

Royaume du Maroc

Ministère de l'Education Nationale, de la Formation  
Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-Fès



المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني و التعليم العالي

و البحث العلمي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - فاس

**Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion**

**Laboratoire de Recherche : Laboratoire de Recherche sur l'Entreprise et le  
Développement Local (LAREDEL)**

**Thèse pour l'obtention du Doctorat  
en Sciences Economiques et Gestion**

**Sous le thème :**

**Acquisition des capacités  
organisationnelles par les entreprises de  
l'économie sociale et solidaire :  
Quels apports de la mise en réseau ?**

**Présentée et soutenue par :**

Hassane EL MACHHOUR

**Sous la direction du professeur :**

Pr Asmae DIANI

**Jury :**

- |                          |                         |            |
|--------------------------|-------------------------|------------|
| - Pr. Asmae DIANI        | PES à la FSJES – FES    | Président  |
| - Pr. Abdelghani BOUAYAD | PES à la FSJES – Meknès | Suffragant |
| - Pr. Bouchra DEBBAGH    | PES à la FSJES – FES    | Suffragant |
| - Pr. Abdelkarim MOUSSA  | PES à la FSJES – FES    | Suffragant |
| - M. Abdelkrim AZENFAR   | Directeur de l'ODCO     | Suffragant |

**Année universitaire : 2017/2018**



## *Dédicace*

*A ma mère ... ma première enseignante*

*A mon père ... qui m'a enseigné l'art de vivre (mon idole)*

*A mon épouse, que j'adore, qui m'a encouragé et m'a soutenu tout  
au long de mes études (mon coach)*

*A mes deux adorables enfants Baraa et Bilal (les futurs chercheurs)*

## *Remerciements*

*Je tiens à remercier tout d'abord mon encadrante Professeur Asmae DIANI pour la confiance qu'elle m'a accordée, son soutien, ses précieux conseils et sa disponibilité tout au long de cette recherche. À ses côtés, j'apprends ce que c'est que d'être chercheur...*

*Mes plus vifs remerciements s'adressent ensuite aux membres de jury qui ont bien voulu examiner ce modeste travail :*

- Pr. Abdelghni BOUAYAD*
- Pr. Abdelkrim MOUSSA*
- Pr. Bouchra DEBBAGH*
- M. Abdelkrim AZENFAR*

*Enfin, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont relu, corrigé et participé à l'amélioration de mon travail.*

# SOMMAIRE

<i>DEDICACE</i> .....	3
<i>REMERCIEMENTS</i> .....	4
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION GENERALE .....	8
<i>Problématique</i> .....	10
<i>Cadre théorique</i> .....	11
<i>Intérêt de la recherche</i> .....	14
<i>Méthodologie</i> .....	15
<i>Architecture de la thèse</i> .....	18
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	21
<b><i>Chapitre 1 : Revue systématique de la littérature sur les réseaux organisationnels</i></b> .....	22
<b>I. Le concept de réseau en management : définitions et théories sous-jacentes</b> .....	23
1. Définitions du réseau.....	23
2. Fondements théoriques des réseaux.....	29
<b>II. Les déterminants de la création et les formes de réseaux</b> .....	44
1. Les déterminants de la création des réseaux .....	44
2. Les formes et le cycle de vie des réseaux .....	58
<b>III. L’opportuniste dans les réseaux : une contrainte ou une opportunité ?</b> .....	71
1. Vers une caractérisation de l’opportuniste .....	72
2. L’opportuniste : un phénomène à éradiquer ou à maîtriser ?.....	78
Conclusion du chapitre 1.....	92
<b><i>Chapitre 2 : L’Economie Sociale et Solidaire : Un champ varié et polymorphe</i></b> .....	95
<b>I. Délimitation du champs de L’ESS</b> .....	96
1. Essai de définition du secteur de L’ESS .....	97
2. Approches permettant la caractérisation de l’ESS .....	99
3. Rôle et missions de de l’ESS.....	102
<b>II. ESS : un parcours résistant et compliqué</b> .....	107
1. Evolution de l’ESS : de la logique alternative à la logique complémentaire .....	107
2. Risque de virage entrepreneurial des activités de l’ESS .....	111
3. Militantisme continu contre Les mythes de l’ESS.....	112
4. Développement et exploitation des activités de l’ESS.....	115
5. Défis et limites de l’ESS .....	117

<b>III. Déterminants organisationnels des organisations de l'ESS</b> .....	120
1. Caractéristiques des organisations de l'ESS .....	121
2. Comparaison des modèles économique classique et social .....	125
Conclusion du chapitre 2.....	131
<b>Chapitre 3 : Capacités organisationnelles des organisations de l'Economie Sociale et solidaire (ESS)</b> .....	134
<b>I. Définition et caractéristiques des capacités organisationnelles</b> .....	134
1. Capacité organisationnelle et concepts connexes.....	135
2. Les caractéristiques des capacités organisationnelles .....	142
<b>II. Typologie des capacités organisationnelles</b> .....	146
1. Les capacités dynamiques.....	147
2. La capacité à changer.....	151
3. La capacité organisationnelle de changement.....	155
<b>III. Acquisition des capacités organisationnelles.</b> .....	161
1. Apprentissage latent et apprentissage manifeste des capacités organisationnelles .....	162
2. Mécanismes d'apprentissage des capacités organisationnelles .....	165
3. Cycle d'apprentissage des capacités organisationnelles .....	167
4. Conditions favorables à la gestion des capacités organisationnelles .....	170
<b>IV. Spécificités des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS</b> .....	177
1. Typologie théorique des capacités organisationnelles classiques.....	178
2. Identification des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS.....	181
Conclusion du chapitre 3.....	190
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....	192
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE .....	198
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE .....	199
<b>Chapitre 4 : Cadre méthodologie de la recherche</b> .....	200
<b>I. Fondements théoriques et méthodologiques de la recherche en sciences de gestion</b> .....	201
1. Quelle posture épistémologique adopter ?.....	201
2. Méthodologie quantitative ou méthodologie qualitative ?.....	211
3. Quelles exigences scientifiques respecter ?.....	220
<b>II. Devis méthodologique de la recherche</b> .....	222
1. Posture épistémologique et Méthodologie adoptées.....	222
2. Echantillonnage .....	224
3. Taille de l'échantillon.....	228
4. Stratégie d'enquête.....	229
5. Méthodes d'analyse de données .....	233
Conclusion du chapitre 4.....	242
<b>Chapitre 5 : Analyse intra-cas des organisations enquêtées</b> .....	245

1. Cas de la coopérative K1 .....	246
2. Cas de la coopérative O2.....	252
3. Cas de la coopérative M3.....	257
4. Cas de la coopérative M4.....	263
5. Cas de l'organisation GG5 .....	268
6. Cas de l'organisation GU6 .....	273
7. Cas de l'organisation Mr7.....	279
8. Cas de l'organisation Ai8 .....	284
9. Cas de l'organisation F9.....	291
<b>Conclusion du chapitre 5 .....</b>	<b>297</b>
<b>Chapitre 6 : Analyse inter cas des organisations étudiées.....</b>	<b>300</b>
<b>I. Profils et motivations des organisations de l'ESS faisant partie des réseaux .....</b>	<b>301</b>
1. Création des organisations.....	301
2. Processus d'adhésion.....	307
<b>II. Profils des réseaux des organisations de l'ESS.....</b>	<b>321</b>
1. Création et contraintes des réseaux .....	321
2. Fonctionnement des réseaux .....	325
3. Opportunisme dans les réseaux étudiés .....	335
<b>III. Apports des réseaux.....</b>	<b>348</b>
1. Rôles des réseaux .....	349
2. Capacités organisationnelles développées.....	353
3. Facteurs favorisant l'apprentissage des capacités organisationnelles.....	362
Conclusion du chapitre 6.....	367
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE .....</b>	<b>371</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>378</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>392</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>414</b>
Annexe N°1 : Guide d'entretien .....	415
Annexe N°1 : Corpus des entretiens.....	420
Organisation Gg5.....	420
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>427</b>
Tableaux.....	427
Figures .....	428
<b>TABLE DE MATIERES.....</b>	<b>430</b>

## Introduction générale

La mise en réseau des organisations du secteur économique est un phénomène qui remonte au moyen Age<sup>1</sup>. Mais à partir de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, sa forme traditionnelle a évolué vers de nouvelles perspectives<sup>2</sup>. Cette évolution a été principalement impulsée par la mondialisation des échanges et le développement des nouvelles technologies d'information. Les frontières traditionnelles des organisations tendent ainsi à disparaître multipliant les transactions entre organisations autonomes mais de plus en plus interdépendantes au niveau organisationnel<sup>3</sup>.

Ce phénomène fait l'objet de nombreuses recherches dans différentes disciplines notamment en sociologie et en management stratégique. Les chercheurs ont essayé de comprendre le processus de la mise en réseau, ses mécanismes de gestion, les caractéristiques du pouvoir au sein des réseaux, etc. certaines travaux ont abordé les retombées des membres sur le réseau et celles du réseau sur les membres.

---

<sup>1</sup> BRAUDEL, F., 1980, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Tome II, Paris, Armand Colin.

<sup>2</sup> ASSENS, C., 2003, « Le réseau d'entreprise : vers une Synthèse des connaissances ». *Management International*, vol.7, issue.4, pp.49-59.

<sup>3</sup> MONTMORILLON (DE), B., 1997, *Croissance de l'entreprise*. In JOFFRE, P., SIMON, Y. (Éds.), *Encyclopédie de gestion*. Paris : Economica, 2<sup>e</sup> éd., p. 854-877.



Cependant, tous ces apports théoriques sont issus principalement du champ du management stratégique des entreprises classiques. La spécificité des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) est rarement abordée. Notamment l'étude des retombées des réseaux sur les capacités organisationnelles de ces structures organisationnelles particulières. Ceci peut être expliqué par l'émergence nouvelle des réseaux dans un champ qui est encore en quête de maturité.

La revue de littérature que nous avons menée dans le cadre de cette recherche montre que l'impact de la mise en réseau sur la performance des organisations reste mitigé. En effet, si une bonne partie des travaux confirme le lien positif, l'ampleur de cet impact et les aspects affectés restent encore un champ fertile pour les chercheurs.

Par ailleurs, en termes quantitatifs, la recherche n'a pas suivi l'avancée du phénomène de la mise en réseau. Il y a donc, un réel besoin de recherches, à la fois pour déterminer la nature et l'ampleur de l'impact de la mise en réseau sur la performance, et pour identifier et analyser les facteurs déterminants de cet impact<sup>4</sup>.

De même, la spécificité des organisations de l'ESS et le vide théorique en matière de recherche sur leur mise en réseau, nécessitent une attention particulière notamment dans le contexte marocain. Le but étant de ressortir des résultats pertinents pouvant contribuer à l'amélioration des aspects théoriques et pratiques des réseaux ESS.

Au Maroc, l'intérêt porté à l'ESS ne cesse d'augmenter. Le nombre des organisations se multiplie, le cadre juridique connaît une évolution remarquable.

---

<sup>4</sup> MUIJS D., WEST M. & AINSCOW M, 2010, "Why network? Theoretical perspectives on networking", *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 21:1, 5-26, DOI: 10.1080/09243450903569692

De même, les stratégies sectorielles et les programmes gouvernementaux s'intéressent de plus en plus à la promotion de ce secteur.

Etant donné cette importance accordée aux organisations de l'ESS de la part de l'Etat, des organisations internationales, leur mode de gouvernance a été impacté (Diani, El Machhour, 2016). Dans beaucoup de cas, la mise en réseau s'est profilée comme une voie incontournable avec comme objectif affiché d'assurer la performance et la pérennité de ses organisations. Plusieurs raisons, cependant, peuvent motiver l'émergence des formes organisationnelles réticulaires. C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans la présente recherche, qui se penchera aussi sur la nature des effets de cette mise en réseau sur les organisations membres.

## Problématique

Le contexte théorique montre clairement l'insuffisance des travaux réalisés sur les réseaux des organisations de l'ESS et notamment leurs retombées sur les capacités organisationnelles de celles-ci. De même, le terrain marocain révèle un besoin capital des recherches pouvant suivre l'évolution remarquable de ce phénomène.

Notre problématique consistera aussi à s'interroger sur les facteurs déterminants de la mise en réseau des organisations de l'ESS et sur les effets de cette mise en réseau sur les capacités organisationnelles des organisations membres.

L'exploration de cette problématique nous amène à aborder les questions suivantes :

⇒ Quelles sont les motivations de la mise en réseau des organisations de l'ESS ?

- ⇒ Quelles sont les caractéristiques des réseaux créés par les organisations de l'ESS ?
- ⇒ Comment les réseaux peuvent-ils contribuer à l'amélioration et/ou renforcement des capacités organisationnelles de leurs membres ? et quelle sont les capacités organisationnelles les plus impactées ?

## Cadre théorique

Cette question de recherche nous renvoie à un cadre théorique assez large, construit autour des concepts de réseau (abordé à partir du champ du management stratégique), de capacités organisationnelles (appréhendées via les mécanismes d'apprentissage) et les organisations de l'ESS dont les spécificités sont à saisir adoptant des cadres théoriques initialement développés pour les organisations privées ou publiques.

Plusieurs théories peuvent être à priori mobilisées pour comprendre les concepts centraux de cette recherche comme la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salansik, 1978) ; la théorie fondée sur les ressources (Arrègle J.L, 1996) ; et la théorie des trous structuraux (burt, 1992). D'autres théories, plus particulières et plus proches de l'ESS sont cependant plus pertinentes pour traiter notre question de recherche ; il s'agit de Constructivist organisational theory pour comprendre le processus de la mise en réseau et ses objectifs ; la theory of social capital pour identifier les conditions de la réussite des réseaux ; le New Social Movements pour analyser l'aspect stratégique et la Durkheimian network theory pour approcher les facteurs culturels de la mise en réseau.

Par ailleurs, nous avons pris le parti d'aborder le cadre théorique du champ de l'ESS, à travers son évolution historique afin de saisir toute la dynamique du champ. En effet, perçue comme une alternative à l'économie classique à ses débuts (Gide), l'ESS a été progressivement considérée comme une économie

complémentaire (Fauquet,) dont le rôle serait limité à la réparation des dégâts du capitalisme.

Après des années de gestation<sup>5</sup>, c'est la crise économique de 2008 qui a donné un élan à l'ESS. En effet, cette crise a révélé l'incapacité du système capitaliste à réduire les inégalités sociales et limiter la dégradation de l'environnement. L'objectif étant de développer une économie particulière qui incite les acteurs à travailler pour « remettre l'économie au service de l'homme ». Ceci nous renvoie à délimiter ce champ très vaste pour pouvoir identifier ses organisations et ses frontières vis-à-vis des autres organisations classiques.

L'économie sociale et solidaire « rassemble donc des organisations qui se veulent alternatives soit par ce qu'elles sont, soit par ce qu'elles font : par ce qu'elles sont, car leur statut est censé produire d'autres rapports sociaux ; par ce qu'elles font, car leur objet social aurait une utilité sociale particulière »<sup>6</sup>. Deux approches d'identification sont alors à distinguer :

- Identification par statut juridique : Selon le statut, l'ESS comporte les associations, les coopératives, les fondations et mutuelles. C'est un statut juridique qui assure la finalité sociale, la gouvernance démocratique et le but non lucratif pour certaines et la répartition équitable des revenus pour d'autres.

- Identification par objet : Le critère de l'objet social peut élargir les composantes de l'ESS pour englober certaines sociétés de capitaux comme les entreprises de commerce équitable et les entreprises d'insertion par l'activité économique. Toutefois, cette identification

---

<sup>5</sup> DEFALVARD H., et al., 2013, « les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire », 18ème journées de l'Association d'Economie Sociale, le 12 et 13 septembre 2013

<sup>6</sup> FREMEAUX P., 2012, « Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ? », Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et pour la Caisse des Dépôts et Consignations, alternatives économiques, études et communication. p 9

présente une limite majeure qui se concrétise dans la qualification de l'objet social. Théoriquement toutes ou une grande partie des entreprises classiques peuvent revendiquer leurs objet social vu le besoin des consommateurs satisfait à travers les biens et/ou les services produits ou vu la catégorie de ses employés (handicapés, population vulnérable, etc). Ainsi que toutes les entreprises qui se lancent dans la production bio peuvent déclarer leur objet social.

D'autres approches proposent l'identification des organisations de l'ESS selon les critères de business model et du profil de l'entrepreneur.

En France, le gouvernement a adopté une définition légale de l'entreprise solidaire dans une loi publiée en 2009. En vertu de cette loi, en plus des associations, des coopératives, des mutuelles et des institutions de prévoyance (organisations traditionnelle de l'ESS), une entreprise est considérée comme solidaire si un minimum de 30% de ses employés est en situation de contrats aidés ou d'insertion professionnelle.

Au Maroc, le concept d'organisation de l'ESS est resté longtemps ambigu. Un projet de loi cadre porté par le ministère de l'Artisanat et de l'ESS en 2016 a tenté de déterminer ce qu'est une organisation de l'ESS<sup>7</sup>. En adoptant une approche de caractérisation basée sur le business modèle, Six formes organisationnelles ont été identifiées : les coopératives, les mutuelles, les fondations, les associations de microfinance, les associations à utilité sociale et économique, et toute autre forme innovante à finalité sociale. Néanmoins, les deux derniers types ne sont pas encore bien identifiés. Un décret d'application est prévu après l'approbation du projet de loi.

---

<sup>7</sup> Projet de loi cadre régissant l'économie sociale et solidaire au Maroc.

Quelques soit le contexte de développement de l'ESS, la forme coopérative demeure la composante principale et la plus structurée qui répond au mieux aux règles, aux valeurs et aux principes de l'ESS<sup>8</sup>.

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons deux approches pour délimiter le champ de l'ESS : l'approche par le statut et l'approche par les valeurs. La première consiste à délimiter l'ESS par le statut des organisations en identifiant les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations. La deuxième approche se base principalement sur les valeurs des organisations. Toute activité entrepreneuriale ayant une mission sociale avec une dimension économique est considérée comme une organisation d'ESS<sup>9</sup>.

### Intérêt de la recherche

L'intérêt théorique de notre recherche se concrétise dans son objet, qui envisage d'étudier dans quelle mesure le cadre théorique des entreprises classiques peut encadrer les entreprises de l'ESS. De même, notre travail a pour ambition de contribuer à éclaircir le caractère mitigé des recherches concernant l'impact de la mise en réseau sur la performance des organisations. Même si elles confirment leur lien positif, les résultats concernant l'ampleur de l'impact et les aspects affectés restent aussi divergents. Notre recherche s'efforce justement de faire un apport théorique dans le sens de clarifier les effets de la mise en réseau sur la performance des organisations et particulièrement les capacités organisationnelles.

Sur le plan pratique, notre recherche ambitionne d'identifier les formes de la mise en réseau **qui permettent** le développement des capacités organisationnelles des entreprises de l'ESS ; de déterminer les mécanismes et le

---

<sup>8</sup> LEVESQUE B., 2016, « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », Revue Interventions économiques [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 01 octobre 2016, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2802> p 11

<sup>9</sup> LAVILLE, J.-L. et CATTANI A. (dir.), 2005, Dictionnaire de l'autre économie, Paris, Desclée de Brouwer.

processus appropriés pour l'acquisition de ces capacités au sein d'un réseau ; et de relever les facteurs de performance des réseaux en relation avec les processus qui leur ont donné naissance.

## Méthodologie

Si la plupart des recherches faites sur les réseaux a mobilisé la méthodologie quantitative, ce phénomène peut être étudié aussi par une approche qualitative<sup>10</sup>. Au début nous sommes **parti** sur la voie quantitative, cependant, nous nous sommes vite rendu compte de l'inadéquation de ce choix méthodologique par rapport à notre question de recherche qui est plutôt de nature compréhensive.

Par ailleurs, le cadre théorique ne nous a pas livré clairement les facteurs déterminants de l'apprentissage des capacités organisationnelles des structures de l'ESS au sein des réseaux. De même, plusieurs aspects de la mise en réseau dans ce champ particulier et dans le contexte marocain demeurent non explorés.

L'approche qualitative nous permettra ainsi d'analyser en profondeur le phénomène de la mise en réseau et de comprendre ses différentes manifestations dans le champ de l'ESS. Comme le souligne Yin (1989, p : ), la méthodologie qualitative constitue « une stratégie privilégiée lorsque les questions du 'comment' et du 'pourquoi' se posent, lorsque le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel »<sup>11</sup>. Le défi est alors le choix d'un échantillon adapté au cadre épistémologique et méthodologique d'une part, et susceptible de répondre au mieux à la question de recherche d'autre part. Pour notre travail, Nous avons choisi plusieurs cas pour pouvoir comprendre le phénomène à travers

---

<sup>10</sup> Chauve V., Cha B., 2010, management et réseaux sociaux : bilan e perspective de recherche, revue française de gestion N° 202/2010

<sup>11</sup> YIN R.K., 1989, "Case study research – design and methods", in Applied Social, Research Methods Series - volume 5, Sage Publications

la comparaison et non pas l'exemplarité d'un cas<sup>12</sup>. En effet, les formes et les caractéristiques des réseaux sont multiples dans le contexte marocain. Les mécanismes d'apprentissages des capacités organisationnelles peuvent dépendre à priori de ces caractéristiques. Dès lors, une étude de plusieurs cas dans une logique de comparaison nous a semblé pertinente.

L'échantillonnage est un sujet difficile à trancher dans les designs qualitatifs. C'est un choix qui dépend parfaitement de la problématique abordée, des objectifs du chercheur, de ses moyens financiers et logistiques et du temps consacré à la recherche. Nous avons décidé, pour ce travail, d'analyser 9 cas des organisations de l'ESS au Maroc que nous avons choisis selon les principes de la réplique théorique et de réplique littérale.

D'après le cadre théorique, les organisations de l'ESS se caractérisent par trois dimensions : sociale, économique et relevant de la gouvernance démocratique. Faisant projection sur le contexte marocain, ces organisations sont principalement les coopératives, les associations qui exercent des activités économiques et les mutuelles. D'autres initiatives peuvent être classées dans le secteur de l'ESS mais par manque de formalisation juridique, il est difficile de les repérer. Les fondations aussi peuvent être considérées comme des organisations de l'ESS, mais au Maroc elles sont en majorité la propriété du secteur privé ou du secteur public et sont souvent instrumentalisées par les organisations mères. Ceci peut nuire à leur qualité d'organisations de l'ESS. On les a dès lors exclues de notre échantillon. De même pour les mutuelles, même si elles reflètent entièrement les caractéristiques du champ de l'ESS, nous ne les avons pas étudiées dans le cadre de ce travail de recherche, vu leur nombre limité et leur fonctionnement particulier dans le cadre d'un établissement public qui est la CNOPS. De plus, les mutuelles ont rarement recours à la mise en réseau pour se développer, ce n'est

---

<sup>12</sup> GRENIER C. et PAUGET B., 2007, « Qu'est-ce que la recherche en management ? », Recherche en soins infirmiers 2007/4 (N° 91), p. 12-23. DOI 10.3917/rsi.091.0012.



que tout dernièrement qu'une mutuelle a décidé de rejoindre un réseau, il s'agit de la mutuelle générale de l'administration publique (MGPAP) qui a rejoint le réseau marocain de l'économie sociale et solidaire (REMESS) en 2017 pour des raisons de plaidoyer sur le projet de loi de la mutualité au Maroc. Nous n'avons pas intégré ce cas dans le présent travail de recherche en raison du caractère récent de la mise en réseau qui ne nous laisse pas suffisamment de recul pour apprécier les effets sur les capacités organisationnelles. Notre échantillon sera donc limité aux seules coopératives et associations.

Concernant la sélection des cas à étudier, et vu les objectifs de la recherche, nous avons choisi les organisations qui sont membres de différents types de réseaux (local, régional et national) installées dans les différentes régions du Maroc. Le but étant de bien documenter la comparaison entre les différents types de réseaux et les différentes régions. Ensuite pour mieux évaluer le rôle des réseaux dans l'acquisition des capacités organisationnelles des structures de l'ESS, nous avons retenu les entités justifiant d'une ancienneté minimum de trois ans.

S'agissant de la stratégie de la collecte des données, nous avons privilégié les entretiens semi-directifs. La documentation secondaire a rarement été mobilisée en raison de la faible formalisation du fonctionnement des organisations de l'ESS (rapports rarement rédigés, responsables s'intéressant très peu à la documentation de leurs expériences, etc.). ce choix nous a permis de restituer les expériences des organisations concernant le processus de la mise en réseau, le fonctionnement des réseaux, le climat d'apprentissage et les capacités organisationnelles développées. Et pour mieux garantir la qualité des données collectées, nous avons ciblé les présidents et les responsables des organisations qui ont vécu et suivi l'expérience des organisations pendant et après leur mise en réseau. Notre guide d'entretien a été conçu autour de quatre axes principaux : évolution organisationnelle des organisations, processus de création ou

d'adhésion à un réseau, fonctionnement des réseaux, et apports des réseaux aux capacités organisationnelles des structures membres.

Les données qualitatives collectées lors de notre enquête, ont été analysées suivant deux stratégies différentes mais dans une logique de complémentarité : l'analyse textuelle et l'analyse de contenu. La première a été réalisée par le logiciel Iramuteq<sup>13</sup> en se basant sur plusieurs techniques notamment l'analyse factorielle des correspondances et la classification de Reinert. L'objectif étant d'explorer et de relever les catégories et les thèmes pour faciliter la deuxième analyse. Laquelle correspond à l'analyse de contenu, elle-même conduite le logiciel RQDA<sup>14</sup>. Il est important de signaler que les logiciels utilisés, nous ont plus aidés à organiser les données et à réaliser les calculs statistiques qu'à mener une analyse intégrale des données. Ils ne se sont en aucun cas substitués à nous même, dans la mission de l'analyse et la conclusion des enseignements<sup>15</sup>.

## Architecture de la thèse

Notre recherche est structurée en deux grandes parties. La première est réservée au cadre conceptuel et théorique de la recherche ; elle a pour objectif la présentation d'une synthèse de notre revue de littérature sur les réseaux, le champ de l'ESS et les capacités organisationnelles des structures de l'ESS. Alors que la deuxième partie ambitionnera la présentation et la justification des choix méthodologiques ainsi que l'analyse et la discussion des résultats de notre étude empirique.

Dans la première partie, nous aborderons trois chapitres :

Le premier chapitre se focalisera sur l'état de l'art des réseaux dans le but d'esquisser les principes et les caractéristiques généraux des réseaux ainsi que

---

<sup>13</sup> C'est un logiciel libre et ouvert d'analyse de données textuelles qui fonctionne avec l'interface R.

<sup>14</sup> C'est un logiciel libre d'analyse qualitative qui fonctionne avec l'interface R.

<sup>15</sup> SAVOIE-ZAJC L., 2000, L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD\*IST. Recherches qualitatives, 20, 99-123.

leurs fondements théoriques. Puis un focus sera fait sur la mise en réseau dans les organisations à vocation sociale. Nous y aborderons le processus de création des réseaux ainsi que leurs formes. Seront également étudiées les motivations des organisations pour la mise en réseau et le cycle de vie des réseaux. Enfin, et vu l'importance de l'opportunisme dans le développement des réseaux, une partie sera dédiée à éclaircir les différentes stratégies adoptées par les partenaires.

Le deuxième chapitre vise en premier lieu à identifier les caractéristiques organisationnelles des organisations de l'ESS. Ce qui nous renvoie à une étude consciencieuse sur le champ de l'ESS, et à une restitution des débats animant ce secteur au parcours résistant et compliqué. Il est vrai que les pratiques de l'ESS sont ancrées dans les sociétés traditionnelles depuis très longtemps, mais l'évolution des systèmes politiques et économiques a bouleversé ses caractéristiques et ses formes. Le capitalisme basé sur le modèle Etat-marché a été revu pour impliquer ce troisième secteur permettant la conciliation entre rentabilité économique et impact social. Les initiatives de l'ESS sont invitées alors à adopter un business model plus compliqué et plus innovant qui permet la satisfaction des besoins sociaux des personnes défavorisées tout en exerçant une activité économique.

Le troisième chapitre abordera les capacités organisationnelles des structures de l'ESS. L'analyse commencera par la définition du concept et ses notions connexes. Puis pour pouvoir déterminer les capacités organisationnelles à observer dans l'étude empirique, un examen des typologies existantes dans la littérature sera effectué. Ensuite, étant donné l'objectif de notre recherche, nous avons jugé pertinent de traiter les mécanismes d'apprentissage des capacités organisationnelles et les conditions favorables à leur acquisition. Enfin, un focus sera fait sur les spécificités des capacités organisationnelles des structures de l'ESS en présentant les différentes classifications ; le but étant de choisir une

classification convenable pouvant servir de grille d'observation lors de notre enquête de terrain.

En ce qui concerne la deuxième partie, elle sera articulée en trois chapitres. Dans un premier temps, nous justifions notre démarche méthodologique ; une fois présentées les différentes postures épistémologiques et approches méthodologiques, et prenant en compte les caractéristiques de notre sujet, les exigences de notre problématique et la nature de notre terrain, nous proposons notre devis méthodologique. Il est à noter que nous l'avons revisité à plusieurs reprises au cours de notre recherche.

Le deuxième chapitre restitue notre analyse intra cas des neuf organisations étudiées. Après une présentation générale du cas, nous effectuerons une analyse textuelle à travers trois méthodes : Nuage de mots, Analyse de similitude et classification de Reinert. Cette analyse sera complétée par une analyse de contenu pour mieux comprendre le processus de mise en réseau et son rôle dans l'acquisition des capacités organisationnelles.

Le dernier chapitre rend compte de l'analyse inter cas. Celle-ci a porté principalement sur le contenu. Ce chapitre est dédié à restituer notre compréhension du processus de mise en réseau des organisations de l'ESS et ses effets sur l'apprentissage des capacités organisationnelles, et ce à travers la codification des entretiens réalisés auprès des acteurs. A la lumière du cadre conceptuel émanant de la revue de littérature, le processus d'acquisition des capacités organisationnelles a été distribué en trois niveaux : les caractéristiques des organisations de l'ESS et leur motivations de mise en réseau, le profil des réseaux en termes de facteurs de création, de dispositifs de fonctionnement et des contraintes de développement, et enfin le type et le niveau de chaque capacité organisationnelle transférée, ainsi les mécanismes adoptés et les facteurs qui interviennent dans le processus d'apprentissage.

**Première partie : Cadre conceptuel et théorique de la  
recherche**

## Chapitre 1 : Revue systématique de la littérature sur les réseaux organisationnels

Le contexte des organisations est marqué par des turbulences sur plusieurs volets : économique, social, environnemental, etc. De ce fait, elles sont invitées à s'investir pour maîtriser leurs environnements par la mise en place de stratégies adaptées permettant la mobilisation d'un portefeuille de compétences extérieures<sup>16</sup>. Cette situation a donné naissance à des relations contractuelles complexes entre les entreprises, créant ainsi un champ caractérisé par la multiplicité des transactions entre les organisations autonomes mais de plus en plus interdépendantes au niveau organisationnel<sup>17</sup>. La mise en réseau est devenue une condition sine qua pour le développement et la pérennité des organisations. Au Japon, à titre d'exemple, les réseaux sont considérés comme des entités vivantes ayant pour but le développement économique du pays, qui permettent aux organisations membres de retirer un avantage des partenariats avec les autres<sup>18</sup>.

Notre objectif dans cette partie est de livrer une revue de littérature synthétique sur les réseaux dans le but de préparer un cadre théorique de notre recherche. Pour ce faire, nous envisageons, après une mise au point conceptuel, de traiter des motivations de la création et des formes des réseaux, et en fin nous analyserons en détail le phénomène de l'opportunisme vu son importance dans le processus de la mise en réseau.

---

<sup>16</sup> CAPRARO, M. et BAGLIN, G., 2002, L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs, Lyon : Presses Universitaires de Lyon, 2002.

<sup>17</sup> Montmorillon (de), B., op. cit.

<sup>18</sup> LECLER, Y., 1992, L'avenir du partenariat à la japonaise, Revue française de gestion, novembre-décembre, p. 50-63.

## **I. Le concept de réseau en management : définitions et théories sous-jacentes.**

Selon Braudel, le réseau est apparu dans le domaine économique depuis le Moyen Age<sup>19</sup>. Cette forme continue d'exister par sa forme traditionnelle jusqu'à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Pour trois raisons principales, la mise en réseau prend une nouvelle perspective dans la gestion des organisations<sup>20</sup>. Il s'agit d'abord de la mondialisation des échanges qui pousse les organisations à développer des partenariats et des alliances. Ensuite, le développement des nouvelles technologies de l'information qui facilitent la coordination et le partage des informations. Et enfin, le phénomène de la décentralisation des décisions dû à la disparition des frontières traditionnelles des organisations. De ce fait, le réseau est considéré comme un mode d'organisation adapté à la mondialisation des échanges.

Hérité de l'approche sociologique, le concept de réseau a atteint sa maturité dans le champ de management. Pour bien cerner ce concept polymorphe, nous en livrons les différentes définitions. L'étude des théories sous-jacentes nous permettra de mieux comprendre le phénomène de la mise en réseau.

### 1. Définitions du réseau.

Étymologiquement, le mot « réseau » a pour origine de mot latin « Retis ». Il signifie un « filet ». La nature, la longueur et la fonction souhaitée de ce filet mènent à l'existence d'une variété de définition. Différents auteurs ont essayé de définir ce concept polymorphe. Il existe autant de définitions que de chercheurs qui s'y sont intéressés. Dans ce qui suit, nous restituons les différentes définitions du concept de réseau et ce en vue de saisir les principes et les caractéristiques des réseaux ainsi que les approches théoriques de ce phénomène.

---

<sup>19</sup> BRAUDEL, F., 1980, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Tome II, Paris, Armand Colin.

<sup>20</sup> ASSENS, C., op. cit., p 51

#### a. Définitions sociologiques

Le réseau social, selon Wasserman et Faust, « désigne un ensemble fini d'acteurs et des relations qu'ils entretiennent entre eux »<sup>21</sup>. Dans la même conception, Borgatti & Foster ont proposé une définition traditionnelle et considèrent que « **a network has been defined as a set of actors (individuals or organizations) connected by a set of ties, which can be of a more or less formal nature** »<sup>22</sup>. Ces deux définitions insistent sur les composantes d'un réseau qui sont : acteurs et relations. L'acteur constitue une unité autonome qui peut être un individu ou une organisation comme le souligne Borgatti. Il a ajouté aussi que ces relations peuvent être plus ou moins formelles. La nature des relations est alors perçue comme un critère de classification des réseaux.

D'autres chercheurs approfondissent l'analyse en se focalisant sur les échanges et la structure dans la définition des réseaux. Bakis considère le réseau comme « une structure de transport qui offre la possibilité de réguler des flux de communication, ou des échanges de bien ou de personnes<sup>23</sup> ». Lazga rejoint Bakis et affirme que « le réseau joue un rôle de transport des ressources tangibles ou intangibles et contribue à structurer le champ social, en permettant à des acteurs d'entretenir des liens affectifs, amicaux ou corporatistes<sup>24</sup> ». L'accent est mis alors sur les flux et la structure qui se forme. Le réseau exige les échanges entre les différents acteurs dans le cadre d'une structure tout en assurant les liens sociaux. L'intérêt de ces définitions pour notre recherche est qu'elles insistent sur la possibilité d'échanger les ressources intangibles. C'est une idée qui prouve la possibilité de développer les compétences et les capacités managériales des membres d'un réseau.

---

<sup>21</sup> Chauve V., cha B., op. cit., p. 20

<sup>22</sup> BORGATTI S., & FOSTER P., 2003, "The network paradigm in organizational research: A review and typology".





D'autres abordent les réseaux inter organisationnels comme « une forme de relations entre organisations juridiquement distincte caractérisée par la continuité, la complexité, les adaptations réciproques et le développement de liens sociaux en vue de la réalisation d'un projet commun<sup>27</sup> ». En plus de l'attention accordée aux caractéristiques des relations (continuité, complexité, etc), cette définition a mis l'accent sur l'objectif commun des membres du réseau. Il doit être stratégique et clairement défini<sup>28</sup>. Ce qui a été confirmé par Mujijs «at least two organizations working together for a common purpose for at least some of the time<sup>29</sup> ».

Thorelli précise que les membres du réseau forment un marché dans un marché dont chaque membre profite des compétences des autres pour assurer sa pérennité à condition que les éléments du réseau acceptent ce mode gouvernance spécifique, dans lequel, l'action collective privilégie une « méta-synchronisation » tout en gardant l'autonomie de chaque membre. Cette conception présente la structure du réseau qui ressemble à un marché. D'autre part elle évoque les apports de la mise en réseau sur la performance des organisations si quelques conditions sont respectées. Cet aspect de la mise en réseau a été soutenu par Hadfield dans sa définition. Selon laquelle, le réseau est un «groups or systems of interconnected people and organizations whose aims and purposes include the improvement of learning and aspects of well-being known to affect learning»<sup>30</sup>. Dans ce sens, le réseau se crée par les individus ou les organisations pour apprendre.

Les études qui ont portés sur les réseaux et conduites par les chercheurs en management, s'intéressent plus à la problématique des échanges notamment de

---

<sup>27</sup> LECOQ X., 2004, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », *Management* 2004/3 (Vol. 7), p. 109-135.

<sup>28</sup> HAGEDOORN J., 1993, « Understanding the Rationale for Strategic Technology Partnering : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences », *Strategic Management Journal*, July, p. 371- 385.

<sup>29</sup> MUIJS D., WEST M. & AINSCOW M, op. cit., p. 6

<sup>30</sup> HADFIELD, M., JOPLING, M., NODEN, C., O'LEARY, D., & STOTT, A., 2006, "What does the existing knowledge base tell us about the impact of networking and collaboration?", A review of network based innovations in education in the UK. Nottingham, UK: National College for School Leadership. P. ASSENS, C. (2003). « Le réseau d'entreprise : vers une Synthèse des connaissances », p. 5

type informationnel. Elles ont aussi abordé aussi les objectifs qui résultent de la mise en réseau, notamment en terme d'apprentissage. C'est ce type d'impact que nous cherchons à vérifier le champ particulier de l'économie sociale et solidaire, tout en analysant les mécanismes et les contraintes de cet apprentissage organisationnel.

c. Principes et caractéristiques générales des réseaux

Après avoir parcouru les différentes conceptions des réseaux, nous envisageons de ressortir les principes et les caractéristiques des réseaux. Le but de cet exercice est de cerner les différents aspects des réseaux à observer sur le terrain.

Les définitions précédentes ont insisté sur les acteurs et les mécanismes de coordination. Assens, dans son étude synthétique, résume les principes des réseaux en trois éléments<sup>31</sup> :

- L'autonomie des nœuds : les nœuds, qui peuvent être des organisations ; des individus ; des cellules ;etc, ont toute la liberté d'agir ; de prendre les décisions qui leurs conviennent, de prendre les initiatives, etc. cette liberté dépend aussi de type de réseau et de son mode de fonctionnement, elle peut être plus ou moins importante.
- L'interdépendance des nœuds : les membres d'un réseau sont invités, malgré leur autonomie ; à avoir un dénominateur commun qui promeut la solidarité du groupe et qui permet la stabilité et la pérennité. Ce lien fédérateur peut être matériel (les procédures, les normes techniques, etc), ou immatériel (valeur, culture, rite, connaissances, etc). Cette interdépendance peut être économique (volume de transaction) et sociale (confiance réciproque et reconnaissance mutuelle). Ceci contribue à produire une identité collective d'appartenance commune<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> ASSENS, C., op. cit., p. 50

<sup>32</sup> LECLER, Y., 1992, L'avenir du partenariat à la japonaise, Revue française de gestion, novembre-décembre, p. 50-63.

- L'éloignement des nœuds : les membres sont installés dans des espaces ou des moments différents, sans pour autant empêcher leurs coordinations et leurs transactions.

La mise en réseau est un phénomène complexe et compliqué. L'agrégation d'une variété des stratégies et leur coordination dans une perspective donnée révèle cette complexité. En revanche, il est crucial d'identifier quelques caractéristiques communes aux réseaux<sup>33</sup> dont :

- Les réseaux créés initialement sur la confiance et les relations interpersonnels tendent à fonctionner par les mécanismes temporaires.
- Les relations inter organisationnelles sont de nature coopérative et compétitive en même temps.
- Les membres du réseau ont une finalité précise, mais les gains que chaque membre peut retirer sont imprévisibles.
- Le réseau représente un moyen de partage des valeurs.
- Le réseau se représente généralement par des formes d'interactions complexes mais il assure aussi des négociations simples.

Tels sont les apports des recherches empiriques sur les réseaux. Ils ont évoqué les problématiques sérieuses pouvant interpeller les chercheurs de différentes disciplines. Entre autres, figure le défi de la conciliation entre les relations de nature coopérative et compétitive, les gains qu'un membre peut espérer... . C'est le genre de questionnements que nous nous proposons d'aborder dans notre partie empirique.

La littérature sur les réseaux s'est focalisée sur la description et la compréhension du fonctionnement de ce type d'organisations complexes. Cette complexité est due généralement au nombre croissant des membres, la difficulté d'évaluer et d'harmoniser les finalités multiples qui divergent et convergent à la

---

<sup>33</sup> Assens, C., op. cit., p. 58

fois et l'existence d'une codétermination de l'ensemble du réseau et de ses membres<sup>34</sup>.

Nous constatons aussi qu'il existe deux types de recherches sur les réseaux. Une approche qui traite les réseaux dans un état donné sans prendre en compte le processus de changement. Et une autre qui vise à analyser la dynamique des réseaux à travers le concept de cycle de vie, qui permet de creuser les différentes possibilités d'évolution.

Nous retiendrons que la revue de littérature sur les réseaux recèle deux grandes approches<sup>35</sup> :

- Le réseau en tant qu'institution particulière du capitalisme ayant un système de gouvernance basé sur des contrats spécifiques. au sens de Williamson, il s'agit d'une forme hybride entre le marché et la hiérarchie. Il peut être un réseau d'individus (réseau social) ou un réseau d'organisations. Cette approche accorde plus d'intérêt à la spécificité du cadre institutionnel.

- Une deuxième approche mettant l'accent sur l'interaction sociale et les mécanismes d'échanges entre les différents acteurs. Le lien social et la nature de la coopération permettent d'analyser le rôle des réseaux dans la performance des organisations membres. C'est cette approche que nous retiendrons dans notre travail.

## 2. Fondements théoriques des réseaux

Le réseau n'est pas un phénomène nouveau et plusieurs théories ont été produites pour accompagner le développement de ce type particulier d'organisations. Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité en voulant étudier les théories qui fondent ce concept. Deux logiques nous ont guidés dans ce travail ;

---

<sup>34</sup> Ibid., p. 58

<sup>35</sup> JOSSERAND E., 2007, « Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », Revue française de gestion 2007/1 (no 170), p. 95-102. DOI 10.3166/rfg.170.95-102

rappeler les cadres théoriques fondateurs de la mise en réseau et isoler les cadres théoriques les mieux à même de cerner la spécificité de ce phénomène dans le champ particulier de l'ESS.

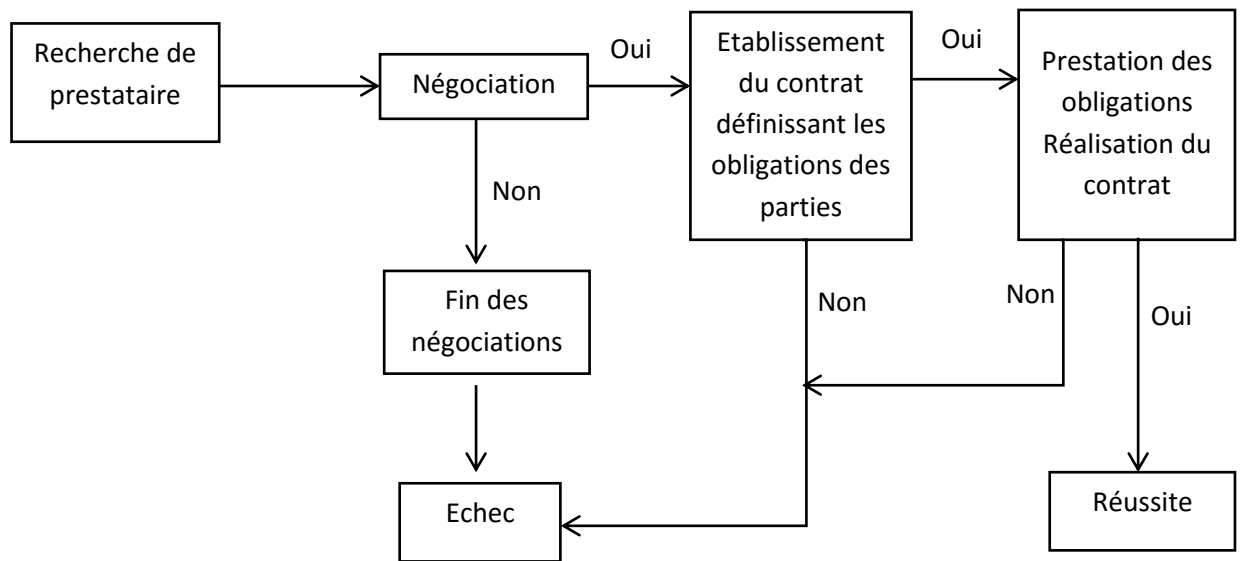
a. Fondements théoriques classiques

Le phénomène de la mise en réseau a été appréhendé dans la cadre de plusieurs cadres fondateurs, nous citons à titre d'exemple la théorie des coûts de transaction (Williamson), la théorie de la dépendance fondée sur les ressources (Pfeffer et Salansik 1978), la théorie des trous structuraux (Burt, 1992) et les apports de Crozier et Friedberg (1977).

i. *La théorie des coûts de transaction :*

L'évolution de la théorie de la firme a fait apparaître le concept des coûts de transaction par Williamson (1975 ;1985). C'est une théorie qui permet de faire un arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Pour ce faire, il a proposé une analyse économique qui se base sur la transaction en tant qu'unité fondamentale. Cette dernière se compose de plusieurs étapes décrites dans la figure suivante :

Figure 1 : Décomposition des étapes d'une transaction



Source : Schéma adapté d'Allix- Desfautaux, 1992, p. 4

Selon Allix-Defautaux et Joffre ; le cout de transaction est « *le prix du face à face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Il constitue une source d'incertitudes « comportementales » dans les transactions économiques* ». Ils ont ajouté que le choix des formes (marché, hiérarchie et forme hybride) se base sur l'analyse des couts des transactions<sup>36</sup>. L'activité de l'entreprise, selon la TCT, est alors un agrégat de contrats qui engendrent des coûts. Et comme les entreprises s'efforcent de réduire les coûts, elles sont invitées à changer leur structure en essayant d'adopter les stratégies de partenariat et de réseautage. Jarillo considère le réseau comme une alternative à la sous-traitance et à l'intégration<sup>37</sup>. A son sens, il s'agit d'une cotraitance. La forme « réseau » peut contribuer à la diminution des couts notamment dans des environnements et des secteurs particuliers<sup>38</sup>. Le réseau aussi réunit les avantages de l'intégration verticale avec les avantages de l'échange des expériences entre les acteurs, tout en évitant les investissements financiers importants et les effets négatifs de la bureaucratie.

