reconnaissance réciproque maintes fois manifestée en public, lors de séminaires ou encore dans des documents officiels, solidifie la relation et renvoie l'image extérieure d'un solide partenariat.

Les normes de respect et de réciprocité jouent donc un rôle critique dans la collaboration de la CES avec ses partenaires de longue date, principalement avec les partenaires financiers. Les normes y sont plus nombreuses, plus contraignantes et ont une portée stratégique sur le développement même du réseau de financement de l'économie solidaire, pouvant mener à des exclusions. Il apparaît clairement que ces normes contribuent à créer un capital relationnel plus élevé pour les partenaires anciens, comparativement aux partenaires récents.

Enfin, le capital relationnel se concrétise par des interactions fréquentes entre les personnes et ce, à tous les niveaux de l'organisation (Kale *et al.*, 2000). La CES entretient des relations plus ou moins fréquentes avec ses partenaires plus récents, se regroupant pour concrétiser des projets de financement. Après une première rencontre avec l'entrepreneur social, les partenaires dans un projet-client sont amenés à se côtoyer à plus d'une reprise pour partager leur analyse du dossier et leurs préoccupations, et élaborer un montage financier, trouvant un terrain d'entente entre leurs normes financières respectives. Lorsqu'un problème survient, les partenaires sont rapidement interpellés et une table ronde a lieu afin d'unir les efforts et définir une intervention commune. Les interactions varient selon la nature du projet, son degré de difficulté et les organisations concernées. Par exemple, les organismes de développement économique sont sollicités pour des besoins financiers, mais surtout pour fournir des informations spécifiques de façon ponctuelle.

Les relations sont toutefois plus fréquentes avec les partenaires de longue date, et notamment les partenaires financiers. Outre les nombreux projets-clients, ils se croisent très souvent de façon informelle pendant les activités organisées par divers réseaux, au sein de comités de travail, de sessions de formation, lors de congrès ou encore de tournées de représentation. Un partenaire en témoigne : « C'est un petit monde, un petit réseau. Nous nous voyons tout le temps partout, alors nous parlons de nos projets communs. [...] Nous finissons par bien nous connaître. ». Les relations sont plus fluides lorsque les partenaires se connaissent, permettant de résoudre rapidement les difficultés qui surviennent. De plus, ils collaborent sur des projets d'ordre stratégique, tel que le guide d'analyse financière adaptée aux entreprises en économie sociale. Les interactions entre partenaires de longue date se déroulent à tous les niveaux hiérarchiques des organisations, allant des conseillers jusqu'aux directeurs, contrairement aux partenaires récents, qui ont des interactions plus limitées.

En somme, nous remarquons qu'un bon niveau de confiance, l'existence de certaines normes de respect et de réciprocité, et les interactions ponctuelles ont contribué à la création d'un capital relationnel plus faible chez les partenaires récents. Ces derniers ont eu des opportunités restreintes pour bâtir leur collaboration. Par contre, les partenaires de longue date ont développé un fort capital relationnel, qui se manifeste par une grande confiance consolidée par leur histoire commune, de nombreuses normes de respect et de réciprocité, et de fréquentes interactions personnelles. Ayant un plus fort capital relationnel, ils ont atteint un stade de maturité plus avancé dans le développement de leur réseau.

### ***Les apprentissages interorganisationnels***

À l'instar de Knight (2002), nous avons défini les apprentissages interorganisationnels comme une évolution des propriétés du réseau, soit au niveau des structures cognitives ou des pratiques collectives. Étant donné les nombreux apprentissages interorganisationnels réalisés entre les partenaires, nous avons concentré notre analyse plus spécifiquement sur les apprentissages

interorganisationnels de la Caisse, ceux-ci étant très souvent le reflet des apprentissages de ses partenaires. Quatre niveaux d'apprentissage ont été réalisés.

Au premier niveau d'apprentissage interorganisationnel, la Caisse d'économie a accédé et internalisé des informations, des savoirs et des capacités critiques détenus par ses partenaires. Avec les deux types de partenaires, la Caisse a pu accéder à une grande diversité d'informations, notamment sur les entreprises clientes, leurs secteurs d'activités et les enjeux politiques, les entrepreneurs eux-mêmes et les réseaux locaux. Sachant que l'un des facteurs de succès d'une entreprise d'insertion est la présence d'un réseau autour de l'entrepreneur social, la Caisse peut vérifier auprès de ses partenaires si des gens compétents et passionnés épaulent l'entrepreneur.