<sup>36</sup> ALLIX-DESFAUTAUX E. et JOFFRE P., 1997, « Coûts de transaction », art 37, in L'encyclopédie de gestion, Economica, 2ème édition, tome 1, pp. 750-775.

<sup>37</sup> JARILLO, J. C., 1988, « On strategic networks », Strategic Management Journal, vol. 9, p. 31-41.

<sup>38</sup> Assens, C., op. cit., p. 50

Contrairement à Coase, Williamson évoque l'opportunisme dans son analyse de la théorie de la firme. L'individu est par nature opportuniste et sa rationalité est limitée. En s'inspirant des travaux de Coase, Williamson explique l'existence de la firme par les défaillances du marché et les coûts de transaction. Après avoir avancé ses recherches, il a identifié trois formes d'organisation : le marché (échange de contrats) ; la hiérarchie (firme intégrée) et l'hybride<sup>39</sup>. Ces formes sont régulées respectivement par le contrôle, les systèmes d'incitation et les deux à la fois.

Cette théorie se base principalement sur l'hypothèse de l'incomplétude de contrat et la rationalité limitée des acteurs. De ce fait, l'impossibilité de prendre en compte tous les risques possibles dans une transaction laisse une zone d'incertitude qui pourrait être source d'un opportunisme. De plus, les acteurs ne peuvent pas connaître à tout moment le comportement des autres. Ce qui encourage le phénomène de l'opportunisme<sup>40</sup>.

Cette théorie, qui reste omniprésente dans le cadre théorique des réseaux, a été largement critiquée. Concernant le concept de base de cette théorie qui est l'opportunisme, Donaldson a relevé certaines critiques de fond. Pour lui, la théorie des coûts de transaction s'intègre dans une conception régressive de l'être humain. Il l'a qualifié de « théorie de la délinquance managériale ». Il ajoute que l'opportunisme n'est qu'une stratégie parmi d'autres, qui peuvent être adoptées par les managers. L'opportunisme est généralement privilégié dans le court terme. En exploitant la théorie des jeux, Donaldson veut démontrer que la stratégie de coopération est plus pertinente sur le long terme et que l'intérêt personnel exige les acteurs à coopérer qu'à être opportunistes<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> WILLIAMSON O. E., 1994, Les Institutions de l'économie, Inter Editions, Paris.

<sup>40</sup> GULATI, R., et SINGH H., 1998, "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Uncertainty and Interdependence in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, 43: 4, 781-814.

<sup>41</sup> DONALDSON, L., 1995, *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.



Si Williamson croit que la firme limite l'opportunisme, Ghoshal et Moran soulignent que les mécanismes de coordination formelle des transactions tendent à encourager le comportement opportuniste. Selon ces auteurs, les acteurs cherchent systématiquement à contourner les procédures de contrôle qu'ils perçoivent. Néanmoins, Ghoshal et Moran essaient de compléter l'apport de Williamson en restant cohérent avec la théorie des coûts de transaction. Et ce à travers la mise en relief du contexte institutionnel qui influence les valeurs et les ambitions des parties à une transaction. Mais plusieurs auteurs ont constaté le peu de réalisme d'une théorie de la firme basé sur l'opportunisme des individus (Conner et Prahalad (1996) et Kogut et Zander (1996)).

Il est à noter que l'approche de Williamson a nié un volet primordial dans l'analyse des comportements stratégiques des acteurs<sup>42</sup>. Il s'agit de la sociologie économique qui peut nous permettre à comprendre les choix des individus et des organisations. C'est une piste qui va être comblée par Granovetter, Crozier et Freidberg.

Toutefois, il nous semble que cette théorie peut être mobilisée dans le cas des réseaux des organisations de l'économie sociale et solidaire. Et ce dans le but de comprendre les conditions d'émergence des réseaux. Les organisations de ce secteur se rassemblent souvent pour saisir des opportunités offertes par l'environnement.

*ii. La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salansik 1978)*

Les organisations n'ont pas toujours toutes les ressources nécessaires à leur fonctionnement. La mise en réseau procure l'avantage d'accéder aux ressources dont disposent les partenaires. Elle est considérée comme un moyen efficace pour contrôler l'incertitude de l'environnement en mobilisant les

---

<sup>42</sup> BOISSINOT A. et al., 2007, « Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires ». 1ère journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

ressources complémentaires des autres acteurs, ce qui crée la dépendance des organisations vis-à-vis des ressources. La théorie de dépendance des ressources présume que les organisations se trouvent dans l'obligation de coordonner avec d'autres partenaires sous forme de réseau pour combler le besoin en terme de ressources. Il est à noter que le contrôle de la dépendance des ressources ne provient pas des spécificités des compétences particulières (facteurs internes), ou du contrôle des ressources rares (facteurs externes), mais de la capacité à développer un capital relationnel<sup>43</sup>. C'est cette capacité qui détermine le degré d'influence de chaque partie du réseau. Certains acteurs peuvent exercer plus d'influence grâce à leur capacité d'intégrer le partenaire, ou substituer le partenaire par un autre, ou grâce à une forte légitimité en raison de leur expertise ou de leur notoriété<sup>44</sup>. Ce sont ces éléments qui déterminent le pouvoir des acteurs dans un réseau et par conséquent les acteurs pouvant contrôler davantage la dépendance des ressources.

*iii. La théorie fondée sur les ressources (Arrègle J.L, 1996)*

Il s'agit d'une théorie qui explique la réussite et le développement des entreprises par les ressources rares<sup>45</sup>. Cette théorie a été développée en abordant l'évolution et les types des ressources en mettant l'accent sur le savoir<sup>46</sup>.

Cette théorie insiste sur l'importance de la construction sociale dans les marchés. Ce sont les relations sociales qui déterminent le choix des individus, autant dans la sphère privée que dans la sphère professionnelle. Elle a introduit un concept clé ; « l'encastrement » pour analyser les comportements des individus et les organisations à travers les relations sociales courantes qui exercent de très fortes contraintes. Autrement, les individus agissent selon le contexte et prennent

---

<sup>43</sup> DYER, J. H. et SINGH, H., 1999, « The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 660-679.

<sup>44</sup> ASSENS, C., op. cit., p. 51

<sup>45</sup> ARRECGL J-L., 1996, « L'identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, mars 1996.

<sup>46</sup> ZANDER U., KOGUT B., 1995, « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : an Empirical Test », *Organization Science*, January 1995, p. 76-92.

les décisions qui ne sont pas toujours rationnelles. Ils s'influencent habituellement par les opinions des autres et tendent à obéir aux valeurs de la société. C'est une théorie qui peut être mobilisée pour étudier l'impact des capacités organisationnelles des entreprises sur leur réseau d'alliances

*iv. La théorie des trous structuraux (Burt, 1992) :*

Le principe sous-jacent à cette théorie est que dans le cas où un acteur est fortement connecté avec d'autres acteurs qui sont eux-mêmes faiblement connectés entre eux, il en tire une série d'avantages. Cette position lui permet d'accéder à des sources d'informations variées. Comme il a aussi la possibilité de faire jouer les acteurs les uns contre les autres pour profiter des avantages. A noter que cette théorie s'applique plutôt aux réseaux interpersonnels qu'inter-organisationnels. Cette théorie a été développée au niveau des organisations par Sda en 2004, et a été enrichie par le critère des spécificités de l'industrie et des logiques stratégiques.

*v. L'apport de Crozier et Friedberg (1977)*

Contrairement au modèle taylorien, l'homme chez Crozier et Friedberg n'est plus considéré comme une « main », il est aussi une « tête ». Ils l'ont défini comme « un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires ». De ce fait, l'organisation n'a plus une vision mécaniste, mais elle est considérée comme « un espace social et politique où se confrontent des individus dans un jeu subtil de relations de pouvoir, d'influence et de calcul ». Cette approche nous renvoie à l'importance de l'étude des comportements sociologiques dans l'analyse des réseaux. Elle met l'accent sur plusieurs concepts clés à savoir : le pouvoir, la stratégie d'acteur, les enjeux, la zone d'incertitude et le système d'action concret. Il s'agit des éléments de base qui peuvent nous permettre d'analyser et de comprendre la phase de création et développement des réseaux.

Ces fondements théoriques de base de la mise en réseau, ont été développés dans les champs du management stratégique et de l'économie industrielle, nous nous proposons dans ce qui suit d'explorer les théories qui se sont intéressées à ce phénomène dans le champ spécifique de l'ESS

*b. Les fondements théoriques à vocation sociale.*

Etant donné notre champ d'intervention, celui de l'ESS, nous nous sommes intéressés aux cadres théoriques qui s'enracinent dans les champs de la sociologie et la psychologie. Ces cadres théoriques spécifiques enrichissent les précédents et nous permettent de mieux comprendre les spécificités des réseaux de l'économie sociale et solidaire. Selon Mujis, ces cadres théoriques sont formés par quatre grandes théories principales :

*i. La « Constructivist organisational theory ».*

Selon cette théorie, les membres d'un réseau s'engagent dans un processus d'apprentissage social qui se produit quand ils décident de collaborer pour partager les idées, trouver les solutions et promouvoir des innovations<sup>47</sup>. De ce fait, Le réseau consiste à créer une perception commune, entre les différents membres, de la réalité qui est par défaut complexe. Ce qui présente un risque d'être prisonnier de la perception du réseau en s'éloignant des changements de l'environnement qui peut nous prodiguer des opportunités intéressantes. Force est de constater alors un paradoxe, d'une part, les organisations ont et doivent avoir des perceptions différentes pour s'échanger et développer des idées. D'autre part, elles doivent être similaires pour faciliter la communication et par conséquent le réseautage<sup>48</sup>. De même, le réseau les force à unifier leurs perceptions et à être semblable les unes des autres.

---

<sup>47</sup> VYGOTSKY, L., VYGOTSKY, S., & JOHN-STEINER, V. (Eds.), 1978, *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

<sup>48</sup> NOOTEBOOM B., 2004, *Inter-firm collaboration, networks and strategy: An integrated approach* (1st ed.). New York, NY: Routledge.

ii. *La "The theory of social capital"*

Cette théorie met l'accent sur l'importance de la mise en réseau dans l'enrichissement du capital social. Elle suppose l'incorporation des ressources dans le contexte social qui sont accessibles ou mobilisées pour achever une action<sup>49</sup>. De ce fait, le réseau permet d'exploiter les ressources des autres acteurs et d'exercer plus d'influence sur l'environnement social et politique. Il permet aussi la diffusion des innovations. Cette théorie montre aussi que le fait d'avoir quelques expériences de la mise en réseau, encourage et facilite la multiplication des relations inter organisationnelles. Cependant, une distinction doit être faite entre les expériences réussies de celles échouées. En cas d'échec, certaines organisations peuvent refuser catégoriquement ce concept de partenariat.

iii. *La "New Social Movements theory"*

C'est une théorie qui s'intéresse à la forme du réseau. Il s'agit d'une forme à vocation sociale et qui se caractérise principalement par plus de flexibilité par rapport aux formes traditionnelles (Trade union). C'est un modèle de réseau qui ne se définit pas par les activités et/ou les organisations et les individus qui le composent d'une manière formelle ou informelle, mais plutôt par sa manière d'agir et réagir vis-à-vis des problèmes sociétaux. C'est une forme de réseau complexe et hétérogène dont les acteurs agissent en tant qu'un individu mais d'une manière indépendante. Il est piloté généralement par les dirigeants activistes ayant un leadership charismatique. Il ressemble parfaitement au mouvement environnemental apparu dans les années 60. Ce type des réseaux sont répandue ces dernières années grâce à l'apparition de la technologie des réseaux sociaux sur internet. Nous pouvons conclure que ce type des réseaux est principalement informel.

---

<sup>49</sup> LIN, N., 1999, Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28–51.

iv. Le « Durkheimian network theory »

Pour réussir une collaboration, cette théorie a évoqué la notion « anomie ». Il faut s'investir pour l'éviter en vue d'assurer un processus de mise en réseau. Ce phénomène se produit généralement dans les sociétés en pleine évolution où un écart important est constaté entre les valeurs idéologiques et les pratiques réelles des individus<sup>50</sup>. Ceci est dû à l'absence des liens solides dans la société et l'échec de l'intégration. Pour remédier à ce phénomène défavorable à la mise en réseau, Durkheim préconise, que les acteurs se focalisent sur un objectif moral. Notons que cette approche met l'accent sur les facteurs externes pour réussir la mise en réseau.

Tableau 1 : Synthèse des théories à vocation sociale sur la mise en réseau

	Elargissement des opportunités	Ce que rapportent les réseaux à leurs membres
« Constructivism »	Le processus de la mise en réseau et ses objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La maîtrise de l'environnement et notamment les besoins des clients et des parties prenantes.</li> <li>- Résoudre les problèmes communs liés à l'activité.</li> <li>- Développer les compétences managériales des salariés.</li> </ul>
« Social Capital theory »	Condition de la réussite des réseaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enrichir le capital social des dirigeants, ce qui peut influencer leurs stratégies</li> <li>- Développer les profils des managers.</li> </ul>
« New Social Movements theory »	Aspect stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la responsabilité sociétale des organisations.</li> <li>- Réussir la veille stratégique</li> </ul>

<sup>50</sup>Durkheim, E., 1972, Selected writings. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

« Durkheimian network theory »	Facteurs culturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les valeurs et les mœurs des salariés.</li> <li>- Développer la culture de l'organisation</li> </ul>
--------------------------------	--------------------	---

Source : élaboré par nos soins

c. *Typologie des recherches sur les réseaux*

Les recherches sur les réseaux sont foisonnantes depuis quelques décennies et couvrent des perspectives différentes. Elles ont abordé les caractéristiques du réseau ; ses formes ; la position de l'entreprise ; les relations du pouvoir et de dépendance.

La richesse des fondements théoriques présentés ci-dessus prouve l'intérêt de la problématique que nous nous proposons d'étudier. Ceci est dû à la nature complexe du phénomène, il y a autant de pistes que les aspects, les types et les secteurs dans lesquels on forme des réseaux.

La typologie proposée par Vincent Chauve en 2010<sup>51</sup> essaie de réduire cette complexité. Elle distingue quatre blocs de recherches en combinant deux critères principaux. Le premier concerne la nature des nœuds qui composent le réseau étudié. Le deuxième distingue le niveau d'analyse qu'on cherche à expliquer à travers l'étude de ce phénomène. C'est-à-dire étudier les retombées du réseau soit sur les membres soit sur le réseau lui-même. Le tableau ci-après illustre cette typologie :

Tableau 2 : typologie des recherches dans l'approche réseau

	Il s'agit d'un réseau dont les nœuds sont ...	
	... des individus (A)	... des groupes d'individus (équipes, entreprises, etc.) (B)

<sup>51</sup> Chauve V., cha B., op. cit., p. 81

Le niveau d'analyse des retombés du réseau est ...	... les nœuds du réseau (1)	Etudier les retombées pour l'individu de son insertion dans les réseaux Ex : Seibert et al. (2001) A1	Etudier les retombés pour l'entreprise (ou l'équipe) de son insertion dans les réseaux Ex : (Ahuja 2000) B1
	... le réseau dans sa globalité (2)	Etudier le fonctionnement d'un ensemble d'individus, en fonction des réseaux qu'ils composent Ex : Lazega (2000) A2	Etudier le fonctionnement d'un ensemble d'entreprises (ou équipes), en fonction des réseaux qu'ils composent Ex : Walker et al. (1997) B2

Source : Chauve et al., 2010, p. 81

Aborder une classification des recherches foisonnantes concernant un phénomène complexe est une tâche ardue. C'est une littérature large qui couvre différents aspects des réseaux : le management d'équipe, la gouvernance, l'entrepreneuriat, le problème de la structure, les caractéristiques et l'évolution des liens entre les membres, etc. Dans un souci de simplification, le critère d'unité d'analyse permet de distinguer clairement deux grands types de recherches. Il y a des travaux qui s'intéressent aux réseaux des individus, et d'autres aux réseaux des groupes d'individus (équipes, organisation, entreprise, etc). Chaque type de nœud exige une méthodologie précise et interpelle un spécialiste spécifique. Quand il s'agit des individus, les sociologues et les psychologues interviennent plus que les autres.

Comme nous avons précisé auparavant, cette classification se base sur un deuxième critère qui est les retombées. En combinat ces deux dimensions, nous obtiendrons les quatre blocs suivants :



- A1 : Ce sont des travaux qui se sont focalisés sur les retombées du phénomène réseau sur les individus qui le composent. Le travail de Seibert (2001) en est un exemple concret. Il a étudié l'impact du réseau sur la progression de carrière des individus<sup>52</sup>.

- B1 : C'est un ensemble de recherches qui ont étudié les avantages qui peuvent être tirés de l'insertion des organisations dans un réseau. Les questions traitées sont en relation avec la démarche et à la nature des retombées sur les organisations. Ahuja (2000) a montré l'importance de la mise en réseau dans l'amélioration de niveau de l'innovation d'une entreprise<sup>53</sup>.

- A2 : Ce bloc se compose des recherches ayant pour objectif d'étudier comment il est articulé, et quelles caractéristiques pouvant engendrer des retombées sur l'ensemble du réseau. C'est l'exemple de du travail de Lazega (2000), qui a montré le rôle de la forme du réseau informel dans la régulation de l'organisation<sup>54</sup>.

- B2 : l'attention des auteurs se focalise sur ce que les organisations membres d'un réseau peuvent apporter à leur structure et à leur secteur. L'objet ce n'est plus les nœuds mais plutôt le réseau. Le travail de Walker et al. ont porté sur le rôle des changements qui interviennent dans le réseau sur l'évolution d'une industrie<sup>55</sup>.

La cartographie des recherches devient de plus en plus moins ambiguë, ce qui nous permet de reconnaître facilement notre recherche. La transversalité n'a pas seulement des avantages, mais elle a aussi des limites notamment dans

---

<sup>52</sup> SEIBERT S.E., KRAIMER M.L., LIDEN R.C., 2001, "A Social Capital Theory of Career Success", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, p. 219-237.

<sup>53</sup> AHUJA G., 2000, "The Duality of Collaboration : Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 317-344.

<sup>54</sup> LAZEGA E., 2000, "Rule Enforcement Among Peers: A Lateral Control Regime", *Organization Studies*, vol. 21, n° 1, p. 193-214.

<sup>55</sup> WALKER G., KOGUT B., SHAN W., 1997, "Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network", *Organization Science*, vol. 8, n° 2, p. 109-125.

un champ mature qui produit des recherches foisonnantes. Nous devons nous limiter alors, selon la typologie citée ci-dessus, à l'analyse des retombées des réseaux sur les nœuds qui sont des organisations de l'économie sociale et solidaire. Plus précisément, nous aborderons l'impact des réseaux sur les compétences managériales des acteurs. Dans ce cadre, la revue de littérature nous a confirmé le lien entre la mise en réseau et la performance des organisations. Mais il est important de distinguer deux catégories de recherches selon ses résultats. Les premières tendent à relativiser l'impact de la mise en réseau sur les aspects managériaux et organisationnels des organisations notamment dans quelques secteurs. Tandis que, les deuxièmes affirment le lien systématique entre le networking et le développement organisationnel des acteurs membres.

Une recherche empirique menée dans le domaine de l'éducation affirme que cet impact reste limité à quelques aspects. Le chercheur n'arrive pas à trouver de preuve sur l'impact global<sup>56</sup>. De même, la valeur ajoutée spécifique de la mise en réseau n'est pas aussi clair dans plusieurs études<sup>57</sup>. Et s'il y a un partage des compétences, il reste limité<sup>58</sup>.

Par contre, d'autres études confirment que l'apprentissage en réseaux contribue à l'amélioration des capacités des organisations. Il peut être un moyen efficace pour partager les bonnes pratiques<sup>59</sup>. Pour favoriser ce transfert, les partenaires doivent développer un langage et une culture communs par ce que les compétences transférées sont généralement

---

<sup>56</sup> HADFIELD, M., JOPLING, M., NODEN, C., O'LEARY, D., & STOTT, A., 2006, "What does the existing knowledge base tell us about the impact of networking and collaboration?", A review of network based innovations in education in the UK. Nottingham, UK: National College for School Leadership. in ASSENS, C., 2003, « Le réseau d'entreprise : vers une Synthèse des connaissances ». Management international.

<sup>57</sup> Centre for the Use of Research and Evidence in Education., 2005, Systematic research review: The impact of networks on pupils, practitioners, organisations and the committees they serve. Nottingham, UK: NCSL.

<sup>58</sup> LINDSAY, G., HARRIS, A., CHAPMAN, C., & MUIJS, D., 2005, School federations. Preliminary report to the DfES. Coventry, UK: University of Warwick.

<sup>59</sup> HARRIS, A., CHAPMAN, C., MUIJS, D., RUSS, J., & STOLL, L., 2006, "Improving schools in challenging circumstances: Exploring the possible", School Effectiveness and School Improvement, 17, 409-424.

contextuelles et intégrées<sup>60</sup>. Le même constat se confirme aussi en Angleterre<sup>61</sup>, Pays-Bas<sup>62</sup> et aux Etats-Unis<sup>63</sup>, dans les réseaux de la protection sociale, les organisations des jeunes et de la santé.

Notre mission consiste à vérifier ces constats dans le secteur spécifique qui est l'ESS, et d'identifier ensuite les aspects managériaux et organisationnels les plus sensibles au phénomène du réseautage. Il serait aussi utile d'étudier les autres variables qui peuvent agir directement ou indirectement sur l'ampleur de la mise en réseau. On cite entre autres les formes et les types des réseaux, les motivations et les attentes des acteurs, les conditions de la création, ...

---

<sup>60</sup> NOOTEBOOM B., 2004, *Inter-firm collaboration, networks and strategy: An integrated approach* (1st ed.). New York, NY: Routledge.

<sup>61</sup> CUMMINGS, C., DYSON, A., MUIJS, D., PAPPS, I., PEARSON, D., & TODD, L., 2008, *Evaluation of the Full Service Extended Schools Project*. Nottingham, UK: DCSF Publications.

<sup>62</sup> VAN VEEN D., VAN DEN BOOGAERT P., & VAN DER STEENHOVEN P., 2005, *LCOJ monitor. Leerlingenzorg en zorgadviesteams in het voortgezet onderwijs* [LCOJ monitor. Student care and care advice teams in secondary education]. Leuven, Belgium: Garant.

<sup>63</sup> MUIJS D., 2007, "Leadership in extended schools", *School Leadership and Management*, 27, 347–362.

## II. Les déterminants de la création et les formes de réseaux

La mise en réseau est un phénomène qui peut prendre plusieurs formes, peut être impulsé par plusieurs raisons et réussir selon diverses conditions. La revue de littérature nous a éclairé sur ces aspects. Dans ce qui suit, nous nous intéressons aux déterminants de la création des réseaux que nous développons dans un premier temps. Puis, les facteurs qui conditionnent les différentes formes des réseaux.

### 1. Les déterminants de la création des réseaux

La création d'un réseau est une décision stratégique qui dépend de nombreux facteurs. D'après la littérature des réseaux, il existe deux catégories de facteurs déterminants. Ceux qui intéressent aux caractéristiques des organisations voulant intégrer un réseau ; Les entreprises n'ont pas toutes les mêmes opportunités et les mêmes capacités pour se mettre en réseau. Et ceux qui concernent les motivations et les attentes des organisations, pourquoi doit-on rejoindre un réseau ? Quels sont les avantages que peut apporter ce réseau ? ...

#### *a. Le profil des organisations favorisant la mise en réseau*

Une fois prise la décision de rejoindre un réseau, certains aspects et caractéristiques des entreprises peuvent faciliter ou empêcher la réalisation de cette coopération.

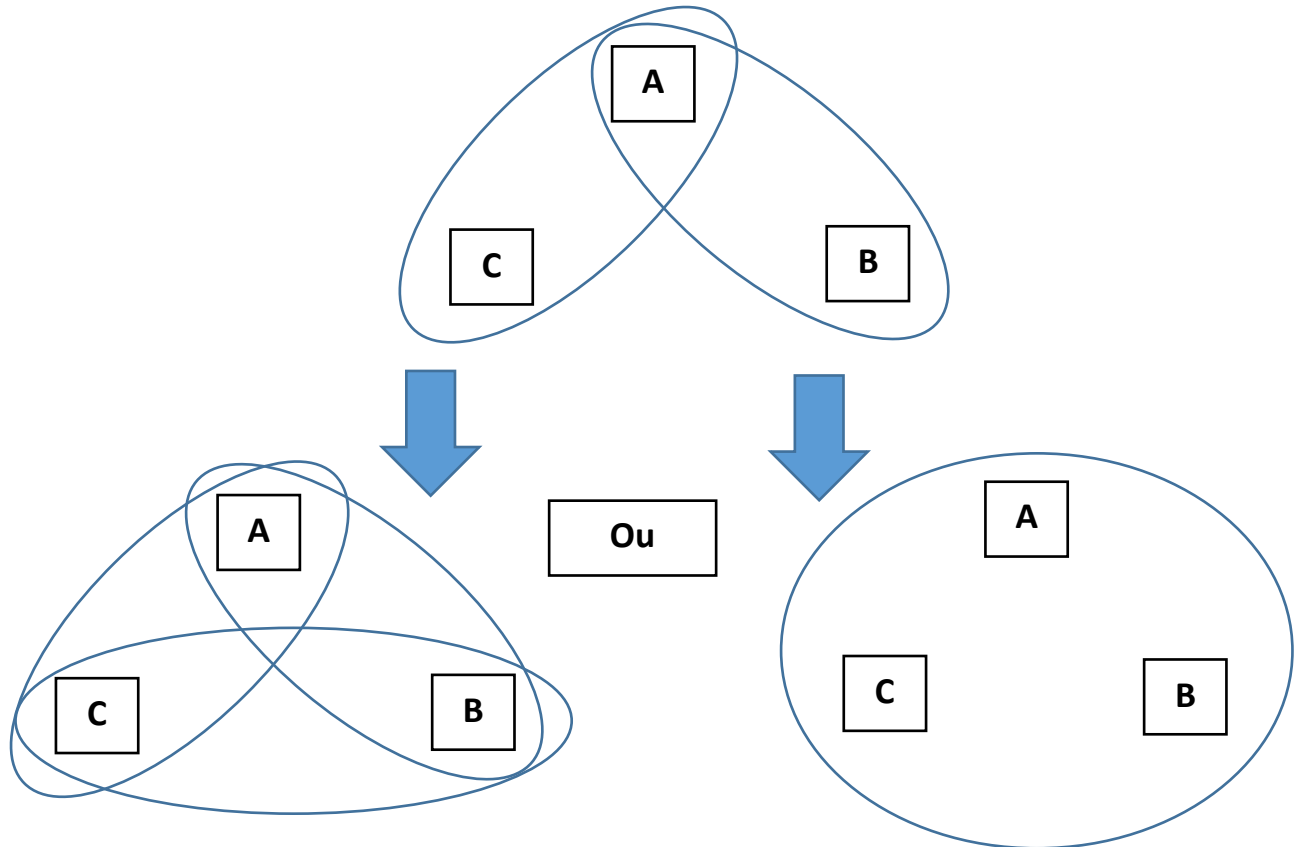
#### *i. L'environnement culturel des organisations :*

Certains contextes peuvent encourager la création des réseaux. Ce qui renvoie au concept de la culture. La vulgarisation des alliances dans une culture réduit la crainte des acteurs et favorise par conséquent la réalisation des partenariats. Si deux entreprises entretiennent séparément des relations de

---

partenariats avec une troisième, cela peut favoriser la création d'un troisième partenariat ou la fusion et l'élargissement des partenariats précédents<sup>64</sup>.

Figure 3 : l'importance des liens bilatéraux dans le développement des partenariats



Source : figuré élaborée par nos soins

Durkheim traite autrement le rôle de contexte dans la diffusion des réseaux. Il a précisé que les sociétés qui souffrent du problème de « l'anomie », ne favorisent pas amplement l'émergence des réseaux. C'est le cas des sociétés qui ont échoué le processus d'intégration et détruit les liens sociaux<sup>65</sup>.

ii. *Les ressources dont disposent actuellement l'organisation :*

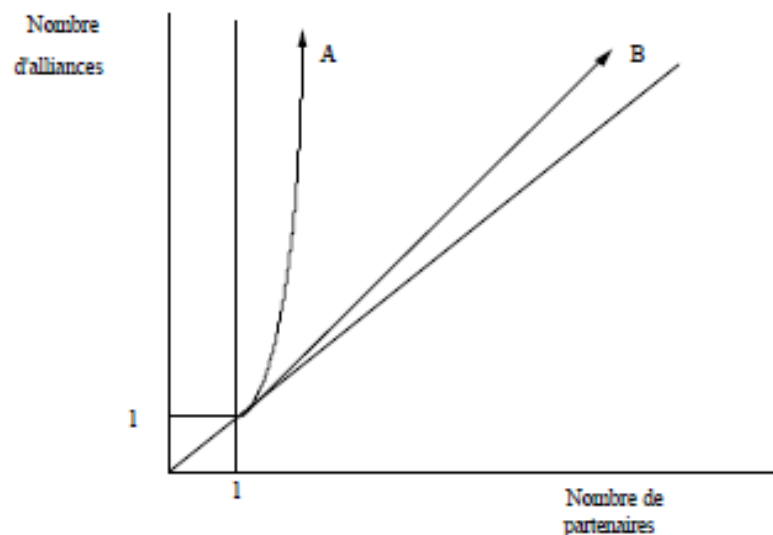
Les ressources actuelles d'une organisation conditionnent généralement son évolution dans le futur. Les ressources à acquérir après une période donnée dépendent en grande partie des ressources actuelles. Elles déterminent ainsi la

<sup>64</sup> GULATI R., 1995a, « Social Structure and Alliance Formation Patterns : a Longitudinal Analysis », *Administrative Science Quarterly*, December, p. 619-652

<sup>65</sup> Durkheim, E., 1972, *Selected writings*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

nature et le développement des partenariats entretenus avec d'autres partenaires. Arregl précise que « la capacité à évaluer et utiliser un savoir extérieur dépend largement du niveau de connaissance qu'avait l'entreprise auparavant et de la proximité de ces savoirs »<sup>66</sup>. Il a mis en relief le concept de « path dependent » pour expliquer le processus d'apprentissage des entreprises dans les réseaux par leurs capacités organisationnelles maîtrisées. Ainsi il ajoute que la décision de la création d'un réseau ne dépend pas seulement des objectifs stratégiques mais aussi des capacités organisationnelles qui se prêtent au management des relations inter-organisationnelles. La mobilisation des ressources dont disposent les organisations, notamment la dynamique de leurs ressources humaines conditionne remarquablement la création et la gestion des réseaux<sup>67</sup>. La figure ci-après montre le rôle primordial des capacités organisationnelles dans la mise en réseau des organisations.

Figure 4 : Nombre d'alliances et nombre de partenaires



Source : Arregl, 1998, p. 12

<sup>66</sup> ARREGGL J-L., et al., 1998, « Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N°1, p. 10

<sup>67</sup> Saz-Carranza, A. & Ospina, S. M., 2010, "The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks - Managing the Unity-Diversity Tension", Journal of Public Administration Research and Theory. vol. 21, no 2, P. 331

D'après la figure ci-dessus, l'intégration de l'entreprise dans des alliances et des partenariats dépend de deux variables principales : la confiance et les capacités organisationnelles. Quand l'entreprise se base seulement sur la confiance, elle tend à multiplier les alliances avec un nombre réduit de partenaires (A). Et si l'entreprise dispose des capacités organisationnelles nécessaires, cela lui permet de multiplier aussi bien les alliances que les partenaires. Ces capacités organisationnelles en question sont identifiées ainsi :

- La capacité à gérer le partage de ressource au sein des entreprises leur permettent de maîtriser ces relations avec des partenaires externes d'une manière rassurante.
- Les entreprises décentralisées développent les capacités organisationnelles qui leurs permettent d'arbitrer et de gérer les différentes composantes quasi-autonomes.
- La maîtrise de la gestion de la communication latérale au sein de l'entreprise
- La capacité à gérer les relations de sous-traitance
- La capacité à gérer les différentes divisions autonomes au sein de l'entreprise.

L'entreprise qui ne maîtrise pas (ou maîtrise mal) ces capacités organisationnelles nécessaires pour la réussite des partenariats et se limite juste à la confiance, ne développera pas (ou relativement moins) des réseaux et reste prisonnière de quelques alliances restreintes. Ce qui présente un risque majeur en cas de rupture de l'activité de l'entreprise, par ce qu'elle aura besoin de s'allier avec d'autres partenaires pour diffuser son innovation. A contrario, celle qui possède ce types de capacités notamment (divisionnalisation ; délégation ; partage de ressources) développe facilement ces partenariats et fait évoluer, par

conséquent, ses actifs stratégiques<sup>68</sup>. Cette caractéristique principale (pouvoir créer des réseaux) peut ainsi favoriser la position de l'entreprise dans la topographie du réseau ce qui renforce son pouvoir<sup>69</sup>. C'est une qualité qui permet la multiplication des réseaux et ainsi retirer le maximum des avantages de son appartenance aux différents réseaux tout en exploitant la théorie des trous structuraux.

La théorie du capital social l'explique autrement, elle met en valeur l'importance des expériences des organisations. Celles qui ont des expériences antérieures sont susceptibles de former plus de réseaux inter organisationnels<sup>70</sup>.

### *iii. Profil des dirigeants*

Etant donné la position centrale des dirigeants dans le management stratégique des organisations, leurs ressources sociales et relationnelles conditionnent la décision de la mise en réseau<sup>71</sup>. Un dirigeant qui dispose d'un capital social intéressant tisse des partenariats et se met en réseau. Ce relationnel lui garantit le minimum de la confiance et par conséquent être à l'abri de tout comportement opportuniste. La formation et les expériences antérieures du dirigeant sont aussi déterminantes. Ce sont des éléments qui agissent plus au moins systématiquement sur les décisions stratégiques des organisations. Cela nous renvoie à questionner le système éducatif et le développement des compétences sociales qu'il permet (Fligstein, 2001).

Dans certains travaux sur les petites et moyennes entreprises, la décision stratégique de la mise ne réseau et le choix des partenaires dépendent

---

<sup>68</sup> ARRECGL J-L., et al., op. cit., p. 10

<sup>69</sup> BRASS D. et BURKHARDT M., 1992, «Centrality and Power in Organizations», in N. Nohria, R. Eccles (Éd.), *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press.

<sup>70</sup> BRASS, D.J., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H.R., & TSAI, W., 2004, "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective", *Academy of Management Journal*, 47, 7957817.

<sup>71</sup> CHABAULT, D., 2008, « quelle stratégie entrepreneuriale pour les pôles de compétitivité ? Une perspective néo institutionnelle », journée de recherche : *Entrepreneuriat et Stratégie*, Bordeaux.



principalement du réseau personnel des dirigeants<sup>72</sup>. Selon une étude réalisée en Europe, les petites entreprises tendent à construire des alliances stratégiques en fonction des liens sociaux (familles et amis). En cas d'élargissement, elles préfèrent tisser des liens avec les clients et les fournisseurs plus que les acteurs de l'industrie et les associations professionnelles<sup>73</sup>. Le même constat se confirme dans une autre étude réalisée aux USA. Le réseau social des chefs d'entreprises détermine les alliances stratégiques des petites et moyennes entreprises<sup>74</sup>.

Le profil des dirigeants peut aussi être abordé à l'aune des facteurs de non-engagement au réseau. La gestion des relations au sein du réseau peut effaroucher les dirigeants mal formés. Certaines entreprises accordent plus d'importance aux risques d'appartenance aux réseaux au détriment de ses avantages<sup>75</sup>. Elles refusent donc d'y adhérer pour plusieurs raisons à savoir :

- ⇒ Le manque des capacités organisationnelles spécifiques : la mise en réseau avec d'autres organisations exige la maîtrise de certaines capacités organisationnelles pour faciliter l'intégration et en profiter davantage<sup>76</sup>.
- ⇒ La non maîtrise de l'information échangée (REBOUD, S., et Mazzarol, T W., 2005, )
- ⇒ Indépendance et autonomie

Les entreprises les plus méfiantes préconisent la stratégie d'indépendance et d'autonomie. Elles désirent garder leur indépendance tout en niant les avantages de la mise en réseau.

---

<sup>72</sup> HOGBERG and EDVINSSON, 1998, "A design for futurizing knowledge networking" *Journal of Knowledge Management*, Volume 2, Number 2, pp. 81-92(12)

<sup>73</sup> DONCKELS, R., AND LAMBRECHT, J., 1997, "The Network Position of Small Businesses: An Explanatory Model." *Journal of Small Business Management* 35(2): 13-25.

<sup>74</sup> BARNIR A. and SMITH K., 2002, "Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks." *Journal of Small Business Management* 40(3): 219-232.

<sup>75</sup> DEAN, J., HOLMES, S., AND SMITH, S., 1997, "Understanding Business Networks: Evidence from the Manufacturing and Service Sectors in Australia." *Journal of Small Business Management* 35(1): 78-84.

<sup>76</sup> WACHEUX F., 1996, « Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, p. 13-24.

En ce sens, il s'avère d'une importance capitale, notamment pour les accompagnateurs, de prévoir une formation solide des entrepreneurs sur la valeur des alliances stratégiques et les techniques de gestion aussi bien au niveau légal que social et managérial.

En somme, la mise en réseau est assimilée à une aventure pour les organisations. Elle n'est pas l'apanage de toute structure. Le contexte, le profil des dirigeants et/ou les ressources dont disposent peuvent conduire à la prise de cette décision stratégique. Cela revient à dire que les managers doivent préparer leur organisation interne avant de se lancer dans des partenariats pouvant rapporter plusieurs avantages mais aussi présenter des risques majeurs.

*b. Les motivations des organisations pour la mise en réseau*

Les organisations d'aujourd'hui opèrent dans une nouvelle ère marquée par la multiplicité des transactions entre elles. Elles deviennent de plus en plus interdépendantes par la densité des relations contractuelles complexes<sup>77</sup>.

La stratégie de la mise en réseau se profile suite un besoin de la maîtrise des turbulences de l'environnement et de la mobilisation des compétences extérieures, et ce afin d'assurer une production dans les meilleurs conditions de cout, de qualité et de délai<sup>78</sup>. Si les grandes entreprises s'engagent plus dans les réseaux verticaux, les PME préconisent les réseaux horizontaux avec toutes les parties prenantes pour avoir accès à des ressources financières, à sécuriser leur propriété

---

<sup>77</sup> MONTMORILLON (DE), B., 1997, Croissance de l'entreprise. In JOFFRE, P., SIMON, Y. (Éds.), Encyclopédie de gestion. Paris : Economica, 2<sup>e</sup> éd., p. 854-877. in FULCONIS F., PACHE G., 2008, « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », La Revue des Sciences de Gestion 2008/2 (n° 230), p. 35-43. DOI 10.3917/rsg.230.0035

<sup>78</sup> CAPRARO, M., BAGLIN, G., 2002, L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs, Lyon : Presses Universitaires de Lyon. In FULCONIS F., PACHE G., 2008, « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », La Revue des Sciences de Gestion 2008/2 (n° 230), p. 35-43. DOI 10.3917/rsg.230.0035

intellectuelle, et ce pour améliorer leur position concurrentielle<sup>79</sup>. A noter que ce dernier type d'entreprise éprouve généralement des réticences pour rejoindre ou former des partenariats. Ceci s'explique par le manque d'expérience et le non maitrise des stratégies pour bien gérer les relations de partenariats et éviter d'être victime de l'opportunisme d'acteurs. D'autres auteurs ont essayé de synthétiser les objectifs de la mise en réseau en citant : la mobilisation des ressources, la réduction de l'incertitude, l'amélioration de la légitimité, et la réalisation des objectifs communs<sup>80</sup>, l'accès à l'information, les marchés ; et les technologies<sup>81</sup>. Ce sont ces éléments que nous allons développer ci-après.

*i. La mobilisation des ressources*

La valeur de la mise en réseau réside dans le fait de combler les « structural holes » dont les informations et les compétences font défaut. Cela sa base sur l'hypothèse que personne ne détient la totalité du savoir aussi bien pour les individus que pour les groupes<sup>82</sup>. Hamel considère les réseaux comme un moyen qui permet l'apprentissage et l'internalisation des ressources des partenaires<sup>83</sup>. Ce qui a été confirmé par une étude réalisée par Reboud et Mazzarol en Australie<sup>84</sup>. Ils ont constaté que pour les entreprises qui ne possèdent pas l'ensemble des compétences techniques nécessaires pour soutenir une lutte concurrentielle, un tiers (33,3%) pensait pouvoir les développer seules mais près de 40% (38,6%) étaient prêtes à les développer en partenariat avec d'autres entreprises. Le pourcentage était encore plus élevé pour les compétences commerciales, puisque

---

<sup>79</sup> OSTGAARD T.A. & BIRLEY S., 1994, "Personal Networks and Firm Competitive Strategy-A Strategic or Coincidental Match?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 Issue 4, p281

<sup>80</sup> GALASKIEWICZ, J., 1985, Interorganizational relations. In R. Turner & J. Short (Eds.), *Annual review of sociology*, 11, 281-304.

<sup>81</sup> GULATI, R., NOHRIA, N., & ZAHEER, A., 2000, "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.

<sup>82</sup> BURT, R. S.; RONCHI, D., 1994, « Measuring a large network quickly », *Social Networks*, vol. 6, p. 91-135.

<sup>83</sup> HAMEL G., 1991, « Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Summer, p. 83-103.

<sup>84</sup> REBOUD S., et MAZZAROL T W., 2005, « PME innovantes et réseau d'acteurs complémentaires – résultats exploratoires en Australie Occidentale, la 50ème Conférence Annuelle de l'ICSB (International Council of Small Businesses)

moins de 30% (28%) pensaient les développer seules alors que près de la moitié (47%) étaient prêtes à les construire dans le cadre d'un partenariat. Enfin en matière de ressources financières, un quart (24%) étaient prêtes à les acquérir par le biais d'un partenariat. Ces résultats nous confirment le rôle du réseau dans la mobilisation des ressources même s'il nuancé selon la nature des ressources. Pour les PME, on peut distinguer trois ressources principales <sup>85</sup>:

- Ressources financières : ce type de ressources peut être la préoccupation majeure des organisations sociale.
- Technologies complémentaires : étant donné l'évolution éblouissante des TIC et sa cherté, les organisations ne peuvent jamais en suivre. Ce qui exige fortement la mise en réseau pour profiter des effets de synergie.
- Propriété intellectuelle : les petites organisations peuvent parfois décider de rejoindre un réseau pour sécuriser leur propriété intellectuelle source d'avantage compétitif. Néanmoins, ceci constitue une crainte majeure. Il y a toujours le risque de la partager avec les membres du réseau. certains opportunistes peuvent aussi l'accaparer entièrement. C'est le challenge le plus difficile dans la gestion des réseaux.

Daniel Mujis insiste sur l'importance des réseaux en précisant que « The value of networking in this perspective is seen as lying in its ability to harness resources held by other actors and increase the flow of information in a network<sup>86</sup> ». Les managers sont alors convaincus que le réseau sécurise l'accès à des ressources qui permettent d'améliorer les capacités de l'entreprise<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> OSTGAARD T.A. & BIRLEY S., p. 281

<sup>86</sup> MUIJS D., WEST M. & AINSCOW M, 2010, "Why network? Theoretical perspectives on networking", *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 21:1, 5-26, DOI: 10.1080/09243450903569692

<sup>87</sup> JARRETT, D., 1998, "A Strategic Classification of Business Alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises." *Qualitative Market Research* 1(1), p : 39-49.

Nous pouvons prédire que la mobilisation des ressources constitue la motivation principale des organisations lors de la création des réseaux. Les ressources recherchées diffèrent selon la nature, la taille et le secteur des organisations.

ii. *La diffusion de l'innovation :*

La diffusion d'une innovation exige une méthodologie particulière pour la faire aboutir. Les petites organisations peuvent échouer dans cette aventure notamment quand il s'agit d'une innovation radicale. Les clients éprouvent une réticence pour l'adopter. Un grand effort marketing serait demandé. Ce qui n'est pas l'apanage des petites organisations, d'où l'obligation de s'engager dans les réseaux notamment avec les acteurs complémentaires<sup>88</sup>. Ces derniers peuvent assister en combinant l'innovation à diffuser avec leurs produits déjà existants. Un cas illustratif a été étudié par Matthews et reproduit par Rebaud et al (2005) : il s'agit de l'exemple de « l'entreprise australienne TCG, qui possède une expertise en mesure électronique. Pour pouvoir amener un nouveau produit sur le marché de l'alimentation en énergie des avions, TCG a formé une alliance stratégique avec deux acteurs complémentaires : une grande firme pétrolière et un fabricant d'appareils de mesure de carburant qui ne possédait pas l'expertise électronique de TCG. Ces trois entreprises ont combiné leurs savoir-faire pour développer le nouveau produit. Cette collaboration a permis à TCG d'entrer sur ce nouveau marché, ce qui lui aurait été impossible seule<sup>89</sup> ». C'est un constat qui a été confirmé aussi par

---

<sup>88</sup> REBOUD, S., et MAZZAROL, T W., 2005, « PME innovantes et réseau d'acteurs complémentaires – résultats exploratoires en Australie Occidentale, la 50ème Conférence Annuelle de ICSB (International Council of Small Businesses)

<sup>89</sup> MATHEWS, J. A., 2001, "Competitive Interfirm Dynamics within an Industrial Market System." *Industry and Innovation* 8(1): 79-107

Hargreaves dans le cadre de la théorie du capital social. Il a insisté sur l'importance de la mise en réseau dans la diffusion des innovations<sup>90</sup>.

Pourtant, dans le cas particulier de l'innovation incrémentale, il serait relativement facile à mettre en place avec un minimum d'efforts sans être obligé mobiliser les ressources externes à travers la mise en réseau<sup>91</sup>.

iii. *Le pouvoir (objectif politique « advocacy »)*

Le réseau selon la théorie du capital social permet d'exercer une influence sur l'environnement social et politique, ce qui n'est pas l'apanage d'un acteur tout seul<sup>92</sup>. Lin précise que « a network can exert more influence on its social and political surroundings than individual actors ». Dans ce cas, la motivation principale de la mise en réseau est un objectif politique (advocacy)<sup>93</sup>. Ce facteur est fortement présent dans les organisations de la société civile qui visent le changement des lois, des idées et de la culture d'une société. Cette mission exige la sensibilisation d'un large public et de mener les campagnes de plaidoyer auprès des décideurs. Ceci ne peut pas être abouti sans être organisé dans des réseaux ayant un pouvoir politique fort. Le défi est de profiter de la diversité des organisations pour attaquer les problèmes d'ordre général sans vouloir influencer la multitude des initiatives locales<sup>94</sup>. Le pari des organisations de l'ESS est alors de devenir une force de suggestion

---

<sup>90</sup> HARGREAVES, D.H., 2004, Learning for life. London, UK: Policy Press.