D'un point de vue plus tacite, la Caisse d'économie a amélioré sa capacité à accompagner les entrepreneurs sociaux, ce qui la rend plus efficace dans son métier d'institution financière. Elle sait mieux poser les bonnes questions dès le départ, détecter les signes avant-coureurs de difficultés et identifier les clés de succès d'une entreprise collective. « Nous apprenons avec les réussites et les échecs de nos groupes », indique un conseiller. La Caisse a également raffiné sa capacité à analyser les entreprises collectives et à évaluer leur potentiel. En outre, elle a développé, avec ses partenaires financiers, une capacité à élaborer une offre de financement conjointe, se montrant créative dans la réponse aux besoins spécifiques de chaque organisation cliente, tout en respectant leurs différentes normes financières. Les bailleurs solidaires ont pris conscience qu'ils pouvaient bénéficier de leur vision et expertise respective dans le financement des entreprises collectives. « Ils nous apportent un point de vue à partager, un sens critique, [...] Plus nous sommes de partenaires à partager la vision sur un dossier, plus c'est constructif. », affirme un bailleur de fonds. Nous remarquons que les partenaires récents, plus ponctuels, sont une source d'informations explicites intéressantes, alors les partenaires plus anciens participent davantage au développement d'un savoir tacite, lié à la compréhension de l'entreprise d'économie sociale.

Au second niveau d'apprentissage interorganisationnel, la Caisse d'économie solidaire a appris à mieux connaître ses partenaires et à gérer plus efficacement l'interface qui les unit. Auprès de l'ensemble des partenaires clients (récents ou anciens), la Caisse d'économie a appris à connaître les spécificités de leurs besoins, leurs forces et faiblesses, mais surtout la nécessité pour toute organisation de grandir et d'assurer sa continuité. En effet, les entreprises d'insertion souhaitent assurer leur développement et augmenter leur rayonnement, même si le renouvellement annuel des subventions rend difficile leur quête de stabilité. Elles présentent donc des défis particuliers en termes de gestion et de financement. Cependant, elle a le plus appris auprès des partenaires de longue date, approfondissant leur connaissance mutuelle et mettant en lumière du même coup leur grande complémentarité. Cet apprentissage a porté principalement sur leur mission respective, leurs créneaux d'intervention, leurs produits et programmes offerts, leurs critères d'évaluation, les types de risques acceptés et acceptables, ainsi que leurs méthodes de travail. Un partenaire souligne d'ailleurs : « Nous savons comment ils travaillent quotidiennement dans le menu détail, ce que nous ne saurions pas en ne travaillant que de façon ponctuelle. ». De cette étroite collaboration, la Caisse d'économie a également développé une capacité à prévoir les comportements et les limites de ses partenaires de longue date, pouvant évaluer à l'avance quel type de risque un partenaire pourrait prendre.

Ses relations avec de nombreux acteurs ont incité la Caisse d'économie à améliorer sa gestion de l'interface de partenariat. Elle a notamment élaboré plusieurs outils afin de faciliter ses relations avec les organisations clientes, se voulant d'une grande flexibilité dans ses méthodes de travail.

Afin d'offrir un accompagnement de qualité aux entreprises collectives, la Caisse et ses partenaires financiers de longue date ont rapidement pris conscience qu'ils devaient arrimer leurs interventions et leurs plans de redressement afin de ne pas nuire à l'entreprise cliente, ni se nuire mutuellement. Ils se sont d'ailleurs dotés d'un outil de suivi commun, pour faciliter l'interaction avec les entreprises collectives. Les relations fréquentes ont favorisé l'établissement de rôles spécifiques entre les partenaires de longue date, ce qui n'aurait pu être concrétisé par des relations ponctuelles. « Chacun a un rôle différent, chacun doit jouer son rôle dans ses normes [financières] et respecter cela. », affirme un partenaire.

Au troisième niveau d'apprentissage interorganisationnel, la Caisse d'économie a développé une capacité à gérer les relations de partenariat. Selon Dyer et Singh (1998), cette capacité s'appuie sur deux rôles importants : identifier des partenaires potentiels compatibles et exploiter la complémentarité de leurs ressources. Connaissant très bien ses partenaires, elle peut les sélectionner adéquatement selon la nature de projet et collaborer efficacement, grâce aux routines mises en place entre les organisations et au développement de normes. D'autre part, elle a acquis une capacité à interagir avec des organisations très différentes, que cela soit au plan culturel (coopératives inuit) ou encore avec des entreprises évoluant dans un univers très marginal (entreprises d'insertion). Encore une fois, nous constatons que les relations avec les partenaires anciens ont eu un plus grand impact sur le développement de la capacité de la Caisse à gérer les partenariats.