<sup>91</sup> OECD, 2001, Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Oslo, Organisation of Economic Co-operation and Development, European Union, Eurostat.

<sup>92</sup> LIN, N., 1999, Building a network theory of social capital. Connections, 22(1), 28–51.

<sup>93</sup> LAWRENCE, T-B., et SUDDABY R., 2006, « Institutions and Institutional Work », in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord (sous la direction de), Handbook of organization studies, Londres, Sage Publications, pp. 215-254.

<sup>94</sup> CAILLE A., 2003, "Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier", Revue du MAUSS, n°21, L'alter-économie. Quelle "autre mondialisation" ? p. 215-236. in Bruno FRERE, 2013, « la diversité de l'économie solidaire : atout ou faiblesse ? Du problème politique posé par l'engagement associatif », Diversité et innovation socioprofessionnels, Presse universitaires Blaise-Pascal. P 93.

politique<sup>95</sup> en développant un écosystème propre pouvant avoir une influence sur les politiques publiques<sup>96</sup>. Levesque affirme le même constat pour les coopératives qui se fédèrent entre elles pour pouvoir négocier avec les ministères et aussi pour disposer d'un pouvoir d'achat plus élevé vis-à-vis des fournisseurs<sup>97</sup>.

L'enquête du pouvoir doit être alors une motivation de la création d'un réseau par les organisations de l'ESS. Le pouvoir dans son sens large permet d'agir sur l'environnement à condition qu'il soit un pouvoir positif prenant en compte l'intérêt général et non pas seulement l'accaparement des profits comme le font les entreprises classiques<sup>98</sup>.

*iv. Le business development :*

Il est vrai que la mise en réseau permet aux organisations membres de faire face aux contraintes de la complexité de l'environnement, mais dans plusieurs cas, la création du réseau peut émaner d'une démarche stratégique<sup>99</sup> visant un avantage compétitif de type coopératif. Cette vision peut être partagée par toutes les organisations membres du réseau, ou seulement une organisation pilote et centrale<sup>100</sup>. L'intention stratégique des fondateurs du réseau montre la conscience de l'intérêt mutuel de la mise en commun des leurs ressources et compétences. Ce qui permet alors les perspectives de

---

<sup>95</sup> BRUNO F., 2013, « la diversité de l'économie solidaire : atout ou faiblesse ? Du problème politique posé par l'engagement associatif », Diversité et innovation socioprofessionnels, Presse universitaires Blaise-Pascal. P. 94

<sup>96</sup> TASSADIT Z. et MARIE J.B., 2016, « Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec Co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire », Revue Interventions économiques [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2727> , p18

<sup>97</sup> LEVESQUE B., 2016, « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », Revue Interventions économiques [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 01 octobre 2016, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2802> p 12

<sup>98</sup> GIDDENS A., 1998, « The Third Way. The Renewal of Social Democracy, Malden, Polity Press, p. 162 - 169

<sup>99</sup> NORMANN R., RAMIREZ R., 1993, « From the value chain to value constellation: Designing interactive strategy », Harvard Business Review, p. 65-77.

<sup>100</sup> GASTALDI, D., 2000, « Des réseaux d'entreprise à l'entreprise en réseau : une stratégie originale au développement pour des PME », Direction et Gestion, n° 180-181, p. 31-44.

*business development* qui va au-delà de la capacité individuelle de chacun des acteurs<sup>101</sup>.

Ce développement se réalise parfois par la mise en commun des activités supports telles que : le marketing, la vente, la formation ou les accords d'investissement<sup>102</sup>. Dans certains cas, le réseau peut assurer aussi des services aux clients d'une entreprise qu'elle ne peut pas offrir<sup>103</sup>. Le but étant d'assurer une production dans les meilleures conditions<sup>104</sup>. Ceci constitue parfois la préoccupation majeure des organisations plus que la configuration des ressources<sup>105</sup>. En plus la décision de la mise en réseau peut être prise pour saisir de nouvelles opportunités de marché (Levsque, 2016<sup>106</sup>, et Jarret 1998)<sup>107</sup>. Il en résulte une autre motivation principale qui est le *business development*.

v. *Raisons liées aux challenges des dirigeants*

Les réseaux peuvent être créés parfois pour des raisons qui ne sont pas liées à l'amélioration de la performance des organisations<sup>108</sup>. Mais plutôt pour des raisons exclusivement subjectives. Le fait d'appartenir à un réseau est considéré par certains dirigeants un moyen pour l'accomplissement de soi. Ainsi, la décision peut être prise, juste pour le prestige, et rejoindre une organisation connu par son statut et son succès<sup>109</sup>.

---

<sup>101</sup> ASSENS C., 2003, op. cit., p.52

<sup>102</sup> BARNIR A. and SMITH K., 2002, "Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks." *Journal of Small Business Management* 40(3): 219-232.

<sup>103</sup> MUIJS D., 2006, op. cit., p. 11

<sup>104</sup> REBOUD, S., et Mazzarol, T W., 2005, op. cit., p. 5

<sup>105</sup> BARNIR A. and SMITH K., 2002, op. cit.

<sup>106</sup> LEVESQUE B., 2016, op. cit., p. 11

<sup>107</sup> JARRETT, D., 1998, "A Strategic Classification of Business Alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises." *Qualitative Market Research* 1(1), p : 39-49.

<sup>108</sup> MUIJS D., 2006, op. cit., p. 16

<sup>109</sup> BORGATTI S., & FOSTER P., 2003, "The network paradigm in organizational research: A review and typology". *Journal of Management*, 29, 991–1013.



*vi. Imposition par les partenaires*

La décision de la création d'un réseau ou de le rejoindre se prennent parfois sous contrainte d'un partenaire externe. Les institutions publiques ou les bailleurs de fonds peuvent prescrire aux organisations de se mettre en réseau<sup>110</sup>. C'est un facteur que nous pouvons relever dans les organisations de l'ESS. Cette imposition peut être liée à un avantage financier ou autre. C'est une stratégie qui s'adopte dans les environnements qui n'encouragent pas le phénomène du réseau. Dans certains contextes, les individus ou même les organisations tendent à s'enfermer et n'entretiennent des partenariats que dans les conditions particulières.

Certes, les déterminants de la création des réseaux sont variés et dépendent de plusieurs critères : le secteur, la taille, l'environnement, la situation financière et économique des organisations, etc. mais il est important de signaler que la mise en réseau assure des avantages importants aux organisations membres. Pfeffer et Salancik ont montré que la relation réseau permet<sup>111</sup> :

- D'atténuer l'intensité concurrentielle en obtenant plus d'informations sur les autres partenaires ;
- De mettre en valeur les effets d'apprentissage en légitimant son rôle et sa fonction vis-à-vis des autres ;
- De réduire les coûts de transaction en instaurant un compromis social basé sur la confiance ;
- D'entretenir des conventions de comportement avec les autres, ce qui constitue des barrières à l'entrée et à la sortie du réseau ;

---

<sup>110</sup> *ibid*

<sup>111</sup> PFEFFER J. and SALANCIK G.-R., 1978, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.

- De réduire la dépendance vis-à-vis des ressources extérieures en obtenant le soutien de l'environnement (fournisseurs, clients, concurrents et autres membres du réseau).

Les déterminants de la création et les avantages qu'assurent les réseaux dépendent parfaitement de leurs formes. Ce qui nous renvoie à étudier dans le développement qui suit les différentes architectures des réseaux et leurs facteurs de réussite.

## 2. Les formes et le cycle de vie des réseaux

Pour mieux comprendre le phénomène de la mise en réseau, il est inévitable d'aborder les formes et le cycle de vie des réseaux. Ce sont des aspects qui peuvent éclaircir plusieurs problématiques dont la nôtre. Le rôle des réseaux dans le développement des compétences managériales des organisations dépend incontestablement de sa forme. Notre objectif ici est d'esquisser les différentes classifications des formes de réseau tout en analysant les critères sous-jacents. Une décomposition de cycle de vie nous permettra de se situer ensuite lors de l'étude empirique.

### *a. Les formes des réseaux*

Le réseau en tant qu'ensemble d'acteurs reliés entre eux par des mécanismes donnés, peut prendre des formes distinctes. Ces deux composantes du réseau constituent deux critères dans la classification des réseaux. Pourtant, le deuxième qui concerne des mécanismes de coordination reste le plus déterminant.

#### *i. Classification basée sur les relations de pouvoir*

Théoriquement la création volontaire d'un réseau doit garantir l'égalité de pouvoir entre les membres, mais quelques disparités au niveau des capacités de leadership et le statut peuvent entraîner la domination des plus forts qui deviendront les pivots. Une attention particulière a été accordée à la capacité de

préserver et d'enrichir le capital relationnel dans la détermination du pouvoir des acteurs<sup>112</sup>. Certains acteurs peuvent exercer plus d'influence grâce à leur capacité d'intégrer le partenaire, ou substituer le partenaire par un autre, ou grâce à une forte légitimité en raison de leur expertise ou de leur notoriété<sup>113</sup>. Ce sont ces éléments qui déterminent le pouvoir des acteurs dans un réseau. Les autres restent dans la périphérie du réseau et se considèrent peu attrayants<sup>114</sup>. Le problème peut se compliquer dans les organisations sociales. Le personnel des organisations fortes se demande sur la contrepartie de leurs efforts fournis pour transférer les bonnes pratiques à leurs collègues des organisations faibles. L'aspect moral ne suffit pas souvent pour les motiver à poursuivre le partenariat par la logique des relations horizontales. En somme, nous pouvons distinguer trois types de réseau : le réseau à relations égalitaires ; le réseau à relations de pouvoir et le réseau à relations intermédiaire. Le tableau suivant synthétise cette classification :

Tableau 3 : Typologie des réseaux selon les relations du pouvoir.

Relations de pouvoir		
égales	intermédiaires	dominantes
Deux ou trois organisations de même niveau de performance et généralement de même secteur forment un réseau en partageant le même pouvoir.	Vu la performance ou le statut social d'un acteur, les autres le respectent en lui accordant plus de pouvoir. C'est une forme de délégation du pouvoir.	Un ou deux acteurs se sentent plus forts que les autres prennent l'initiative et dominant le pouvoir au détriment des autres.

Source : élaboré par nos soins

<sup>112</sup> DYER, J. H. et SINGH, H., 1999, « The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 660-679.

<sup>113</sup> ASSENS, C., 2003, op. cit., p. 51

<sup>114</sup> LINDSAY, G., HARRIS, A., CHAPMAN, C., & MUIJS, D., 2005, *School federations. Preliminary report to the DfES*. Coventry, UK: University of Warwick.

Une autre classification, selon la nature le pouvoir, a été évoquée par Assens. Il distingue deux types de réseau : le réseau star et le réseau communautaire. Le premier comporte une organisation pilote autour de laquelle gravitent les autres membres du réseau. celle-ci centralise toutes les décisions et domine le pouvoir par différents moyens. Le deuxième type se compose des organisations de poids équivalent. C'est une architecture dans laquelle aucune organisation ne détient un privilège au niveau de la régulation. Cette forme de connexion inter organisationnelle permet d'avoir plusieurs avantages : l'accroissement des économies d'échelle, la réduction des risques d'opportunisme, l'acquisition des nouvelles capacités, ...<sup>115</sup> .

Dans la même typologie, l'auteur propose une autre dimension de classification. Il a mis en relief la nature des mécanismes de régulation. Ils se basent soit sur le critère économique soit sur le critère sociopolitique. Le premier critère concerne généralement les grandes entreprises qui privilégient le réseau star. L'objectif étant alors la diminution des coûts de transaction pour tous les membres et non pas seulement l'organisation pilote. C'est le cas des grandes multinationales européennes et américaines qui cherchent plus la souplesse de fonctionnement qui n'est pas assurée habituellement dans les autres formes d'intégration. Le deuxième critère repose sur les fondements sociopolitiques et culturels. Les membres du réseau priorisent la confiance et les relations sociales. C'est un critère qui apparait souvent dans les réseaux communautaires. La proximité géographique peut favoriser ce genre de mécanisme de régulation notamment pour les organisations de petite et moyenne taille. C'est une forme qui est répandue au Japon<sup>116</sup>. Pour mieux éclaircir cette typologie à double dimension

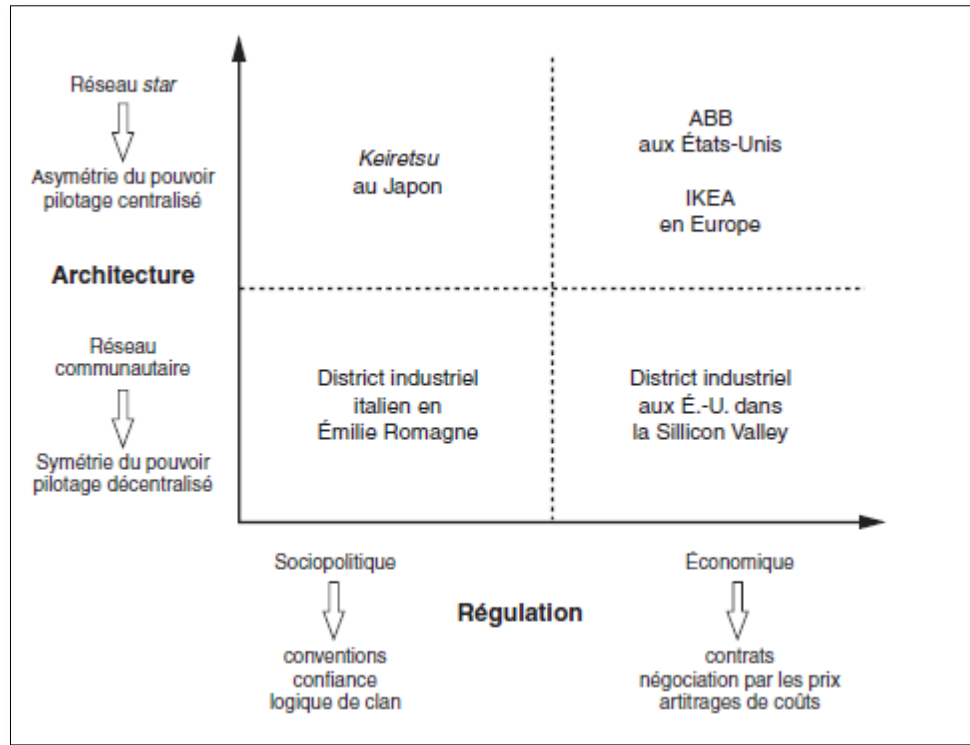
---

<sup>115</sup> LAZERSON, M. H., LORENZONI, G., 1999, « The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source », *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, n° 2, p. 235-265.

<sup>116</sup> GERLACH, M. L., 1992, « The Japanese corporate network : A blockmodel analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 105-139.

(répartition du pouvoir et mécanismes de régulation), nous reprenons la figure suivante qui distingue quatre exemples de réseaux :

Figure 5 : Typologie des réseaux



Source : Assens, 2003, p. 55

ii. *Autres classifications des réseaux*

Nous exposons ci-après quelques formes des réseaux présentés dans la littérature :

- Les réseaux formels et informels : Les partenariats au sein des réseaux des petites organisations peuvent être aussi bien formels qu'informels<sup>117</sup>. Ce sont les deux formes extrêmes. Mais nous pouvons relever une multitude de cas selon le niveau de formalisation des relations.

<sup>117</sup> COOKE, P. & WILLS, D., 1999, "Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance through Innovation Programmes", *Small Business Economics* 13, pp 219-234.

- Les réseaux volontaires ou contraignants<sup>118</sup> : On distingue deux types de réseaux selon les conditions liées à la création. Les réseaux volontaires se créent volontairement par les acteurs sans aucune imposition externe. Par contre, dans certaines circonstances, les organisations sont obligées par un partenaire externe, qui est généralement le gouvernement, de collaborer et se mettre en réseau avec d'autres organisations. Dans la réalité, la majorité des réseaux se trouvent entre ces deux extrêmes. Les partenariats, notamment formels, se forment par incitation financières ou autres. C'est une forme intermédiaire.

- Formes basées sur les catégories des membres du réseau : la typologie des réseaux dépend aussi des catégories de ses membres. On distingue alors deux types :

- Le réseau entre « acteurs complémentaires » : ceux qui offrent des produits complémentaires dans le but d'améliorer la valeur proposée aux clients. Dans certains cas, il existe sous forme d'une coalition constituée des acteurs hétérogènes (associations, coopératives, entreprises privées, organismes publics, centres de recherches scientifiques, investisseurs, etc.) dans le but de défendre un intérêt stratégique<sup>119</sup>.
- Le réseau entre « acteurs substitueurs » qui réunit les acteurs de même statut, ils sont généralement des concurrents<sup>120</sup>.

Une étude a été réalisée par Reboud en 2005 dans le but de déterminer l'importance de chaque type. Les résultats affirment que 60% des managers interrogés considèrent que la valeur apportée par les acteurs

---

<sup>118</sup> MUIJS D., WEST M. & AINSCOW M, 2010, "Why network? Theoretical perspectives on networking", *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 21:1, 5-26, DOI: 10.1080/09243450903569692

<sup>119</sup> KHEDHER, D., 2010, *L'écosystème d'une firme : une stratégie de gestion de l'innovation ouverte*, Montréal, Mémoire MBA-Recherche Stratégie de gestion, UQAM, 186 p. (disponible : <http://www.archipel.uqam.ca/3081/1/M11481.pdf>) p 6 :8

<sup>120</sup> BRANDENBERGER A. and NALEBUFF, B., 1995, "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 73(4) :57-71.

complémentaires est plus élevée que les autres<sup>121</sup>. Dans le secteur coopératif, Les réseaux gardent les mêmes stratégies en distinguant deux formes : les réseaux selon le secteur d'activité qui sont les plus fréquents, classés deuxième niveau de coopération, et les réseaux intersectoriels soit dans le cadre d'un territoire (régional, national, etc.) ou selon une idéologie politique classées troisième niveau de coopération<sup>122</sup>. Certes chaque forme de regroupement dépend des objectifs et des motivations des acteurs.

- La densité des réseaux : le networking peut se distinguer selon la densité des échanges. La majorité des relations dans réseaux se limite au top management. Le personnel et/ou les membres des organisations s'impliquent rarement (ou pas du tout pas) dans cette dynamique de réseautage. Un réseau à faible densité se révèle quand la collaboration se limite à une catégorie ou à un département du personnel des organisations, ainsi les relations inter organisationnelles se concentrent entre une partie des membres du réseau<sup>123</sup>. les réseaux à forte densité, théoriquement, consistent à relier tout le monde avec tout le monde<sup>124</sup>. Parmi les facteurs qui expliquent la limite des relations entre certaines personnes déterminées, il y a l'attitude similaire. Les personnes qui occupent les mêmes postes ou les mêmes statuts dans les organisations membres d'un réseau, ou ayant des niveaux hiérarchiques similaires se prêtent davantage à se connecter<sup>125</sup>. Il est à noter que la forte densité est vue différemment. D'une part, elle n'est pas souhaitable dans la mesure où elle

---

<sup>121</sup> REBOUD, S., et MAZZAROL, T W., 2005, « PME innovantes et réseau d'acteurs complémentaires – résultats exploratoires en Australie Occidentale, la 50ème Conférence Annuelle de ICSB (International Council of Small Businesses)

<sup>122</sup> LEVESQUE B., 2016, op. cit., p. 12

<sup>123</sup> MUIJS D., 2006, " Leadership in multi-agency contexts: A case study of extended schools in the UK", Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Fort Lauderdale, FL.

<sup>124</sup> MUIJS D., WEST M. & AINSCOW M, 2010, op. cit., p. 18

<sup>125</sup> BRASS, D.J., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H.R., & TSAI, W., 2004, "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective", *Academy of Management Journal*, 47, 7957817.

peut impliquer des redondances et des confusions<sup>126</sup>. D'autres part, elle peut être considéré comme un facteur nécessaire pour l'efficacité de la mise en réseau<sup>127</sup>. nous retenons en fin la classification des réseaux selon la densité des relations.

- L'étendue géographique : la mise en réseau peut se limiter au niveau local comme elle s'étendre au niveau régional et même national et international. les réseaux locaux ont l'avantage de résoudre les problèmes locaux à travers une approche participative en profitant de la proximité des acteurs. Ils se focalisent souvent sur les services de base de la population locale. Les réseaux à étendue géographique plus vaste (régionaux, nationaux) ont profité de la technologie pour se développer. Leurs stratégies visent principalement les valeurs<sup>128</sup> et le changement culturel. En ce sens, ils sont encadrés par la théorie du New Social Mouvement souvent caractérisée par une étendue géographique large.

- La gouvernance : La gouvernance des réseaux est « une forme hybride de relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonne et contrôler les échanges entre des entités autonomes et hétérogènes par des mécanismes de régulation complexes de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale »<sup>129</sup>. Suite à cette définition de la gouvernance, Ehlinger propose une typologie des réseaux en repérant trois formes :

- Le réseau piloté par une firme focale : dont la gouvernance est orchestré par un seul acteur principal. Il s'agit d'une organisation pivot qui s'occupe de la coordination des relations.

---

<sup>126</sup> NOOTEBOOM B., 2004, *Inter-firm collaboration, networks and strategy: An integrated approach* (1st ed.). New York, NY: Routledge.

<sup>127</sup> HADFIELD, M., 2005, "Middle leaders and the nature of distributed leadership in networks", Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Canada

<sup>128</sup> Ibid, p.13

<sup>129</sup> EHLINGER S., et al., 2007, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion* 2007/1 (no 170), DOI 10.3166/rfg.170.155-171 p. 158



- Le réseau à gouvernance de type associatif : le principe d'équilibre de pouvoir règne en évitant la dominance d'un acteur ou groupe d'acteurs. Chaque membre a le droit de regard et d'action selon les principes en vigueur dans les associations.
- Le réseau à une gouvernance territoriale : c'est le cas des réseaux qui impliquent différents types d'acteurs (associatifs, privés, publics et institutionnels) dans le but de promouvoir le développement local<sup>130</sup>. Cette forme particulière exige un processus de coordination différenciée visant l'homogénéisation des différentes parties prenantes. Les systèmes productifs locaux constituent un exemple concret dont le pouvoir s'équilibre entre toutes les composantes.

Ces différentes classifications des réseaux font ressortir le caractère polymorphe du concept de réseau. Ce qui diversifie, par conséquent, les modes de fonctionnement et leurs effets sur les capacités et les compétences managériales des organisations membres.

#### b. Le cycle de vie des réseaux

Le réseau est lui-même une organisation qui détient un cycle de vie. Larson a évoqué, d'après son étude effectuée sur un échantillon de réseaux, trois phases caractérisant l'évolution des réseaux<sup>131</sup>.

##### *i. La première phase : la création du réseau*

L'émergence des réseaux est établie généralement par un noyau d'organisations qui ont entretenu des échanges d'une manière récurrente. Au fil du temps, avec la répétition des expériences réussies de partenariats, la confiance évolue entre les acteurs. Les caractéristiques d'un réseau informel apparaissent.

---

<sup>130</sup> LÉLOUP F. et al., 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? », Géographie, économie, société 2005/4 (Vol. 7), p. 321-332. DOI 10.3166/ges.7.321-331

<sup>131</sup> LARSON, A., 1992, « Network dyads in entrepreneurial setting : A study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 76-104.

Les fondateurs tendent à rationaliser leurs échanges d'une manière très informelle. C'est un stade dans lequel règne un ordre non officialisé qui ne donne à aucun membre une position privilégiée. Ces éléments s'agrègent pour donner naissance à un réseau dans sa première phase. Etant donné le nombre réduit des fondateurs, les relations évoluent fortement tout en assurant un ajustement mutuel (au sens de Mintzberg<sup>132</sup>), ce qui favorise un rapprochement des compétences, la fluidité des flux d'information, et le transfert des ressources et des compétences. Telles sont les caractéristiques de la première étape du cycle de vie d'un réseau.

L'étude qualitative menée, par Zerdani et Bouchard (2016) a confirmé ses propos tout en détaillant cette première étape de création en trois phases principales comme suit<sup>133</sup> :

- Phase d'émergence : dans laquelle quelques membres décident de collaborer sur un projet commun qui n'est pas nécessairement stratégique d'une manière informelle.
- Phase d'élargissement : après le succès de la première expérience de partenariat informel, les membres peuvent décider d'amorcer d'autres partenariats d'envergure supérieure à la première, comme ils peuvent aussi élargir le cercle de partenariats (les experts, les organismes étatiques,...)
- Phase de consolidation : constitue l'accouchement officiel du réseau. C'est le fruit des deux premières phases qui étaient généralement dans l'informel. La forme organisation du réseau s'institutionnalise par la mise en place d'une structure de gouvernance, ses procédures, son statut, etc.

Il est à noter que ces trois phases sont parcourues par plusieurs pratiques permettant l'institutionnalisation du réseau. En se basant sur le travail de Lawrence et Suddaby (2006, p 215) qui a identifié trois piliers principaux

---

<sup>132</sup> Ajustement mutuel au sens de Mintzberg consiste à coordonner et communiquer d'une façon informelle les uns avec les autres.

<sup>133</sup> TASSADIT Z. et MARIE J.B., 2016, op. cit., p. 12

d'institutionnalisation : normatif, cognitif et politique<sup>134</sup>, Zerdani et Bouchard détaillent davantage les pratiques effectuées au cours de la création d'un réseau. Le tableau suivant les récapitule comme suit<sup>135</sup> :

Tableau 4 : Pratiques effectuées au cours de la création des réseaux

piliers	pratiques
- Travail normatif et genèse du réseau	○ Activation et mobilisation
	○ Négociation
	○ Légitimation
- Travail cognitif et élargissement du réseau	○ Conceptualisation
	○ Développement d'un discours commun
	○ Médiation
- Travail politique et consolidation du réseau	○ Persuasion
	○ Mise en place de règles constitutives

Source : adapté de Zerdani et Bouchard, 2016, p.12

*ii. La deuxième phase : l'extension du réseau*

Les perspectives de l'extension sont diverses et dépendent des plusieurs facteurs. Le changement des stratégies des organisations fondatrices, la nature des nouveaux membres recrutés, l'évolution de l'environnement et la nature du secteur peuvent déclencher autant de possibilités d'extension avec des interconnexions plus diversifiées et plus variées. Larson précise que ce phénomène provoque deux effets contradictoires. D'une part les fondateurs se trouvent obligés d'élargir le réseau en recrutant de nouveaux membres. D'autre part, le réseau doit assurer la cohérence entre les différents membres, ce qui n'est pas une tâche aisée. Le pilotage des réseaux se complique de plus en plus avec La multiplication des

<sup>134</sup> LAWRENCE, T-B., et SUDDABY R., 2006, op. cit., p. 215

<sup>135</sup> TASSADIT Z. et MARIE J.B., 2016, op. cit., p. 12

membres. C'est pour cette raison que certains réseaux tendent à structurer et formaliser davantage leurs mécanismes de coordination. Ainsi une sélection sévère des entrées peut être adoptée. A partir d'un seuil, l'arrivée des nouveaux membres peut ne pas être favorable à la croissance. La régulation des échanges devient plus difficile. Larson affirme aussi que « pour préserver la cohésion, il faut rester « entre soi » »<sup>136</sup>. L'évolution des réseaux peut faire émerger le phénomène des sous-groupes homogènes. Face au problème de la cohésion entre tous les membres du réseau, certains acteurs préfèrent se recentrer sur des coalitions réduites et fermées<sup>137</sup>. C'est une sorte de sous-réseau.

*iii. La troisième phase : la maturité et le déclin du réseau*

Face à la formalisation de plus en plus stricte des règles de coordination du à l'augmentation de la taille du réseau, les membres se trouvent dans un dilemme. S'ils les acceptent, l'efficacité des échanges diminue par des procédures gênantes qui étaient auparavant plus flexibles. S'ils les rejettent, ils quittent le réseau sans en profiter. Dans les deux cas, le réseau encourt le risque de disparition ou de restructuration. A cause du phénomène de l'asymétrie de l'information, certains membres peuvent dominer le jeu relationnel en se transformant vers une organisation pyramidale qui ne garantit que les intérêts du sommet. C'est une perspective qui peut se produire en cas d'acceptation de la maturité.

Le refus de l'évolution trop formaliste du réseau résulte en une forme d'organisation marchande (au sens d'Assens<sup>138</sup>). C'est le cas de l'éclatement du réseau qui déclenche autant de possibilités que de membres. Certains peuvent limiter leurs échanges en cloisonnant leurs ressources, d'autres prennent la posture d'opportuniste en cherchant à profiter davantage de la rente relationnelle et ne croient plus à l'avenir du réseau. Le climat général du réseau se détériore, ce

---

<sup>136</sup> ASSENS, C., 2003, op. cit., p. 56

<sup>137</sup> BURT, R. S.; RONCHI, D., 1994, « Measuring a large network quickly », *Social Networks*, vol. 6, p. 91-135.

<sup>138</sup> ASSENS C., op. cit., p. 56

qui ne garantit plus l'efficacité des échanges basée sur la confiance et la flexibilité. Les relations inter organisationnelles sont désormais fondées sur la méfiance et la négociation. C'est pour cette raison que l'auteur la nomme organisation marchande.

Un autre facteur peut engendrer le déclin des réseaux, il s'agit de la stratégie adoptée par le réseau. Les réseaux qui décident de se spécialiser et de se focaliser sur un volet particulier de l'activité, risquent de perdre la capacité d'innovation ce qui réduit sa compétitivité globale à long terme<sup>139</sup>.

Le réseau en phase de maturité doit joindre l'utile à l'agréable en assurant un équilibre entre la multiplication des membres et la cohésion interne. C'est une fonction qui nécessite des capacités particulières au niveau du réseau comme au niveau des organisations membres. Le défi consiste à les identifier et les maîtriser.

Le pilotage constitue une dimension importante dans la performance des réseaux. Il doit se concrétiser par la mise en place d'un système d'information bien ficelé et d'une compatibilité des interfaces logistiques dans la chaîne de valeur (investissement matériel). D'autre part, le pilotage doit assurer le partage d'un langage commun entre les différents membres (investissement immatériels). Suite à une étude effectuée par Assens sur le réseau IIKEA, il a montré que ces deux types d'investissements constituent le ciment des réseaux. Il est à noter qu'une communication déficiente entre les membres du réseau peut conduire aux dysfonctionnements des partenariats<sup>140</sup>. Ce comportement est plus présent dans

---

<sup>139</sup> MILES, R.E., et SNOW, C.C., 1992, "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, 34/4 (Summer 1992): 53-72

<sup>140</sup> DONCKELS, R., AND LAMBRECHT, J., 1997, "The Network Position of Small Businesses: An Explanatory Model." *Journal of Small Business Management* 35(2): 13-25.

les entreprises manufacturières que dans les entreprises de service, et dans les entreprises plus récentes que celles anciennes<sup>141</sup>.

Un autre aspect de pilotage concerne l'obligation de partager la même vision stratégique. Les organisations membres d'un réseau ne peuvent s'organiser que si leurs objectifs sont semblables, cohérents et homogènes<sup>142</sup>.

L'importance du réseau réside en partie dans son évolution et sa pérennité. Un réseau mature bénéficie de l'effet d'expérience et améliore ses apports au profit des organisations membres. Néanmoins, le dynamisme naturel des organisations ne garantit pas toujours la force et la continuité des réseaux.

L'approche sociologique insiste sur l'importance des relations sociales dans la réussite de la mise en réseau. La coopération peut être efficace si les acteurs sont encadrés dans une même communauté qui partage le même code de conduite ou le même code d'honneur<sup>143</sup>. Ce contexte permet d'éviter les comportements déviants. Les liens effectifs noués entre les acteurs sont des « liens faibles », au sens de Granovetter<sup>144</sup>, mais ils ont une force dans la mesure où ils contribuent à soutenir les liens marchands qui sont des « liens forts »<sup>145</sup>. Les leaders des réseaux sont invités à s'investir dans les relations sociales entre les acteurs membres à l'instar des relations économiques.

---

<sup>141</sup> REBOUD, S., et MAZZAROL, T. W., 2005, « PME innovantes et réseau d'acteurs complémentaires – résultats exploratoires en Australie Occidentale, la 50ème Conférence Annuelle de ICSB (International Council of Small Businesses)

<sup>142</sup> FENNETEAU H. et NARO G., 2005, « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle : illustrations logistiques », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, N° 156, pp. 203-219.

<sup>143</sup> D'IRIBARNE, P., 1989, *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil.

<sup>144</sup> Pour Granovetter, un réseau se compose de liens forts et de liens faibles. La force des liens est caractérisée par la combinaison du temps passé ensemble, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité et de la réciprocité du lien entre l'agent A et l'agent B.

<sup>145</sup> GRANOVETTER, M. S., 1973, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.

### III. L'opportunisme dans les réseaux : une contrainte ou une opportunité ?

Si la mise en réseau devient une condition sine qua non pour réussir la mission des organisations, plusieurs contraintes peuvent freiner ce processus. L'interaction de plusieurs acteurs peut faire surgir le phénomène d'opportunisme. Il s'agit d'un concept central dans le fonctionnement des réseaux<sup>146</sup>, Ce qui limite, entre autres, son développement<sup>147</sup>. La théorie des organisations et le management stratégique ont montré le risque d'interruption des relations d'échanges à plus ou moins brève échéance dans le cas d'une situation d'opportunisme<sup>148</sup>. En absence de confiance, les acteurs ne peuvent pas s'engager dans une relation de longue terme.

En revanche, il est important de bien cerner ce phénomène d'opportunisme pour clarifier les relations entre acteurs. Par essence, les entreprises s'engagent dans un processus de mise en réseau en adoptant des stratégies qui peuvent maximiser leurs profits. L'analyse stratégique initiée par M. Crozier et E. Friedberg (1977) a mis en relief le concept de stratégie d'acteur qui se développe dans un groupe pour maintenir, défendre ou chercher des intérêts personnels<sup>149</sup>. En effet, le comportement opportuniste apparaît dans ce sens légitime. Mais à partir de quel moment, et dans quel cas ce type de comportement peut être considéré comme inacceptable ?

Notre objectif consiste à délimiter d'abord le concept d'opportunisme pour distinguer entre les comportements légitimes de ceux qui ne le sont pas. La gestion de l'opportunisme constitue un élément décisif dans la réussite des réseaux.

---

<sup>146</sup> LECOQ X., 2004, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », *M@n@gement* 2004/3 (Vol. 7), p. 109-135.

<sup>147</sup> MONTMORILLON (DE), B., 1997, *Croissance de l'entreprise*. In JOFFRE, P., SIMON, Y. (Éds.), *Encyclopédie de gestion*. Paris : Economica, 2<sup>e</sup> éd., p. 854-877.

<sup>148</sup> FULCONIS F., PACHE G., 2008, « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », *La Revue des Sciences de Gestion* 2008/2 (n° 230), p. 35-43. DOI 10.3917/rsg.230.0035

<sup>149</sup> CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.

## 1. Vers une caractérisation de l'opportunisme

Qualifier un comportement d'opportuniste n'est pas une tâche aisée. La revue de littérature est foisonnante dans ce sens. Même si nous constatons une divergence remarquable sur quelques aspects due à l'approche suivie.

### *a. L'approche traditionnelle de l'opportunisme*

Une approche traditionnelle, représentée par Williamson, distingue trois types d'opportunisme<sup>150</sup> :

- l'opportunisme *ex ante* : Il intervient avant et/ou au cours de la conclusion d'un contrat. Une partie des contractants transmet des informations fausses ou omet des données pertinentes tout en en profitant de l'asymétrie de l'information. Ce premier type s'appelle « sélection adverse ».

- l'opportunisme du « hold up » : il s'agit d'un comportement différent de ce qui a été anticipé par les autres acteurs après la conclusion du contrat. Il peut concerner la qualité par exemple.

- l'opportunisme du « hasard moral » : étant donné l'impossibilité de prévoir tout dans le contrat, un acteur peut en profiter pour mener une action opportuniste en exploitant les éléments ignorés par son partenaire. vu les charges de contrôle très coûteuses, ce dernier n'arrive pas à s'en rendre compte. C'est un comportement qui vise à contourner les engagements en profitant du coût du contrôle.

### *b. L'opportunisme dans le courant néo institutionnel*

Le courant néo institutionnel distingue deux situations « être opportuniste » et « saisir une opportunité ». Les entreprises ne doivent pas hésiter, si l'occasion se présente, à saisir des opportunités (se mettre en relation avec d'autres entreprises, profiter d'un autre marché,...). D'ailleurs certains contrats de

---

<sup>150</sup> WILLIAMSON O. E., 1985, « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting », New York (NY): The Free Press.



partenariats peuvent et doivent même le prévoir. Il s'agit d'un opportunisme rationnel acceptable. Les acteurs ont tous le droit de chercher d'autres marchés et/ou d'autres partenariats.

D'un autre côté la posture « être opportuniste » peut être expliquée par la définition de O. Williamson (1985) qui la définit comme « la recherche de l'intérêt personnel avec ruse. Ceci inclut, sans être exhaustif, les formes les plus flagrantes telles que le mensonge, le vol et la tromperie (...). Plus généralement, l'opportunisme se réfère à la divulgation d'une information tronquée ou déformée, à tout effort calculé pour induire en erreur, désinformer, déguiser, obscurcir, autrement dit rendre confus». Il s'agit d'un comportement déviant qui cherche l'intérêt personnel par les moyens irrationnels tels que le manque de franchise, le manque d'honnêteté ou de loyauté dans la réalisation de transactions avec autrui<sup>151</sup>.

### *c. Les formes de l'opportunisme*

L'échange des informations est une pierre angulaire de la mise en réseau comme le souligne Julien (2003) : « Pour que le réseau fonctionne bien, il faut que les membres échangent de l'information dont une partie est de nature stratégique ; cette information peut inciter quelques membres du réseau à se retirer pour en profiter seuls, ou encore à se retrouver chez des concurrents »<sup>152</sup>. Ce qui pousse certains acteurs à adopter des comportements opportunistes en misant sur les situations d'asymétrie informationnelle<sup>153</sup>. L'analyse approfondie de Wathne et Heide (2000), a illustré le phénomène en distinguant l'opportunisme passif de

---

<sup>151</sup> BOISSINOT A. et al., 2007, « Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires ». 1ère journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

<sup>152</sup> JULIEN, P.-A., RAYMOND, L., JACOB, R., ABDUL-NOUR, G. (Éds.), 2003, L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, p. 1-43.

<sup>153</sup> JAMEUX C., 2004, « D'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion ». In VOISIN, C., BEN MAHMOUD-JOUINI, S., EDOUARD, S. (Éds.), 2004, Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles. Paris : Economica, 2004, p. 45-57.

l'opportunisme actif<sup>154</sup>. La première posture s'effectue quand un acteur tait à son partenaire une information qui peut influencer leur partenariat dans le futur. Alors que la deuxième consiste à mentir volontairement ou présenter des faits et des données d'une façon biaisée. Le tableau ci-après montre les formes d'opportunisme possibles :

Tableau 5 : les formes d'opportunisme

		Circonstances	
		Existantes	Nouvelles
Comportement	Passif	Non-respect des engagements	Refus de s'adapter
	Actif	Violation des engagements	Renégociation forcée

Source : Wathne et Heide, 2000, p. 41.

Les deux auteurs proposent quatre formes d'opportunisme distinguées selon deux critères principaux : le comportement et les circonstances.

- Non-respect des engagements : c'est une posture dans laquelle un membre de réseau ne respecte pas ses engagements vis-à-vis des autres partenaires. Ce comportement peut être adopté pour sauvegarder les intérêts actuels ou se prémunir des effets envisagés dans le futur.
- Refus de s'adapter : un acteur peut refuser d'adopter des nouvelles mesures prises par le réseau. Ce comportement qui apparaît en quelque sorte légitime.
- Violation des engagements : il s'agit d'un opportunisme actif. L'acteur décide de violer ses engagements pour maintenir ses intérêts personnels.
- Renégociation forcée : après avoir étudié sa situation, l'acteur décide d'imposer aux autres membres à renégocier leur partenariat. Ce comportement

<sup>154</sup> WATHNE, K., et HEIDE J., 2000, « Opportunism in interfirm relationships : forms, outcomes, and solutions », *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 4, pp. 36-51.

peut apparaître normal si les raisons le justifient notamment quand il s'agit d'un problème de pérennité.

Cette typologie qui nous permet de distinguer les différentes formes d'opportunisme, sera complétée par d'autres travaux pour mieux cerner ce phénomène complexe.

*d. Les manifestations de l'opportunisme*

« Être opportuniste » ou « saisir des opportunités » sont deux postures que nous ne pouvons pas distinguer par l'intention des acteurs, difficile à deviner, mais plutôt par les moyens et les procédures suivies par les acteurs pour rechercher leurs intérêts personnels. Les travaux de Lapointe ont essayé de déterminer quelques visages d'un comportement « être opportuniste ».

Tableau 6 : visages de l'opportunisme dans un réseau inter-organisationnel<sup>155</sup>

Type d'opportunisme	définition	Exemple de manifestation
Tricherie	Enfreindre une clause contractuelle en faisant croire qu'on la respecte.	Contourner secrètement l'accord d'exclusivité qui lie l'entreprise aux autres membres du réseau inter-organisationnel
Trahisons	Cesser d'être fidèle à quelqu'un auquel on est lié par une parole donnée ou une solidarité	Mettre en œuvre le projet productif élaboré en commun en excluant finalement l'un des membres du réseau inter-organisationnel
temporisation	Différer l'action par calcul, dans l'attente d'un moment plus favorable	Attendre la signature du contrat garantissant des retombées à court terme avant d'engager des ressources dédiées

Source : Lapointe et Pageau, 2000, p. 8

<sup>155</sup> LAPOINTE, A., PAGEAU, S., 2000, « Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ? », Actes du Cinquième Congrès International Francophone sur la PME, Lille, octobre 2000, p. 1-17

Boissinot a approfondi l'analyse pour déterminer neuf stratégies d'opportunisme. Il s'est basé d'une part sur les travaux de Williamson qui a identifié trois types d'opportunisme selon le critère temporel, et d'autre part sur les travaux de Lapointe et Pageau cité ci-dessus. Son objectif était d'associer ces deux classifications pour ramener la complexité du phénomène d'opportunisme à une grille à neuf idéal-types pouvant servir l'amélioration de système de gestion à travers les audits organisationnels.

Tableau 7 : Identification et illustration des neuf stratégies opportunistes<sup>156</sup>

	Sélection adverse	Hold up	Hasard moral
Temporisation	<b>Opp1</b> Laisser penser que le contrat sera signé alors qu'aucune décision n'est encore prise	<b>Opp2</b> « pendre son temps » pour réaliser les actions négociées par contrat	<b>Opp3</b> Diffuser des informations fausses ou biaisées pour faire patienter le partenaire
Tricherie	<b>Opp4</b> Promettre une action que l'on sait ne pas pouvoir conduire pour des raisons techniques ou logistiques	<b>Opp5</b> Développer une action non prévue dans le contrat et défavorable au partenaire	<b>Opp6</b> Travailler simultanément pour deux partenaires en opposition avec une clause d'exclusivité
Trahison	<b>Opp7</b> Laisser entendre que l'on sera (et loyal) à son partenaire	<b>Opp8</b> Divulguer sciemment des informations confidentielles à un concurrent de partenaire	<b>Opp9</b> Vendre un savoir-faire provenant de la relation avec un partenaire à un de ses concurrents

Source : Boissinot A., 2007, p. 10

<sup>156</sup> BOISSINOT A. et al., 2007, op. cit., p. 10

Cette grille avance une nouvelle direction mettant l'accent sur la pertinence des stratégies opportunistes sans être prisonnier de système de valeurs de la société. Les managers doivent intégrer ces stratégies dans leur système de représentation et plus particulièrement dans leur système de pilotage et leur système opérationnel. L'opportunisme est devenu une contrainte externe majeure dont les managers doivent identifier les menaces pour améliorer leur système de prise de décision.

A l'issue de cette présentation des différentes typologies de l'opportunisme ; il nous a semblé utile de les synthétiser dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Typologie de l'opportunisme

	objectif	auteurs	typologie
Quand ?	Moment de l'action d'opportunisme par rapport à la conclusion du contrat	Williamson (1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ex ante</li> <li>2. Ex post « Hold up »</li> <li>3. Ex post « Hasard moral »</li> </ol>
Comment ?	stratégies et techniques de l'opportunisme	Wathne et heide (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Non-respect des engagements</li> <li>2. Violation des engagements</li> <li>3. Refus de s'adapter</li> <li>4. Renégociation forcée</li> </ol>
		Lapointe et Pageau (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tricherie</li> <li>2. Trahison</li> <li>3. Temporisation</li> </ol>
		Boissinot (2007)	9 stratégies en croisant l'expression temporelle de Williamson et les modalités de Lapointe et Pageau
Pourquoi ?	L'intention de l'opportunisme	Courant institutionnel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etre opportuniste</li> <li>2. Saisir une opportunité</li> </ol>

Source : Elaboré par nos soins

Les recherches effectuées sur le phénomène de l'opportunisme ont fortement évolué. Les premières se sont intéressées à la phase de l'action opportuniste par rapport à la conclusion du contrat. On distingue alors la forme ex ante et ex post. La deuxième génération des recherches s'est focalisée sur les stratégies et les techniques du comportement opportuniste. A partir des années 2000, une nouvelle voie de réflexion a émergé. L'identification du comportement opportuniste ne se base plus sur les normes générales mais plus sur les interprétations des acteurs. Ainsi certains travaux commencent à s'intéresser aux aspects positifs de ce type de comportement.

Cependant, l'opportunisme reste un phénomène difficile à cerner car il comporte une dimension socio-cognitive<sup>157</sup>. La qualification de l'opportunisme dépend souvent de l'interprétation des acteurs en fonction des normes sociales construites. La question principale qui s'impose alors concerne la gestion de ce phénomène.

## 2. L'opportunisme : un phénomène à éradiquer ou à maîtriser ?

Après avoir tenté d'éclaircir le concept d'opportunisme, il est temps d'aborder les mécanismes pouvant éventuellement limiter ses effets sur le développement des réseaux. Comment peut-on contrecarrer ce type de comportement ? Doit-on, d'abord, se focaliser sur l'élimination totale d'opportunisme ou de le maintenir à un niveau tolérable ?

### *a. La gestion de l'opportunisme : entre approche orthodoxe et approche hétérodoxe*

Fulconis et Paché (2008) ont récapitulé la gestion du phénomène d'opportunisme en deux approches<sup>158</sup> :

---

<sup>157</sup> LECOCQ X., 2004, op ; cit., p. 110

<sup>158</sup> FULCONIS F., PACHE G., 2008, op. cit., p : 37-39

- L'approche orthodoxe qui définit l'opportunisme comme un comportement déviant d'un acteur non conforme aux normes sociales et faisant l'objet d'une réprobation quasi-unanime<sup>159</sup>. Cette approche cherche à se prémunir des comportements opportunistes soit par des mécanismes de contrôle strictes soit par des normes relationnelles. Son hypothèse se base principalement sur la maîtrise des comportements des acteurs par des procédures et des normes de contrôle. Ce qui n'est pas envisageable généralement. C'est une approche idéaliste. La mise en place d'un système de contrôle lourd et contraignant encourage davantage le comportement opportuniste et les acteurs n'hésitent pas à chercher la possibilité de la violation des clauses contractuelles<sup>160</sup>.