Le quatrième niveau d'apprentissage interorganisationnel correspond à la capacité à résoudre les dilemmes fondamentaux du réseau. En étudiant les apprentissages dans un contexte de réseau, Dyer et Nobeoka (2000) ont identifié trois dilemmes fondamentaux. Ces dilemmes doivent être résolus pour maintenir un équilibre de coopération/compétition et assurer la pérennité du réseau. Cette capacité étant développée conjointement par les membres d'un réseau, nous allons donc décrire ici comment la Caisse d'économie et ses partenaires financiers de longue date ont réalisé cet apprentissage de réseau. Le premier dilemme concerne la motivation des membres à partager des connaissances de valeur. Ces partenaires ont su développer un sentiment d'appartenance et définir une identité de « bailleurs solidaires ». Cette identité est d'ailleurs reconnue par le milieu : « Nous sommes à peu près tous aux mêmes tables, aux mêmes endroits, mais ce n'est pas grave, cela ne fait que renvoyer l'image extérieure de ce partenariat très important. », indique un bailleur solidaire.

Le second dilemme vise à prévenir les comportements opportunistes, lorsque des membres cherchent à profiter des bénéfices sans contribuer au réseau. Les partenaires ont su développer certaines normes et les faire respecter au sein de leur réseau : « Pour nous, être partenaire dans le vrai sens du terme, c'est un aller-retour d'informations, la transparence, des discussions avant mais un discours commun devant l'entreprise cliente. ». Bien qu'il n'y ait pas de sanctions économiques à proprement parler, il existe néanmoins des conséquences informelles si un membre ne respecte pas ces normes.

Enfin, le dernier dilemme renvoie à la difficulté à mettre en place et gérer efficacement le réseau, équilibre fragile à maintenir pour assurer un accès aux informations à faible coût. Les partenaires financiers ont mis en place de nombreuses routines interorganisationnelles pour favoriser le partage d'informations, de connaissances et de capacités. L'exemple le plus révélateur est les efforts consentis dans la conception d'un guide d'analyse financière adapté aux entreprises d'économie sociale. Huit partenaires ont participé à la conception du guide d'analyse, dans un processus de réflexion qui s'est étalé sur plus de deux ans. Non seulement le guide permet-il de

mieux comprendre le financement de l'entrepreneuriat social, mais il définit aussi l'économie sociale et met en évidence les forces, faiblesses et défis que pose la gestion d'une entreprise collective. Ensemble, ils se sont entendus sur « une façon commune de travailler les dossiers, de les analyser et de [s'] entendre sur certains grands principes en économie sociale ». Ce guide vise plusieurs objectifs. Étant donné que chaque partenaire a développé sa propre approche et ses outils, le guide met en commun l'ensemble des expertises. De plus, il constitue un outil de formation pour les analystes financiers et les accompagnateurs, qui pourront ainsi mieux soutenir et informer les entrepreneurs sociaux. Le guide se veut également un outil pratique à l'usage des personnes voulant mettre sur pied une entreprise collective. Enfin, il vise à promouvoir l'économie sociale et solidaire, encore très souvent méconnue et marginalisée, donnant plus de légitimité aux entreprises collectives. En somme, en favorisant l'établissement de pratiques communes, ce guide contribue à simplifier l'interface et la gestion des relations avec les organisations clientes et réduit de ce fait les risques, ce qui permet de créer un avantage compétitif.

### ***Discussion***

Les résultats empiriques de cette étude portant sur le lien entre le capital relationnel et l'apprentissage interorganisationnel vont dans le sens de l'hypothèse de départ, et des travaux de Kale *et al.* (2000). Nos résultats tendent à confirmer qu'un fort capital relationnel expliquerait, du moins en partie, le degré d'apprentissage interorganisationnel. En effet, en présence d'un fort capital relationnel, les apprentissages réalisés auprès des partenaires de longue date sont plus nombreux, diversifiés, comprenant plusieurs niveaux d'apprentissage, et peuvent être de nature explicite ou tacite. Non seulement ses partenaires anciens représentent une source riche en informations, mais ils contribuent directement au développement de capacités stratégiques pour la CES. Celle-ci peut tout autant bonifier ses capacités d'accompagnement en intervenant sur des dossiers, qu'aborder des questions plus fondamentales telles le rôle du bailleur solidaire ou les perspectives d'avenir de l'économie solidaire. En fait, ses apprentissages interorganisationnels sont généralement de nature plus tacite que factuels (explicites).

À l'inverse, dans le cours de ses relations avec ses partenaires plus récents, les apprentissages faits sont plus limités et de nature explicite (de premier et second niveaux d'apprentissage). Le plus faible capital relationnel les unissant a pour effet de diminuer les opportunités d'apprentissage et, par conséquent, de limiter les apprentissages de niveaux supérieurs, davantage susceptibles de contribuer au développement d'un avantage concurrentiel. Bien que la CES y recueille principalement des informations factuelles, ces apprentissages contribuent, dans une certaine mesure, au développement de sa capacité d'accompagnement et de son expertise dans le financement des entreprises collectives.

Il est également intéressant d'examiner, à l'inverse, l'impact des apprentissages interorganisationnels réalisés sur le développement du capital relationnel entre les partenaires. Nous remarquons que la confiance repose sur une connaissance de l'autre. L'exemple de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec est à cet égard éloquent. Une grande confiance s'est établie entre les deux organisations au cours des années par des interactions fréquentes et des relations transparente et d'ouverture. La CES a acquis une connaissance davantage approfondie des spécificités culturelles de ce peuple qui contribue en retour à renforcer encore davantage le capital relationnel qui unit les deux organisations. Le capital relationnel et

l'apprentissage interorganisationnel s'inscrirait donc dans un processus de développement en boucle, plutôt que dans une relation de causalité simple.

L'apprentissage de la différence réalisé auprès des coopératives inuits a par ailleurs été transféré favorablement lors du développement ultérieur des activités de financement auprès du réseau des entreprises d'insertion en emploi. En effet, ce type d'organisation présentait, aux yeux de la CES, un défi tout aussi important en fait de compréhension des spécificités socioculturelles et d'adaptation des approches. Nous sommes ici devant un apprentissage qui se traduit en des changements cognitifs mais également comportementaux (Knight, 2002).

Le facteur temporel semble opérer une influence notable sur l'évolution des partenariats. Nous remarquons que, pour les partenariats plus anciens, les organisations ont mis en place plusieurs projets, ce qui a consolidé le capital relationnel et a conduit à plusieurs apprentissages interorganisationnels. Ainsi, nous pourrions penser que le groupe de partenaires, dont les relations sont anciennes et étroites, a atteint une phase de maturité dans le réseau et a réussi à capter des rentes relationnelles. En effet, plus qu'un simple apprentissage, le guide d'analyse développé conjointement constitue une rente relationnelle, prenant la forme d'un actif spécifique à leurs relations. Les bénéfices du guide proviennent du fait que les partenaires ont élaboré un langage commun et des pratiques communes d'analyse et de financement des entreprises solidaires qu'ils accompagnent. Seuls les bailleurs solidaires membres du réseau de la CES peuvent en tirer un bénéfice, soit celui de gagner du temps dans la négociation des dossiers entre partenaires via une analyse faite sur des bases communes. Au fil du temps, alors que les groupes-clients des différents partenaires auront intégré les principes qui y sont énoncés ainsi que les modes d'analyse et d'opérations qui y sont encouragés, cet actif deviendra encore davantage spécifique et créateur de valeur pour les partenaires. Ceux-ci en retireront un avantage relatif à la standardisation dans l'analyse et le suivi des dossiers de même qu'une compréhension réciproque accrue améliorant la qualité de l'intervention auprès des groupes-clients. Il deviendra alors plus difficile pour un banquier ou un financier évoluant hors de ce réseau d'offrir le même niveau de service à un coût (niveau de risque) concurrentiel.

Ce type d'apprentissage de quatrième niveau peut être assimilé à de l'apprentissage de réseau. En effet, Knight (2002) distingue cinq niveaux d'unités d'apprentissages. Outre l'individu, le groupe, l'organisation ou la dyade, le réseau peut lui-même faire des apprentissages dans le cadre de relations partenariales. Le guide d'analyse de l'entreprise collective développé conjointement par huit partenaires œuvrant dans le réseau de l'économie solidaire illustre un apprentissage de réseau, qui a été réalisé grâce aux interactions étroites des membres de ce réseau. Il s'agit bel et bien d'un apprentissage de réseau dans la mesure où il participe à modifier les structures cognitives partagées que sont les normes et les interprétations de même qu'à développer certaines pratiques communes à l'échelle du réseau (Knight, 2002).