- L'approche hétérodoxe s'inscrit dans une voie plus réaliste. étant donné l'efficacité douteuse des procédures de contrôle, qui sont généralement coûteuses, certains chercheurs avouent la présence obligatoire et même souhaitable des comportements opportunistes dans les réseaux tout en se focalisant sur l'étude de son utilité<sup>161</sup>. Pour eux l'opportunisme peut avoir un impact positif sur l'ensemble du réseau et non pas seulement sur l'acteur opportuniste. C'est une idée surprenante qui a été émise par Dutta et al au cours des années 1990<sup>162</sup>. L'absence ou un niveau très faible d'opportunisme conduit à une situation stable peu propice à l'innovation. alors que son existence stimule certainement la performance des membres du réseau.

---

<sup>159</sup> FULCONIS, F., ET PACHE, G., 2002, « Can opportunism be a factor of efficiency in inter-organizational relationships within a dynamic network ? », Proceedings of the ANZAM/IFSAM 6th World Congress, Gold Coast (Australie). in Aline BOISSINOT et al. 2007, Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires. 1ère journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

<sup>160</sup> GHOSHAL, S., MORAN, P., 1996, "Bad for practice : a critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, n° 1, p. 13-47.

<sup>161</sup> LECOCQ X., 2004, op ; cit., p. 114

<sup>162</sup> DUTTA, S., BERGEN, M. et JOHN, G., 1994, The governance of exclusive territories when dealers can bootleg. *Marketing Science*, vol. 13, n° 1, p. 83-99.

Le tableau ci-après récapitule les situations d’opportunisme en montrant le seul cas, parmi quatre, dans lequel le comportement opportuniste peut être acceptable et même souhaitable.

Tableau 9 : les quatre situations-types d’opportunisme dans un réseau inter-organisationnelle<sup>163</sup>

		Acceptation de comportements opportunistes	
		Approche orthodoxe	Approche hétérodoxe
Dimension temporelle	Court terme	Cas n° 1 Non	Cas n° 3 Oui
	Long terme	Cas n° 2 Non	Cas n° 4 Non

Source : Fulconis et Paché, 2008, p. 41

- Cas n°1 et cas n°2: le comportement opportuniste est strictement interdit à court et long terme. Des mécanismes de contrôle plus fins sont mis en place soit pour diminuer les bénéfices retirés du comportement opportuniste, soit pour stimuler les comportements loyaux.
- Cas n°3 : dans lequel les acteurs peuvent accepter un niveau tolérable du comportement opportuniste. Ceci est dû à deux raisons principales. Primo, parfois certains acteurs sont convaincus que le fait d’accepter ce comportement est moins coûteux que de renoncer à la coopération. Secundo, les avantages que tire l’opportuniste peuvent servir les autres membres « victimes » s’il reste dans le même réseau. c’est une forme d’apprentissage pour tous les acteurs mais à condition qu’elle ne menace pas leur pérennité.
- Cas n° 4 : quand le comportement d’opportunisme commence à menacer la pérennité des membres du réseau, il ne serait plus acceptable.

<sup>163</sup> FULCONIS F., PACHE G., 2008, op. cit., p. 41



*b. Les déterminants de la réaction des acteurs*

Suite à ce cadre d'analyse synthétique et les éléments théoriques précédents, nous proposons une matrice qui déterminera les critères pouvant servir à comprendre la réaction des membres du réseau vis-à-vis d'une action opportuniste. Elle nous permettra ensuite d'identifier les stratégies adoptées pour bien exploiter les potentialités offertes par l'environnement externe d'une part et de sauvegarder les liens avec les autres membres du réseau d'autre part. Les critères principaux sont en relation avec la position de l'acteur dans le réseau ; la nature des ressources exploitées (propres, communes) ; le respect des clauses explicites du contrat et l'étendue temporelle des effets de l'action de l'opportunisme.

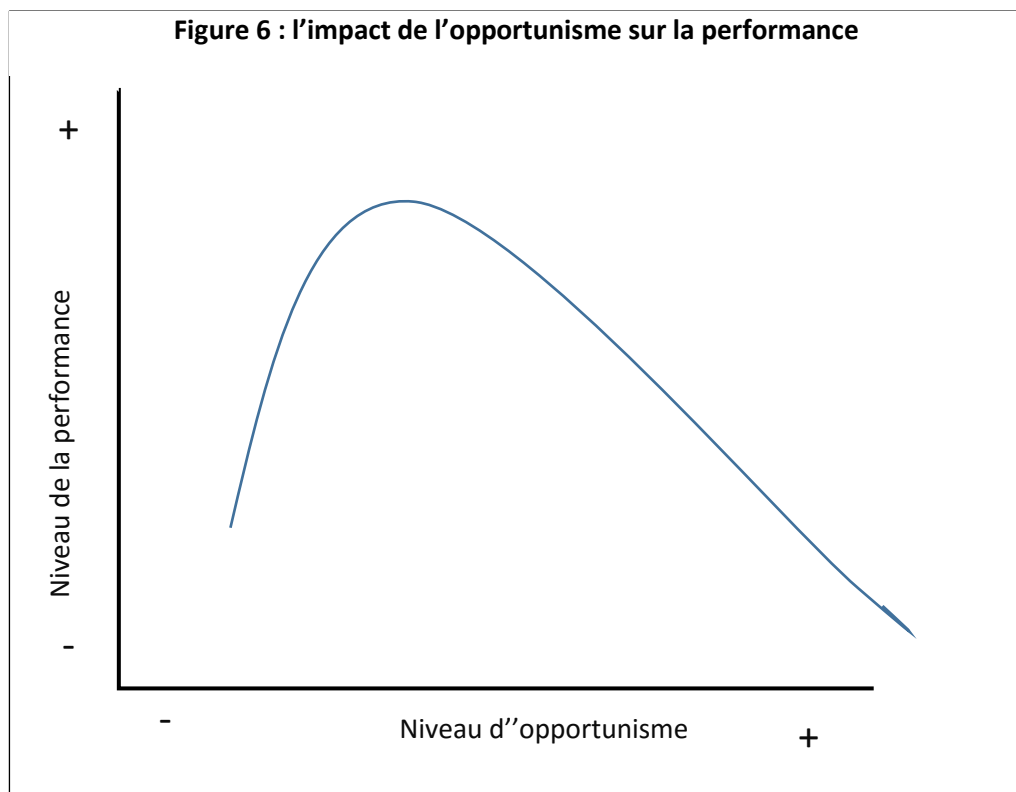
Tableau 10 : Réaction des membres du réseau vis-à-vis d'une action d'opportunisme

	Accepter le comportement opportuniste	Refuser le comportement opportuniste
Position de l'acteur opportuniste	Si l'acteur opportuniste occupe une position principale dans le réseau, les autres membres tendent à accepter certains comportements opportunistes	Les membres du réseau peuvent ne pas tolérer le comportement opportuniste d'un membre nouveau ou à faible rôle dans le réseau.
La nature des ressources exploitées	l'acteur opportuniste se base principalement sur ses ressources propres dans son comportement opportuniste	l'acteur mobilise les ressources des autres membres
L'étendue temporelle des effets de l'action de l'opportunisme	L'action d'opportunisme rate une opportunité de développement pour le réseau dans le futur	L'action détériore les investissements engagés par les membres du réseau dans la passé.
Respect des clauses explicites du contrat	Exploiter les failles du contrat pour mener une action d'opportunisme	Contourner d'une manière explicite une clause du contrat

La nature et le nombre des membres victimes	Peu de membres ou seul les membres secondaires sont impactés négativement	Les éléments principaux et la majorité des membres sont impactés négativement
Type du réseau	Un réseau non ou peu formalisé ; un réseautage provisoire	Un réseau permanent, très formalisé et structuré par des mécanismes sophistiqués

Source : Elaboré par nos soins

A l'issue de cette analyse, nous pouvons conclure que la gestion de l'opportunisme suppose la prise en compte de son degré. Ce dernier peut être déterminé par quelques indicateurs : nature de l'acte ; répétition de l'acte et son impact sur la pérennité des organisations. Le schéma ci-après montre la corrélation entre l'opportunisme et la performance des membres du réseau comme on la perçoit d'après cette revue de littérature.



Source : Elaboré par nos soins

L'absence ou le faible degré de l'opportunisme peut engendrer la stagnation du réseau ce qui n'influe pas l'amélioration de la performance. Un niveau accepté de l'opportunisme stimule la concurrence et la veille des membres du réseau. Cette dynamique contribuera certainement à l'évolution des capacités managériales du réseau ainsi que celle de ses membres. Ce qui impact positivement la performance. La théorie des jeux, qui a mis l'accent sur la rationalité des agents économiques et ses problèmes dans les échanges, a nié que les partenaires peuvent tirer profit de ce comportement. En d'autres termes, l'opportunisme peut avoir un rôle dynamique dans l'amélioration de la performance<sup>164</sup> ainsi que même dans la construction des réseaux<sup>165</sup>. Suite à un calcul rationnel, l'acteur peut préférer la continuation des échanges jusqu'à un niveau qu'il juge insupportable.

Toutefois, un niveau exagéré de l'opportunisme, qui peut être identifié par la répétition des actes ou des postures opportunistes très flagrantes (mensonge ; opportunisme stratégique,...), peut avoir des effets pervers sur la performance du réseau.

Boissinot (2008) a illustré l'impact positif de l'opportunisme par un exemple concret. Il a supposé le cas où un membre d'un réseau décide d'adopter une stratégie opportuniste « cavalier seul » de manière déloyale. En opposition explicite d'une clause de contrat du réseau qui insiste sur l'obligation de la mise en commun d'un processus collégial lors d'une action stratégique. Il a conquis

---

<sup>164</sup> FULCONIS, F., 2010, « les coopérations inter-organisationnelles face au risque de sclérose organisationnelle : l'opportunisme comme source potentielle de performance ? », *Timisoara Journal of economics*, vol 3

<sup>165</sup> THÉRET B., 2003, « Institutionnalismes et structuralismes : oppositions, substitutions ou affinités électives ? », *Cahiers d'économie politique*, vol. 44, pp. 51-78. Récupéré de [http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=CEP\\_044\\_0051](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=CEP_044_0051) in Tassadit Zerdani et Marie J. Bouchard, « Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec Co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire », *Revue Interventions économiques [En ligne]*, 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2727>

secrètement un marché international qui intéresse aussi les autres membres du réseau. Certes les compétences logistiques et commerciales (meilleure connaissance du consommateur étranger, amélioration de la logistique, ...) vont se développer incontestablement grâce à ce comportement opportuniste déloyal. Mais aussi les autres membres, considérés comme victimes, en bénéficieront plus tard certainement.

Il est à noter que le degré d'opportunisme dépend de la perception des membres de chaque réseau ainsi que par les normes sociales qui prévalent dans la structure étudiée<sup>166</sup>. Ce qui a conduit à l'émergence du concept de l'éthique des affaires et l'élaboration des chartes pour clarifier davantage les valeurs et les principes communs.

*c. Les stratégies de management de l'opportunisme*

Au vu des développements précédents, force est de constater l'impossibilité d'éradiquer totalement le phénomène d'opportunisme. Dans la littérature, l'intérêt s'est porté plus sur son management. Les travaux de Wathne et Heide (2000) ont contribué richement à faire avancer le débat dans ce sens en se penchant sur les mécanismes adoptés si le risque d'opportunisme est fort. Le tableau ci-après les détaille en mettant en relief ses objectifs et ses effets.

Tableau 11 : stratégie pour manager l'opportunisme<sup>167</sup>

<b>stratégie</b>	<b>Objectifs généraux</b>	<b>Pré-requis</b>	<b>Effets directs sur l'opportunisme</b>	<b>Effets de second ordre</b>
<b>Surveillance</b>	-Réduire l'asymétrie d'information -Faciliter le déploiement des initiatives	-Identification des critères pertinents -Contrat implicite ou explicite qui légitime la surveillance	- Limiter les informations opportunistes - Les initiatives sont plus efficaces	- Effets de sélection

<sup>166</sup> LECOCQ X., 2004, op ; cit., p. 128

<sup>167</sup> WATHNE, K., et HEIDE J., 2000, op. cit., p. 44

<b>Incitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire les profits provenant de l'opportunisme</li> <li>- Faire coïncider les intérêts de tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir de négociation ex ante</li> <li>- Coûts directs (primes)</li> <li>- Disponibilité de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité de l'opportunisme dans ces nouvelles circonstances est limitée par l'individu imposant le contrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation «d'otage» comme avantages productifs</li> <li>- Signaux de qualité</li> </ul>
<b>Sélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire l'asymétrie d'information</li> <li>- Tenir compte de l'auto sélection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence des critères</li> <li>- Imposer des coûts de sélection aux partenaires</li> <li>- Risque d'auto sélection partial</li> <li>- Disponibilité des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité dépend de la pertinence de la sélection des critères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signaux du client</li> </ul>
<b>Socialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir les Objectifs convergeant de toutes les parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts maximums de socialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité dépend de l'application des rôles à travers les situations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signaux du client</li> <li>- Effets de sélection</li> </ul>

Source : Wathne et Heide, 2000, p. 44

Le management de l'opportunisme, selon les deux auteurs, privilège quatre mécanismes principaux. Dans un premier temps, il faut veiller à réduire l'asymétrie de l'information dans le but de limiter les comportements opportunistes. Et ce à travers la stratégie dite de « surveillance ». La deuxième stratégie nommée « incitation » permet de concilier les intérêts des acteurs et de réduire leurs indépendances. Ceci exige un pouvoir de négociation ex-ante et la disponibilité de l'information. La troisième dite de « sélection » consiste à établir une liste de critères pour le choix des collaborateurs. Mais la pertinence de cette stratégie dépend systématiquement des critères retenus préalablement. La dernière stratégie met l'accent sur la « socialisation ». Le défi des partenaires est de faire converger leurs objectifs. L'existence d'un but commun permet de guider les acteurs et d'éviter certains comportement opportunistes notamment dans leur mise en relation avec d'autres partenaires.

Ces stratégies ne sont pas classées selon les situations prévues ou selon les périodes de la relation (avant ou après le contrat) ; mais en fonction des mécanismes à adapter logiquement selon la nature du risque de l'opportunisme : opérationnel ou stratégique ainsi que selon l'évolution de la relation<sup>168</sup>.

L'opportunisme est un phénomène omniprésent. Les acteurs doivent se focaliser plus sur son management en mettant en place différentes stratégies. Le but étant de se prémunir contre les comportements opportunistes éventuels et de profiter davantage de ces aspects positifs notamment le renforcement de la veille stratégique et le développement des compétences managériales.

Néanmoins, il est fortement utile de mettre en place certains mécanismes de contrôle permettant l'application de ces stratégies et la minimisation des effets des comportements opportunistes. Boissinot a retenu une classification des mécanismes de contrôle qui distingue deux types : formels et informels<sup>169</sup>.

Les mécanismes formels sont généralement le contrat, l'audit et la forme organisationnelle. Le premier est parmi les moyens de contrôle des structures inter-organisationnelles<sup>170</sup>. Il permet d'encadrer les obligations et les conditions du travail et les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation des objectifs. Il est vrai que les acteurs ne peuvent jamais tout prévoir mais ce contrat peut limiter l'apparition de quelques comportements opportunistes. Barthélemy exige le remaniement du contrat régulièrement pour limiter l'apparition de l'opportunisme<sup>171</sup>. L'audit est plutôt un mécanisme de contrôle a posteriori, il permet de réduire l'opportunisme au cours de l'exécution du contrat. Le dernier

---

<sup>168</sup> BOISSINOT A., 2008, "Le management des prestataires: vers une approche personnalisée de la relation?", Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1693-le-management-des-prestataires-vers-une-approche-personnalisee-de-la-relation/download>,

<sup>169</sup> *ibid*

<sup>170</sup> PARKHE A., 1993, « Partner Nationality and the structure performance relationship in strategic alliances », *Organization Science*, vol.4.2.

<sup>171</sup> BARTHELEMY J., 2006, « Externaliser pour innover : trois grandes approches », *les Echos*, dossier l'art de l'innovation.

mécanisme formel concerne la forme organisationnelle. Certains aménagements de la structure du réseau peuvent limiter l'apparition de l'opportunisme.

Les mécanismes formels sont largement utilisés, mais ne peuvent en aucun cas combattre le phénomène de l'opportunisme. L'auteur propose de les soutenir par d'autres mécanismes dits informels à savoir : les nouvelles technologies, la confiance et la socialisation. Ils ont l'avantage d'agir sur les aspects niés par les mécanismes formels<sup>172</sup>. Les nouvelles technologies qui facilitent principalement le partage des informations contribuent à limiter le coût de l'opportunisme en annulant les contraintes géographiques<sup>173</sup>. Ce mécanisme informel permet le contrôle des partenaires en profitant de trois apports principaux : le renforcement de la structure des relations ; l'équilibre des pouvoirs via le partage des informations et la visibilité des comportements. Le deuxième mécanisme informel concerne la confiance. Brulhart et Favoreu l'ont défini « *comme une conviction ou une certitude partagée par les différentes parties selon laquelle aucun des partenaires n'agira de manière opportuniste ou malhonnête et n'essaiera pas d'exploiter les faiblesses de l'autre au nom de la satisfaction de son intérêt personnel* »<sup>174</sup>. Elle vise à réduire la perception du risque et diminue par conséquent l'apparition des comportements opportunistes. Si elle a un contrôle partiel sur les activités, elle ne permet pas d'imposer les directives. Le dernier mécanisme informel met en relief la notion de la socialisation. Elle permet aux acteurs de réduire l'opportunisme en créant un climat de confiance avant et après la conclusion du contrat. L'homme a tendance de préférer quelqu'un qu'il connaît pour éviter les situations d'opportunisme.

---

<sup>172</sup> NOGATCHEWSKY G., 2003, « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », Revue Française de Gestion, Vol. 298, N°147, pp. 173-183.

<sup>173</sup> JOFFRE P., 2000, « Innovations et réduction des coûts de transaction : vers des réseaux marchands », in Wickham Sylvain, Auréan Pascal et Joffre Patrick, Le marché demain, 2ème édition actualisée, Ed. Management et société, collection Gestion en liberté, p. 227

<sup>174</sup> BRULHART F. et FAVOREU C., 2006, « Le lien contrôle - confiance - performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », Finance Contrôle et Stratégie, Vol 9, n° 5, p. 59- 96.

Selon Bouquin, le contrôle suppose trois dimensions : l'efficacité, l'efficacité et l'économie<sup>175</sup>. Il doit stimuler des comportements cohérents avec les objectifs du réseau (efficacité), il doit aussi assurer une gestion des ressources de manière productive (efficacité) et enfin il doit entraîner la réduction des coûts (économie). En effet, il est légitime de s'interroger si tous les comportements opportunistes peuvent être contrôlés par des mécanismes qui respectent ces dimensions. Le contrôle peut contribuer à réduire ce phénomène mais ne peut jamais l'éradiquer.

A l'issue de cette revue de littérature sur le management de l'opportunisme, il serait important de synthétiser les stratégies et les mécanismes de contrôle préconisés par les chercheurs en fonction de quelques variables. Le but étant d'identifier la stratégie à privilégier dans chaque situation.

Tableau 12 : Variables de management de l'opportunisme

Variables	Informations complémentaires	Management induit sur l'opportunisme
Asymétrie de l'information	Variables issues des travaux de Wathne et Haide (2000)	Surveillance
Gains procurés par la manifestation de comportements opportunistes		Incitation
Connaissances du partenaire		Sélection
Objectifs de l'organisation		Socialisation
Nature de l'activité (sujet de partenariat)	Activité support	Une activité support n'occupe pas une place primordiale dans la chaîne de valeur de l'organisation. Un management formel (contrat, audit et tableaux de bord) permet de suivre l'activité. Les comportements opportunistes peuvent être tolérés.

<sup>175</sup> BOUQUIN H., 2005, Les fondements du contrôle de gestion, Presses universitaires de France, Coll. Que sais-je ?, 2ème édition, Paris, p. 127.



	Activité stratégique	Activité proche du cœur de métier qui nécessite une grande attention. Un mixage des mécanismes pourra se révéler indispensable pour confier ses activités en réduisant à minima les risques d'opportunisme.
Localisation	Distance entre les acteurs	La distance géographique soulève deux problèmes : la différence culturelle et le management à distance. La différence culturelle peut se piloter par des mécanismes informels tels que la socialisation. Pour le pilotage à distance des mécanismes formels sont des outils indispensables.
Phase du contrat	Deux phases se distinguent :  - <i>ex-ante</i> ,  - <i>ex-post</i> .	Manifestations différentes de l'opportunisme décrites dans les travaux de Williamson.  Présence indispensable des mécanismes informels, durant la phase <i>ex-ante</i> , les seuls à pouvoir être activés.  Pendant l'exécution du contrat, le management doit être varié selon les comportements observés.
Antériorité de la relation	Passé commun entre deux organisations	Permet de développer plus aisément des mécanismes informels (peu coûteux) comme la socialisation et la confiance
La tolérance à l'opportunisme	Comportements acceptés	La tolérance à l'opportunisme permet de réduire les coûts de surveillance sans remettre en cause l'existence de la relation (Lapointe et Pageau, 2000).

Source : adapté de Boissinot, 2008

L'opportunisme reste une réalité institutionnelle. Il constitue un élément clé de la gouvernance des réseaux<sup>176</sup>. Les travaux effectués constituent un essai de caractérisation de ses facettes. Ainsi que les stratégies adoptées pour les gérer. La synthèse révèle que certains comportements opportunistes sont acceptables et même souhaitables pour améliorer la performance du réseau. Les comportements opportunistes ne sont pas systématiquement désavantageux aux organisations, a contrario, ils peuvent être vecteurs de meilleures performances<sup>177</sup>. Si la vision classique en management stratégique aborde l'opportunisme en tant que contrainte à effets négatifs et contre-productifs, un autre courant montre que paradoxalement, un opportunisme modéré peut avoir des impacts positifs insoupçonnés sur les réseaux<sup>178</sup>. Il n'est plus question de l'éradiquer mais l'enjeu est de savoir le gérer et de le maîtriser à travers quelques mécanismes de contrôle formels et informels. Tout en prenant en compte les coûts de chaque stratégie. Comme le souligne Boissinot « les managers sont donc amenés à s'interroger sur l'existence d'un point d'équilibre entre le « trop » de contrôle et le « trop » d'opportunisme ».

D'autre part, l'opportunisme peut être considéré comme une opportunité d'améliorer la performance des organisations. Le fait d'obéir complètement au contrat du réseau et ne pas s'aventurer dans les comportements opportunistes, peut faire rater à l'acteur les opportunités offertes par l'environnement externe du réseau. La solidarité de réseau peut empêcher les organisations à profiter des potentialités pouvant développer les compétences technologiques, commerciales et logistiques. L'étude qualitative effectuée par Fulconis sur le cas d'un réseau en

---

<sup>176</sup> BOISSINOT A. et al., 2007, « Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires ». 1ère journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

<sup>177</sup> FULCONIS F. et PACHE G., 2005, « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », Revue française de gestion, n° 156, p. 167-186.

<sup>178</sup> FULCONIS, F., 2010, « les coopérations inter-organisationnelles face au risque de sclérose organisationnelle : l'opportunisme comme source potentielle de performance ? », Timisoara Journal of economics, vol 3

France, montre l'impact positif que l'opportunisme peut avoir manifestement sur l'ensemble du réseau et plus particulièrement sur les capacités stratégiques des membres du réseau. L'opportunisme peut être considéré alors comme un véritable facteur de flexibilité, de réactivité, d'adaptabilité et de proactivité. Cependant, il est intéressant de relever l'importance de la réaction des responsables du réseau vis-à-vis du membre opportuniste et de son action. Il serait déterminant pour dépasser, gérer et maîtriser son comportement dans l'intérêt du réseau.

Il est vrai que certains comportements opportunistes peuvent perturber un réseau, sans pour autant déterminer la nature de ses impacts (négatifs ou positifs), mais il peut aussi être une opportunité pour se développer autrement et ailleurs. Le réseau n'est pas un objectif en soi, il est un moyen parmi d'autres<sup>179</sup>.

Nous présenterons ce tableau qui distingue les auteurs selon leur vision vis-à-vis de l'opportunisme, une opportunité ou une contrainte ?

Tableau 13 : Synthèse de la perception de l'opportunisme

L'opportunisme ...	auteurs
<b>... est une contrainte</b>	Williamson (1985, 1993) Coase (2006) Wathne et heide, (2000)
<b>... est une opportunité</b>	Dutta et al (au cours des années 1990) Boissinot (2009) Fulconis (2008)

Source : Elaboré par nos soins

<sup>179</sup> ARRECGL J-L., et al., 1998, « Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N°1,

## Conclusion du chapitre 1

Le cadre théorique du phénomène de la mise en réseau est foisonnant et ne cesse de se développer. Après avoir été étudié largement dans la sociologie, la psychologie, les chercheurs en management ont commencé à s'y intéresser pour discerner les pratiques des organisations qui s'enrôlent de plus en plus dans les partenariats et les réseaux inter organisationnels.

L'essai de définition nous a conduit à affirmer que le réseau est un concept polymorphe. Il est aussi complexe et pluriel. C'est un phénomène qui réunit plusieurs acteurs (de nature et de stratégies divergentes) par les relations (de types et de densité différentes) pour des raisons multiples (qui ne sont pas toujours homogènes entre les acteurs) tout en opérant dans un environnement turbulent. Cette complexité a suscité l'attention de plusieurs chercheurs de différentes disciplines. Le résultat étant une variété de points de vue théoriques. Nous n'avons pas ici, la prétention d'être exhaustif, mais nous avons essayé de présenter les principales perspectives, celles pouvant éclaircir notre problématique. Parmi les théories classiques, nous envisageons de mobiliser la théorie de la dépendance des ressources, la théorie des coûts de transaction et les apports de Crozier et Freideberg. Nous avons complété ce cadre théorique par les théories à vocation sociale : Constructivism organisationnel theory, theory of social capital, New Social Mouvement theory et Durkheimian network theory. Mis en perspective avec les compétences organisationnelles des entités mises en réseau, une typologie des cadres théoriques a été dégagée. Dans laquelle, les travaux ont été classés en quatre blocs selon deux critères : la nature des nœuds (organisation ou individu) et le niveau d'analyse des retombées (retombées du réseau sur les membres, retombés des membres sur le réseau).

Dans une deuxième étape, et afin d'analyser de près le phénomène du réseau, il nous est paru opportun d'aborder les déterminants de la création et les différentes formes que peut prendre. La mise en réseau est une décision stratégique qui ne peut pas être prise par toute organisation. Elle dépend ainsi de certaines capacités organisationnelles, du profil des dirigeants et du contexte qui favorise ce type de relations. Les risques d'appartenance à un réseau s'accroissent si l'organisation ne s'y prépare pas à l'avance. S'il est vrai que le réseau contribue à l'amélioration de certains aspects de l'organisation, il est vital de disposer au minimum certaines capacités pour profiter de ces avantages. Ce qui nous renvoie à une autre question fondamentale : pour quelles raisons, cette décision stratégique, qui ressemble à une aventure, est prise ? Les recherches empiriques ont inventorié une multitude de motivations dont les principales : la mobilisation des ressources des autres partenaires, la recherche du pouvoir, la diffusion de l'innovation, le *business development*, etc. Néanmoins, les motivations ne sont pas toujours objectives. La décision est prise parfois juste pour relever un challenge des dirigeants. De même, certains réseaux sont imposés par les partenaires (bailleurs de fonds, institutions publiques, etc).

Nous avons également relevé dans ce chapitre qu'une analyse dynamique des réseaux est fortement utile pour comprendre le parcours et les facteurs qui déterminent la mise en réseau. Le cycle de vie se compose en trois phases : la création, l'extension, la maturité et le déclin. La simplicité de cycle ne reflète pas la complexité de son évolution. Le réseau se trouve de temps en temps dans les dilemmes compliqués. Le recrutement des nouveaux membres est considéré comme une force pour le réseau, mais il présente un risque d'éclatement. Le pilotage et la gouvernance reste un challenge de tous les instants. Ce qui nous a renvoyé à étudier un concept clé dans la mise en réseau, il s'agit de l'opportunisme.

La littérature sur le phénomène d'opportunisme distingue deux approches principales. Celle qui le considère comme une contrainte pour laquelle il faut adopter des mécanismes de contrôle de plus en plus fermes, et celle qui reconnaît l'opportunité de ce type de comportement. Les auteurs de cette dernière approche reconnaissent l'impossibilité d'éradiquer complètement ce phénomène humain. De même, juger un comportement comme opportuniste dépend généralement de la perception des autres. Un comportement considéré comme opportuniste pour l'un, ne l'est pas forcément pour l'autre. Ils ajoutent aussi l'opportunisme n'a pas seulement des inconvénients mais il a des avantages importants, l'opportunisme développe les capacités de la veille stratégique des acteurs ce qui contribue à stimuler l'innovation. D'un autre côté, les gains réalisés par un membre opportuniste dans un réseau peuvent être bénéfique pour les autres. Ce qui a été vérifié dans les recherches empiriques.

La richesse de ce cadre théorique des réseaux dans le management stratégique est de nature à éclairer notre recherche qui porte sur un champ particulier, celui de l'économie sociale et solidaire. Le défi consiste à adapter ces fondements théoriques et ressortir les spécificités de la mise en réseau des organisations de l'ESS.

## Chapitre 2 : L'Économie Sociale et Solidaire : Un champ varié et polymorphe

De plus e plus, L'ESS fait l'objet d'un fort engouement de la part des politiciens, des académiciens, des économistes et des activistes nationaux et internationaux <sup>180</sup>. En effet, après la crise économique de 2008, un élan supplémentaire a été donné à L'ESS <sup>181</sup>. L'objectif étant de développer une économie particulière dans laquelle les agents travaillent à « remettre l'économie au service de l'homme ». Cette promotion large de ce concept a fait apparaître une multitude de définitions avec une absence d'un consensus <sup>182</sup> sur les différents aspects : caractéristiques, composantes, perspectives, etc.

Les pratiques de l'ESS sont enracinées dans les sociétés traditionnelles. Elles ne datent pas d'aujourd'hui. Il s'agit des activités par lesquelles les communautés s'organisent pour résoudre les problèmes sociaux et économiques auxquels elles sont confrontées. Dans certains cas, ces pratiques prennent forme dans des initiatives à vocation charitable qui visent généralement à améliorer la situation économique ou sociale d'une population défavorisée.

Les organisations autres que publiques et privées à but lucratif sont traitées, depuis un siècle dans le cadre de l'économie sociale qui est devenue récemment en France « Economie sociale et solidaire » <sup>183</sup>. Elle englobe des actions à des nouvelles formes qui émanent des initiatives des personnes cherchant à

---

<sup>180</sup> DARBUS F., 2015, « L'économie sociale et solidaire : Possibilités et contraintes », Copublication Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR, UQAC) et CRISES, Les Cahiers du CRISES, Collection Mouvements sociaux

<sup>181</sup> DEFALVARD H., et al., 2013, « les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire », 18ème journées de l'Association d'Economie Sociale, le 12 et 13 septembre 2013

<sup>182</sup> BOUCHARD M.J., 2006, « L'innovation sociale en économie sociale », Chaire de recherche en économie sociale, Collection recherche, no 2006-01.

<sup>183</sup> VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 25, n°3-4, p. 155-194.

répondre aux attentes émergentes des citoyens : les actions de solidarité ; la protection de l'environnement, etc. C'est une économie qui défend le droit de produire autrement<sup>184</sup>.

Ce chapitre vise premièrement à délimiter le champ de l'ESS tout en esquissant quelques définitions pouvant nous permettre d'identifier ses frontières par rapport aux autres secteurs, ainsi que les rôles qui lui sont attribués. Dans un deuxième temps, nous tenterons d'aborder le parcours et les perspectives de l'ESS en analysant son évolution historique, ses limites et ses défis actuels. Enfin, il nous est paru utile de présenter les déterminants des organisations de l'ESS pour les distinguer des autres formes organisationnelles privées ou publiques. L'objectif étant d'identifier les critères opérationnels permettant de reconnaître communément ce qu'est une organisation de l'ESS.

## **I. Délimitation du champs de L'ESS**

L'ESS est atypique sur tous les niveaux : produits et services fournis, mode de fonctionnement, mode d'organisations, etc. Elle concerne principalement la population fragile<sup>185</sup>. A titre d'exemple, au Canada, l'ESS a été vue dans les années 90 comme un projet de société qui remet en cause le système économique et politique du pays.

Pour mieux cerner ce secteur, plusieurs caractéristiques peuvent être relevées<sup>186</sup> : Il est centré sur l'homme et le travail et non pas l'argent et la recherche du profit ; la non-appropriation du capital et les outils de production par un groupe qui détienne le pouvoir ; la répartition égalitaire des revenus entre les

---

<sup>184</sup> *ibid*

<sup>185</sup> DARBUS F., 2015, *op. cit.*, p. 45

<sup>186</sup> VINCENT F., 1997, « des nouveaux outils pour financer l'économie sociale », conférence internationale sur l'économie sociale au Nord et au Sud, 7 et 8 à Ostende, Belgique.



travailleurs et les propriétaires du capital ; la participation des travailleurs et des investisseurs à la gestion commune des organisations. En ce qui concerne la rémunération, il y a quatre facteurs qui permettent la définition et la valorisation du talent : « la nature dont la part doit revenir aux invalides, aux faibles, à l'éducation des enfants... ; le capital (rémunéré sous forme d'intérêt) ; le travail (qui justifie le salaire et les appointements) ; et, enfin, le génie, qui se rend utile au travail et au Capital par ses découvertes, par les moyens de perfection et par l'assistance qu'il donne au développement de la Production»<sup>187</sup>

Dans le monde entier, il existe des hommes qui se préoccupent des problèmes sociaux et économiques délaissés par l'Etat et le secteur privé. Ces initiatives peuvent prendre plusieurs formes et plusieurs statuts selon la culture et le système politique des pays. Ce qui forme un secteur aux appellations différentes : ESS en France, Non-profit sector aux Etats-unis, tiers secteur, etc.

#### 1. Essai de définition du secteur de L'ESS

L'ESS est un secteur en évolution continue. Ses composantes, ses contours et ses rôles ne sont pas encore bien définis. Ceci dépend des orientations, de la culture et de la situation socio-économique de chaque pays.

L'ESS s'est imposée actuellement comme une catégorie conceptuelle qui permet d'accompagner l'enrichissement et la mise en place des politiques publiques<sup>188</sup>. Elle est alors une composante omniprésente dans les stratégies du développement de plusieurs pays.

Les définitions du secteur se multiplient, nous esquisserons quelques-unes qui nous permettront de comprendre le concept :

---

<sup>187</sup> LALLEMENT M., 2009, *Le Travail de l'utopie, Godin et le familistère de Guise*, Paris, Les belles lettres, p.243

<sup>188</sup> HELY M. et MOULEVRIER P., 2009, « Economie sociale et solidaire : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Idées*, n° 157, p 34

- L'ESS désigne « l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens »<sup>189</sup>
- L'ESS est « un espace de production déjà là, mais à développer, au sein duquel la coopération remplacerait la concurrence, la recherche de l'intérêt remplacerait la maximisation des intérêts individuels »<sup>190</sup>
- L'ESS est « un projet de transformation du système politique par la moralisation des entités productives qui le constituent »<sup>191</sup>
- l'organisation de l'ESS « cherche à redonner à la personne la centralité dans les choix économiques, politiques et sociaux »<sup>192</sup>

Bélangier et Fournier ont proposé une définition plus détaillée en mettant en relief ses caractéristiques principales<sup>193</sup>. Ils l'ont défini comme « des activités, des entreprises, des organismes issus de l'entrepreneuriat collectif qui doivent satisfaire aux principes suivants :

- avoir comme finalité, le service des membres et des collectivités, plutôt que de simplement viser les profits ou la rentabilité financière;
- avoir une gestion collective et solidaire, et donc différente de la manière dont on produit dans les services publics (par exemple, gestion par clientèle ou groupe-cible);
- respecter un processus de prise de décision démocratique;
- accorder la primauté aux personnes et au travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus; et
- élaborer des activités qui reposent sur des principes de participation, de prise en charge, de responsabilité individuelle et collective.

---

<sup>189</sup> DARBUS F., 2007, « Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire" (2000-2007). Contribution à la sociologie des croyances économiques ». Thèse de sociologie, Paris, EHESS.

<sup>190</sup> HELY M. et MOULEVRIER P., 2009, op. cit., p. 34

<sup>191</sup> ibid

<sup>192</sup> BELANGER L., et FOURNIER D., 1997, « Économie sociale et solidaire », revue d'intervention sociale et communautaire, vol. 3, n° 2, p. 144-155. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/026177ar>

<sup>193</sup> ibid

En somme, nous pouvons retenir que l'ESS est un ensemble d'activité qui forme un espace de production dans le but de constituer un projet de transformation du système politique, et ce pour défendre la centralité de la personne dans les politiques publiques.

## 2. Approches permettant la caractérisation de l'ESS

Au fil du temps, l'ESS s'est développée en prenant des formes, des statuts et des modes de production différents. Le champ devient de plus en plus vaste et éclaté. Un débat animé a été déclenché sur l'identification des organisations de l'ESS. Quels sont les critères qui déterminent l'inclusion ou l'exclusion de ce champ en développement ? Les frontières sont encore floues à cause de la multitude des approches retenues. Actuellement, l'identification de cette économie particulière se réfère soit au type de l'organisation, aux caractéristiques du produit ou du service, le mode de production ou le procédé de fabrication<sup>194</sup>. Mais les lois ont intervenu dans quelques pays pour éclaircir cette problématique. Plusieurs pays ont adopté des lois cadre réglementant le secteur de l'ESS. Au Maroc, un projet de loi est en cours d'adoption depuis 2016.

Les organisations de l'ESS sont des institutions socio-économiques qui peuvent participer à l'élaboration d'un nouveau mode de régulation socio-économique<sup>195</sup>. C'est un secteur particulier dans lequel on produit autrement un bien et/ou un service d'utilité collective. Il a sa propre logique différente de celle du secteur marchand et du secteur public.

Pour mieux distinguer le champ de l'économie sociale et solidaire, nous retenons trois approches : approche par le statut, approche par les valeurs et l'approche par l'objet.

---

<sup>194</sup> DARBUS F., 2015, op. cit., p. 39

<sup>195</sup> DEMOUSTIER D., 2000, « Les organisations d'économie sociale, acteur de la régulation socio-économique », Recma, nos 275 et 276, p. 137-148.

*a. Approche par le statut*

La première consiste à délimiter l'ESS par le statut des organisations. L'identification des organisations de l'ESS se fait d'abord par ce qu'elles sont, car le critère du « statut » produit des rapports bien définis avec l'environnement<sup>196</sup>. Après avoir analysé l'historique et l'évolution de l'ESS en France, Démoustier distingue trois formes d'organisations de l'ESS : les mutuelles, les associations et les coopératives. Et ce en se basant sur quatre principes unificateurs. Le premier concerne la non-lucrativité qui interdit le partage de réserves constituées. Deuxièmement, le système démocratique qui donne le droit au vote pour les adhérents. Troisièmement, la cotisation selon laquelle l'adhérent profite des services. Enfin, la non-immuabilité des statuts<sup>197</sup>. Il s'agit des organisations qui s'intéressent principalement aux activités délaissées par l'Etat et le marché<sup>198</sup>. L'identification selon le statut juridique peut garantir la poursuite de la finalité sociale, la gouvernance démocratique et le but non lucratif pour certaines et la répartition équitable des revenus pour d'autres.

*b. Approche par les valeurs*

La deuxième approche se base principalement sur les valeurs des organisations<sup>199</sup>. Toute activité entrepreneuriale ayant une mission sociale avec une dimension économique est considérée comme une organisation d'ESS. Elle met au centre l'humain et ses compétences et non pas le capital<sup>200</sup>. C'est une institution qui produit ses valeurs propres et qui pourraient être exportées aux autres secteurs. Les organisations de l'ESS participent à la production des règles et

---

<sup>196</sup> FREMEAUX P., 2012, « Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ? », Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et pour la Caisse des Dépôts et Consignations, alternatives économiques, études et communication. P. 9

<sup>197</sup> DEMOUSTIER D., 2001, « l'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement », Paris, La Découverte, SYROS

<sup>198</sup> VIENNEY C., 1994, L'économie sociale, Paris, La Découverte, coll. Repères.

<sup>199</sup> LAVILLE, J.-L. et CATTANI A. (dir.), 2005, Dictionnaire de l'autre économie, Paris, Desclée de Brouwer.

<sup>200</sup> HATCHUEL A., SEGRESTIN B., 2007, « La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif », in Salles 2007, p. 27-40.

des normes sociales et culturelles. Etant donné leurs valeurs trois caractéristiques principales peuvent être identifiées : « le rapport à l'argent des entreprises de l'ESS est marqué par la non financiarisation et le refus de la spéculation ; le rapport à l'espace n'est pas celui d'une simple localisation mais celui d'une territorialisation ; le rapport au travail est marqué par la reconnaissance de la valeur travail, l'accent mis sur la formation et le rôle-clé des apprentissages collectifs »<sup>201</sup>

*c. Approche par l'objet*

La troisième approche basée sur l'objet : l'ESS peut rassembler aussi d'autres organisations par ce qu'elles font, c'est le critère de l'objet qui peut avoir une utilité sociale particulière<sup>202</sup>. Ceci peut élargir les composantes de l'ESS pour englober certaines sociétés de capitaux comme les entreprises de commerce équitable et les entreprises d'insertion par l'activité économique. Toutefois, cette identification présente une limite majeure qui se concrétise dans la qualification de l'objet social. Théoriquement toutes ou une grande partie des entreprises classiques peuvent revendiquer leurs objet social vu le besoin des consommateurs qui est satisfait à travers les biens et/ou les services produits ou vu la catégorie de ses employés (handicapés, population vulnérable, etc). Ainsi que toutes les entreprises qui se lancent dans la production « bio » peuvent déclarer leur objet social.

En France, le gouvernement a adopté une définition légale de l'entreprise solidaire dans une loi publié en 2009. En vertu de cette loi, l'entreprise est considérée comme solidaire, si elle emploie au moins 30% de ses salariés sont des personnes en contrats aidés ou en situation d'insertion professionnelle, ainsi que les associations les coopératives, les mutuelles et les institutions de prévoyance.

---

<sup>201</sup> SALLES M., 2007, « Représentations, modèles et normes pour l'entreprise », Droit et Société, Paris, n° 65, p. 21-26.

<sup>202</sup> FREMEAUX P., 2012, op. vit., p. 9

C'est un exemple d'un essai de délimitation du secteur par son objet social à travers un cadre juridique.

Nous pouvons aussi aborder une identification des organisations de l'ESS selon le business model qui peut synthétiser les approches citées ci-dessus. Il prend en compte les valeurs, le système de gouvernance, la performance sociale et économique, le mode de production, etc. C'est une approche globale qui nous permet de dépasser les limites des autres approches ayant une vision partielle.

### 3. Rôle et missions de de l'ESS.

L'économie classique contribue certainement à l'amélioration de la qualité de vie des consommateurs via une panoplie des biens et services utiles. Mais elle ne prend en compte que les solvables parmi ces consommateurs et ne vise que le gain financier. Elle ne se préoccupe guère des effets négatifs de ses produits et de son processus. Elle ne s'intéresse qu'à sa force de vente pour améliorer sa rentabilité financière. La facture environnementale et sociale ne cesse alors de s'alourdir. D'où l'émergence d'un mouvement social qui remet en cause le mode de production et le mode de consommation développé et encouragé par l'économie classique. Et ce, dans le but de plaider pour une autre économie plus humaine.

Les rôles de l'ESS dépendent d'abord de la conception de l'intérêt général adoptée par chaque pays. Et si l'approche de partenariat domine, l'ESS peut contribuer à la construction d'un modèle de développement spécifique et éventuellement alternatif au modèle économique classique.

*a. Mission de l'ESS et conceptions de l'intérêt général*

Le système politique détermine entièrement la position et les perspectives du secteur de l'ESS. Danièle Demoustier distingue trois conceptions de l'intérêt général qui peuvent influencer le rôle de l'ESS<sup>203</sup> :

- La conception libérale : selon laquelle, l'intérêt général est la somme des intérêts particuliers. Les organisations de l'ESS ne sont que des acteurs commerciaux et n'ont aucune spécificité par rapport à l'intérêt général.
- La conception fordiste : l'intérêt général doit être assuré par l'Etat. Pour ce faire, il peut instrumentaliser les organisations de l'ESS à travers les dispositions légales, le financement et l'orientation.
- La conception du partenariat : l'intérêt général doit être une construction sociale et historique issue d'une confrontation des acteurs de la société. Dans ce sens, l'Etat n'est qu'un partenaire et les organisations de l'ESS constituent un acteur principal dans le bien-être collectif. C'est dans cette perspective que les organisations de l'ESS peuvent avoir une force de suggestion politique notamment avec la création des réseaux à condition qu'on garde toujours une gestion démocratique<sup>204</sup>. Ces actions profitent de la diversité du secteur de l'ESS sans l'influencer. C'est ce qu'appellent certaines ONG internationales actuellement le « plaidoyer ».

Sur le terrain, les deux premières conceptions continuent de se confronter alors que la troisième n'est pas encore bien établie. L'ESS apparaît alors en quête permanente de légitimer sa position en tant que partenaire principal pour défendre l'intérêt général.

---

<sup>203</sup> DEMOUSTIER D., 2001, op. cit., p. 137

<sup>204</sup> CAILLE A., 2003, « Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier », Revue du M.a.u.s.s, n° 21, L'alter-économie. Quelle "autre mondialisation" ? p. 215-236. In BRUNO F., 2013, « la diversité de l'économie solidaire : atout ou faiblesse ? Du problème politique posé par l'engagement associatif », Diversité et innovation socioprofessionnels, Presse universitaires Blaise-Pascal. P. 93

*b. Rôle de l'ESS dans la construction d'un modèle de développement spécifique*

Dans un système animé par l'approche de partenariat, les organisations de l'ESS tentent de participer à la construction d'un mode de développement spécifique ayant les caractéristiques suivantes<sup>205</sup> :

- Plus équilibré : Dans un contexte marqué par les successions de crise à cause des politiques économiques libérales, les organisations de l'ESS, ayant une lucrativité limitée et une préoccupation d'impact social, peuvent assurer une croissance moins rapide mais régulière. Ces organisations mettent à leur centre l'humain et ses compétences et non pas le capital<sup>206</sup>. Elles s'intéressent souvent aux activités délaissées par l'Etat et le marché<sup>207</sup> avec un sens de l'engagement sans faire une fixation sur la rentabilité. L'Etat et le capitalisme apprécient davantage les initiatives des organisations de l'ESS car elles prennent en charge les exclus dont ils ne veulent plus s'occuper<sup>208</sup>.
- Plus durable : vu les valeurs des organisations de l'ESS, leurs activités sont orientées et encadrées par les principes de développement durable. Elles sont les premières à promouvoir le mode de production et de consommation écologistes. Les actions de ce type d'organisation s'inspirent essentiellement du principe de solidarité générationnelle et intergénérationnelle<sup>209</sup>.
- Plus solidaire : Face au phénomène de l'individualisme qui ne cesse de se répandre, les organisations de l'ESS s'investissent pour promouvoir les valeurs de solidarité et élargir ses niveaux : familial (entre les membres de

---

<sup>205</sup> DEMOUSTIER D. ET COLLETIS G., 2012, « L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? », Revue internationale de l'économie sociale : Recma, n° 325, p. 21-35.