S'intéressant d'abord aux alliances stratégiques, la perspective relationnelle fait l'hypothèse qu'une gouvernance informelle, notamment basée sur la confiance, est davantage susceptible de favoriser le développement d'une rente relationnelle qu'une gouvernance plus formelle, caractérisée par des arrangements contractuels. Des coûts de transaction, de surveillance et de contrôle inférieurs en seraient les sources principales (Dyer et Chu, 2003). Dans les relations basées sur la confiance, les partenaires ont recours à la mémoire sociale, qui permet d'ajuster après-coup les déséquilibres (Dyer, 1997). D'autre part, certains travaux sur les alliances soulignent l'évolution des arrangements d'une forme contractuelle serrée vers des arrangements

davantage basés sur la confiance au fur et à mesure que les partenaires cumulent une expérience conjointe et apprennent à mieux se connaître (Doz, 1996).

Les résultats de la présente étude font plutôt état d'un cheminement inverse. En effet, le réseau informel que nous avons étudié semble avoir évolué d'une forme très lâche, basée sur la confiance, à un encadrement plus stricte de certaines activités des partenaires. Sans imposer des interprétations et pratiques communes, les normes d'analyse de l'entreprise collective qui sont développées dans le guide contribuent à les standardiser, voire à exclure de futurs partenaires qui ne s'y soumettraient pas. Bien qu'il ne s'agisse pas là d'arrangements formels liés à la gouvernance du réseau au sens où l'entendent Dyer et Singh (1988), le guide d'analyse indique les pratiques acceptables et contribue de ce fait à encadrer les relations entre les partenaires.

L'apprentissage de réseau soulève toutefois des questionnements quant à l'autonomie des partenaires y prenant part. En effet, un des enjeux, moins développé dans la littérature, que soulève les partenariats est celui de l'équilibre entre une certaine standardisation des approches et des méthodes d'une part, et le maintien d'une certaine autonomie des partenaires dans la relation. Les résultats de notre étude soulignent l'importance de cet aspect. Même si les partenaires financiers de longue date ont développé une compréhension commune de l'économie solidaire, celle-ci ne s'est pas faite, du moins pas encore, au détriment de la diversité des points de vue et des expertises. D'ailleurs, le capital relationnel y a joué un rôle essentiel. Les normes de transparence et de respect des autonomies ont incité les partenaires à partager leurs expertises, tout en préservant leur indépendance. La confiance s'est construite sur un sentiment de fiabilité de la part des partenaires et une bonne volonté de partager les connaissances de valeur. « Ce qui est bien sain d'ailleurs, parce que si on disait toujours la même chose, ça ne donnerait rien d'analyser ou de se parler. Chacun doit développer son expertise, ses outils et cela nous permet d'échanger et de raffiner. », précise un des bailleurs solidaires. Cette indépendance soutient l'action collective, permettant la construction de nouvelles connaissances et compétences à partir d'une grande diversité d'informations. « Nous sommes assez proches pour échanger notre vision, sans qu'il n'y ait qu'une seule vision nécessairement. Il faut être relativement sur la même longueur d'ondes, pour être capable de nous supporter collectivement. » Il semblerait donc que parmi les normes sur lesquels se construit le capital relationnel, celles visant à assurer un équilibre entre l'autonomie des partenaires et le développement d'une communauté de pratiques et pensée revêtent une importance particulière. Cet équilibre est d'autant important, lorsque le réseau se formalise, alors l'indépendance des partenaires et leur diversité sont susceptibles être menacés.

## CONCLUSION

Cette étude visait à éclairer le phénomène d'apprentissages interorganisationnels qui survient à l'interface de partenariats multiples et informels. Pour ce faire, nous avons mobilisé la perspective relationnelle qui s'intéresse aux conditions permettant d'établir une collaboration durable entre partenaires.

Parce qu'elle portait sur un réseau informel, notre étude empirique aura permis de jeter un regard nouveau sur le lien entre le capital relationnel et l'apprentissage organisationnel en soulignant leur rapport de causalité réciproque. C'est en outre en raison de la définition très large de l'apprentissage interorganisationnel que nous avons adoptée, intégrant tant l'acquisition de connaissances tacites et que le développement de capacités organisationnelles, voire interorganisationnelles, que nous avons ainsi pu mettre cette relation complexe.