<sup>206</sup> HATCHUEL A., SEGRESTIN B., 2007, op. cit., p. 35.

<sup>207</sup> VIENNEY C., 1994, L'économie sociale, Paris, La Découverte, coll. Repères.

<sup>208</sup> BRUNO F., 2013, « la diversité de l'économie solidaire : atout ou faiblesse ? Du problème politique posé par l'engagement associatif », Diversité et innovation socioprofessionnels, Presse universitaires Blaise-Pascal. P 84

<sup>209</sup> Parodi M., 2009, « L'économie sociale et solidaire une alternative à l'économie capitaliste ? », [www.recma.org/node/861](http://www.recma.org/node/861).



la famille), voisinage (entre les voisins d'un quartier), professionnel, local (en aidant les catégories vulnérables), national (à travers la solidarité territoriale) et même international (comme la coopération internationale Nord-Sud).

- Mieux régulé : si la crise du capitalisme dans les années trente a été régulée principalement par l'intervention étatique, les modèles de développement actuels tentent à se réguler par les organisations de l'ESS. Ces dernières sont considérées comme un moyen de « re-territorialiser » l'économie en mettant en place les nouveaux modes d'échanges qui échappent parfois aux règles du marché. Les organisations de l'ESS sont actuellement parties prenantes dans les configurations de gouvernance territoriale<sup>210</sup>.

Au niveau local, les organisations de l'ESS contribuent à l'émergence d'un nouveau modèle de développement basé sur les nouvelles procédures de coproduction, de délibération et de réciprocité. c'est un nouveau modèle de développement «porteur des germes nécessaires à une orientation vraiment satisfaisante des activités économiques »<sup>211</sup>.

*c. Mission de l'ESS : de la réparation à l'inspiration*

Les organisations de l'ESS interviennent dans des domaines différents par une panoplie d'activités. L'objectif étant généralement de réparer les effets négatifs du secteur privé et de combler le vide laissé par l'Etat dans certains domaines. Le rôle de l'ESS est alors réparateur par excellence. Mais au fil du temps, il est important de remarquer que l'Etat et le secteur privé s'inspirent souvent des activités de l'ESS notamment grâce à ses innovations. Ce qui met en relief un deuxième rôle : l'inspiration.

---

<sup>210</sup> EME B., 2005, « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire ». Revue internationale de l'économie sociale, (296), 42–55. doi:10.7202/1021861ar

<sup>211</sup> NOGUES H., 2003, « Economie sociale et solidaire: quelques réflexions à propos de l'utilité sociale », Recma, n° 290, pp. 27-40.

*i. Rôle de réparation*

L'ESS joue un rôle de réparation des effets négatifs portés par l'économie classique dans les domaines différents : social, santé, éducatif, culturel, sportif, etc. ainsi que par les aléas de la vie généralement. Elle est exploitée généralement comme une roue de secours pour un système en déroute<sup>212</sup>. Les organisations de l'ESS s'investissent pour pouvoir contribuer à résoudre les problèmes sociétaux en développant leurs capacités d'innovation. Elles ont pu instaurer des « modes de production et de consommation plus respectueux de l'environnement, plus équitables et plus intégrateurs sur le plan social »<sup>213</sup>. En total, l'ESS s'efforce à améliorer la qualité de vie en corrigeant les dégâts environnementaux, sociaux et économiques provoqués en grande partie par l'économie du marché et certaines politiques étatiques. Ce rôle de réparation prétend de civiliser et d'humaniser le système capitaliste et non pas faire émerger une autre économie.

*ii. Rôle d'inspiration*

Les pouvoirs publics et les sociétés de capitaux se sont inspirés dans plusieurs cas des initiatives émanant de l'ESS. La capacité d'innovation et la flexibilité dont disposent les organisations de l'ESS leur permettent d'amorcer des expériences pilotes dans plusieurs domaines : éducation, santé, sport, emploi, environnement, etc. les idées innovatrices réussies donnent envie aux autres acteurs pour les adopter. La sécurité sociale en est un exemple illustratif pour l'Etat ainsi que les produits bio et le commerce équitable pour les entreprises classiques. Le secteur des énergies renouvelables qui était au départ une cause défendue uniquement par la société civile et les entreprises solidaires, devient actuellement un créneau d'investissement pour les grandes sociétés de capitaux.

---

<sup>212</sup> BRUNO F., 2013, op. cit., p. 82.

<sup>213</sup> FREMEAUX P., 2012, op. vit., p. 15

Ces rôles qui apparaissent fortement importants, ne doivent pas limiter le potentiel de l'ESS. Elle n'est plus un secteur marginal qui offre « une bouffée d'oxygène » au système politique et économique mais elle est invitée à contribuer à un projet de société axé sur la personne<sup>214</sup>. De même le rôle d'inspiration peut présenter un défi pour l'ESS. Les autres secteurs, notamment le secteur privé peuvent profiter de l'expérience des organisations de l'ESS et les capitaliser dans leurs intérêts.

## **II. ESS : un parcours résistant et compliqué**

Le secteur de l'ESS a connu une évolution particulière qui a été conditionnée notamment par les systèmes politiques et les situations socio-économiques des sociétés. Au début, les activistes tentent de promouvoir le secteur en tant qu'alternative au secteur classique. Mais au fil du temps, la conception a changé pour être intégrer la vision selon laquelle l'ESS ne peut être que complémentaire. L'importance et les mécanismes du secteur ont été aussi développés et remaniés en fonction des enjeux économiques. La crise économique de 2008 a relevé des nouveaux défis du secteur de l'ESS, ce qui a rénové les business model des organisations en intégrant les outils de gestion professionnels des entreprises classiques. Toutefois, cette évolution remarquable a fait apparaître quelques défis et critiques des organisations de l'ESS. Nous citons à titre d'exemple le virage entrepreneurial qu'ont connu certaines organisations.

### **1. Evolution de l'ESS : de la logique alternative à la logique complémentaire**

L'économie sociale et solidaire a été considérée au début comme une alternative à l'économie capitaliste<sup>215</sup>. Cette idée est alimentée par l'idéologie du

---

<sup>214</sup> SALLES M., 2007, « Représentations, modèles et normes pour l'entreprise », Droit et Société, Paris, n° 65, p. 21-26.

<sup>215</sup> PROUDHON P-J, 1924, Œuvres complètes, MM. C. Bouglé & H. Moysset (dir.), vol. 2, Idée générale de la révolution au XIXe siècle, Aimé Berthod (éd.), Paris, Marcel Rivière (1e éd. : 1851). In BRUNO F., 2013, « la diversité de l'économie solidaire : atout ou faiblesse ? Du problème politique posé par l'engagement associatif », Diversité et innovation socioprofessionnels, Presse universitaires Blaise-Pascal. P 84

« socialisme associationniste » revendiquée par la classe ouvrière. Après avoir échoué face au marxisme qui suggère une économie organisée par un Etat post-révolutionnaire, d'où l'apparition des luttes syndicales et politiques. L'économie sociale s'éloigne de plus en plus de la classe ouvrière et s'organise dans les coopératives et les mutuelles visant la classe moyenne capables de cotiser. Ce faisant, Charles Gide affirme que l'ESS ne doit pas être un substitut de l'économie classique, mais elle peut constituer un secteur économique particulier en parallèle du premier<sup>216</sup>. L'ESS est alors perçue dans une perspective de complémentarité au lieu d'une contestation du capitalisme<sup>217</sup>.

Dans les pays de Sud, l'évolution de l'ESS nous renvoie à distinguer deux périodes principales : la colonisation et l'indépendance<sup>218</sup>. Au cours de la première période, l'ESS est composée principalement par les coopératives qui sont très fortement contrôlées par l'Etat et certaines associations charitables créées souvent par les institutions religieuses. En revanche, après l'indépendance, les pays de Sud connaissent une émergence d'un mouvement associatif axé sur le développement qui se progressent en deviennent de plus en plus moins dépendantes vis-à-vis de l'Etat. L'objectif étant de servir les populations dans les différents domaines. Pour assurer la pérennité de leurs services, certaines associations s'engagent dans les activités économiques pour améliorer leur autofinancement.

Dans les pays du Nord, la trajectoire de l'ESS se mêle à celle du système politique. Une analyse historique relève trois cycles principaux dans cette trajectoire<sup>219</sup>. Si les racines de l'ESS plongent dans le 19<sup>ème</sup> siècle, elle a entré dans une phase d'éclipse remarquable à partir des années 30 du siècle dernier jusqu'à la

---

<sup>216</sup> FERREIRA, N., 2004, « Économie sociale et autogestion. Entre utopie et réalité », Paris – Dunkerque, L'Harmattan – Innoval. P. 85.

<sup>217</sup> BRUNO F., 2013, op. cit., p. 85.

<sup>218</sup> VINCENT F., 1997, « des nouveaux outils pour financer l'économie sociale », conférence internationale sur l'économie sociale au Nord et au Sud, 7 et 8 à Ostende, Belgique.

<sup>219</sup> TIMOTHEE D., 2016, « Les transformations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire en France des années 1960 à nos jours », Revue Interventions économiques [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : [http:// interventionseconomiques.revues.org/2711](http://interventionseconomiques.revues.org/2711)

fin des années 60. A l'occasion de la reconfiguration des rapports entre l'Etat, le marché et la société civile au début des années 70, l'ESS réapparaît et s'impose comme une économie alternative notamment au cours des années 80.

Le deuxième cycle est amorcé avec l'effondrement du bloc soviétique en 1989. Le capitalisme se renforce et le marché devient un enjeu pour les décideurs. C'est dans cette période que l'économie solidaire se développe et prend de l'ampleur au détriment même de l'économie sociale.

Enfin, La crise financière de 2008, qui a révélé les imperfections du système capitaliste, a mis en relief l'économie sociale émergente qui garde toujours la rationalité néolibérale. Ses organisations, dites dorénavant entreprises sociales, s'inscrivent dans le paradigme du marché en adoptant une approche à la fois axiologique et réformiste. L'accent est mis remarquablement sur la mangérialisme. Il est à noter que le concept d'entreprise sociale ne se veut pas un substitut de l'ESS, mais au contraire il la recouvre avec un élargissement qui permet d'intégrer certaines entreprises commerciales ayant une finalité sociale<sup>220</sup>.

Au cours de cette trajectoire, l'économie sociale historique reconnue par sa forme d'une économie alternative et d'économie solidaire tend à devenir une économie sociale émergente qui donne l'ampleur à l'entrepreneuriat social<sup>221</sup>.

L'ESS est longtemps vue comme étant un moyen pour faire face aux crises économiques. Elle joue le rôle d'« amortisseur » en cas de crise conjoncturelle. Comme elle peut être, en cas de crise structurelle, une modalité de la recomposition d'un nouveau système socio-économique<sup>222</sup>. Le développement de ce secteur dépend alors de la nature des crises plutôt que de la perception des

---

<sup>220</sup> Communication de la Commission du 25 octobre 2011 au Parlement européen, au Conseil, au CESE et au Comité des Régions sur l'« Initiative pour l'entrepreneuriat social – Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales ».

<sup>221</sup> TIMOTHEE D., 2016, op. cit ;, p. 3.

<sup>222</sup> DEMOUSTIER D. ET COLLETIS G., 2012, op. cit., p. 21.

acteurs (conjoncturelle ou structurelle). Ce qui a façonné différemment le paysage de l'ESS.

Au début, selon Fauquet, l'ESS ne comporte que des coopératives en tant qu'associations de personnes créées et gérées comme des activités économiques et soutenues parfois par l'Etat. Tout en excluant les associations à portée purement sociale<sup>223</sup>. Toutefois, le déploiement de secteur associatif ces dernières années montrent l'évolution des business models des associations en combinant l'action sociale et économique tout en réalisant une autonomisation plus au moins importante vis-à-vis des pouvoirs publics. Une partie de ce secteur associatif rejoint alors le champ de l'ESS. Au fil du temps, pour faire face aux impératifs économiques, la vision purement managériale commence à dominer la gestion des entreprises de l'ESS. Ce qui a conduit au phénomène de « retournement »<sup>224</sup> selon lequel, le pouvoir est pris principalement par les managers au détriment des membres de l'association. Les rapports socio-économiques tendent à perdre leur spécificité sociale. Ce que Enjolras appelle l'isomorphisme<sup>225</sup>.

Ce nouveau contexte contribue à l'émergence d'une nouvelle définition des entreprises de l'ESS. Elles « peuvent ainsi être vues comme des institutions socio-économiques non seulement ancrées dans le tissu social mais aussi internalisant des dimensions sociales, éducatives, culturelles, le plus souvent externalisées par les entreprises lucratives qui se financiarisent, considérées alors comme de simples (actifs liquides) par leurs actionnaires »<sup>226</sup>. Elles sont devenues des entreprises « soci-marchandes » par ce qu'elles se situent d'une part dans la perspective du marché et d'autre part dans celle des attentes de la société. C'est une caractéristique principale qui permet à l'ESS d'avoir une capacité de résistance

---

<sup>223</sup> DEMOUSTIER D. ET COLLETIS G., 2012, op. cit., p. 326.

<sup>224</sup> VIENNEY C., 1994, L'économie sociale, Paris, La Découverte, coll. Repères.

<sup>225</sup> ENJOLRAS B., 1996, « Associations et isomorphisme institutionnel », Recma, n° 261. In DEMOUSTIER D. ET COLLETIS G., 2012, « L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? », Revue internationale de l'économie sociale : Recma, n° 325, p. 21-35.

<sup>226</sup> COLLETIS G., 2012, L'urgence industrielle ! Lormont, Editions Le Bord de l'eau.

face aux crises économiques et sociales. L'exemple de la France montre que l'emploi dans l'ESS ne cesse d'augmenter depuis 2000 (environ de 2% par an) alors que le secteur classique a diminué en 2009 par 2.2% et 1.3% en 2009<sup>227</sup>. Toutefois, même si l'ESS résiste, certaines activités peuvent être influencées quand les pouvoirs publics décident de réduire les financements à cause de la crise<sup>228</sup>.

En somme, l'évolution de l'ESS a été marquée par la reconfiguration des relations socio-économiques, qui impliquent de plus en plus plusieurs acteurs dans la définition et la prise en compte des attentes d'ordre social des populations<sup>229</sup>. La dichotomie traditionnelle Etat-marché a été substituée par l'intervention d'autres acteurs plus complexes<sup>230</sup>. La question de l'intérêt général n'est plus la mission seule de l'Etat, mais les organisations de l'ESS s'y engagent profondément<sup>231</sup>. En plus, ces organisations se distinguent par leur capacité « d'établir des relations de confiance à partir des normes éthiques et des modèles de penser »<sup>232</sup>. Ce qui leurs permettent de bien accomplir la mission hybride (sociale et économique).

## 2. Risque de virage entrepreneurial des activités de l'ESS

L'ESS est souvent utilisée par les gouvernements pour faire face aux problèmes sociaux. C'est un moyen politique mais qui n'est pas toujours efficace. Le cas des mouvements des femmes au Canada illustre les limites de cette stratégie. Même si certaines militantes admettent le jeu et s'intègrent les actions de

---

<sup>227</sup> BAZIN C., SUE R., MALET J., 2012, « Les associations s'enfoncent dans la crise », Recherches et Solidarités. Associations mode d'emploi, n° 135, janvier 2012

<sup>228</sup> *ibid*

<sup>229</sup> BOUCHARD M., BOURQUE G. L., LEVESQUE M., 2000, « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective de nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général », Cahiers du Crises, n° 13, Montréal, Québec.

<sup>230</sup> LEVESQUE B., 2003, « Fonction de base et nouveau rôle des pouvoirs publics : vers un nouveau paradigme de l'Etat », *Annals of public and cooperative economics*, 74: 4, pp. 489-513.

<sup>231</sup> COLLETIS G., GIANFALDONI P. et RICHEZ-BATTESTI N., 2005, « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 296, p. 825

<sup>232</sup> Parodi, M., 2005, *Économie sociale et solidaire et développement local*. *Revue internationale de l'économie sociale*, (296), 26–41. doi:10.7202/1021860ar

l'ESS financées par l'Etat, l'expérience a montré des limites après quelques années<sup>233</sup>. L'institutionnalisation de ce secteur a abouti au développement de l'aspect économique au détriment de l'aspect social. On assiste à un « virage entrepreneurial » ou on accorde plus d'importance à la rentabilité financière. La conclusion de Côté dans sa recherche affirme ce constat en montrant que « l'essor du paradigme de l'économie sociale a constitué une défaite symbolique et matérielle pour le mouvement des femmes qui en avait été le catalyseur »<sup>234</sup>. La vision économiciste de l'économie sociale et solidaire porte souvent sur sa dimension sociale. La professionnalisation des organisations de l'ESS et la priorisation de l'aspect économique les conduisent parfois à négliger la population la plus pauvre pour se limiter aux plus riches des pauvres<sup>235</sup>, c'est le cas des institutions de micro crédit au Maroc.

Actuellement, l'ESS relève des tensions entre le mouvement coopératif qui priorise l'aspect économique et le mouvement associatif qui se focalise sur le social<sup>236</sup>. Le défi se porte sur l'aspect législatif pour mieux maîtriser et équilibrer ces deux conceptions antagonistes.

### 3. Militantisme continu contre Les mythes de l'ESS

Les promoteurs de l'économie sociale et solidaire rêvent à constituer une « autre économie » pour dépasser les impacts négatifs et la déshumanisation du

---

<sup>233</sup> TREMBLAY S., et al., 2015, « La distance croissante entre le mouvement des femmes et l'économie sociale : réflexions sur le cas du québec vu depuis le saguenay-lac-saint-jean », L'économie sociale et solidaire : Possibilités et contraintes, Copublication Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR, UQAC) et CRISES, Les Cahiers du CRISES, Collection Mouvements sociaux

<sup>234</sup> Côté, D., 2011, « Difficiles convergences : mouvement des femmes et économie sociale, l'expérience québécoise ». Dans I. Guérin, M. Hersent et L. Fraisse (dir.) *Femmes, économie et développement : entre résistance et justice sociale* (pp. 283-312). Paris : ERES/IRD.

<sup>235</sup> BRUNO F., 2013, op. cit., p. 85.

<sup>236</sup> TREMBLAY S., et al., 2015, op. cit., p. 24.



système capitaliste<sup>237</sup>. Ce qui a engendré une croyance dans l'ESS qui se base sur trois mythes principaux<sup>238</sup> :

- l'homogénéité et la cohésion des institutions de l'ESS : Force est de constater une hétérogénéité des mouvements et des formes organisationnelles et même les doctrines sur lesquelles ils reposent. Les logiques de leurs stratégies sont aussi très hétérogènes et dépendent de leur statut et de leur objet social<sup>239</sup>. Certaines organisations se focalisent sur leurs fondateurs pour leur rendre service comme le cas des coopératives, d'autres ciblent les adhérents en situation vulnérable comme le cas des associations. Sur un autre volet, la majorité des organisations de l'ESS dépendent excessivement soit de l'Etat soit des entreprises classiques. ce qui entraîne un secteur éclaté. En somme, L'ESS est considéré alors en « pointillés », scindé en plusieurs composantes renfermées et souffrent d'un effet solo, c'est pour cette raison qu'elles n'arrivent pas à se doter d'un pouvoir en restant des auxiliaires de l'action publique<sup>240</sup>. Cette architecture fortement variée peut remettre en cause la qualité de l'homogénéité de l'ESS. Ce secteur se perd alors dans sa diversité, ses composantes n'arrivent plus à déterminer ce qu'elles ont à partager<sup>241</sup>.
- Lutte contre l'antagonisme entre les apporteurs du capital et ceux du travail à travers une organisation démocratique : certains travaux académiques ont montré la limite de l'idéal de la réconciliation du capital et du travail au sein des organisations de l'ESS. Même si le mode d'organisation permet d'atténuer cet antagonisme, les normes traditionnelles capitalistes continuent de se révéler.

---

<sup>237</sup> HELY M. et MOULEVRIER P., 2009, « Economie sociale et solidaire : quand les sciences sociales enchantent le travail », Idées, n° 157, p 30

<sup>238</sup> idid

<sup>239</sup> FREMEAUX P., 2012, op. cit., p. 21.

<sup>240</sup> DUVERGER T., « Les transformations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire en France des années 1960 à nos jours », Revue Interventions économiques [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : [http:// interventionseconomiques.revues.org/2711](http://interventionseconomiques.revues.org/2711)

<sup>241</sup> BRUNO F., 2013, op, cit., p. 85.

- la démocratie : le principe « un homme, une voix » se présente un élément distinctif des organisations de l'ESS. Mais la consultation est souvent réutilisée et banalisée. Les leaders accaparent le pouvoir central et s'imposent sur les autres adhérents ou membres.

Il convient de revoir les fondements de secteur de l'ESS ainsi que ses pratiques pour ne pas tromper les sociétés contemporaines en le présentant comme un secteur porteur d'avenir alors qu'il n'est qu'un « avenir d'une illusion »<sup>242</sup>. Il est considéré aussi par certains auteurs « plus une utopie en mouvement qu'un projet de renversement du capitalisme »<sup>243</sup>. Les organisations de l'ESS ne se distinguent généralement pas des autres acteurs publics ou privés.

D'une part, le qualificatif de « sociale et solidaire » n'est qu'un mythe. Les pratiques des organisations prouvent la domination de l'esprit capitaliste. Les organisations qui veulent concilier la mission sociale avec celle de l'économique se trouvent souvent dans la logique marchande et entrent en concurrence dans le marché capitaliste en adoptant ses stratégies et ses manœuvres. A titre d'exemple, la politique des ressources humaines salariées illustre clairement le comportement capitaliste des organisations de l'ESS. Les normes de régulation salariale ne sont pas meilleures que dans les entreprises classiques<sup>244</sup>. Soit qu'il y ait une exploitation aberrante par ce que le marché d'emploi le permet, soit qu'on accorde des hauts salaires des primes injustifiables à cause d'une forte concurrence.

Au-delà, les organisations de l'ESS ne sont pas les seules qui assurent une utilité sociale pour la société, les entreprises classiques le font aussi et parfois d'une manière plus efficace. L'entreprise qui a inventé les clés de stockage et les disques durs a contribué énormément à la sauvegarde de l'environnement en évitant l'utilisation du papier. De même, personne ne peut imaginer actuellement

---

<sup>242</sup> BOIVIN L., FORTIER M., 1998, *L'Économie sociale : l'avenir d'une illusion*, Montréal, FIDES.

<sup>243</sup> DEMOUSTIER D., 2001, *op. cit.*, p. 138.

<sup>244</sup> FREMEAUX P., 2012, *op. cit.*, p. 28.

vivre avec les seuls biens et les services des organisations de l'ESS. En somme, ces dernières n'ont pas le monopole de l'utilité sociale<sup>245</sup>.

D'autre part, certaines actions de ce secteur relèvent du rôle de l'Etat en essayant de substituer « le travail d'intérêt général » par « le travail d'utilité sociale<sup>246</sup>. Certaines organisations sont profondément imbriquées dans les actions étatiques et en dépendent financièrement, et parfois ce n'est qu'une délégation supervisée d'un service public. C'est pourquoi ce secteur est considéré comme une sorte d'extension de la sphère publique<sup>247</sup>. Etant donné la majorité des actions des organisations de l'ESS, elles ne sont qu'un moyen pour atteindre les objectifs établis ou plutôt devraient être établis par l'Etat. En plus de la nature des activités, les liens juridiques et financiers confirment l'imbrication du secteur dans les stratégies des organisations publiques.

Ce positionnement ambigu des organisations de l'ESS entre le secteur public et le secteur privé entraîne une faible visibilité de l'ESS dans l'espace public<sup>248</sup>. Il est difficile de les repérer et de les distinguer des autres acteurs (sociétés de capitaux et organisations publiques). Mais il est important de signaler que cette confusion se révèle aussi pour les entreprises classiques quand elles prennent en charge la gestion déléguée d'un service public. L'espace public tend vers une superposition et une interconnexion des acteurs.

#### 4. Développement et exploitation des activités de l'ESS

Les initiatives des organisations de l'ESS se développent dans le temps pour entraîner de nouveaux constats. Elles sont souvent enchâssées dans un triple logique : récupération, banalisation et instrumentalisation<sup>249</sup>.

---

<sup>245</sup> FREMEAUX P., 2012, op. cit., p. 13.

<sup>246</sup> HELY M. et MOULEVRIER P., 2009, op. cit., p. 41.

<sup>247</sup> FREMEAUX P., 2012, op. cit., p. 15.

<sup>248</sup> *ibid*, p. 6.

<sup>249</sup> *idid*

Quand les acteurs publics ou privés reprennent certaines initiatives des organisations de l'ESS pour les généraliser, on se trouve dans le cas de la récupération. L'idée de la sécurité sociale illustre bien ce phénomène. Au début, elle est apparue dans le champ de l'ESS avant d'être récupérée par l'Etat grâce à sa réussite. Les produits Bio et le commerce équitable deviennent ces dernières années des créneaux d'investissement importants pour les entreprises capitalistes après avoir été l'exclusivité des organisations de l'ESS.

La banalisation se réalise en cas de disparition de la spécificité des actions de l'ESS à cause des stratégies développées et de la forte concurrence comme le cas de la microfinance. La concurrence acharnée entre les institutions de micro-crédit met en avant la logique commerciale au détriment des préoccupations sociales. Ce qui peut nuire à leur spécificité. A force de s'intéresser à la rentabilité financière, l'impact social risque de disparaître. Les organisations de l'ESS ne se distinguent alors pas des organisations capitalistes. Dans certains cas, le capitalisme profite des initiatives des organisations de l'ESS pour se développer et peuvent même les menacer à cause d'une forte compétitivité. Le cas des assurances illustre bien ce phénomène. Les entreprises privées des assurances ont importé l'idée et la logique auprès des mutuelles et des coopératives tout en leur perdant ensuite leur poids<sup>250</sup>.

Enfin, l'instrumentalisation se concrétise dans la manipulation des organisations de l'ESS par les politiques publiques. Nombre d'entre elles ne jouent que le rôle des sous-traitants de l'Etat. Ce dernier tente souvent d'utiliser les organisations de l'ESS pour la mise en œuvre de sa politique économique et sociale à moindre coût<sup>251</sup>. Les associations qui gèrent les établissements de la protection sociale et les associations de l'eau potable dans les communes rurales sont des exemples concrets qui révèlent l'instrumentalisation des organisations de l'ESS par les pouvoirs publics. C'est pour cette raison que certains militants

---

<sup>250</sup> BRUNO F., 2013, op, cit., p. 97.

<sup>251</sup> LEVESQUE B., 2016, op. cit., p. 11.

revendiquent l'idée de plaider au lieu de prendre en charge les projets devant être réalisés par l'Etat. C'est la stratégie du « faire-faire » qui est mise en avant pour contraindre les institutions publiques à assumer leur responsabilité.

Du fait de vouloir régler les problèmes et les effets négatifs dérivés du capitalisme, un double risque peut se présenter<sup>252</sup>. Le premier concerne le retrait de l'Etat qui peut miser sur les initiatives des organisations de l'ESS pour se décharger complètement de ses responsabilités sociales notamment en cas des crises économiques. Certains auteurs le mentionnent déjà dans leurs écrits<sup>253</sup>. Le second consiste à former un secteur qui ne serait qu'une « roue de secours » marginale de l'économie du marché. Les organisations de l'ESS se limitent aux actions du terrain qui sont généralement modestes tout en laissant le réel pouvoir politique qui fait changer radicalement le contexte social et économique dans les mains des institutions publiques.

## 5. Défis et limites de l'ESS

L'ESS se trouve actuellement face à quatre défis principaux <sup>254</sup> . Premièrement, le phénomène de « multi-sociétariat » qui renvoie à l'intégration des acteurs divers, ce qui peut provoquer la réduction de la cohésion interne. Deuxièmement, l'obligation de concilier entre la démocratie et la croissance. Troisièmement, les organisations de l'ESS sont invitées à concrétiser un modèle de développement (social, local et socioéconomique) qui dépasse le rôle traditionnel d'amortisseur à celui de régulateur qui touche les règles du jeu, puis à celui de transformateur qui vise l'idéologie du système capitaliste. L'objectif entre autres, étant de faire face au phénomène de banalisation exercé par les entreprises capitalistiques. Par lequel, les initiatives réussites se reprennent et se domicilient

---

<sup>252</sup> BRUNO F., 2013, op. cit., p. 94.

<sup>253</sup> GIDDENS A., 1998, « The Third Way. The Renewal of Social Democracy, Malden, Polity Press, p. 162 - 169

<sup>254</sup> DEMOUSTIER D., 2001, op. cit., p. 137.

selon la logique du marché<sup>255</sup> comme l'exemple des assurances. Et enfin, les acteurs de l'ESS doivent développer des stratégies efficaces pour s'adapter à un environnement juridique, économique et politique instable. Même s'il présente des avantages, plusieurs contraintes apparaissent notamment celles liées au cadre juridique et aux politiques publiques.

L'ESS se trouve aussi face à plusieurs limites<sup>256</sup>.

- La créativité et la capacité d'innovation des organisations de l'ESS ne s'appliquent qu'aux secteurs historiques. L'industrie, les technologies d'information, la publicité et d'autres secteurs plus importants restent encore hors champ d'intervention de ces organisations. Ce qui limite leur développement dans le futur. La finalité, généralement définie à la création, empêche l'extension et la diversification des activités de plusieurs organisations vers d'autres secteurs pour se concentrer sur leur métier de base.
- Les managers des organisations de l'ESS ne cherchent à développer leurs structures qu'en cas de besoin pour atteindre leurs objectifs sociaux. La croissance n'est pas souvent la préoccupation première des organisations de l'ESS. Une fois l'objectif social atteint, le besoin de croître de l'organisation disparaît à l'exception de quelques entreprises sociales. C'est un phénomène dit de « sobriété entrepreneuriale volontaire ». Cela peut s'expliquer par le profil particulier des fondateurs des organisations de l'ESS qui mettent en premier rang l'objectif social. Alors que la rentabilité financière, pour eux, n'est qu'un moyen. L'enrichissement et le pouvoir ne sont pas les premières préoccupations des organisations de l'ESS.

---

<sup>255</sup>BATTILANI, PATRIZIA ET SCHRÖTER, HARM G., 2012, Demutualization and Its Problems, dans Battilani, Patrizia et Schröter, Harm G. (dir.). *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*, Cambridge, Cambridge University Press, p.150-171. in DUVERGER T., « Les transformations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire en France des années 1960 à nos jours », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2711>

<sup>256</sup>FREMEAUX P., 2012, op. cit., p. 26.

- L'insuffisance des profils, qui réunissent à la fois la qualité du goût d'entreprendre et le sens de l'intérêt général, n'encourage pas assez le développement de l'ESS. Malheureusement, ces deux qualités principales ne se rencontrent pas souvent chez les mêmes personnes. Ce qui impose un effort d'éducation et des activités qui découvrent les talents.

Le rôle des organisations de l'ESS dans l'avenir dépendra de leur capacité à se montrer aussi efficaces que les entreprises classiques tout en se distinguant par la mission sociale, et leur capacité à se mettre en réseau pour proposer un produit et/ou un service de meilleur rapport qualité/coût<sup>257</sup>. C'est un défi qui peut leur assurer l'accès aux financements spécifiques qui devient de plus en plus complexe dans le secteur de l'ESS. Etant donné ses spécificités et leurs structures de propriété qui est collective, les produits financiers classiques sont très peu adaptés<sup>258</sup>. La source principale reste alors les institutions publiques et les ONG nationales et internationales. Ces dernières années, la microfinance tente de combler ce gap de financement des organisations de l'ESS par des produits spécifiques destinés notamment aux coopératives. Mais il ne faut pas oublier que ces institutions financières appartiennent elles-mêmes au même secteur en constituant un écosystème cohérent. L'ESS développe ses mécanismes de financement propres, mais il reste toujours dépendant des autres secteurs privé et public. Il est à noter aussi que le financement de L'ESS dans les pays sous-développés est très fortement lié aux organismes internationaux duquel ce secteur dépend stratégiquement<sup>259</sup>. Le champ de financement nécessite encore des innovations entrepreneuriales accompagnées par une évolution législative.

---

<sup>257</sup> *ibid*, p.37.

<sup>258</sup> BOUCHARD M.J. et RONDEAU J., 2003, « le financement de l'économie sociale, à la croisée des intérêts privés et publics. Le cas du Réseau d'investissement du Québec », *Économie et Solidarités*, vol. 34, no 1, pp.123-135.

<sup>259</sup> VINCENT F., 1997, « des nouveaux outils pour financer l'économie sociale », conférence internationale sur l'économie sociale au Nord et au Sud, 7 et 8 à Ostende, Belgique.

En conclusion, Si l'ESS a été considérée au début comme une alternative (Gide, ), puis après une autre façon d'entreprendre à côté du capitalisme (Fauquet, ), actuellement, elle devient de plus en plus un projet coopératif (Desroche, )<sup>260</sup>. L'ESS est alors un secteur en quête de maturité. Son évolution historique a révélé la diversité de ses approches et ses rôles. Ce qui n'a pas abouti à un consensus sur sa définition et ses composantes. Les conceptions diffèrent selon les systèmes politiques et la situation socio-économique des pays. Toutefois, d'après son parcours, il s'agit d'un ensemble d'activités en économiques/sociales, émanant des initiatives des acteurs autres que les secteurs privé et public. L'ESS s'impose actuellement en tant que secteur à vocation politique induisant des effets économiques véritables dans le cadre d'une démocratie « associationniste » plus au moins complémentaire aux autres démocraties : démocratie marchande-spectaculaire et démocratie représentative<sup>261</sup>. Cette voie hybride de l'ESS nous renvoie à étudier de près les caractéristiques de ses organisations pour arriver enfin à cerner les spécificités de ses capacités organisationnelles pouvant accomplir cette mission ardue.

### **III. Déterminants organisationnels des organisations de l'ESS**

Vu l'évolution remarquable de l'ESS, les formes d'organisations, se multiplient et se compliquent. Ce qui constitue la particularité de ce type d'organisations et les distingue des autres notamment les entreprises classiques<sup>262</sup>. C'est un constat qui nécessite l'éclaircissement des spécificités des capacités organisationnelles de ce type d'organisations hybrides. Ce qui nous renvoie à conduire un travail analytique portant sur leurs caractéristiques en termes de configurations organisationnelles, principes, modèles économiques, etc.

---

<sup>260</sup> HELY M. et MOULEVRIER P., 2009, op. cit., p. 30.

<sup>261</sup> CAILLE A., 2003, op. cit., p. 234.

<sup>262</sup> LEVESQUE B., 2016, op. cit., p. 10.



Si nous nous sommes bien étalés sur l'évolution et les perspectives de l'ESS, il nous paraît utile dans ce qui suit d'aborder les critères distinctifs des organisations de ce secteur qui nous permettra ensuite de définir le champ empirique de notre recherche (1). Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur l'identification des capacités organisationnelles que nous allons observer en rapport avec la mise en réseau (2).

### 1. Caractéristiques des organisations de l'ESS

Comme nous l'avons démontré auparavant, l'ESS est un secteur éclaté dans lequel, les formes d'organisations se multiplient et se compliquent. Mais qui peuvent être unifiées selon cinq principes selon Démoustier (2001) : « l'entrepreneuriat collectif et la double qualité d'usager et d'associé ; la non-lucrativité ; la mutualisation, qui permet l'intégration et la solidarité ; la multifonctionnalité, exprimée à travers l'internalisation des coûts sociaux et la primauté de la dimension relationnelle ; la fonction d'employeur intégrant bénévolat et salariat comme modalités de rapport de travail »<sup>263</sup>.

Historiquement, Le concept d'organisation sociale est apparu et s'est développé séparément et différemment au départ aux Etats-Unis et en Europe<sup>264</sup>. L'entreprise sociale selon l'approche américaine a été vague au début des années 90. Toute activité économique marchande créée par un acteur privé pour offrir un service sociale est considérée comme une entreprise sociale<sup>265</sup>. En Europe, la notion d'entreprise sociale a été impulsée par l'émergence de concept de « coopérative sociale » en Italie qui désigne une activité économique offrant un service d'objectif social. Une vision qui a été partagée dans la plupart des pays européens dans le

---

<sup>263</sup> DEMOUSTIER D., 2001, op ; cit., p. 136.

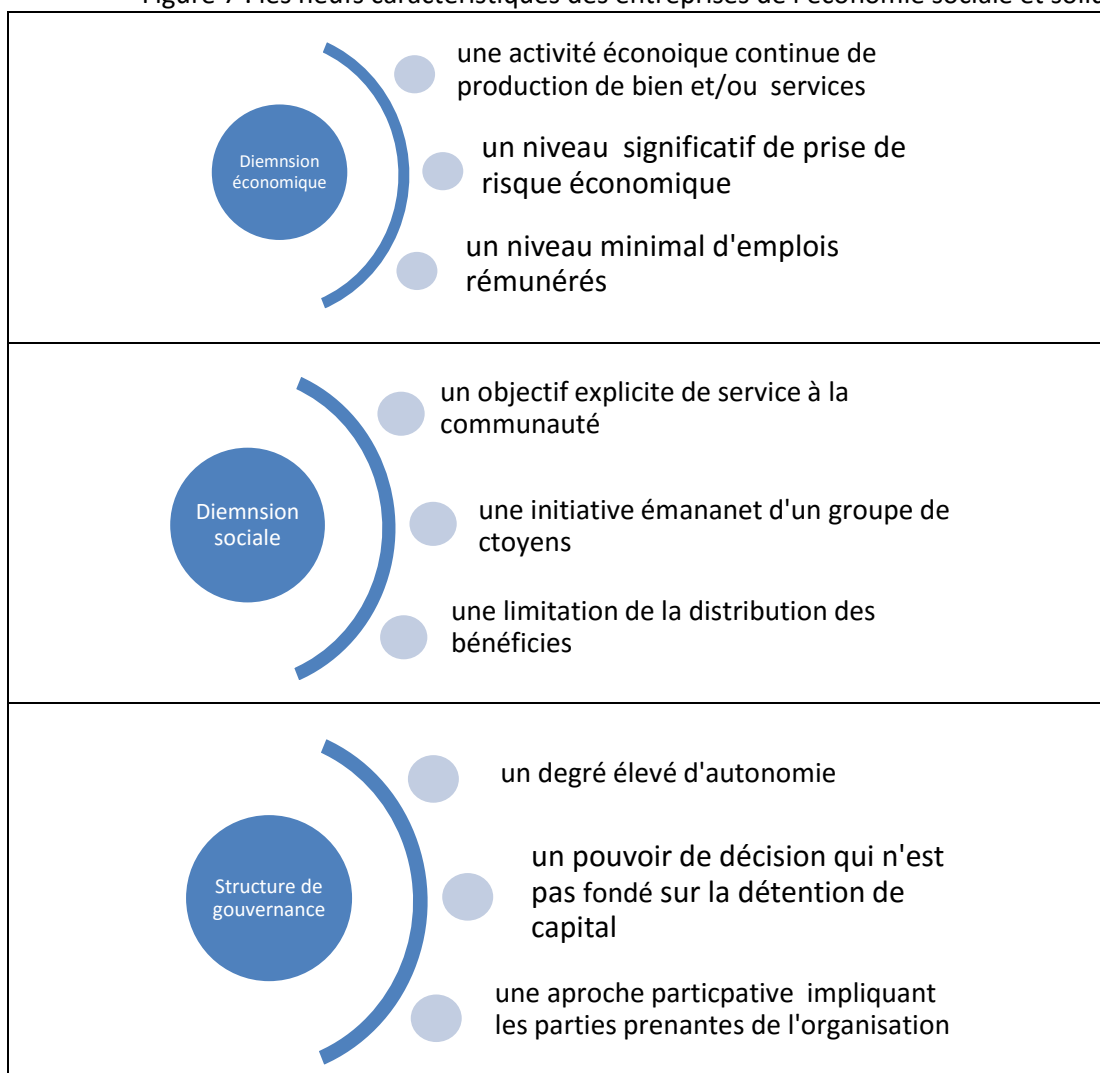
<sup>264</sup> DEFOURNY, J. ET M. NYSSSENS, 2010, « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », XXIIIe colloque de l'ADDES, Paris.

<sup>265</sup> DEFOURNY, J., 2004, « L'émergence du concept d'entreprise sociale », Reflets et perspectives de la vie économique, tome XLIII, no 3, p. 9-23

cadre du tiers secteur<sup>266</sup> que nous désignons dans ce travail par Economie Sociale et Solidaire.

Les français, plus précisément, ont bien limité ce concept en le considérant comme un groupement de personnes qui s'associent pour un objectif qui n'est pas uniquement lucratif. Il englobe les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Le concept a évolué en déterminant ses neuf caractéristiques principaux regroupés en trois dimensions selon le réseau européen EMES :

Figure 7 : les neuf caractéristiques des entreprises de l'économie sociale et solidaires.



Source : Adapté de Defourny et Nyssens, 2011, p. 319.

<sup>266</sup> BACQ S. et JANSSEN F., 2008, « Définition de l'entrepreneuriat social : revue de littérature selon les critères géographique et thématique », IXe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Certes, ces neuf caractéristiques peuvent constituer un moyen efficace pour identifier précisément les organisations de l'ESS. Elles ont pris en compte entièrement les dimensions principales du secteur : économique, sociale et gouvernance. Et ce en respectant aussi les principes et les valeurs reconnus tels que : l'autonomie de décision et l'indépendance vis-à-vis des acteurs publics, la gestion démocratique (une personne, une voix), la solidarité entre les membres, la répartition des excédents qui n'est pas fondée sur le capital (ce qui renvoie au principe d'a-capitalisme<sup>267</sup>), l'indivisibilité des fonds propres<sup>268</sup>.

A l'épreuve de ses caractéristiques et ses principes, la définition de ce type d'organisation a évolué. Nous retenons ainsi la définition la plus répandue en Europe qui revient à Bacq et Janssens (2008) : « *L'entreprise sociale est une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites. Les entreprises sociales placent une grande valeur dans leur autonomie et supportent les risques économiques liés à leur activité socioéconomique* »<sup>269</sup>. Il est à signaler aussi que ces organisations se caractérisent par leur ancrage territorial. Ce type d'actions entrepreneuriales émergent souvent d'un processus et une dynamique collective enracinées dans une communauté bien précise<sup>270</sup>.

D'un autre côté, l'identification des organisations d'ESS peut se faire selon les caractéristiques des entrepreneurs ou selon le processus d'entrepreneuriat. L'entrepreneur d'une organisation de l'ESS est défini par Bacq et Janssen comme « un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit, mais

---

<sup>267</sup> Parodi M., 2009, « L'économie sociale et solidaire une alternative à l'économie capitaliste ? », [www.recma.org/node/861](http://www.recma.org/node/861).

<sup>268</sup> EMIN, S. et SCHIEB-BIENFAIT N., 2010, « Ce que l'économie sociale et solidaire fait à l'entrepreneuriat », Document de travail, <<http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00449623>>, version 1, 22 janvier 2010.

<sup>269</sup> BACQ S. et JANSSEN F., 2008, « Définition de l'entrepreneuriat social : revue de littérature selon les critères géographique et thématique », IXe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

<sup>270</sup> BOUCHARD M.J., 2008, « L'innovation sociale », Colloque international Économie sociale et solidaire, Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales, Nantes, 29 et 30 septembre.

de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté non traités par le système en place. Cela l'amènera à adopter un comportement entrepreneurial inscrit dans des pratiques de gestion traditionnelles »<sup>271</sup>. Cette définition met en relief les caractéristiques principales des fondateurs des organisations d'ESS. Ils doivent prioriser la mission sociale au détriment de la mission économique. Cette dernière n'est qu'un moyen pour pérenniser le projet. Ce volet nous renvoie à la question du processus d'entrepreneuriat dans le champ d'ESS. Certains le définissent comme « un processus d'identification, d'évaluations et d'exploitation d'opportunités visant à une création de valeur sociale, au moyen d'activités commerciales relevant du marché et de l'utilisation d'un large éventail de ressources »<sup>272</sup>. Cela revient à dire les organisations sociales exercent les activités commerciales avec des techniques de gestion plus au moins classiques mais tout cela dans le but de créer une valeur sociale. C'est un processus particulier qui exige un profil d'entrepreneur exceptionnel. Dans le cadre de l'approche processuelle, plusieurs auteurs ont pu distinguer trois formes d'entrepreneuriat<sup>273</sup> :

- L'entrepreneuriat classique : le cas des entreprises qui ne cherchent que le profit économique sans aucune responsabilité sociale.
- L'entrepreneuriat basé sur la RSE : dont les organisations cherchent en premier lieu le profit mais elles visent à avoir un rôle social minoritaire.

---

<sup>271</sup> BACQ S. et JANSSEN F., 2008, op. cit., p. 8.

<sup>272</sup> BACQ S. et JANSSEN F., 2011, « The multiple faces of social entrepreneurship : a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, nos 5-6, p. 373-403. In VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 25, n°3-4, p. 155-194.

<sup>273</sup> AUSTIN J., STEVENSON H. et WEI-SKILLERN J., 2006, « Social and commercial entrepreneurship : same, different, or both ? », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, vol. 30, no 1, p. 1-22.

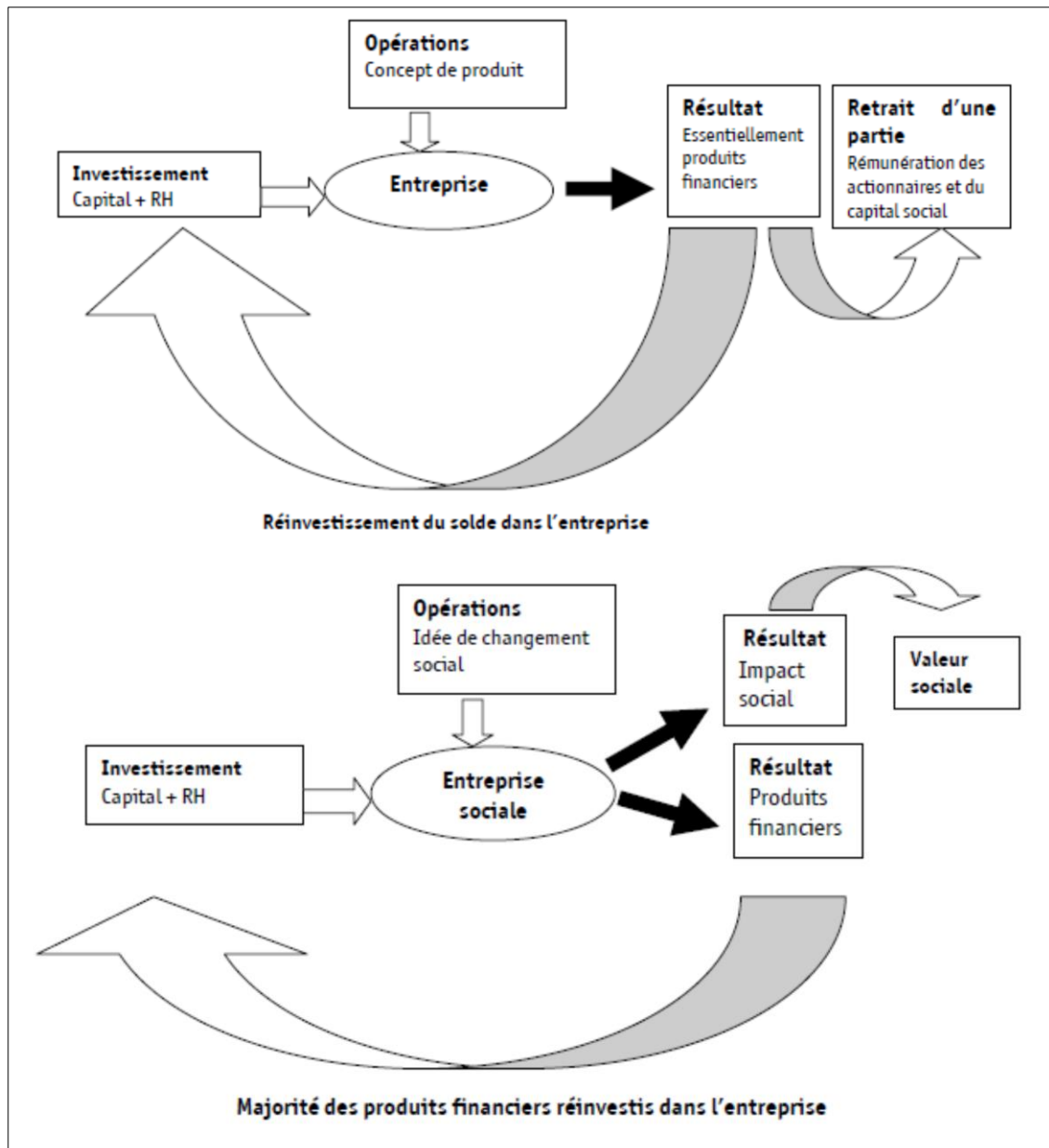
- L'entrepreneuriat social : dont les organisations visent majoritairement ou exclusivement la mission sociale.

## 2. Comparaison des modèles économique classique et social

L'hétérogénéité du secteur de l'ESS débouche sur une variété des modèles économiques adoptés par ses organisations. Si les principes et les valeurs de ce champ particulier peuvent différencier ses organisations de ceux des entreprises classiques, certaines confusions peuvent demeurer chez les non spécialistes.

Pour mieux identifier les spécificités du modèle économique des organisations de l'ESS, nous avons choisi de mener une étude comparative exhaustive avec les entreprises classiques. Le but étant de relever minutieusement les ressemblances et les dissemblances.

Figure 8 : Comparaison du modèle économique classique / social<sup>274</sup>



Source : Chalencon et al. à partir de « Emprendimentos sociais sustentáveis », Mc Kinsey/ Ashoka, p. 6

Les modèles économiques des organisations de l'ESS se distinguent nettement de ceux des entreprises classiques sur plusieurs volets. Si les opérations des entreprises classiques se focalisent fondamentalement sur le concept de produit et selon les critères purement commerciaux, celles des organisations de

<sup>274</sup> CHALENCON G. et al., (sd), « Business plan social, guide méthodologique », ESSEC Chaire entrepreneuriat social.

l'ESS s'intéressent premièrement aux idées du changement social. Ainsi, les résultats des entreprises sociales ne se limitent pas aux produits financiers, la valeur sociale est considérée comme un indicateur principal de ses résultats. Elle doit être figurée dans les états de synthèse dans le cadre d'un bilan social. La dernière particularité des modèles économiques sociaux concerne le réinvestissement de la majorité des produits financiers réalisés, alors que les business modèles classiques ne réinjectent qu'une partie dans l'entreprise en distribuant le reste aux apporteurs de capital.

Cette comparaison générale des schémas des business modèles classique/social, peut être approfondie par une analyse des déterminants organisationnels des organisations de l'ESS en les comparant avec ceux des entreprises classiques. Le tableau ci-après présente suffisamment les différents aspects.

**Tableau 14 : tableau comparatif entre l'entreprise classique et l'entreprise sociale<sup>275</sup>.**

	Entreprise classique	Entreprise sociale
But	Maximiser le profit des actionnaires	Créer du changement social au travers de la réalisation de sa mission
Objectif	Création de valeur économique	Création de valeur sociale et économique
Marché	Répondre à des besoins rentables	Répondre à des besoins non couverts
Positionnement Analyse compétitive	Positionnement dans une logique concurrentielle	Positionnement dans des logiques de complémentarités, de partenariats et éventuellement concurrentielle
Démarche	Mettre tous les moyens au service de l'objectif	La démarche / les moyens mis en oeuvre doivent être en cohérence avec des principes d'action

<sup>275</sup> Géraldine Chalencon et al., « Business plan social, guide méthodologique », ESSEC Chaire entrepreneuriat social.

		spécifiques
Cibles	Clients + actionnaires	Multiplicité et diversité des cibles / bénéficiaires directs et indirects
Mode de Financement	Apport en capitaux des actionnaires et réinvestissement des profits dégagés une fois les actionnaires rémunérés	Complexité et mixité des financements Réinvestissement de 100% des bénéfices financiers
Forme juridique	Sociétés à but lucratif (quelques différences mineures en fonction des différentes formes de société)	Diversité des formes juridiques possibles en fonction de la mission, des principes d'action et des objectifs
Gouvernance	Modèle relativement standardisé	Modèles plus ou moins complexes en fonction du statut choisi
RH	Salariées	Diversité des RH (bénévoles, salariés, volontaires, etc.)
Critères de réussite	Profit dégagé	Utilité sociale créée + viabilité économique de la structure

Source : Chalencon et al., p. 7

Il est à noter que le modèle économique des organisations de l'ESS est très varié. D'un côté, certains modèles sont insérés dans la logique purement de marché, ce qui situe ces organisations face à la concurrence des entreprises classiques. D'un autre côté, certaines organisations de l'ESS, ayant un modèle proche de la logique des institutions publiques, se retrouvent dans une forte dépendance de l'Etat à travers ses financements<sup>276</sup>.

La particularité des organisations de l'ESS se manifeste distinctement dans leur dépendance forte à l'environnement d'abord pour les ressources qui sont généralement plurielles : ressources marchandes ; non marchandes et non

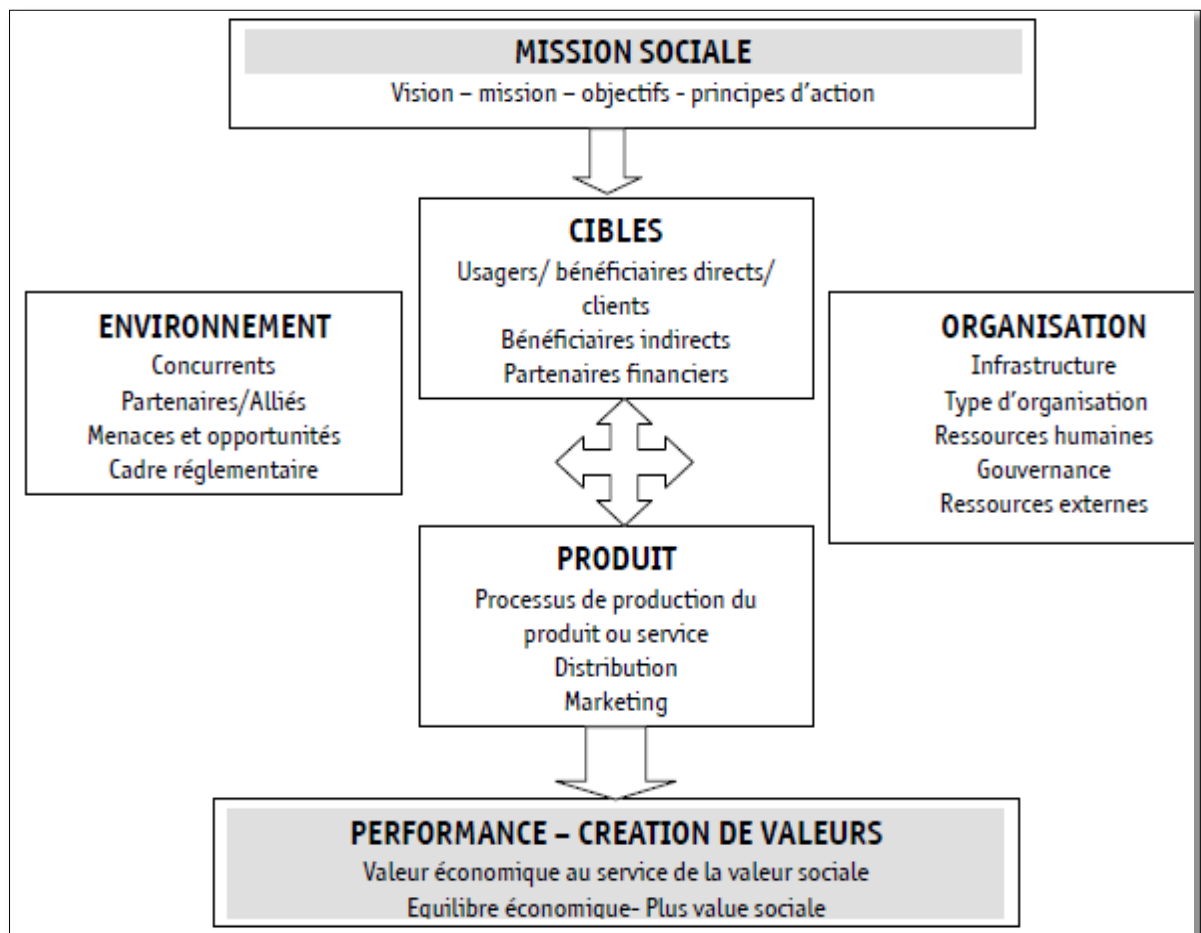
---

<sup>276</sup> FREMEAUX P., 2012, « Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ? », Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et pour la Caisse des Dépôts et Consignations, alternatives économiques, études et communication.



monétaires et puis pour les besoins prises en charge<sup>277</sup>. La figure ci-après synthétise le fonctionnement des organisations de l'ESS. Partant d'une mission sociale bien définie, elles doivent cibler une population à soutenir (usagers, adhérents, bénéficiaires, etc). Et ce, à travers un processus de production du produit ou service tout en assurant une gestion organisationnelle efficace permettant une ouverture environnementale adéquate avec les concurrents et/ou les partenaires. L'enjeu principal est d'équilibrer entre la performance économique et la performance sociale.

Figure 9 : Fonctionnement des organisations de l'ESS<sup>278</sup>.



Source : Chalencon et al., p. 13

<sup>277</sup> LEVESQUE B., 2016, « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », Revue Interventions économiques [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 01 octobre 2016, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2802> p 11

<sup>278</sup> Géraldine Chalencon et al., op ; cit., p.

L'organisation de l'ESS peut être identifiée alors par les neuf caractéristiques regroupées en trois dimensions : économique, sociale et structure de gouvernance. Ce qui se concrétise nettement dans les business modèles notamment au niveau du réinvestissement des produits financiers et la cible du projet qui peut être les adhérents, les bénéficiaires ou un territoire.

Au Maroc, le concept d'organisation de l'ESS est resté longtemps ambigu. Un projet de loi préparé par le ministère de l'Artisanat et de l'ESS en 2016 a tenté de déterminer ce qu'est une organisation de l'ESS<sup>279</sup>. En adoptant une approche basée sur la caractérisation selon les business modèles, Six formes organisationnelles ont été identifiés : les coopératives, les mutuelles, les fondations, les associations de microfinance, les associations à utilité sociale et économique, les entreprises à finalité sociale. Néanmoins, les deux derniers types ne sont pas encore bien identifiés. Un décret d'application est prévu après l'approbation du projet de loi. Une étude récente précise que les coopératives restent la composante principale et la plus structurée qui répond au mieux aux règles, aux valeurs et aux principes de l'ESS<sup>280</sup>.

---

<sup>279</sup> Projet de loi cadre régissant l'économie sociale et solidaire au Maroc.

<sup>280</sup> LEVESQUE B., 2016, op. cit., p. 11.

## Conclusion du chapitre 2

L'ESS est un champ qui ne date pas d'aujourd'hui, mais qui suscite encore un débat entre politiciens, chercheurs et praticiens. S'il y a une unanimité sur les valeurs et la finalité des activités de l'ESS qui doivent viser en premier lieu l'Homme au lieu du capital, plusieurs aspects provoquent une polémique animée. Concernant la mission du secteur, certains défendent la promotion de l'ESS en tant qu'alternative à l'économie classique, d'autres ne la considèrent que complémentaire en limitant son rôle à la réparation des crises économiques engendrées de temps en temps par le système capitaliste.

Quant à son évolution, l'ESS est fortement conditionnée par les crises socio-économiques qu'ont connues les sociétés contemporaines. Après avoir été convaincu que l'intérêt général des nations n'est plus le rôle seul de l'Etat, le modèle classique Etat-marché a été revu en impliquant un troisième acteur constitué des organisations de l'ESS. Le défi est alors d'assurer une mission sociale tout en exerçant une activité économique. Un effort de modernisation du système de management de ces organisations a été effectué en empruntant celui des entreprises classiques. Ce qui a conduit à un phénomène dit « virage entrepreneurial ». Les organisations de l'ESS tendent à se préoccuper plus de la logique économique que de la logique sociale. C'est un constat qui prouve le mythe de l'ESS pour certains chercheurs, en affirmant que ce dilemme est irréalisable.

L'histoire des activités de l'ESS ont révélé trois scénarios : la récupération, la banalisation et l'instrumentalisation. Quand un projet qui est né dans la sphère de l'ESS réussisse, l'Etat ou les entreprises classiques le récupèrent. La sécurité sociale en est un exemple concret ainsi que le commerce des produits bio qui est devenu actuellement un créneau d'investissement des entrepreneurs privés. Et

quand les initiatives de l'ESS se multiplient, la concurrence s'est accentuée. Ce qui conduit au phénomène de virage entrepreneurial cité ci-dessus. C'est ce qu'on appelle la banalisation. Le dernier scénario concerne l'instrumentalisation des organisations de l'ESS par les pouvoirs publics ou par les entrepreneurs classiques. Ceci renvoie à une réalité à plusieurs facettes de l'ESS.

L'ESS est réellement un champ varié et polymorphe. Elle contient des organisations de différents statuts avec plusieurs business models. Certaines organisations se focalisent sur leurs fondateurs pour leur rendre service comme le cas des coopératives, d'autres ciblent les adhérents en situation vulnérable comme le cas des associations. Sur un autre volet, les organisations de l'ESS dépendent financièrement soit de l'Etat soit des entreprises classiques. Ceci peut remettre en cause l'homogénéité du secteur.

En somme, Si l'ESS est considérée au début une alternative (Gide), puis après une autre façon d'entreprendre à côté du capitalisme (Fauquet), actuellement, elle devient de plus en plus un projet coopératif (Desroche)<sup>281</sup>. L'ESS est alors un secteur en quête de maturité. Son évolution historique a révélé la diversité de ses approches et de ses rôles. Ce qui n'a pas abouti à un consensus sur sa définition et ses composantes. Les conceptions diffèrent selon les systèmes politiques et la situation socio-économiques des pays. Toutefois, il est clair de déduire, d'après son parcours, qu'il s'agit d'un ensemble d'activités en double logique économique/sociale, émanant des initiatives des acteurs autres que privés et publics. L'ESS s'impose actuellement en tant que secteur à vocation politique induisant des effets économiques véritables dans le cadre d'une démocratie « associationniste » plus au moins complémentaire aux autres démocraties : démocratie marchande-spectaculaire et démocratie représentative<sup>282</sup>.

---

<sup>281</sup> HELY M. et MOULEVRIER P., 2009, op ; cit., p. 30.

<sup>282</sup> CAILLE A., 2003, op. cit., p. 234.

Pour bien caractériser concrètement le champ de l'économie sociale et solidaire, nous retenons deux approches : l'approche par le statut et l'approche par les valeurs : la première consiste à délimiter l'ESS par le statut des organisations en identifiant les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations. La deuxième approche se base principalement sur les valeurs des organisations. Toute activité entrepreneuriale ayant une mission sociale avec une dimension économique est considérée une organisation d'ESS<sup>283</sup>.

---

<sup>283</sup> LAVILLE, J.-L. et CATTANI A. (dir.), 2005, Dictionnaire de l'autre économie, Paris, Desclée de Brouwer.

## **Chapitre 3 : Capacités organisationnelles des organisations de l'Economie Sociale et solidaire (ESS)**

C'est un concept issu principalement de l'approche basée sur les ressources en stratégie<sup>284</sup>. Cette approche connaît un développement remarquable depuis les années 80 du siècle dernier. Elle insiste sur le rôle des ressources et des capacités organisationnelles dans la performance de l'organisation. Il en résulte l'importance d'étudier les mécanismes de développement de ces capacités organisationnelles. Le défi s'accroît dans le champ de l'ESS par ses spécificités.

Dans ce chapitre, la mission principale consiste à relever les capacités organisationnelles spécifiques aux organisations de l'ESS. Pour ce faire, il est primordial dans un premier temps d'éclaircir le concept des capacités organisationnelles et ses caractéristiques (I), puis une esquisse des formes connues des capacités organisationnelles nous permettra de bien cerner le concept central (II). Ensuite, nous nous focaliserons sur les mécanismes d'apprentissage des capacités organisationnelles pour montrer comment la mise en réseau peut les impacter(III). Enfin, dans un dernier point, nous préciserons les spécificités des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS pour en déduire la cadre théorique de notre recherche.

### **I. Définition et caractéristiques des capacités organisationnelles**

La capacité organisationnelle est abordée souvent par les chercheurs en Management stratégique et en partie par ceux qui relèvent des ressources humaines. Elle peut être localisée à l'intersection des deux champs avec un privilège pour le management stratégique. La capacité d'une organisation se

---

<sup>284</sup> GILLES, E., et al., 2003, capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamiques : une proposition de définitions, Consulté sur, pp.43-56

concrétise en quelques sortes par les capacités personnelles. Ce qui a enrichi la littérature en ressortant plusieurs termes entre autres celui de la compétence.

Notre objectif pour cette partie est d'éclairer le concept de capacité organisationnelle et d'identifier ses caractéristiques. Pour ce faire, on va aborder les deux termes clés : capacité et compétence avant d'entamer le concept de capacité organisationnelle. Ensuite, nous nous focaliserons sur ses caractéristiques principales.

### 1. Capacité organisationnelle et concepts connexes

Définir la capacité organisationnelle c'est d'abord définir le terme capacité au sens large. Ce qui nous renvoie aussi à définir le terme « compétence » mobilisé souvent dans la littérature et parfois avec le même sens. L'éclaircissement de ces deux termes nous facilitera ensuite la tâche pour bien cerner le concept de la capacité organisationnelle.

#### a. La notion de capacité

Le terme « capacité » est la traduction la plus proche au terme anglais « capability ». Winter le définit ainsi : « To be capable of some thing is to have a generally reliable capacity to bring that thing about as a result of intended action. Capabilities fill the gap between intention and outcome, and they fill it such a way that the outcome bears a definite resemblance to what was intended»<sup>285</sup>.

Le terme « capacité », d'après le petit robert, désigne l'aptitude, l'habilité, la faculté, la force ou le pouvoir faire quelque chose. Il renvoie à la qualité d'une personne qui est apte à comprendre et agir.

Les deux définitions renvoient à la manière de faire quelque chose pour réaliser un résultat qui n'est pas loin de l'objectif. Ce qui est valable au niveau de

---

<sup>285</sup> WINTER S.G., 2000, The Satisficing Principle in Capability Learning, Strategic Management Journal, 21, 981-996.

l'individu, peut être projeté parfaitement au niveau des organisations. D'où la notion de capacité organisationnelle.

La capacité est assimilée dans certains travaux au pouvoir d'agir. Le processus de son développement dépend de ses trois composantes. L'estime de soi qui signifie la reconnaissance de ses propres capacités (ce qui est valable aussi pour les organisations). La conscience critique qui permet la compréhension des problèmes et de ses racines ainsi que la possibilité d'y remédier. Et enfin, les compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) nécessaires à l'action pour s'adapter au changement<sup>286</sup>.

La notion de capacité dans le domaine des organisations fait référence à la théorie des ressources. Selon cette théorie, une ressource rare, non substituable inimitable constitue un avantage compétitif durable<sup>287</sup>. Cette ressource est au sens large, elle peut être une compétence, une information, une relation, un actif humain ou organisationnel. Dans ce champ de management, plusieurs définitions de capacité ont été proposées. Collis a distingué trois types : tout d'abord, la capacité est considérée comme un moyen de réalisation des activités de base de l'organisation ; le deuxième type aborde la capacité dans une perspective dynamique qui permet l'amélioration des activités de l'organisation et le dernier appréhende la capacité comme elle à l'origine du développement des nouvelles activités<sup>288</sup>. Selon Johnson, Melin et Whittington, ces définitions restent classiques et montrent des limites dont la principale la négligence des processus internes à

---

<sup>286</sup> GENARD J L., 2013, « de la capacité, de la compétence, de l'empowerment, repenser l'anthropologie de la participation », politiques et sociétés, volume 32, numéro 1, p. 43-62

<sup>287</sup> BARNEY J.B., 1991, "Firm resources and Sustain of Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.

<sup>288</sup> COLLIS, D.J., 1994, "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, 15, 143-152. in AUTISSIER D, et VANDANGEON-DERUMEZ I, 2010, « Evaluer la capacité à changer d'une organisation : une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement », Conférence AIMS.



l'organisation tout en restant au niveau macro<sup>289</sup>. C'est une limite qui donnera naissance à d'autres concepts comme les capacités dynamiques.

b. La notion de compétence

Le concept de compétence est très présent dans les sciences de gestion notamment le domaine de GRH et de Management stratégique, même s'il manque un cadre théorique précis de ce concept<sup>290</sup>. La GRH encadre ce concept de compétence dans une approche basée sur les comportements individuels. Alors que la Management stratégique l'aborde dans une approche centrée sur les compétences développées au niveau organisationnel<sup>291</sup>. Cela revient à dire que les compétences individuelles concernent le niveau micro et sont étudiées par les chercheurs de la GRH. Selon une classification classique, on distingue trois types de ces compétences individuelles : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être<sup>292</sup>. D'autres auteurs privilégient une approche multidimensionnelle en introduisant la notion de métacompétences pour désigner les compétences nécessaires au développement des compétences individuelles<sup>293</sup>. Dans ce cadre, la compétence est définie comme « une capacité avérée d'utiliser des savoirs et des aptitudes et des compétences personnelles sociales et méthodologiques dans des situations de travail ou d'étude pour le développement professionnel et personnel »<sup>294</sup>

---

<sup>289</sup> JOHNSON G., MELIN L. et WHITTINGTON R., 2003, "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, n°1; 3-22.

<sup>290</sup> CUENOUD T., MOREAU C. et MERTENS S., 2013, « Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 329, p. 80-91.

<sup>291</sup> HADDADJ, S. et BESSON D., 2000, « Introduction à la gestion des compétences », *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 82-83.

<sup>292</sup> DURAND, T., 2000, « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, no 127, p. 84-102.

<sup>293</sup> DELAMARE LE DEIST, F. ET J. WINTERTON, 2005, « What is competence ? », *Human Resource Development International*, vol. 8, no 1, p. 27-46.

<sup>294</sup> ARIBAUT M., 2009, Get to know Ecvet better, questions and answers, European credit system for vocational education and training (Ecvet), European commission, Education and culture. In Thibault Cuénoud, Charlotte Moreau et Sybille Mertens, 2013, « Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 329, p. 80-91.

Par contre, les chercheurs de management stratégique s'intéressent aux compétences organisationnelles (niveau macro) comme facteur déterminant de l'avantage concurrentiel<sup>295</sup>. A ce niveau, Les compétences sont définies comme « des ressources immatérielles à mobiliser dans le but d'améliorer la performance par la création d'un avantage concurrentiel soutenable »<sup>296</sup>. Dans le même sens, Barney, pour mettre en valeur le rôle des compétences dans l'avantage concurrentiel, a évoqué ses caractéristiques pour les distinguer des autres termes avoisinants. Pour lui, la compétence doit :

- Permettre à l'organisation de saisir les opportunités offertes par l'environnement, et faire face à ses menaces.
- Etre rare et n'est pas à la disposition des concurrents.
- Etre difficile à imiter vu sa complexité et sa dépendance vis-à-vis de l'historique de l'organisation.
- Etre difficile à se substituer<sup>297</sup>

La compétence, au sens large, est définie par Zarifian comme « une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente .... La faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité »<sup>298</sup>. Cette définition met l'accent sur la gestion des situations, la communication et la coopération. D'autres auteurs ont insisté sur l'environnement et ses ressources

---

<sup>295</sup> ROUBY É., et THOMAS C., 2009, «L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences», Revue interventions économiques, vol. 40, <<http://interventionseconomiques.revues.org/134>>.

<sup>296</sup> VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 25, n°3-4, p. 155-194.

<sup>297</sup> Barney, J.B., 1991, Firm resources and Sustain of Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99-120.

<sup>298</sup> ZARIFIAN P., 1999, « Objectifs compétence, pour une nouvelle logique », Rueil-Malmaison, France : Liaisons. In LOUE C. et LAVIOLETTE M., 2006, « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », VIIIe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.

come un élément clé dans la définition de la compétence<sup>299</sup>. Ce qui montre le rôle que peut jouer la mise en réseau dans le développement des compétences.

La compétence, à l'instar de la capacité, est liée à l'avantage concurrentiel des organisations. Elle se développe aussi par un processus de transformation des ressources entrantes lors de la réalisation des objectifs. La différence entre les deux concepts n'est que le style de langage des auteurs et les objectifs des recherches<sup>300</sup>. C'est pour cette raison que plusieurs auteurs traduisent le terme « capability » par compétence<sup>301</sup>. Le terme compétence en anglais est presque synonyme de terme « capability ». De même Tarondeau définit les compétences organisationnelles comme « des capacités particulières de mise en œuvre d'éléments d'actif, dans un objectif stratégique »<sup>302</sup>. Le mot capacité est utilisé alors pour désigner une compétence. Cela nous permettra d'accepter la similarité des deux concepts (compétence et capacité) dans notre travail.

#### c. Le concept de capacité organisationnelle

La capacité organisationnelle c'est un savoir-faire qui permet de se distinguer par rapport aux concurrents<sup>303</sup>. L'organisation arrive à faire ce que les autres ne font pas ou le font mal. Dans ce cas, ces capacités organisationnelles distinctives sont considérées comme une source d'avantage concurrentiel<sup>304</sup>. Pour mieux cerner le concept de la capacité organisationnelle, nous présenterons ci-après quelques définitions :

---

<sup>299</sup> LOUE C. et LAVIOLETTE M., 2006, « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », VIIIe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.

<sup>300</sup> GILLES, E., et al., 2003, op. cit., p. 7.

<sup>301</sup> ARRECGL J-L., 2000, L'approche fondée sur les ressources. In J. Arrègle, E. Cauvin, M. Ghertman, B. Grand and P. Rousseau (Ed.), Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations (pp. 193-252). Paris:Economica.

<sup>302</sup> TARONDEAU J.-C., 2003, Le Management des savoirs, 3e édition. Paris, Presses universitaires de France. In VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 25, n°3-4, p. 155-194.

<sup>303</sup> GILLES, E., et al., 2003, op. cit., p. 4.

<sup>304</sup> LORINO, P., 2001, Méthodes et Pratiques de la Performance : le pilotage par les processus et les compétences, Éditions d'Organisation, Paris, p. 551.

- Grant (1991) : « A capability is the capacity for a team of resources to perform some task or activity. While resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage»<sup>305</sup>.
- Collis (1994) : « [...], we define organizational capabilities as the socially complex routines that determine the efficiency with which firms physically transform inputs into outputs »<sup>306</sup>.
- Winter (2000) : « An organizational capability is a high-level of routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decisions options for producing significant outputs of a particular type »<sup>307</sup>.
- Amit et Schoemaker (1993) : « Capabilities, [...] refer to a firm's capacity to deploy Resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. They are information-based, tangible or intangible processes, that are firm-specific and are developed over time through complex interactions among the firm's Resources. They can abstractly be thought of as 'intermediate goods' generated by the firm to provide enhanced productivity and protection for its final product or service. Unlike Resources, Capabilities are based on developing, carrying and exchanging information through the firm's human capital. [...] Capabilities are often developed in functional areas (e.g., brand management in marketing) or by combining physical, human and technological Resources at the corporate level. As a result, firms may build such corporate Capabilities as highly reliable service, repeated process or product

---

<sup>305</sup> GRANT, R.M., 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", California Management Review, 33, 114-135.

<sup>306</sup> COLLIS, D.J., 1994, "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities", Strategic Management Journal, 15, 143-152.

<sup>307</sup> WINTER S.G., 2000, The Satisficing Principle in Capability Learning, Strategic Management Journal, 21, 981-996.

innovations, manufacturing flexibility, responsiveness to market trends, and short product development cycles »<sup>308</sup>

Ces différentes définitions ont mis l'accent sur la manière par laquelle les organisations arrivent à combiner les différentes ressources pour produire un bien ou un service avec efficacité et efficiente. Autrement, il s'agit de « la capacité d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités »<sup>309</sup>. Gilles a proposé une définition synthétique du concept : « Le concept de capacité organisationnelle définit l'habilité ou l'aptitude de l'organisation pour réaliser ses activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur, selon les objectifs qu'elle avait définis précédemment, c'est-à-dire en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale ou à tout changement dans cette intention »<sup>310</sup>.

A titre d'illustration nous empruntons à Gilles un exemple concret d'une entreprise de production électronique pour mieux expliquer la relation de cette notion avec les ressources<sup>311</sup> :

*« Une entreprise qui produit des microprocesseurs doit nécessairement posséder des ressources qui peuvent être, par exemple, les matières premières telles que la silice ou bien les équipements qui sont des actifs immobilisés. Sans équipement de transformation, la silice n'a que très peu de valeur de même que les équipements ne peuvent produire sans cette matière première. À côté de ces ressources physiques, l'organisation doit posséder également en nombre suffisant des ressources financières qui vont lui permettre d'acheter ses équipements et ses*

---

<sup>308</sup> AMIT, R. and SCHOEMAKER, P.J., 1993, Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal, 14, 33-46.

<sup>309</sup> TEECE D., BALLINGER. ZANDER U., KOGUT B., 1995, « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : an Empirical Test », Organization Science, January, p. 76-92

<sup>310</sup> GILLES, E., et al., 2003, op. cit., p. 8.

<sup>311</sup> Ibid, p. 4.

*matières premières. Cette organisation doit aussi avoir à son emploi des ressources humaines qualifiées qui sont cruciales pour réaliser une production de qualité. Cependant, des équipements à la fine pointe du progrès sont nécessaires pour assurer cette production. L'organisation a besoin aussi de systèmes d'information performants pour supporter ses processus. Finalement, la production de microprocesseurs nécessite que l'ensemble de ces ressources soit coordonné, combiné et déployé dans différents processus pour réaliser la transformation des intrants en extrants avec efficacité et efficience. La réalisation de ces processus nécessite la présence de savoir et de savoir-faire. En conclusion, lorsque la firme réalise la production de microprocesseurs en utilisant ses ressources dans ses processus, qui sont des processus de travail, elle met en œuvre et elle exprime sa capacité organisationnelle de production de microprocesseurs ».*

La capacité organisationnelle désigne la manière d'orchestrer les ressources disponibles pour créer une valeur reconnue par les partenaires. Cela se réalise dans un processus complexe qui dépend du contexte compliqué de l'organisation. Comme une partie des ressources viennent de l'externe, la mise en réseau peut jouer un rôle déterminant dans le développement des capacités organisationnelles.

## 2. Les caractéristiques des capacités organisationnelles

D'après les définitions citées ci-dessus, force est de constater la dépendance de la capacité organisationnelle au concept de ressource. Celui-ci se considère, en tant que tous moyens nécessaires au processus de la transformation des inputs en outputs, un antécédent indispensable pour le développement de la capacité organisationnelle.

L'interaction des ressources de l'organisation avec les compétences du personnel dans une action donnée fait émerger et rend visible la capacité

organisationnelle. C'est l'action qui permet de présenter, analyser, et même pour suivre le développement de la capacité organisationnelle<sup>312</sup>.

La capacité organisationnelle se caractérise par sa qualité **systemique**. Elle n'est pas la somme arithmétique de ses composantes (ressources et compétences), mais elle est le résultat composé de l'assemblage de ces éléments dans un processus d'action. A signaler que le système de coordination est déterminant dans ce processus. Les mêmes ressources dans les organisations différentes n'émergent pas forcément les mêmes capacités organisationnelles. Bien coordonner est aussi une capacité organisationnelle. Ce qui renvoie à un constat indiqué par Gilles : « les capacités organisationnelles actuelles présentes sont le produit des capacités organisationnelles antérieures »<sup>313</sup>. Force est de constater alors le caractère dynamique des capacités organisationnelles. Elles sont toujours en développement par l'effet d'apprentissage<sup>314</sup>. Comme elles sont liées à l'action, et comme l'action constitue un moyen d'apprentissage par excellence, les capacités organisationnelles sont en amélioration permanente.

Un autre concept clé dans le développement des capacités organisationnelles concerne la « connaissance organisationnelle ». Elle envisage l'interaction entre les compétences et les ressources dans une action intégrée et selon les principes d'organisation et de division du travail<sup>315</sup>. Metcalfe montre la nature de la relation entre la connaissance et la capacité organisationnelle en précisant ce qui suit : « The relation between the knowledge of the firm and its capabilities is double-edged : on the one hand knowledge of what to do and how

---

<sup>312</sup> LORINO, P., 2001, op. cit., p. 551.

<sup>313</sup> GILLES, E., et al., 2003, op. cit., p. 9.

<sup>314</sup> MARENGO L., 1995. Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations. In N. M. J. Lazaric (Ed.), *Coordination économique et apprentissage des firmes* (pp. 3-22). Paris: Economica.

<sup>315</sup> NONAKA I., TAKEUCHI H. AND INGHAM M., 1997, *La Connaissance Créatrice : La dynamique De L'entreprise Apprenante*. Paris: De Boeck Université.

to do it defines capability, while on the other, the execution of a capability in the normal course of business develops the knowledge base of the firm »<sup>316</sup>.

D'après cet essai de définition, nous pouvons déduire les composantes des capacités organisationnelles. Une capacité organisationnelle nécessite, d'une part, les ressources, les compétences et les connaissances individuelles et organisationnelles. D'autre part, la manière dont ces éléments sont imbriqués dans un processus donné à un moment donné. Les composantes sont identifiées ainsi :

- **Ressources** : ce sont des moyens mis à la disposition de l'organisation et qui permettent de réaliser la transformation des intrants en extrants (moyens physiques, financiers, technologiques et organisationnels)
- **Connaissances** : c'est un actif d'une importance capitale pour les organisations. elles permettent de mettre en œuvre les ressources disponibles dans un processus. C'est les connaissances qui déterminent la manière dont les ressources sont combinées et coordonnées. On distingue trois type de connaissances : la connaissance explicite qui renvoie aux savoirs des individus, la connaissance tacite qui renvoie aux savoir-faire des individus aussi et la connaissance organisationnelle qui est pertinente au fonctionnement de l'organisation à tous les niveaux.
- **Compétence** : ce concept met l'accent sur l'intelligence pratique des individus qui se révèle dans une situation donnée en mobilisant leurs propres ressources et connaissances<sup>317</sup>. Il est important de signaler qu'une simple agrégation des compétences individuelles ne conduit pas systématiquement au développement des compétences

---

<sup>316</sup> METCALFE, S.J., et ANDREW J., 2000, Knowledge and capabilities. Resources, Technology and Strategy. London and New York, Routledge: 31-52.

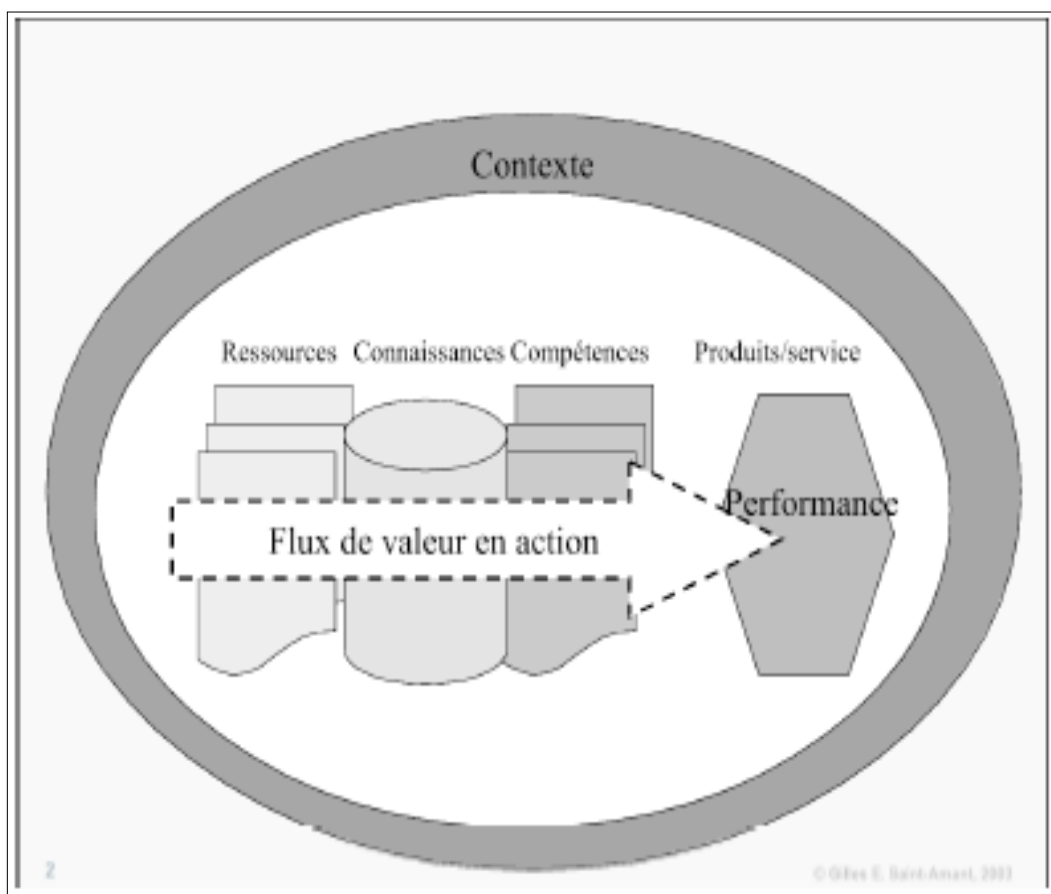
<sup>317</sup> ZARIFIAN P., 1999, « Objectifs compétence, pour une nouvelle logique », Rueil-Malmaison, France : Liaisons.



organisationnelles<sup>318</sup>. C'est pour cette raison que Durand évoque le concept d' « alchimie de la compétence »<sup>319</sup>. cela revient à dire qu'il faut une coordination et une mobilisation bien déterminées pour bien exploiter les compétences individuelles dans l'amélioration des compétences organisationnelles.

La figure ci-après synthétise les composantes des capacités organisationnelles.

Figure 10 : Les composantes de la capacité organisationnelle



Source : Gilles ST-Amant et Renard, 2004, p. 15

La capacité organisationnelle est assimilée, selon Grant (1996), à l'intégration des savoirs des individus. Cette intégration suit une hiérarchie

<sup>318</sup> ROUBY É., et THOMAS C., 2009, «L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences», Revue interventions économiques, vol. 40, <<http://interventionseconomiques.revues.org/134>>.

<sup>319</sup> DURAND, T., 2000, « L'alchimie de la compétence », Revue française de gestion, no 127, p. 84-102.

distincte de celle de contrôle. Elle commence d'un niveau très bas qui concerne la capacité opérationnelle à un niveau plus haut qui représente la capacité transfonctionnelle. Grant précise qu'une intégration importante doit se caractériser par<sup>320</sup> :

- L'efficacité de l'intégration : consiste à économiser la communication par un langage commun et l'existence des routines organisationnelles.
- La portée de l'intégration : repose sur l'élargissement de l'intégration tout en s'appuyant sur la complémentarité des savoirs.
- La flexibilité de l'intégration : fait référence aux efforts de l'innovation, de développement des nouvelles capacités, de reconfiguration des anciennes.

Cette vision de la capacité organisationnelle fait référence au concept de la capacité dynamique. La raison pour laquelle nous avons précisé que la capacité dynamique n'est qu'une catégorie des capacités organisationnelles.

Les caractéristiques des capacités organisationnelles et ses composantes nous renvoient sur les liens entre la mise en réseau et la construction et le développement de ces capacités. Les ressources, les connaissances et le contexte, en tant que composantes des capacités organisationnelles, peuvent être conditionnés par l'appartenance à un réseau. Il nous reste à analyser les mécanismes d'impact et les types de capacités organisationnelles les plus influencés par le phénomène de la mise en réseau.

## **II. Typologie des capacités organisationnelles**

La capacité organisationnelle en tant qu'une manière par laquelle une entreprise organise, coordonne et dirige ses activités<sup>321</sup>, peut prendre plusieurs

---

<sup>320</sup> GRANT, R.M., 1996, "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, Vol. 7, n°4; 375-387.

<sup>321</sup> TEECE D., BALLINGER. ZANDER U., KOGUT B., 1995, « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : an Empirical Test », *Organization Science*, January, p. 76-92

formes selon le type de ces activités et l'objectif pour lequel sera mobilisé. La revue de littérature présente quelques catégories dont les principales : capacités dynamiques, capacité à changer et capacités organisationnelle de changement. Notre objectif consiste à décomposer ces catégories pour ressortir et montrer comment et quand la mise en réseau peut influencer les capacités organisationnelles des organisations.

### 1. Les capacités dynamiques

L'environnement des organisations n'est plus statique. Le changement n'est plus aussi un événement occasionnel dans l'organisation, il est devenu un processus continu<sup>322</sup>. La logique de changement d'un état A à un état B est pratiquement dépassée, l'état ordinaire de l'organisation est celle du mouvement<sup>323</sup>. Le changement devient alors une règle permanente. D'où la nécessité de développer les mécanismes d'adaptation. Ce qui a fait émerger le concept de capacité dynamique qui est un type particulier des capacités organisationnelles. Il joue un rôle primordial dans l'adaptation, la reconfiguration et la création des ressources et des capacités organisationnelles pour s'aligner avec les changements de l'environnement<sup>324</sup>. Cet environnement doit prendre aussi en compte le contexte interne de l'organisation<sup>325</sup>. Quand on agit efficacement sur l'environnement interne par l'amélioration des capacités, nous arriverons incontestablement à mieux répondre aux pressions de l'environnement externe<sup>326</sup>. Les managers doivent accorder plus d'importance aux conditions internes à

---

<sup>322</sup> AUTISSIER D. et VANDANGEON-DERUMEZ I., 2010, « Evaluer la capacité à changer d'une organisation : une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement », Conférence AIMS.

<sup>323</sup> ALTER S. K., 2006, « Social enterprise models and their mission and money relationships », in A. Nicholls (ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, p. 205-232, Oxford, Oxford university press.

<sup>324</sup> ZOLLO M., WINTER S., G., 2002, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science*, 13, 339-351.

<sup>325</sup> LADO, A., et WILSON, M., 1994, "Human resource systems and sustained advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, n°4; 699-727.

<sup>326</sup> ROUSE M.J. ET DAELLENBACH U.S., 1999, « Rethinking research methods for the resourcebased perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 20; 487-494.

travers les capacités dynamiques pour pouvoir conserver l'avantage concurrentiel même si l'environnement évolue<sup>327</sup>. Pour mieux approcher ce concept, nous présenterons ci-après quelques définitions :

- Teece et al. : « We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and markets positions »<sup>328</sup>.
- Eisenhardt et Martin : « The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources- to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configuration as markets emerge, collide, split, evolve and die »<sup>329</sup>.
- Zollo et Winter : « A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness »<sup>330</sup>.
- E-St-Amant et Renard: «Le concept de capacité dynamique définit tout processus composé d'un ensemble d'activités identifiables, qui permet la transformation d'une capacité organisationnelle ou la création d'une nouvelle capacité à travers l'investissement dans les ressources et l'apprentissage de nouveaux savoir agir pour soit réagir aux transformations de l'environnement ou bien pour les initier (adaptation ou

---

<sup>327</sup> KNOTT, P., 2009, "Integrating resource-based theory in a practice-relevant form", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2, n°2; 163-174.

<sup>328</sup> TEECE D.J. et al., 1997, op. cit., p. 516..

<sup>329</sup> EISENHARDT, K. et MARTIN, J.A., 2000, "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

<sup>330</sup> ZOLLO M., WINTER S., G., 2002, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science*, 13, 339-351.

transformation). La capacité dynamique est liée à la nécessité de gérer organisationnellement une capacité organisationnelle et en corollaire les savoir agir de l'organisation».

Ces différentes définitions abordent les capacités dynamiques en tant que processus permettant l'adaptation aux changements des environnements. Dans le cas des environnements moins dynamiques, les capacités dynamiques ressemblent aux routines organisationnelles qui se basent sur le savoir existant dans l'organisation. Mais si l'environnement est fortement compétitif, les capacités dynamiques sont assimilées aux pratiques qui permettent l'expérimentation. Dans ce cas, l'organisation mobilise des connaissances particulières et propres à la situation. Dans les deux types d'environnements, les capacités dynamiques évoluent et se transforment par l'effet d'apprentissage émanant de l'action.

Un autre aspect constitue une divergence entre les différents auteurs. Les premiers affirment le lien direct entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel durable (Teece et al., 1997, Winter, 2002). Les autres indiquent que les capacités dynamiques permettent d'avoir des nouvelles configurations des ressources en vue de poursuivre un avantage concurrentiel temporaire. En plus, les capacités dynamiques sont obligatoires mais insuffisantes pour maintenir un avantage concurrentiel durable. De ce fait, ces auteurs affirment que le lien entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel durable n'est qu'indirect (Eisenhardt et Martin, 2000).