Même si notre étude ne mobilisait pas explicitement le concept de rente relationnelle, en nous intéressant à l'apprentissage interorganisationnel, nous avons pu mettre en évidence une rente relationnelle issue de ce processus d'apprentissage et incitant à la collaboration pour les membres du réseau de la Caisse d'économie solidaire. L'étude empirique qui précède met en évidence le fait que l'échange de connaissances significatives et les investissements dans des actifs spécifiques à une relation constituent des rentes relationnelles issues de leur partenariat qui pourraient leur conférer un avantage concurrentiel.

Au regard de la nature informelle du réseau que nous avons étudié, notre étude souligne également certaines spécificités. En outre, alors que l'enjeu pour le réseau formel consiste à construire un capital relationnel sous la forme d'une confiance se substituant à des arrangements plus formalisés, pour le réseau informel, il s'agit, à l'inverse, d'établir des normes et des règles de fonctionnement permettant de capturer une rente relationnelle.

Les limites de cette recherche ont principalement trait au caractère idiosyncratique de notre étude de cas qui porte sur un réseau d'organisations, des entreprises issues de l'économie sociale, dont les comportements de types coopératifs sont plus naturels. Pourtant, cette spécificité ne tient qu'en partie puisqu'en raison du contexte de rareté de plus en plus grande de ressources, on observe chez elles l'émergence de comportements d'avantage compétitifs.

Sans doute nos résultats auraient été différents si nous n'avions étudiés que des partenariats horizontaux (sectoriels) ou verticaux (relation fournisseur-client). Nous avons plutôt choisi de traiter le réseau qui s'active autour de la Caisse d'économie solidaire, sans égard à la nature du lien interorganisationnel. Une étude ultérieure devrait permettre de comparer la problématique de l'apprentissage interorganisationnel selon la nature du lien entre les organisations.

## Références

- BARNEY, Jay B. et Mark H. HANSEN. « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, p.175-190.
- BRANDENBURGER, A.M. et NALEBUFF, B.J.(1995), « The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy », *HBR*, juillet-août
- Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et des travailleurs (Québec), « L'argent qui a du cœur », *Rapport annuel 2001*, 32 pages.
- DOZ, Yves L. « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? », *Strategic Management Journal*, 1996, vol 17 : 1, p.55-83.
- DYER, Jeffrey H. « Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value », *Strategic Management Journal*, 1997, vol 18, p.535-556.
- DYER, Jeffrey H. et Wujin CHU, «The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea», *Organization Science*, Jan/Feb 2003, vol.14, no1, p.57-680.
- DYER, Jeffrey H. et Nile W. HATCH (2004), « Using Supplier Networks to Learn Faster », *MIT Sloan Management Review*, Spring 2004, p.57-63.

- DYER, Jeffrey H. et Harbir SINGH. « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage », *Academy of Management*, Mississipi, octobre 1998, vol 23 : 4, p.660-679.
- DYER, Jeffrey H. et Kentaro NOBEOKA. « Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: the Toyota Case », *Strategic Management Journal*, 2000, vol 21, p.345-367.
- HAMEL, G. « Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, p.83-103.
- GRANT, Robert M. « Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, hiver 1996, vol. 17 (édition spéciale), p.109-122.
- GULATI, Ranjay, Nitin NOHRIA et Akbar ZAHEER. « Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, p.203-215.
- KALE, Prashant, Harbir SINGH et Howard PERLMUTTER. « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital », *Strategic Management Journal*, 2000, vol 21, p.217-237.
- KNIGHT, Louise. « Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks », *Human Relations*, New York, avril 2002, vol 55 : 4, p.427-454.
- KOKA, Balaji R. et John E, PRESCOTT. « Strategic Alliances as Social Capital: a Multidimensional View », *Strategic Management Journal*, 2002, vol. 23, p.795-816.
- LEROY, Frédéric. « Apprentissage organisationnel et stratégie », p.233–274. Dans le *Management stratégique des compétences*, édité par QUÉLIN et ARRÈGLE, 2000, Paris.
- Vézina, M. et C. Legrand (2003), « Du positionnement aux ressources; deux lunettes théoriques, une étude empirique », dans H. Laroche (ed.), *Perspectives en management stratégique*, tome 9.
- ZAHEER, Akbar, Bill McEVILY et Vincenzo PERRONE. « Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance », *Organization Science*, mars/avril 1998, vol. 9, n°2, p.141-159.