Une analyse transversale nous permet de constater trois caractéristiques des capacités dynamiques<sup>331</sup> :

- il s'agit d'un processus persistant et structuré.
- Il s'agit d'une méthode de gestion systématique

---

<sup>331</sup> GILLES, E., et al., 2003, op. cit., p. 14.

- Le développement des capacités dynamiques dépend des connaissances organisationnelles. Pour améliorer le savoir agir de l'organisation, il faut apprendre des nouvelles connaissances organisationnelles.

Si l'amélioration des capacités dynamiques émane d'un processus dans lequel les connaissances organisationnelles sont déterminantes. L'apprentissage de ces dernières aussi s'effectue par des processus. Ce qui nous renvoie à une réflexion sur le processus qui visera soit l'amélioration de ce qui existe soit la création de nouveaux processus. Pour Gilles, le développement des capacités dynamiques est assimilable à la méthode technologique appliquée aux systèmes sociotechniques. Cette méthode met en relief le processus de la création de valeur qui se base principalement sur l'apprentissage de nouvelles connaissances et l'action. La citation suivante montre clairement le principe de cette méthode : «Toute action tire son origine de la croyance qu'un effort particulier réussira, dans les faits, à produire la situation désirée. Si l'agent est raisonnable (i.e rationnel), cette croyance se fondera sur des connaissances. Plus cette connaissance est bien fondée, plus la théorie sur laquelle elle se fonde est vraie, plus l'action sera efficace, c'est-à-dire que l'effort fournit pour produire un état de la réaliser. La méthode technologique sert donc à élargir le fondement de ces croyances [...] La sociotechnologie est alors simplement la méthode technologique appliquée aux systèmes sociaux et en particulier aux organisations et aux entreprises. Les technologies étant des systèmes de connaissance (i.e des théories) faisant partie de la culture de l'organisation, de l'entreprise, de la profession et de la société, la sociotechnologie est essentiellement une méthode d'intervention sur les systèmes de connaissance existants, c'est-à-dire une méthode de recherche dont l'objet est

l'apprentissage. L'objet de la technologie en général et celui de la sociotechnologie en particulier n'est donc pas l'activité elle-même, mais son cognitif et l'action»<sup>332</sup>.

Ce concept de la sociotechnologie est fortement conditionné par la mise en réseau. Ce dernier impacte généralement le système de connaissance et la culture des organisations. D'où un effet potentiel sur les capacités dynamiques. Ce constat confirme encore notre hypothèse générale et nous pousse à creuser l'analyse pour déterminer les mécanismes liés aux organisations de l'ESS.

## 2. La capacité à changer

Dans une étude qualitative réalisée par Autissier et Vandengeon (2010), la gestion de changement doit s'inscrire dans un processus continu pour assurer la survie des organisations. L'environnement externe et interne est en mutations permanentes. Ce qui oblige les organisations à développer leurs capacités pouvant répondre à ce besoin de management stratégique. Ce que les deux auteurs appellent « la capacité à changer » comme étant une catégorie spécifique des capacités dynamiques qui sont elles-mêmes des capacités organisationnelles. Elle est à la fois utilisée pour accompagner le changement, renouvelé pour développer le processus du changement.

Dans le cadre d'une approche qui considère la stratégie comme un ensemble des actions que font les membres d'une organisation et non pas ce que cette organisation possède<sup>333</sup>. Le concept de capacité à changer se concentre sur ce que les acteurs fabriquent et non pas ce que l'organisation décide. La capacité à changer relève principalement de l'action. Elle se base, selon Seidl, Balogun et Jarzabkowski, sur trois éléments principaux :

---

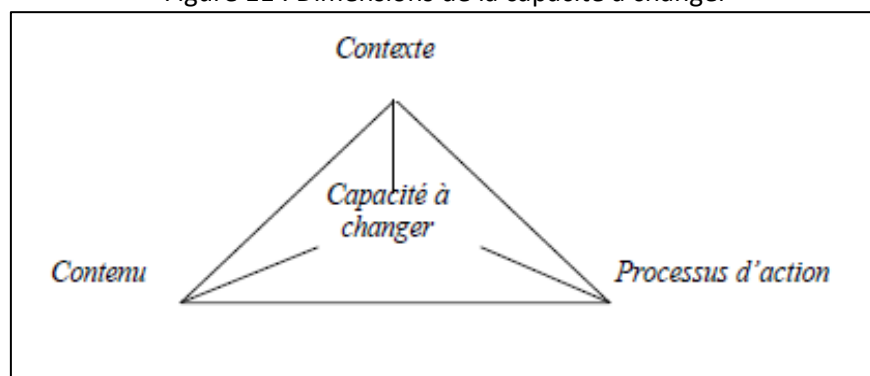
<sup>332</sup> SAINT-AMANT, G.E., SENI DAN A., 1996, Le management en tant que qu'art et métier : la recherche-action, In La formation professionnelle, Economica, Paris. pp. 257-261.

<sup>333</sup> JARZABKOWSKI P., BALOGUN J. ET SEIDL D., 2007, "Strategizing: The challenges of a practice perspective", Human Relations, Vol. 60, n°1; 1-30.

- **La pratique** : est un ensemble d'actions concrètes effectués à différents niveaux de l'organisation (de l'opérationnel au stratégique)
- **Les pratiques** : concernent un ensemble de comportements routinisés. Elles représentent l'histoire de l'organisation ainsi que sa culture<sup>334</sup>. Elles se réfèrent aux régularités qui sous-tendent les actions et non pas les actions elles-mêmes.
- **Les praticiens** : se sont les acteurs « qui influencent la construction de la pratique à travers qui ils sont, comment ils agissent et les ressources qu'ils utilisent (quoi) »<sup>335</sup>. Les praticiens peuvent être des individus comme ils peuvent être des groupes d'individus. Ce qui fait référence aux compétences des acteurs.

Dans une autre étude, Autissier et Vandengeon ont analysé cette capacité à changer en présentant trois dimensions principales<sup>336</sup> : Le contexte, le processus et le contenu. Ils font référence successivement aux éléments cités ci-dessus par Seidl et al : les pratiques, la pratique et les praticiens. La figure ci-après les schématise comme suit :

Figure 11 : Dimensions de la capacité à changer



Source : Autissier et al., 2010, p.13

<sup>334</sup> CHIA R. et Mackay B., 2007, « Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice », Human Relations, Vol. 60, n°1; 217-242.

<sup>335</sup> SEIDL D., BALOGUN J. ET JARZABKOWSKI P., 2006, « Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique », dans D. Golsorkhi, La fabrique de la stratégie, Ed. Vuibert: Paris.

<sup>336</sup> AUTISSIER D. et VANDANGEON-DERUMEZ I., 2010, « Evaluer la capacité à changer d'une organisation : une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement », Conférence AIMS.



- **Contexte** : il concerne aussi bien les éléments de l'environnement externes que les éléments de l'environnement interne. La capacité à changer peut être influencée positivement ou négativement par les conditions internes de l'organisation. Cette approche du contexte met en relief le modèle qui prend en compte les conditions qui favorisent la création, le maintien et l'amélioration des capacités dynamiques au sens de Knott<sup>337</sup>.
- **Contenu** : il correspond à l'ensemble des compétences des salariés développées par les formations, les expériences, les outils et les méthodes. Ce qui doit être reconnu par l'organisation comme des savoir-faire organisationnels. La capacité à changer ne concerne pas seulement les dirigeants et leurs équipes restreintes mais aussi tous les acteurs de l'organisation.
- **Processus** : il renvoie à la manière dont laquelle une organisation mobilise ces ressources pour effectuer un changement. Il s'agit d'un ensemble d'actions des individus, des équipes et de l'organisation qui mobilisent un contenu dans un contexte donné dans le but de conduire un changement.

Ces trois dimensions ont été analysées dans une étude de cas par Autissier et al. (2010), dans le but de concevoir une grille d'évaluation permettant de mesurer la capacité à changer d'une organisation. Ce qui a débouché sur l'identification de 5 items pour chaque dimension comme le présente le tableau suivant :

---

<sup>337</sup> KNOTT, P., 2009, "Integrating resource-based theory in a practice-relevant form", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2, n°2; 163-174.

Tableau 15 : grille d'évaluation des capacités à changer des organisations

Dimension	Items d'évaluation	Toujours	Souvent	Parfois	Jamais
Contexte	1 – Impact de l'environnement sur la perception et les pratiques en matière de changement				
	2 – Le changement est-il une priorité• du ou des principaux dirigeants ?				
	3 – Existence d'objectifs en matière de changement				
	4 – Existence et mise à disposition des salariés de méthodes, outils et/ou ressources				
Contenu	5 – Orientation de la stratégie en termes de changements				
	1 – Evaluation par les salariés du niveau de changement des situations				
	2 – Modification, par les salariés de leurs manières de faire et d'être en fonction du niveau de changement perçu				
	3 – Les salariés se définissent-ils comme des relais du changement ?				
	4 – Les salariés ont-ils une idée de leur capacité à changer un collectif ?				
Processus	5 – La conduite du changement est-elle une compétence reconnue et valorisée ?				
	1 – Communication entre salariés sur les changements à réaliser et la manière de les traiter				
	2 – Utilisation par les salariés des méthodes outils et ressources mis à leur disposition pour changer				
	3 – Inscription du changement dans une dynamique de progrès individuel et collectif avec un affichage des contributions et des rétributions				
	4 – Mesure et quantification des changements en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés				
	5 – Evaluation et diffusion des bonnes pratiques dans l'organisation				

Toujours : 3 pts, Souvent : 2 pts, Parfois : 1pt, Jamais : 0 pt

Source : Autissier el al., 2010, p.21

Cette grille d'évaluation a une importance capitale, elle permet de mesurer quantitativement les dimensions de la capacité à changer pour une organisation, ce qui facilite après son développement. Nous l'avons traité amplement pour en déduire et s'en inspirer la démarche qui nous permettra d'évaluer les capacités organisationnelles des organisations de l'ESS sur lesquelles nous nous focaliserons dans cette recherche.

L'analyse des dimensions de la capacité à changer entant que capacité organisationnelle nous a révélé les aspects pouvant impacté par la mise en réseau. L'appartenance à un réseau conditionne en grande partie la première dimension des capacités qui est « contexte ». Ainsi les échanges effectués entre le personnel de différentes organisations membres d'un réseau peuvent contribuer à améliorer le « contenu » et même le processus. Enfin, force est de constater l'impact de la mise en réseau sur les capacités organisationnelles.

### 3. La capacité organisationnelle de changement

Selon certains auteurs, la capacité organisationnelle de changement se base sur deux approches théoriques : le paradigme gestionnaire et le complexe de la gestion de changement<sup>338</sup>. Le premier courant repose sur une hypothèse cartésienne qui suppose que le phénomène de changement peut être contrôlé et maîtrisé. Le manager peut le piloter et le programmer. A contrario, la deuxième approche se base sur un postulat expliqué par Clemer : « le concept de gestion du changement repose sur le même raisonnement, dangereusement séduisant, que celui sur lequel repose le concept de planification stratégique [...]. Le changement ne peut être géré. On peut l'ignorer, lui résister, le créer ou en tirer partie, mais on ne peut pas le gérer ou le faire avancer au moyen d'un quelconque processus

---

<sup>338</sup> SOPARNOT R., 2005, « Evaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol.29, n°4, p. 31-42.

ordonné »<sup>339</sup>. C'est le raisonnement du paradigme complexe de la gestion du changement qui préconise des capacités organisationnelles permettant l'institutionnalisation de la gestion de changement. L'enjeu consiste à mettre en œuvre un processus d'apprentissage qui considère le changement comme un phénomène permanent de l'organisation. Les organisations doivent d'abord passer des capacités de gestion de changement à la gestion des capacités de changement.

Sur le plan pratique, Le changement est analysé sur plusieurs aspects : « le changement comme contenu (ce qui change), comme processus (comment cela change) et comme contexte (pourquoi cela change), comme dans une perspective interactionniste : les variables du changement se définissent mutuellement dans une série d'interrelations (actions, réactions et interactions) »<sup>340</sup>. Cette conception a été mobilisée par Sopranot dans une étude qualitative dans le but d'identifier les attributs des capacités organisationnelles de changement. D'après son cadre théorique, l'auteur a proposé une définition synthétique comme suit : « la capacité organisationnelle de changement est l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus) »<sup>341</sup>. Le modèle empirique proposé identifie trois dimensions principales : contextuelle, processuelle et réflexives. Dans chaque dimension, une série d'attributs ont été relevés.

---

<sup>339</sup> CLEMER J., 1995, *Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization*, Macmillan Canada.

<sup>340</sup> SOPARNOT R., 2009, « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management & Avenir* (n° 28) , p. 104-122 Document téléchargé depuis [www.cairn.info](http://www.cairn.info) - - 41.249.41.55 - 05/03/2016 13h45. © Management Prospective Ed

<sup>341</sup> SOPARNOT R., 2009, op. cit., p. 2.

a. La dimension contextuelle:

Elle comporte un ensemble d'attributs qui influence positivement le processus de changement. Premièrement, les représentations de l'organisation vis-à-vis du changement conditionnent le processus de changement. La valeur du changement doit être un « label partagé » entre différents acteurs tout en le considérant comme une source de compétitivité et de progrès. Deuxièmement, la flexibilité de l'organisation peut favoriser la gestion du changement. Cela se traduit par une structure organique qui préconise un travail par équipes autonomes dans lesquelles les salariés débattent et confrontent leurs idées tout en stimulant la créativité. Par conséquent, l'organisation développe les capacités organisationnelles de changement à travers l'amélioration de la compréhension des enjeux de changement et les salariés participent de plus en plus à sa construction. Troisièmement, la convergence culturelle est considérée comme une caractéristique principale de la dimension contextuelle. Elle constitue un référent pour comprendre et agir dans une organisation. Les salariés s'impliquent en cohésion quand ils partagent les valeurs et la même culture. Quatrièmement, la confiance entre les différents acteurs permet de faciliter le changement. Elle est considérée comme une source de garantie pour les collaborateurs sur le comportement des responsables, le contenu et le processus du changement. Cinquièmement, la mobilisation du personnel qui se concrétise par les pratiques participatives, permet d'encourager les initiatives des acteurs, leur engagement et leur apprentissage. Ce qui constitue un atout dans le processus du changement. Enfin, l'organisation doit assurer le développement des capacités d'apprentissage individuel pour faciliter la démarche du changement. Les salariés deviennent par conséquent des acteurs de changement et non pas des obstacles. Cela se réalise grâce à un investissement organisationnel à travers les formations et la mobilité interne.

La dimension contextuelle n'est qu'un accélérateur de changement. Elle n'est pas une condition *sin à qua non* du changement.

b. La dimension processuelle

Le processus du changement nécessite la mise en place de plusieurs pratiques. Premièrement, au niveau du leadership, le pilotage doit assurer une implication des collaborateurs en mettant en relief les caractéristiques principales des leaders : l'écoute, la forte personnalité, la confiance, l'influence politique, etc. deuxièmement, la légitimité est une pierre angulaire dans le changement. Les acteurs ne s'impliquent que s'ils croient au contenu et à la démarche du changement. Troisièmement, le changement doit être conçu en collaboration avec les acteurs. La construction collective assure leur adhésion, ce qui facilite le processus du changement. Il est alors obligatoire de mettre en place des mécanismes qui permettent la contribution de différents acteurs. Quatrièmement, le déploiement est fortement utile dans un processus de changement. Il permet une progression acceptable du processus tout en accompagnant les acteurs. Dans ce cadre, le rythme du changement assure la gestion de l'évolution des représentations et des comportements. Cinquièmement, le changement provoque généralement une perturbation au niveau des interprétations et des représentations des collaborateurs. Ce qui exige un effort intense de communication pour bien éclaircir le processus du changement et son avancement. En ce sens, Les acteurs arrivent à déconstruire et construire leur cadre d'interprétation. La communication est alors déterminante dans une démarche du changement.

La dimension processuelle des capacités organisationnelles du changement ne prétend pas faire disparaître la disparition des problèmes liés au changement, mais elle permet de les atténuer d'une manière remarquable.

### c. La dimension réflexible

La capacité organisationnelle du changement dispose d'une dimension réflexive qui met en relief l'importance des savoirs au niveau de l'organisation nécessaires au développement des caractéristiques des autres dimensions. Elle s'intéresse aux mécanismes d'apprentissage et leur diffusion. Premièrement, l'organisation doit aménager ses pratiques organisationnelles tout en capitalisant les expériences antérieures. Ce qui favorise une amélioration continue effectuée par un exercice collectif. C'est un apprentissage par expérience. Deuxièmement, l'organisation peut adopter une stratégie d'apprentissage par expérimentation. Cela consiste à remettre en cause les pratiques actuelles et leur pertinence dans le but de les améliorer. Il en résulte le développement des capacités d'apprentissage des acteurs qui se sont mis en continu dans l'expérimentation des nouvelles pratiques. Enfin, l'organisation doit assurer la diffusion des savoirs et des pratiques nouvellement développées et adoptées. Il s'agit d'une composante fondamentale des capacités organisationnelles du changement.

La dimension réflexive s'intègre dans le cadre d'une approche qui considère le changement comme un phénomène permanent des organisations. Elle contribue à une dynamique organisationnelle.

Le développement des capacités organisationnelles du changement nécessite une coévolution et une articulation de différentes dimensions. Certes, le degré d'importance de chaque dimension peut dépendre de la nature du changement, des caractéristiques de l'organisation, du contexte, etc. pour conclure, nous proposons un tableau qui récapitule ces trois dimensions et leurs attributs.

Tableau 16 : les dimensions de la capacité organisationnelle de changement

<b>Dimension</b>	<b>Attributs</b>
<b>Dimension contextuelle</b>	Les représentations du changement (valeur de changement)

	La flexibilité de l'organisation par la structure
	La culture
	La confiance
	Le mode de décision (la mobilisation du personnel)
	Les capacités d'apprentissage individuel
<b>Dimension processuelle</b>	Le leadership
	La légitimité
	La construction
	Le déploiement
	La communication
<b>Dimension réflexive</b>	L'apprentissage par expérience
	L'apprentissage par expérimentation
	La diffusion des savoirs

Source : Soparnot ., 2009, p. 7

C'est un modèle empirique qui nous permettra de décortiquer les capacités organisationnelles dans le cadre de phénomène du changement qui devient récemment une réalité et fréquente des organisations. Ce type de capacités organisationnelle est alors considéré comme fondamental tant pour les entreprises privées que pour les entreprises sociales.

Il est à noter que les capacités organisationnelles du changement ne se confondent pas avec les capacités dynamiques. Certes elles disposent de même caractéristiques, mais les capacités dynamiques renvoient seulement aux routines organisationnelles qui permettent la reconfiguration stratégique<sup>342</sup>, sans pour

---

<sup>342</sup> EINSENHARDT, K. et MARTIN, J.A., 2000, "Dynamic Capabilities: What are they?" Strategic Management Journal, 21, 1105-1121.



autant expliquer le processus à suivre. Alors que la capacité organisationnelle de changement s'intéresse davantage à l'opérationnalisation<sup>343</sup>.

A l'instar des formes précédentes, les dimensions et les attributs des capacités organisationnelles de changement prouvent le rôle que peut jouer la mise en réseau dans la création, le maintien et le développement de ces capacités.

Pour conclure cette section concernant les catégories des capacités organisationnelles, dans laquelle nous avons analysé les dimensions, les composantes et les attributs de chaque type, il est évident de constater une forte liaison entre la mise en réseau et leur développement. L'organisation peut favoriser la création et/ou le développement de ces capacités organisationnelles à travers son appartenance à un réseau. Dans ce qui suit, nous allons creuser davantage les mécanismes d'apprentissage et les spécificités des organisations de l'ESS.

### **III. Acquisition des capacités organisationnelles.**

La capacité organisationnelle renvoie à une vision particulière de l'organisation. Elle doit être vue comme un processus qui transforme les intrants (ressources externes) en extrants (une valeur ajoutée) à travers un ensemble d'activité<sup>344</sup>. Le développement des capacités organisationnelles suit la même logique. Les organisations qui font partie des réseaux se confrontent avec d'autres conceptions et reçoivent des flux abondants des ressources. Ces intrants déclenchent évidemment une dynamique au sein de l'organisation. Il en résulte ensuite une évolution des capacités organisationnelles. Il est à noter que le concept de ressource est de différents types : financière, physique, technologique, humaine, informationnelle et organisationnelle. Les effets de ces ressources peuvent se distinguer selon plusieurs critères : la légitimité des partenaires, la

---

<sup>343</sup> SOPARNOT R., 2009, op. cit., p. 13

<sup>344</sup> METCALFE, S.J., et ANDREW J., 2000, Knowledge and capabilities. Resources, Technology and Strategy. London and New York, Routledge: 31-52.

capacité d'apprendre pour l'organisation, la qualité des ressources elles-mêmes, etc.

Notre travail se focalisera sur le cadre théorique de l'apprentissage des capacités comme une forme principale d'acquisition au sein des organisations. Nous distinguerons dans un premier temps l'apprentissage latent de l'apprentissage manifeste ainsi que les niveaux de maîtrise des capacités (1). Deuxièmement, nous présenterons les mécanismes principaux d'apprentissages (2), puis le cycle d'apprentissage (3) et enfin les conditions nécessaires à la gestion des capacités organisationnelles(4). L'objectif étant de décortiquer le phénomène d'apprentissage des capacités organisationnelles pour dévoiler et déterminer comment la mise en réseau peut les influencer.

#### 1. Apprentissage latent et apprentissage manifeste des capacités organisationnelles

Les capacités organisationnelles sont, par essence, dynamiques. Elles sont en évolution continue par ce qu'elles sont liées à l'action. Gilles distingue deux grandes catégories d'apprentissage : l'apprentissage latent et l'apprentissage manifeste<sup>345</sup> :

- L'apprentissage latent des capacités organisationnelles s'opère inconsciemment au cours des actions quotidiennes. Au fil du temps, les routines organisationnelles se transforment et évoluent petit à petit en engendrant en fin l'évolution des capacités organisationnelles. Il s'agit d'un apprentissage non planifié. Ce type d'apprentissage existe principalement dans les petites et moyennes organisations. Ce qui peut concerner fortement les organisations de l'ESS.
- L'apprentissage manifeste des capacités organisationnelles concerne les organisations apprenantes qui planifient explicitement l'amélioration de ses

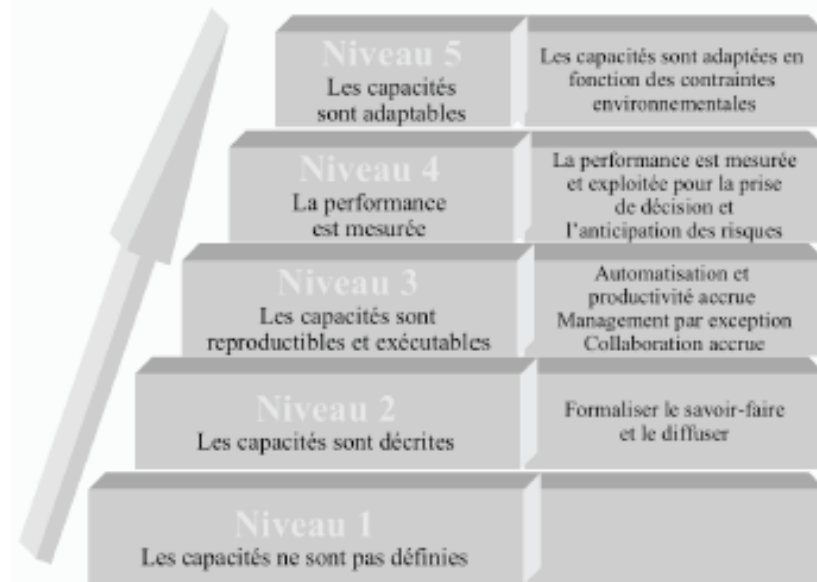
---

<sup>345</sup> GILLES E. ST-AMANT, PH.D & RENARD L., 2004, Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles, p. 6.

capacités pour atteindre ses objectifs stratégiques dans une logique d'efficience et d'efficacité. Une organisation peut décider de gérer un processus pour créer ou développer une capacité organisationnelle.

Ce deuxième type d'apprentissage nécessite une analyse approfondie pour découvrir la démarche suivie lors de la création ou le développement d'une capacité organisationnelle. Après avoir identifié les objectifs stratégiques, l'organisation doit réaliser un diagnostic de ses capacités organisationnelles pour déterminer celles dont elle aura besoin pour réaliser sa stratégie. Pour ce faire, Gilles propose un modèle de maturité à cinq niveaux à travers lesquels, l'organisation doit mener une réflexion structurée sur son processus tout en utilisant ou créant des connaissances et des compétences ainsi que l'acquisition de nouvelles ressources<sup>346</sup>. Ce modèle permet ainsi de définir quantitativement et qualitativement les capacités organisationnelles dont disposent actuellement l'organisation, puis d'identifier les objectifs d'apprentissage pour les développer selon les niveaux proposés dans la figure qui suit :

Figure 12 : les niveaux de maturité d'une capacité organisationnelle



Source : GILLES E. ST-AMANT, PH.D & RENARD L., 2004, p. 7

<sup>346</sup> Ibid, p. 7.

D'après ce modèle, la maturité des capacités organisationnelles se réfère aux cinq niveaux suivants :

- Niveau initial : dans lequel les capacités organisationnelles ne sont pas définies. Le travail dépend exclusivement des efforts individuels.
- Niveau de la description : consiste à formaliser le savoir-faire et le diffuser. Les capacités organisationnelles sont clairement définies et documentées. Ce qui contribue à améliorer les compétences des individus ainsi que celles des organisations.
- Niveau de la définition : les capacités organisationnelles sont bien définies et peuvent être réexaminées par la reproduction des processus et des pratiques déjà expérimentées. C'est une phase qui permet le test et la maîtrise des capacités.
- Niveau de gestion : c'est une phase qui permet d'identifier les normes et les standards dans la gestion des performances. L'organisation arrive à maîtriser les capacités organisationnelles en mettant sous contrôle les compétences, les ressources et les processus sur lesquels elles se basent. Et d'examiner si le résultat des pratiques est bien contrôlé et mesuré quantitativement.
- Niveau de l'optimisation : les capacités organisationnelles sont parfaitement maîtrisées. Après avoir pu contrôler quantitativement et qualitativement les différents processus, l'organisation peut mettre en place un processus d'amélioration continue et d'optimisation.

Il est important de signaler qu'il n'est pas obligatoire d'avoir toutes les capacités organisationnelles au sommet du modèle. La stratégie de l'organisation déterminera le niveau souhaité de chaque capacité<sup>347</sup>. Toutefois, la problématique qui reste fortement utile pour notre recherche concerne les mécanismes de

---

<sup>347</sup> *ibid*

développement des capacités organisationnelles. Comment peut-on faire progresser une capacité d'un niveau à l'autre ?

Le management stratégique des organisations distingue deux approches. La première consiste à déterminer les objectifs stratégiques en se basant sur les capacités organisationnelles actuellement maîtrisées. La deuxième porte sur une démarche qui part de la stratégie de l'organisation pour déterminer les capacités organisationnelles à développer. Autrement, l'organisation cherche à développer les capacités nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques déjà ficelés. C'est cette dernière approche qui nous amène à étudier les mécanismes d'apprentissage et de développement des capacités organisationnelles.

## 2. Mécanismes d'apprentissage des capacités organisationnelles

L'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles dépend généralement d'un processus en interne ou du transfert dans le cadre des réseaux, des alliances et des coopérations interorganisationnelles<sup>348</sup>. Certains chercheurs ont distingué trois mécanismes d'apprentissage différents<sup>349</sup> :

### a. L'accumulation d'expérience

Les routines organisationnelles constituent un modèle stable de comportement de l'organisation vis-à-vis des actions internes ou externes. Dans le cas où l'organisation suit ses procédures déjà mises en place et prévisibles dans le but de générer les revenus courants, elle reste prisonnière de son historique et risque de perdre sa compétitivité dans le futur. La deuxième possibilité consiste à réfléchir et lancer une nouvelle procédure en se basant sur les expériences passées et les attentes actuelles des partenaires. Cette stratégie vise à apporter un changement dans les routines organisationnelles dans le but d'accroître les

---

<sup>348</sup> VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, op. cit., p. 166.

<sup>349</sup> ZOLLO M., WINTER S., G., 2002, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science*, 13, 339-351.

revenus dans l'avenir. De même il est nécessaire de changer ces routines pour faire face aux changements des environnements et ses caractéristiques imprévisibles. L'accumulation des expériences est une source d'avantages pour les organisations. Apprendre des expériences et faire évoluer les capacités organisationnelles dépend d'une sagesse et les résultats des essais et des erreurs d'apprentissage, de sélection et de rétention des comportements passés<sup>350</sup>. Ce qui est conditionné aussi par le développement des compétences, la formation, les caractéristiques du contexte, les efforts de l'imitation et la conception technique<sup>351</sup>. Généralement, l'accumulation d'expérience désigne le processus central par lequel les routines organisationnelles sont revues pour les développer.

b. L'articulation des connaissances

Parmi les limites de l'apprentissage organisationnel, il y a l'absence d'appréciation des processus de délibération par lesquels l'organisation peut comprendre et détecter les anomalies et les dysfonctionnements<sup>352</sup>. Les capacités organisationnelles se développent à travers un processus. La connaissance est articulée grâce à un débat collectif et des séances de debriefing. Ceci permet le partage des expériences et les opinions dans le but d'atteindre un niveau supérieur de compréhension de différents mécanismes et des liens entre les actions et les performances. Il est à noter aussi que les connaissances ne sont pas articulées en totalité et que seule une fraction qui peut être articulée<sup>353</sup>. Enfin, nous pouvons dire que l'articulation des connaissances est une combinaison adéquate des connaissances et des compétences qui contribue à faciliter l'apprentissage et l'amélioration des capacités organisationnelles.

---

<sup>350</sup> GAVETTI, G., LEVINTHAL D., 2000, Looking forward and look backward: Cognitive and experiential search. *Admin. Sci. Quart.* 45 113– 137.

<sup>351</sup> ZOLLO M., WINTER S., G., 2002, op. cit.,

<sup>352</sup> NARDUZZO, A., ROCCO E., WARGLIEN M., 2000, "Talking about routines in the field: The emergence of organizational capabilities in a new cellular phone network company". G. Dosi, R. Nelson, and S. Winter, eds. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press, Oxford, U.K. 27–50.

<sup>353</sup> COWAN P. et DAVID D. FORAY., 2000, "The explicit economics of knowledge codification and tacitness". *Indust. Corporate Change* 9 211–253.

### c. La codification des connaissances

C'est un processus qui exige un niveau très élevé d'un effort de réflexion pour codifier la compréhension des individus dans les manuels, les guides de formation et les outils de gestion. C'est une étape qui suit l'articulation des connaissances. Sans cette dernière, la codification n'est pas permise. La codification est, sans avoir même l'objectif d'apprentissage, fortement utile pour comprendre les liens de causalité entre les décisions à prendre et les résultats de performance à prévoir. Certains auteurs ont montré l'importance de la codification dans la diffusion des connaissances existantes<sup>354</sup>. Mais elle peut aussi contribuer à la création et à l'évolution des nouvelles connaissances et par conséquent des nouvelles capacités organisationnelles. Toutefois, il n'est pas sage de nier les coûts directs (temps, différentes ressources et la mise à jour des outils) et les coûts indirects (application inappropriée des routines organisationnelles) au processus de codification des connaissances.

La mise en réseau est un espace dans lequel ces mécanismes sont fortement présents. Le réseau permet l'accumulation des expériences et les partage entre ses membres. Ce qui peut conduire à une articulation des connaissances au sein des organisations. Ainsi, certains réseaux s'intéressent à la codification de la connaissance pour la partager dans le cadre d'effet de synergie. Ce que nous remarquons souvent dans les réseaux de l'ESS.

### 3. Cycle d'apprentissage des capacités organisationnelles

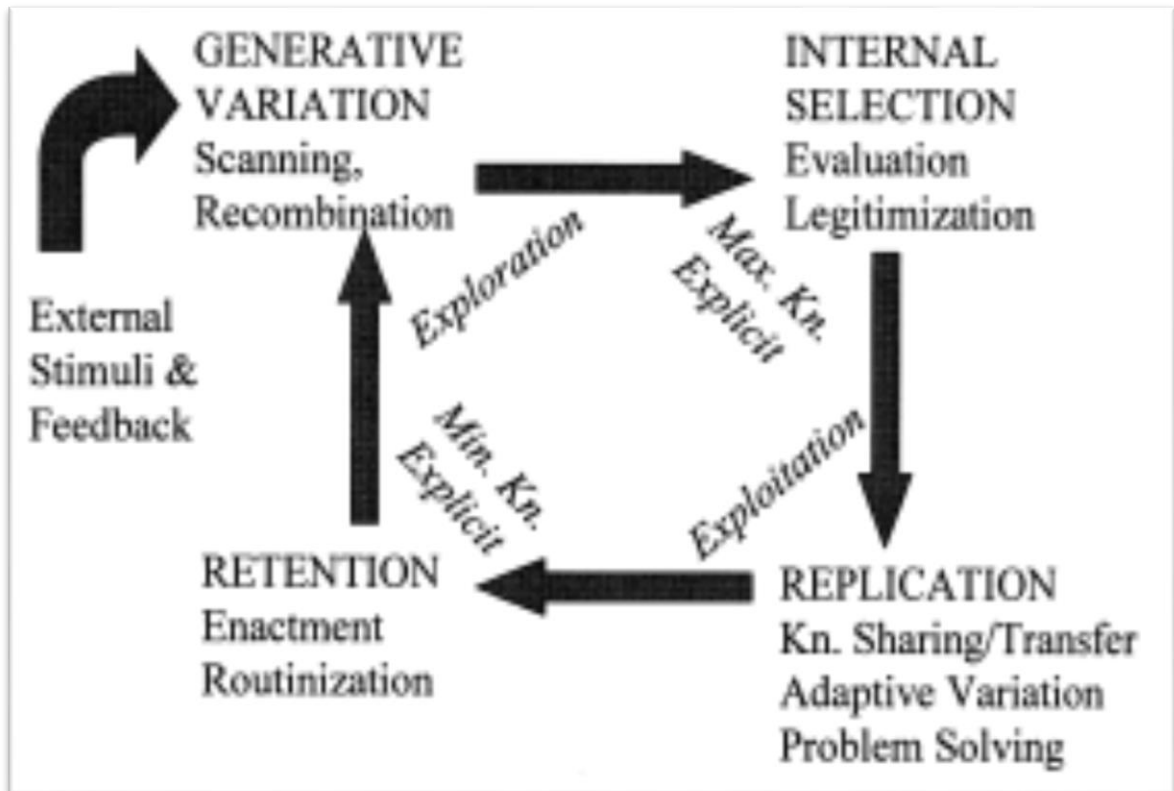
Les mécanismes d'apprentissage sont réalisés dans le cadre d'un cycle d'apprentissage à quatre phases principales comme le montre la figure suivante<sup>355</sup> :

---

<sup>354</sup> NONAKA I., 1994, A dynamic theory of knowledge creation. *Organ. Sci.* 5 14–37.

<sup>355</sup> ZOLLO M., WINTER S., G., 2002, op. cit.,

Figure 13 : Cycle d'apprentissage des capacités organisationnelles



Source : Zollo, M. et S.G. Winter, 2002, p.

- La variation générative (generative variation): dans le cadre de la recherche des solutions aux problèmes et les défis rencontrés, l'organisation se trouve entre un stimulus externe (nouvelles idées, initiatives des partenaires, etc.) et la situation interne avec ses expériences et ses capacités actuelles. Ceci représente la première étape de cycle d'apprentissage
- La sélection interne : les informations recueillies sont soumises à une sélection interne par une évaluation des leurs potentiels dans la création ou l'amélioration des routines organisationnelles. Un débat est lancé en interne pour légitimer la sélection effectuée.
- La répliation : c'est un ensemble des activités adoptées par l'organisation pour diffuser les routines nouvellement créés et approuvés aux départements concernés au sein de l'entreprise. Son



intérêt ne se limite pas à la diffusion, cette phase peut aussi déclencher un autre cycle d'apprentissage. Après avoir adopté une nouvelle routine, les usagers se trouvent dans une nouvelle situation qui leur permet de constater de nouvelles remarques.

- La rétention : Le processus de réplication tend à évoluer les connaissances vers une forme tacite. Elle conduit à une automatisation des tâches et à une réduction de la conscience individuelle. Ce qui constitue un stimulus et par conséquent le lancement de la phase de la variation générative.

La connaissance organisationnelle subit des changements au cours de cycle d'apprentissage. Dans les deux premières étapes, la connaissance doit être explicite pour permettre un débat sur le fond. Une fois la sélection est faite, la connaissance devient de plus en plus intégrée dans les comportements au cours des phases de la réplication et la rétention (les personnes impliquées ont plus de difficulté à expliquer ce qu'elles font et pourquoi elles le font).

Il est important de signaler le rôle de l'environnement externe dans le processus d'apprentissage<sup>356</sup>. Il stimule la réflexion interne sur la possibilité d'amélioration des pratiques organisationnelles. Comme il joue le rôle d'un mécanisme de sélection car il permet d'évaluer les comportements de l'organisation. C'est dans ce sens que la mise en réseau peut intervenir pour agir sur le cycle d'apprentissage. Cela suppose deux conditions au minimum<sup>357</sup> : l'existence d'un contexte favorable au transfert des capacités organisationnelles (confiance entre les différents partenaires, circulation des connaissances entre les membres, partage des cultures complémentaires) et l'appropriation des capacités

---

<sup>356</sup> *ibid*

<sup>357</sup> VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, *op. cit.*, p. 166.

d'absorption individuelles qui ont été détaillées par Zahra et George comme suit<sup>358</sup> :

- L'acquisition : être capable de reconnaître l'importance des compétences à acquérir.
- L'assimilation : être capable de s'autocritiquer pour être prêt à adopter un nouveau comportement et de nouveaux outils.
- La transformation : être capable d'intégrer les compétences acquises en les adaptant aux anciennes dans un contexte différent.
- L'exploitation : être capable de mettre en place les nouvelles compétences transformées pour améliorer la performance.

En plus de l'insuffisance de ces capacités d'absorption, d'autres facteurs peuvent entraver le transfert entre les organisations. Certains mécanismes de rétention d'information et le jeu de pouvoir contraire au sein de l'organisation peuvent freiner le transfert des capacités organisationnelles. De même, il est à signaler que les capacités ne sont pas en totalité et facilement transférables, certaines s'avèrent plus difficiles à transférer<sup>359</sup>. Ce qui impose un effort de recontextualisation et d'adaptation des capacités. D'où l'exigence d'un processus de gestion des capacités organisationnelles tout en prenant en compte certaines conditions de fond et de forme.

#### 4. Conditions favorables à la gestion des capacités organisationnelles

Après avoir abordé les mécanismes et le cycle d'apprentissage des capacités organisationnelles, il est temps d'aborder les conditions pouvant soutenir ce processus complexe. Gilles et al. exigent la maîtrise de deux domaines de gestion interreliés : la gestion des connaissances et la gestion du processus de résolution

---

<sup>358</sup> ZAHRA S. et George G., 2002, « Absorptive capacity : a review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, no 2, p. 187-203.

<sup>359</sup> PERSAIS, E., 2004, « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue française de gestion*, vol. 30, no 148, p. 119-145.

des problèmes<sup>360</sup>. Elles sont sous forme d'un cycle d'apprentissage basé sur le principe de satisfaction sur lequel la décision de poursuite ou d'arrêt est prise<sup>361</sup>. Entre les différentes étapes de cycle, l'organisation réalise une évaluation pour décider ensuite la poursuite de cycle ou son arrêt, tout dépend de niveau de satisfaction des résultats obtenus. Si la capacité organisationnelle atteint le niveau de maturité souhaité, le processus est clos pour déclencher d'autres pour d'autres raisons. Les organisations vivent dans un environnement changeant, elles auront toujours besoin de créer et/ou d'améliorer leurs capacités pour faire face à la compétitivité accrue.

a. La gestion des connaissances

En ce qui concerne la gestion des connaissances, les organisations doivent préparer un contexte favorable qui permet le développement des capacités organisationnelles. Elles sont obligées alors d'avoir un référentiel des connaissances dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Ce référentiel permet de rendre visible tous les éléments et les processus nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Ce qui facilite une action collective avec une compréhension commune et partagée<sup>362</sup>.

Selon Hansen et Hohria (1999), la gestion des connaissances peut s'effectuer par deux stratégies. La première se base principalement sur l'informatique alors que la deuxième porte sur la mise en réseau des personnes ayant une expertise en vue de créer une communauté<sup>363</sup>. Les deux approches se complètent et ne s'agit pas d'un choix à faire. Les organisations doivent les exploiter simultanément pour faciliter l'apprentissage organisationnel.

---

<sup>360</sup> GILLES E. ST-AMANT, PH.D & RENARD L., 2004, Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles,

<sup>361</sup> SIMON, H. A., 1997, Administrative Behavior. New York Free Press.

<sup>362</sup> NONAKA I., TAKEUCHI H. AND INGHAM M., 1997, La Connaissance Créatrice : La dynamique De L'entreprise Apprenante. Paris: De Boeck Université.

<sup>363</sup> HANSEN MORTEN T., NOHRIA N., et TIERNEY T., 1999, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" Harvard Business Review 77(2), pp. 106.

La gestion des connaissances recouvre plusieurs activités. D'abord, la mobilisation des connaissances pour l'action qui renvoie à la recherche des nouvelles ainsi que l'exploitation des anciennes<sup>364</sup>. Deuxièmement, les activités de la mise en œuvre des connaissances par l'action qui font référence à la gestion et l'organisation des connaissances en vue d'élaborer un plan d'action. Troisièmement, les activités qui permettent l'utilisation des connaissances dans l'action dans le but d'opérationnaliser les connaissances déjà mobilisées. Quatrièmement, il s'agit d'un ensemble d'activités permettant l'évaluation des résultats de l'action ainsi qu'un processus de réflexion est entamé pour mesurer la maturité des capacités organisationnelles en question. En dernier lieu, on trouve les activités de codification et d'articulation de nouvelles connaissances pour l'action, il s'agit des activités fondamentales dans la gestion des connaissances qui visent le développement des capacités organisationnelles. Il n'est pas vain de signaler le rôle central des individus qui sont concernés par les savoirs et les savoir-faire recherchés. Le défi de l'organisation consiste à rendre les compétences individuelles développées une capacité organisationnelle. Pour ce faire, un travail minutieux doit se faire pour réussir la coopération entre les individus. Ce qui n'est pas toujours une tâche aisée.

b. La gestion du processus de résolution de problème

Le deuxième volet de cycle de gestion de la capacité organisationnelle concerne la gestion du processus de résolution de problème. Il s'agit d'un ensemble d'activités visant la résolution des problèmes selon une méthodologie scientifique. Le cycle commence d'abord par les activités de diagnostic et de définition de la problématique. Les efforts se focalisent sur la détermination des caractéristiques des dysfonctionnements d'une part, et de savoir si les capacités organisationnelles actuelles sont satisfaites d'autre part. Deuxièmement, les

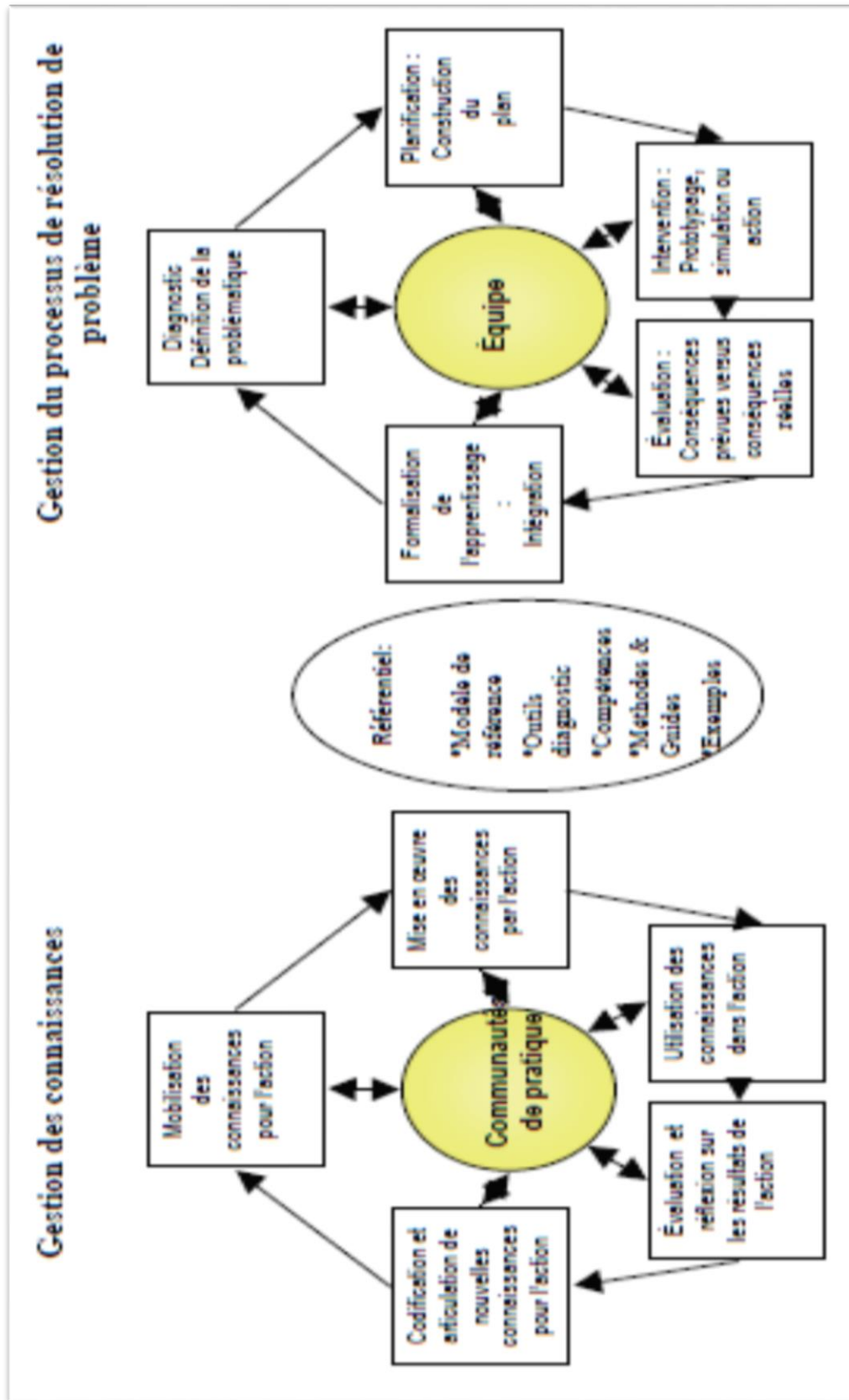
---

<sup>364</sup> KOGUT, B., and ZANDER, U., 1993, "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation." *Journal of International Business Studies*, 24(4), pp. 625.

activités de planification permettent de construire un plan de développement des capacités organisationnelles. Troisièmement, l'équipe de résolution de problèmes intervient et met en œuvre les ressources et les compétences pour améliorer une ou des capacités organisationnelles. Quatrièmement, les activités d'évaluation permettent de mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations notamment en terme de d'efficience et d'efficacité. La cinquième étape, consiste à formaliser l'apprentissage, les responsables s'assurent que la capacité organisationnelle développée est bien intégrée dans l'organisation.

Il est à noter que la gestion de la résolution de problème doit être supportée par la gestion des connaissances. C'est un processus qui nécessite un management systémique pour bien le réussir. La figure ci-après illustre les deux domaines du cycle de gestion des capacités organisationnelles.

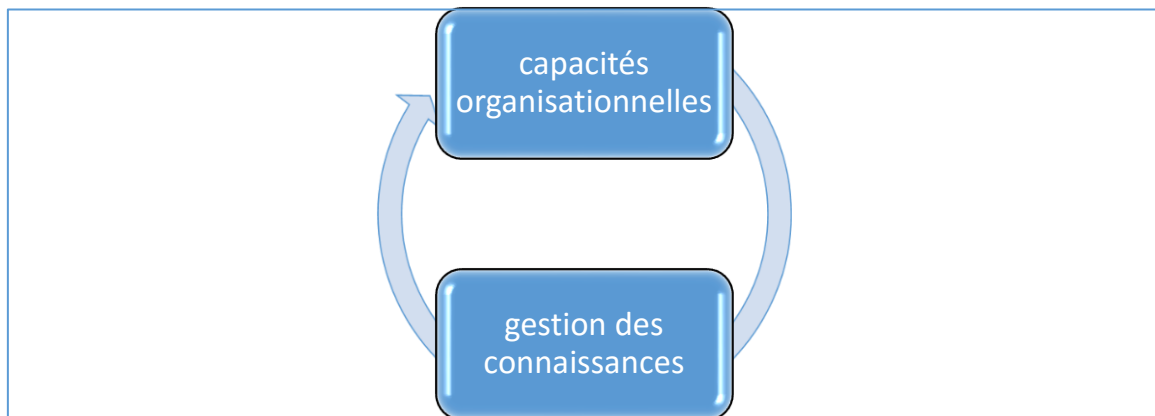
Figure 14 : Cycle de gestion de la capacité organisationnelle



Source : E. St-Amant et Renard, 2004, p. 15

Si la gestion des connaissances contribue efficacement à l'amélioration des capacités organisationnelles, cette gestion elle-même aura besoin des capacités. Autrement, l'organisation doit s'appropriier certaines capacités organisationnelles spécifiques permettant la bonne gestion des connaissances, et ce dans le but de développer d'autres capacités. C'est un autre cycle à suivre.

Figure 15 : cycle de de développement des capacités organisationnelles



Source : Elaboré par nos soins

Ekionea & Plaisent (2011), définissent les capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances comme « un ensemble des capacités organisationnelles liées aux infrastructures de gestion des connaissances, aux processus de gestion des connaissances et aux acteurs/personnes de gestion des connaissances ». Ils ajoutent aussi que « les capacités organisationnelles liées aux infrastructures de gestion des connaissances forment l'ensemble des capacités organisationnelles se rapportant aux infrastructures technologiques de gestion des connaissances et aux structures spécifiques de la gestion des connaissances. Aussi, les capacités organisationnelles liées aux processus de gestion des connaissances forment l'ensemble des capacités organisationnelles se rapportant aux processus de génération des connaissances, aux processus de manipulation des connaissances et aux processus d'application des connaissances. Enfin, les capacités organisationnelles liées aux acteurs/personnes de (ou aux compétences en) gestion des connaissances forment l'ensemble des capacités organisationnelles

se rapportant à la culture de gestion des connaissances, à la motivation à la gestion des connaissances, aux récompenses à la gestion des connaissances et aux incitatifs à la gestion des connaissances »<sup>365</sup>.

Le cycle de gestion des capacités organisationnelles est un facteur facilitateur de leur processus de développement. Il permet de suivre leur avancement en adéquation avec les besoins de l'organisation. C'est un cycle qui s'intègre dans l'approche de l'apprentissage manifeste. La présentation détaillée de ces deux domaines de gestion interreliées (gestion des connaissances et gestion du processus de résolution de problème) montre visiblement l'apport potentiel des partenaires notamment s'ils sont structurés dans un réseau fortement lié.

Pour conclure, l'analyse de l'apprentissage des capacités organisationnelles révèle l'importance capitale de l'environnement externe des organisations. Les conditions internes sont déterminantes aussi mais ne sont pas généralement suffisantes. Peut importe la stratégie d'apprentissage (latente ou manifeste), l'organisation se réfère et profite fréquemment des ressources émanant de l'extérieur. En particulier pour les organisations qui s'engagent dans des relations partenariales comme des réseaux. Les échanges effectués déclenchent souvent le cycle d'apprentissage et améliorent la gestion des capacités par la réception des flux informationnels divers. Dans certains cas, les partenariats peuvent imposer ce processus pour s'aligner aux normes des partenaires. La mise en réseau peut constituer un moyen pertinent qui conditionne les capacités organisationnelles des entreprises. Il reste à vérifier la nature des capacités les plus influencées notamment pour les organisations de l'ESS.

---

<sup>365</sup> BOOTO EKIONEA, BERNARD & PLAISANT, 2011, « Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances », Recherches qualitatives – Vol 29 (3), pp 168-192



#### IV. Spécificités des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS

En comparaison avec les capacités organisationnelles des entreprises classiques qui sont identifiées dans les référentiels différents, les capacités des organisations de l'ESS sont très peu abordées<sup>366</sup>. Etant donné la nature de ces structures qui combinent l'objectif social et l'impératif économique<sup>367</sup>, leur fonctionnement peut relever une tension importante<sup>368</sup>, ce qui exige un management différencié et plus large que celui des entreprises classiques avec des capacités très spécifiques à ce secteur<sup>369</sup>. Il est à noter aussi que l'environnement de ces organisations est en évolution importante : croissance et multiplicité des exigences sociales, complexité du cadre juridique et institutionnel, évolution des procédures de financement, etc<sup>370</sup>. Ce constat nécessite et confirme l'obligation de maîtriser des capacités particulières pouvant gérer cette complexité interne et externe des organisations de l'ESS.

Avant d'aborder les spécificités des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS, il semble d'abord intéressant de délimiter le champ de l'ESS et les caractéristiques de ces organisations (1). Puis, nous envisageons d'esquisser une typologie des capacités organisationnelles classiques sur lesquelles se fondent les chercheurs en management des entreprises sociales (2). Ensuite, nous terminerons par les spécificités des capacités organisationnelles des organisations sociales dans le but d'identifier celles que nous allons évaluer dans notre étude empirique.

---

<sup>366</sup> VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, op. cit., p. 187.

<sup>367</sup> DARBUS F., LAZUECH G., 2010, « Quelle identité professionnelle pour les cadres de l'économie sociale? », XXIII e colloque de l'AddeS.

<sup>368</sup> ALTER S. K., 2006, « Social enterprise models and their mission and money relationships », in A. Nicholls (ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, p. 205-232, Oxford, Oxford university press.

<sup>369</sup> CUENOUD T., MOREAU C. et MERTENS S., 2013, « Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 329, p. 80-91.

<sup>370</sup> MERTENS S., 2010, *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, Liège.

## 1. Typologie théorique des capacités organisationnelles classiques

Les capacités organisationnelles des organisations de l'ESS se sont basées sur un ensemble des travaux issus du management stratégique. Avant d'aborder leur spécificités, Nous préférons présenter ci-après les trois modèles théoriques principaux qui ont été mobilisés pour l'identification des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS.

### a. Modèle de Loué, C. et M. Laviolette (2006)

Dans le modèle basique, les compétences liées à l'entrepreneuriat sont regroupées en trois types : les compétences entrepreneuriales qui permettent d'identifier les opportunités et de développer les business plan ; les compétences managériales qui assurent un leadership efficace et un management de communication ; et les compétences fonctionnelles comme la GRH, la gestion financière, marketing, etc.<sup>371</sup>

### b. Modèle des capacités de Mumford, Campion et Morgeson (2007)

Le modèle des capacités de Mumford, Campion et Morgeson (2007)<sup>372</sup>, qui a été développé à travers une littérature large, a présenté quatre catégories principales :

- Les capacités stratégiques : ce sont des capacités très conceptuelles nécessaires à comprendre la complexité, faire face à l'ambiguïté et à effectuer une influence dans l'organisation<sup>373</sup>. Il s'agit des capacités de la planification de la vision et de la perception des systèmes. Ce qui renvoie aux capacités liées à l'analyse de l'environnement interne qu'externe qui permettent d'identifier les problèmes, les solutions et ses conséquences.

---

<sup>371</sup> LOUE, C. et LAVIOLETTE M., 2006, « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », VIIIe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.

<sup>372</sup> MUMFORD T. V., CAMPION M. A., MORGESON F. P., 2007, « The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels », *The Leadership quarterly*, n° 18, p. 154-166.

<sup>373</sup> ZACCARO S. J., 2001, *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*, Washington, DC: American Psychological Association.

- Les capacités opérationnelles : Elles sont liées au domaine fonctionnel de l'organisation : la gestion des ressources matérielles, l'analyse des opérations, la gestion des ressources humaines, etc. elles permettent de prendre les décisions convenables sur l'affectation idéale des ressources et des technologies.
- Les capacités interpersonnelles : l'organisation doit développer des capacités qui permettent une coordination efficace entre les collaborateurs à travers la bonne négociation et la persuasion. Ces capacités sont fortement utiles pour assurer une homogénéité au sein de l'organisation en évitant les conflits et les différents professionnels. Les relations interpersonnelles sont déterminantes dans la performance des organisations.
- Les capacités cognitives : Elles concernent la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. Ainsi que les capacités d'apprentissage qui permettent à l'organisation d'évoluer et de s'adapter aux changements internes qu'externes. Cela exige une maîtrise de la communication orale et écrite pour assurer une transmission efficace des informations.

c. Modèle de Delamare et al (2005)

Le troisième modèle de Delamare et al., distingue quatre dimensions des capacités organisationnelles<sup>374</sup> :

- Les capacités cognitives : concernent le savoir qui permet à l'organisation de comprendre l'environnement juridique, économique et social. Plusieurs travaux ont insisté sur la valeur économique des ressources informationnelles, des connaissances qui résultent des apprentissages et d'un capital de connaissances, ainsi que les ressources cognitives comme facteur déterminant de la coordination<sup>375</sup>.

---

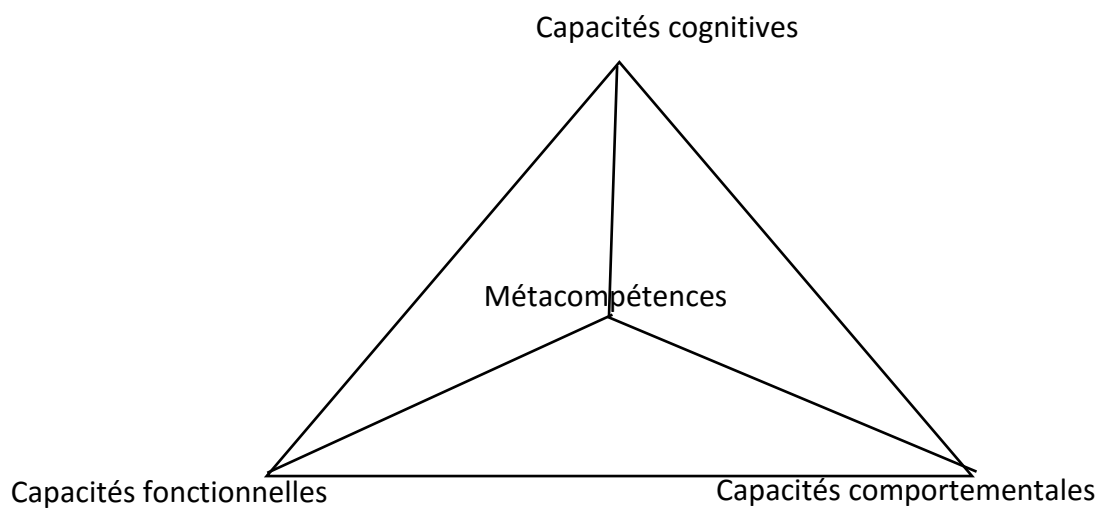
<sup>374</sup> DELAMARE LE DEIST, F. ET J. WINTERTON, 2005, « What is competence ? », Human Resource Development International, vol. 8, no 1, p. 27-46.

<sup>375</sup> COLLETIS G., GIANFALDONI P. et RICHEZ-BATTESTI N., 2005, « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité », Revue internationale de l'économie sociale : Recma, n° 296, p. 825

- Les capacités comportementales : Elles consistent à bien gérer les relations interpersonnelles entre les collaborateurs. Elles renvoient au savoir-être selon l'approche française.
- Les capacités fonctionnelles : c'est la gestion administrative quotidienne de l'organisation : gestion financière, gestion des ressources humaines, etc.
- Métacompétences : il s'agit des capacités qui permettent l'apprentissage (apprendre à apprendre), l'analyse de l'environnement et l'adaptation. Ce sont des capacités transversales

Il est à noter que les quatre capacités peuvent être regroupées en deux pôles : les capacités conceptuelles (cognitive et métacompétences) et les capacités opérationnelles (fonctionnelles et comportementales). La figure suivante montre l'interaction entre ces capacités et l'importance centrale des capacités métacompétences :

Figure 16 : le modèle des capacités



Source : Delamare, 2005, p. 40.

A l'issue de la présentation de ces trois modèles qui ont été mobilisés par les chercheurs sur les organisations de l'ESS, force est de constater une similarité remarquable comme le montre le tableau ci-après. Les deux derniers modèles ont

insisté sur le volet cognitif. Les appellations diffèrent mais le fond se ressemble en grande partie.

Tableau 17 : les trois modèles des capacités organisationnelles classiques

Loué, C. et M. Laviolette (2006)	Delamare Le Deist, F. et J. Winterton (2005)	Mumford, Campion et Morgeson (2007)
Capacités entrepreneuriales	Métacom pétence	Capacités stratégiques
Capacités fonctionnelles	Capacités fonctionnelles	Capacités opérationnelles
Capacités managériales	capacités comportementales	Capacités interpersonnelles
	Capacités cognitives	Capacités cognitives

Source : élaboré par nos soins

## 2. Identification des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS

Les organisations de l'ESS doivent mobiliser des capacités particulières. Le domaine d'intervention exige la maîtrise quelques aspects managériaux. Certains chercheurs ont essayé d'identifier les spécificités de ce type d'organisation tout en mobilisant la cadre théorique classique. Nous allons esquisser quelques classifications (le référentiel européen de l'entrepreneuriat social (2003), Hamon et al. (2010), Van Der Yeugnt et al. (2012) pour en déduire les lignes directrices de notre recherche empirique.

a. Classification du référentiel européen de l'entrepreneuriat social

En ce qui concerne les capacités organisationnelles des organisations de l'ESS, le référentiel européen de l'entrepreneur social distingue quatre groupes de compétences :

- La capacité de veille stratégique et promotionnelle.
- La capacité d'implication des parties prenantes dans la définition des orientations qui les concernent selon une approche participative.
- La capacité d'élaborer, de gérer et de contrôler les projets à une valeur sociale.
- La capacité d'adopter un management collégial des ressources humaines.

Cette classification a mis l'accent sur le management de la mission sociale des organisations. La spécificité de ce type d'organisation exige un management participatif qui assure l'implication de différentes parties prenantes et les différents collaborateurs. D'autre part, les projets ayant une valeur sociale imposent une gestion particulière dans le but de concilier entre l'impératif économique et l'impact social. En général ce référentiel insiste sur deux volets principaux : le management stratégique et opérationnel des projets à une valeur sociale et le management des parties prenantes et les collaborateurs.

b. Classification de Hamon (2010)

Une deuxième classification a été élaborée par Hamon et al., dans laquelle ils ont regroupé 17 compétences clés en quatre pôles principaux comme suit<sup>376</sup> :

---

<sup>376</sup> HAMON, B., BAZEILLE E., FORGERIT B., CASTAING H., OUSSMANE K., DIZAMB OU S., SIDIBE S., THYS L., MILLERET et LÉBOUCHER V., 2010, « Et demain quelles compétences professionnelles pour l'économie sociale et solidaire ? », Rapport d'étude, <[http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages\\_articles/mda-0/25/pjs/Rapport Compétences-Prof-ESS-Universite-Poitiers.pdf](http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages_articles/mda-0/25/pjs/Rapport%20Comp%C3%A9tences-Prof-ESS-Universite-Poitiers.pdf)>.

Tableau 18 : compétences des organisations de l'ESS

<b>catégories</b>	<b>compétences</b>
Les savoirs	Connaissances du secteur et des politiques publiques
	Connaissances juridique
	Maitriser les technologies d'information de communication pour bien rechercher l'information
Les savoir-faire	Management d'équipe, de conflit et de personnes
	Gestion et analyse financière
	Méthodologie de projet
	Management horizontal (combiner entre le bénévolat et le salariat)
	Polyvalence
	Gestion des ressources humaines
Les savoir-être	Intégration de développement durable
	Capacité d'écoute
	Capacité à trouver sa place dans un projet
	Communication institutionnelle
	Communication interne
Les savoir-évoluer	Efficacité
	Adaptabilité
	Capacité d'innover

Source : Adapté du référentiel européen de l'entrepreneur social, 2012, p. 173.

Ce travail nous renvoie à la typologie classique des capacités organisationnelles citée ci-dessus : la dimension cognitive (savoir), la dimension fonctionnelle (savoir-faire), la dimension comportementale (savoir-être) et les

métacompétences (savoir-évoluer). Nous constatons une forte similarité, sauf que ce modèle présente le détail de chaque dimension pour les organisations sociales. Il est vrai que cette classification concerne principalement les compétences individuelles des entrepreneurs sociaux, mais nous estimons qu'ils peuvent nous inspirer pour identifier les capacités organisationnelles d'autant que ce sujet est très peu abordé.

c. Classification de Van Der Yeugnt (2012)

Après avoir mobilisé le modèle de Hamon cité ci-dessus dans une étude empirique réalisée par Corinne et al dans le champ de l'ESS en 2012, l'analyse des résultats a identifié les compétences clés pour la réussite des organisations de l'ESS. Cette classification a essayé de détailler les capacités organisationnelles des organisations de l'ESS sur plusieurs volets : Ressources humaines, Gouvernance, Communication interne, Veille, gestion administrative et économique et pratiques alternatives de vente et de développement. Le tableau suivant montre les compétences clés de chaque volet :

Tableau 19 : les compétences clés identifiées par les acteurs de l'organisation de l'ESS : Collectif Mesculun

<b>Champ de compétences</b>	<b>compétences</b>
Ressources humaines	- S'organiser en collectif : partager une vision globale et impulser une coordination. Coordonner les emplois et les compétences. Mettre en place la gestion administrative et juridique des emplois et compétences.
Gouvernance	- Organiser la gouvernance de la structure. Organiser la gouvernance par projet. Mutualiser les ressources (matérielles et immatérielles).
Communication externe	- Faire connaître la structure. Inscrire la structure dans



	une dynamique de réseaux et de partenariats.
Veille	- Exercer une veille sur les besoins des clients, des usagers, des bénéficiaires ; sur les politiques publiques et les dispositifs de financement ; sur les offres des fournisseurs ; exercer une veille juridique (activité, RH, fiscalité, subventions).
Gestion administrative et économique	- Gérer administrativement et juridiquement la structure. Maîtriser la gestion financière. - Gérer la trésorerie.
Pratiques alternatives de vente et de développement	- Penser et organiser le développement. - Mettre en œuvre la stratégie de développement.

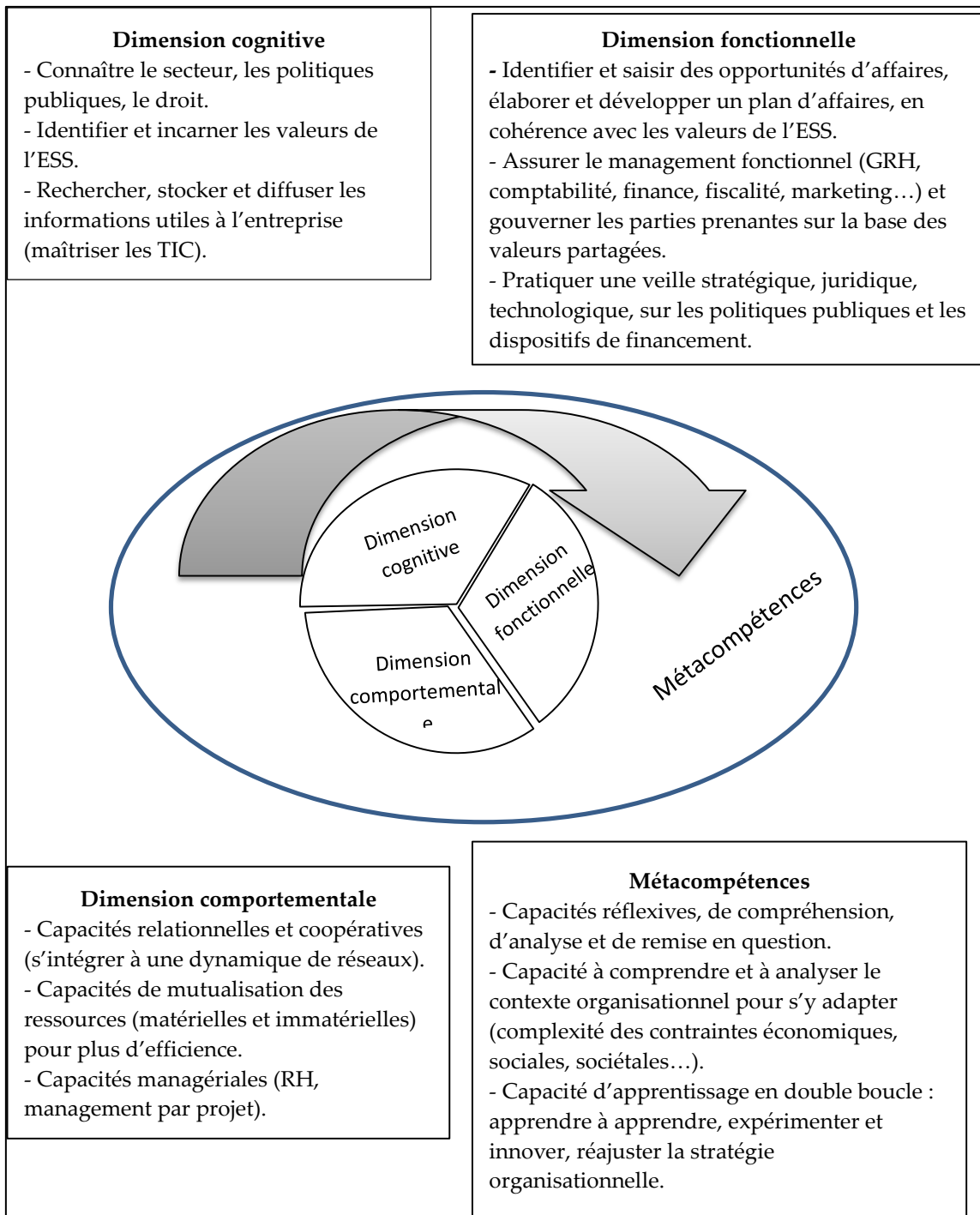
Source : Van Der Yeught et Bergery, 2012, p. 41

Une autre classification plus généraliste des compétences propose quatre dimensions <sup>377</sup> : Dimension cognitive, dimension fonctionnelle dimension relationnelle et métacompétences. Si les premières sont connues par l'approche française par les termes savoir, savoir-faire et savoir être, la dernière dimension reste particulière. Elle concerne les aspects qui permettent l'appropriation des autres compétences. L'application de ces dimensions dans le champ de l'ESS a abouti au modèle suivant<sup>378</sup> :

<sup>377</sup> DELAMARE LE DEIST, F. ET J. WINTERTON, 2005, « What is competence ? », Human Resource Development International, vol. 8, no 1, p. 27-46.

<sup>378</sup> VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, op. cit. p. 177.

Figure 17 : Modèle de compétence des organisations sociales



Source : Van Der Yeught et Bergery , 2012, 177

La vérification de ce modèle dans un réseau de l'ESS en France en 2012, montre que les quatre dimensions sont différemment maîtrisées. Les dimensions cognitive et fonctionnelle présentent des lacunes importantes, alors que les autres dimensions (relationnelle et métacompétence) sont plus développées et

constituent les principales forces de ces organisations. Le développement d'un capital relationnel permet aux entreprises de l'ESS d'avoir une efficacité dans leurs projets, et ce à travers la mutualisation des ressources et l'adoption des solutions collectives. Ainsi, étant donné l'ancrage dans leur territoire, l'intégration dans différents réseaux et les valeurs éthiques qui leur animent, ce type d'organisations développe généralement les capacités relationnelles permettant la gestion efficace des parties prenantes. La deuxième force réside dans les métacompétences. Les résultats de l'étude soulignent que les organisations de l'ESS disposent des capacités réflexives, d'analyse et de compréhension. Face à un environnement changeant, les capacités d'apprentissage, d'innovation et de réajustement de la stratégie organisationnelle sont d'une importance capitale. Une autre étude montre que la dimension cognitive des capacités organisationnelles contribue efficacement au processus d'institutionnalisation des réseaux<sup>379</sup>. Telles sont les dimensions des compétences qui constituent une force pour les organisations de l'ESS en France. Il reste à vérifier ces résultats dans le contexte marocain comme il a été recommandé par Delamare dans sa recherche. .

Ce modèle de compétences des organisations de l'ESS synthétise les capacités fondamentales. Il couvre les différents aspects de l'organisation. La raison pour laquelle nous avons décidé de le mobiliser dans notre recherche empirique.

d. Classifications de Thibault C. et al (2013)

En ce qui concerne les capacités organisationnelles managériales, il est intéressant de se baser sur la classification proposée par Thibault C. et al. Dans une recherche réalisée en 2013, ils ont appliqué une démarche qualitative pour

---

<sup>379</sup> TASSADIT Z. et MARIE J.B., 2016, « Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec Co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2727> , p12

identifier les spécificités managériales des entreprises sociales. Le résultat a débouché sur une classification des six capacités spécifiques comme suit<sup>380</sup> :

- Capacités à Soutenir les objectifs multiples des entreprises sociales : l'organisation de l'ESS doit être capable d'adopter une stratégie pour pouvoir concilier entre les objectifs d'ordre social (valeurs, motivations idéologiques,...) et les objectifs d'ordre économique (le pragmatisme, la couverture des charges, la viabilité financière,...). Pour cela, il est important de maîtriser, d'un côté, les capacités organisationnelles permettant l'analyse, la compréhension et l'anticipation des attentes sociales des bénéficiaires. D'autre côté, les capacités nécessaires pour adapter ces attentes aux réalités économiques.
- Capacités de Connaître, de comprendre et de mobiliser le système de gouvernance interne : étant donné la spécificité des entreprises sociales dans lesquelles le principe de la gestion démocratique prévaut, il est fortement utile de maîtriser les capacités nécessaires au management participatif. Pour ce faire, il faut bien maîtriser les mécanismes du système de gouvernance interne qui assure la participation de différentes composantes.
- Capacités de connaître, de comprendre et de mobiliser les différentes parties prenantes externes : les organisations de l'ESS sont obligées de coordonner avec d'autres parties prenantes (Bénéficiaires, institutions publiques, organisations de la société civile, Etat, organisations privées ...). Ce qui exige un management basé sur l'implication directe ou indirecte de ces différents partenaires. le premier défi concerne l'identification et le degré d'implication des parties prenantes, ensuite les capacités permettant une gestion efficace qui permet une bonne articulation de ces relations partenariales.

---

<sup>380</sup> CUENOUD T., MOREAU C. et MERTENS S., 2013, op. cit., p. 85.

- Capacités de gérer le personnel rémunéré ou bénévole : le management des ressources humaines de ce type d'organisation présente un enjeu sérieux. La variété des statuts du personnel (employés, bénévoles, volontaires, coopérants,...) nécessite l'adoption d'une stratégie multiforme. L'organisation doit disposer des capacités organisationnelles qui permettent de prendre en compte les besoins particuliers de chaque catégorie, et de mettre en place les mécanismes nécessaires qui assurent la motivation et l'engagement du personnel. Elle doit veiller aussi à la cohérence entre les objectifs déclarés et ses pratiques quotidiennes. Ceci est considéré comme primordial dans les organisations de l'ESS.
- Capacités à équilibrer les multiples aspects financiers : vu la multiplicité et l'hybridation des ressources financières des organisations de l'ESS, la gestion financière nécessite des capacités organisationnelles particulières. Quelques subventions de ce type d'organisation exigent des procédures spécifiques (business plan social). L'organisation doit mettre en place des mécanismes efficaces pour mobiliser différents types de fonds et faire face aux difficultés financières. Ce qui nécessite un management qui fait preuve de rigueur et de créativité. La capacité principale consiste à connaître, à comprendre et à pouvoir positionner le domaine d'intervention de l'organisation dans son environnement général (le marché, le secteur public, les concurrents, etc.). Il est aussi fortement utile de maîtriser l'environnement juridique pour pouvoir détecter les avantages de chaque statut.
- Capacités de développer un sentiment d'appartenance et de fierté : le quotidien du management des organisations de l'ESS révèle souvent des tensions aussi bien internes qu'externes qui présentent un risque de perdre l'objet social de l'organisation. Le défi consiste à disposer des capacités organisationnelles qui consolident le sentiment d'appartenance des

employés et des bénévoles ainsi que leur fierté de participer au secteur de l'ESS. Ce genre de capacités contribue certainement à fédérer les différentes parties prenantes pour accomplir la mission sociale et se positionner dans le cadre d'un mouvement social.

### Conclusion du chapitre 3

A l'issue de cette présentation détaillée de différentes classifications des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS, il est fortement utile d'établir une synthèse en essayant de ressortir les aspects convergents. Et ce dans le but d'encadrer notre recherche empirique. Le tableau ci-après montre l'importance de la classification de Delamare complétée par Van Der Yeugnt en 2012. C'est un modèle plus complet par rapport aux autres qui se limitent à quelques aspects managériaux. Il se distingue notamment par la dimension cognitive qui a été niée en grande partie par les autres classifications. Il est à signaler que cet effort de rapprochement est réalisé sous quelques contraintes. Dans certains cas, un volet d'une classification peut concerner deux volets ou plus des autres modèles. Nous avons essayé d'adopter le rapprochement le plus adapté au contexte organisationnel des entités de l'ESS.

Nous avons, dès lors, décidé d'adopter la version développée du modèle de Delamare et al proposée par Van Der Yeugnt et al en 2012. Il permet de mesurer les différents aspects des organisations sociales. Et ce tout en prenant en compte quelques éléments des autres classifications notamment les capacités managériales de Thibault C. et al (2013).

Le tableau ci-après synthétise la substance des modèles retenus pour aborder notre étude empirique :

Tableau 20 : synthèse des classifications des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS.

Van Der Yeugnt et al (2012) <sup>381</sup>	Hamon et al (2010)	Corinne et al (2012)	Thibault C . et al (2013)	Référentiel européen (2003)
Dimension cognitive	Les savoirs		- Capacités de connaître, de comprendre et de mobiliser les différentes parties prenantes externes	
Dimension fonctionnelle	Les savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance</li> <li>- Gestion administrative et économique</li> <li>- Pratiques alternatives de vente et de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités à Soutenir les objectifs multiples des entreprises sociales</li> <li>- Capacités de gérer le personnel rémunéré ou bénévole</li> <li>- Capacités à équilibrer les multiples aspects financiers</li> <li>- Capacités de Connaître, de comprendre et de mobiliser le système de gouvernance interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité d'élaborer, de gérer et de contrôler les projets à une valeur sociale.</li> <li>- La capacité d'adopter un management collégial des ressources humaines</li> </ul>
Dimension comportementale	Les savoir-être	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication externe</li> <li>- Ressources humaines</li> </ul>	- Capacités de développer un sentiment d'appartenance et de fierté	- La capacité d'implication des parties prenantes dans la définition des orientations qui les concernent selon une approche participative
Métacompétence	Les savoir-évoluer	- Veille		- La capacité de veille stratégique et promotionnelle

Source : élaboré per nos soins

<sup>381</sup> Application de la classification de Delamare et al ; en 2005 dans le domaine des organisations sociales.

## Conclusion de la première partie

L'écosystème des organisations ne cesse de se développer, et parfois il subit des changements rapides et radicaux. Les défis et les contraintes se multiplient et se complexifient. Les organisations se rendent compte qu'elles ne peuvent guère y faire face toutes seules. Le phénomène de la mise en réseau est apparu en tant que voie principale dans la dynamique de développement économique et social des pays. Les réseaux se créent alors pour des raisons multiples et prennent des formes différentes.

Ce phénomène de la mise en réseau a fait couler l'encre de plusieurs chercheurs. Une revue de littérature abondante nous a permis d'éclaircir les différents aspects des réseaux : le profil des membres, leurs motivations, les formes des réseaux, les contraintes de fonctionnement et notamment l'opportunisme, les retombées des réseaux sur leurs membres et les retombées des membres sur les réseaux, etc. Ceci a été étudié à la lumière de différentes théories à savoir : la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik 1978) ; la théorie fondée sur les ressources (Arrègle J.L, 1996) ; la théorie des trous structuraux (Burt, 1992) ; et l'analyse stratégique d'acteurs de Crozier et Friedberg (1977).

Ce cadre théorique principalement issu du champ de management stratégique des entreprises classiques a été complété par des recherches et des théories, moins abondantes, focalisées sur les organisations à vocation sociale. Nous avons pu repérer et étudier quatre théories : la Constructivist organisational theory, pour comprendre le processus de la mise en réseau et ses objectifs ; la theory of social capital pour identifier les conditions de la réussite des réseaux ; le New Social Movements pour analyser l'aspect stratégique et la Durkheimian network theory pour approcher les facteurs culturels de la mise en réseau.



Ceci nous a permis d'identifier le profil des organisations qui décident de rejoindre un réseau. Ce profil dépend généralement des ressources dont elles disposent, du profil de dirigeant et ses challengers ainsi que de l'environnement culturel qui favorise les réseaux. Cette revue de littérature nous a également conduit à comprendre les motivations de la mise en réseau qui sont essentiellement : la mobilisation des ressources ; la recherche du pouvoir ; le business développement ; la réponse aux exigences des partenaires ; etc.

Après avoir éclairé le phénomène de la mise en réseau dans le champ général du management stratégique, et puis ses spécificités dans les organisations à vocation sociale, nous avons abordé le secteur de l'ESS qui est notre terrain d'étude. L'objectif étant d'identifier ce qu'on entend par organisation de l'ESS. Cette mission nous a coûté un long parcours dans lequel nous avons contourné le champ de l'ESS : son évolution, ses frontières et ses rôles socio-économiques. Pour arriver enfin à l'identification des organisations de l'ESS.

Au début, les militants de l'ESS la conçoivent en tant qu'une économie alternative. Elle est ensuite perçue comme une autre façon d'entreprendre qui se complète avec le capitalisme. Actuellement, on valorise plus sa composante coopérative. Cette évolution montre que le secteur est en cours de maturation.

Depuis la crise financière mondiale de 2008, L'objectif l'ESS n'est plus de jouer le rôle d'un secteur marginal qui offre « une bouffée d'oxygène » au système politique et économique mais de contribuer à un projet de société axé sur la personne. L'ESS vise alors à placer les personnes, notamment les plus vulnérables, au centre des stratégies économiques, sociales et politiques en tant qu'acteurs actifs<sup>382</sup>. Les composantes de ce secteur sont multiples, mais les coopératives et les associations à caractère économique restent des organisations principales qui

---

<sup>382</sup> BELANGER L., et FOURNIER D., 1997, « Économie sociale et solidaire », revue d'intervention sociale et communautaire, vol. 3, n° 2, p. 144-155. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/026177ar>

reflètent l'esprit de l'ESS. Une organisation de l'ESS doit viser l'impact social en premier lieu tout en exerçant une activité économique. Elle est identifiée alors par les neuf caractéristiques regroupées en trois dimensions : économique, sociale et structure de gouvernance. Ce qui se concrétise nettement dans les business modèles notamment au niveau du réinvestissement des produits financiers et la cible du projet qui peut être les adhérents, les bénéficiaires ou un territoire.

Pour compléter le cadre théorique de notre recherche, un état de l'art sur les spécificités des capacités organisationnelles des structures de l'ESS nous a semblé indispensable pour mieux étudier le rôle de la mise en réseau dans son apprentissage. Le concept de capacité organisationnelle renvoie à la manière par laquelle les organisations arrive à combiner les différentes ressources pour produire un bien ou un service avec efficacité et efficiente. Autrement, il s'agit de « la capacité d'une entreprise d'organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités »<sup>383</sup>. Elle se compose de ressources, connaissances et du contexte. Ce qui justifie la possibilité d'être impacté par la mise en réseau. Par ce que les réseaux fournissent souvent des connaissances et des ressources. A noter qu'il existe plusieurs classifications des capacités organisationnelles à savoir : capacités dynamiques ; capacités à changer, etc.

L'apprentissage des capacités organisationnelles peut se faire par l'accumulation d'expérience, l'articulation des connaissances et la codification des connaissances. Ces processus sont ordonnés chronologiquement. L'accumulation des connaissances conduit à son articulation. Et la codification des connaissances dans les manuels et les guides ne peut se faire sans l'articulation des connaissances.

L'étude des spécificités des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS nous a renvoyé à une variété de classifications. Après les avoir analysées, nous

---

<sup>383</sup> TEECE D., BALLINGER. ZANDER U., KOGUT B., 1995, « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : an Empirical Test », *Organization Science*, January, p. 76-92

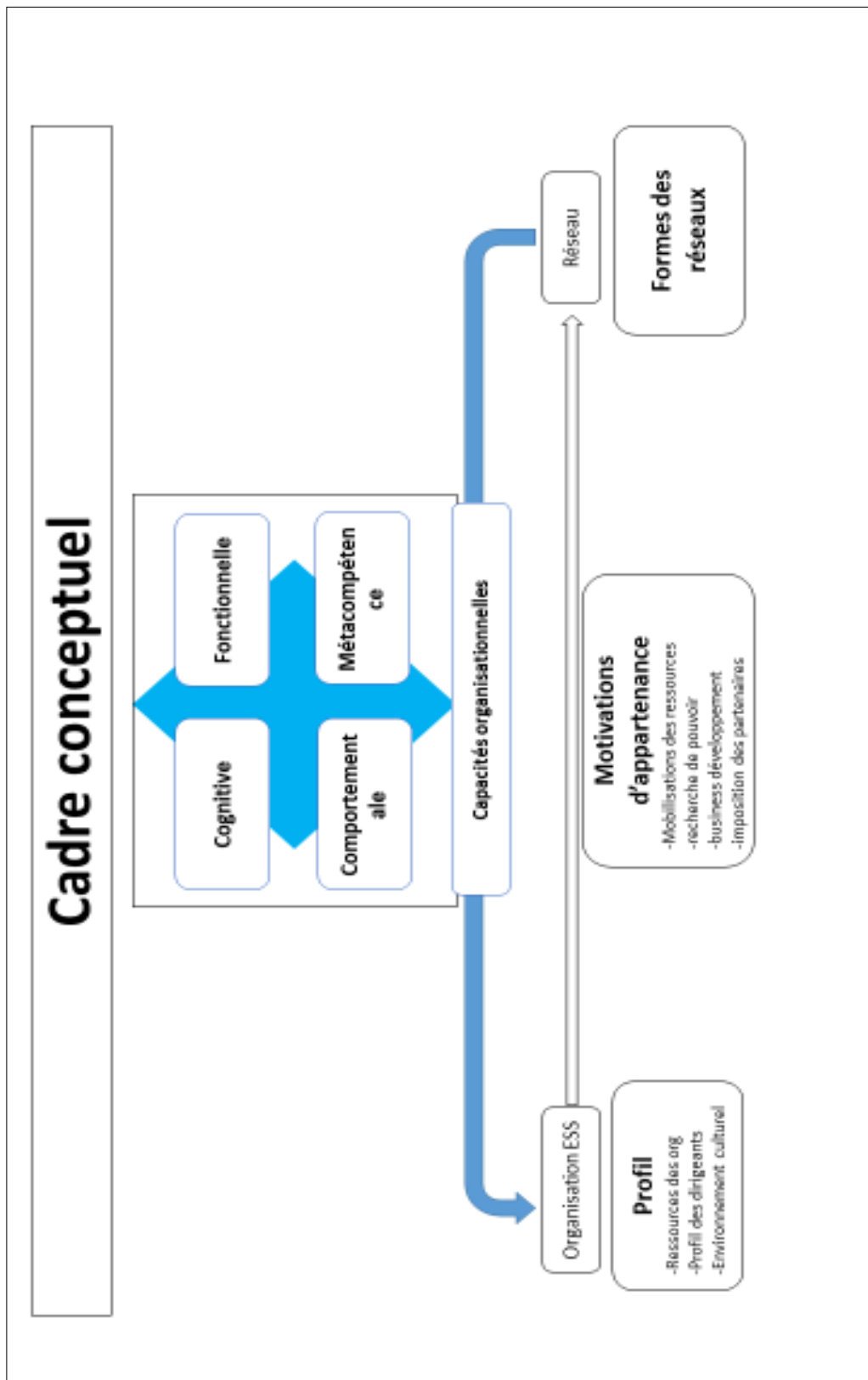
avons adopté la typologie de Van Der Yeugnt et al (2012)<sup>384</sup> tout en intégrant quelques éléments des autres classifications notamment celle de Thibault C. et al (2013). En somme les capacités organisationnelles des structures de l'ESS que nous voulons observer dans notre partie pratique s'énoncent ainsi : capacité organisationnelle cognitive ; capacité organisationnelle fonctionnelle ; capacité organisationnelle comportementale et métacompétences.

En fin, à l'issue de cette partie théorique qui nous a permis d'éclaircir le phénomène de la mise en réseau, d'identifier les organisations de l'ESS et de comprendre le processus d'acquisition des capacités organisationnelles, nous pouvons concevoir le cadre conceptuel de notre recherche, à partir duquel, nous aborderons l'étude du terrain. Le schéma suivant le synthétise clairement.

---

<sup>384</sup> Application de la classification de Delamare et al ; en 2005 dans le domaine des organisations sociales.

Figure 18 : Cadre conceptuel de la recherche



Notre recherche se focalisera alors sur le rôle des réseaux dans l'acquisition des quatre capacités organisationnelles des structures de l'ESS. Néanmoins, Ces mécanismes d'apprentissage peuvent dépendre du processus de la création des réseaux, son fonctionnement et ses formes. De ce fait, notre mission commencera par l'étude des profils des organisations membres du réseau et leurs motivations d'appartenance. Ce sont des aspects principaux qui déterminent les formes et le fonctionnement des réseaux.

## Deuxième partie : Etude empirique

## Introduction de la deuxième partie

Après avoir développé le cadre conceptuel et théorique de notre recherche, la deuxième partie sera réservée à la restitution et à l'analyse des données et analyses issues de l'étude empirique. Pour ce faire, nous commencerons d'abord pas clarifier nos choix méthodologiques. Le premier chapitre abordera les postures épistémologiques, les approches méthodologiques et les méthodes de collecte et d'analyse des données. Le but étant de préciser et de justifier le protocole méthodologique de notre travail.

Le deuxième chapitre présentera une analyse intra-cas des 9 organisations étudiées. Elle sera effectuée via l'analyse textuelle à travers différentes techniques notamment le nuage de mots, l'analyse de similitude et la classification de Reinert. Cette première analyse nous permettra de ressortir les caractéristiques des organisations de l'ESS et de révéler les phénomènes et les faits marquants qui impactent leur mise en réseau.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous envisageons d'accomplir une analyse inter-cas en mettant en œuvre les fondements de l'analyse de contenu. Le traitement des entretiens réalisés auprès des acteurs de l'ESS sera effectué de manière à nous permettre de comprendre le rôle de la mise en réseau dans l'acquisition des capacités organisationnelles des structures de l'ESS. Un focus sera réalisé sur les caractéristiques des organisations de l'ESS et leurs motivations pour la mise en réseau, ainsi que les profils des réseaux et les mécanismes adoptés lors du transfert des capacités organisationnelles.

## Chapitre 4 : Cadre méthodologie de la recherche

« Comment nous cherchons ? » est une question fondamentale, qui détermine la validité scientifique de la connaissance produite. L'enjeu est de s'éclairer sur les différents cadres méthodologiques pour pouvoir choisir le plus convenable à notre recherche. Dans un premier temps, nous nous focaliserons sur les postures épistémologiques pour identifier le paradigme qui orientera notre étude. Ensuite, la comparaison entre la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative nous permettra de justifier notre choix et de la méthodologie à adopter. Si la méthodologie qualitative qui vise l'exploration et la compréhension impose l'approche inductive, la méthodologie quantitative a pour objectif le test à travers une approche déductive<sup>385</sup>. L'approche renvoie à « une façon de concevoir et d'élaborer les composantes ou les étapes de la recherche »<sup>386</sup>.

Dans un troisième temps, nous aborderons le processus qui nous permet de préciser l'échantillon de notre enquête : Qui enquêter ? Combien enquêter ? Par quel moyen enquêter ? Et enfin comment analyser les données collectées ?

---

<sup>385</sup> CHARREIRE S., et DURIEUX F., 1999, « Explorer et tester », chapitre 3, in R.A. Thiétart et coll., *Méthodologie de Recherche en Management*, Dunod, p.57-80

<sup>386</sup> DE KETELE, J.-M., MAROY, C., 2006, "Quels critères de qualité pour les recherches en éducation?" in PAQUAY L., CRAHAY M. & DE KETELE J.-M., *L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité*. Bruxelles : De Boeck Universités, coll. Pédagogies en développement, p. 225.



## I. Fondements théoriques et méthodologiques de la recherche en sciences de gestion

### 1. Quelle posture épistémologique adopter ?

En tant que branche de la philosophie des sciences, L'épistémologie « *étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* »<sup>387</sup>. L'épistémologie est alors une théorie de la science qui concerne particulièrement la construction et la validation de la connaissance. Piaget l'a défini clairement comme une « étude de la constitution des connaissances valables »<sup>388</sup>. Plusieurs questions se posent par rapport à ce champ à savoir : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment se constitue-t-elle ? Et comment évaluer sa valeur et sa validité ?<sup>389</sup>

Certes, le chercheur est dans l'obligation de situer son travail dans une posture donnée<sup>390</sup> pour être transparent vis-à-vis des lecteurs et aussi pour assurer sa qualité. Cela revient à dire qu'il faut s'affilier à une école de pensée tout en adoptant ses valeurs, ses traditions et ses coutumes. Il s'agit du paradigme de référence qui fait appartenir un chercheur à une communauté scientifique. Ce concept désigne « ensemble de croyance, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné »<sup>391</sup>. Ce qui assure la cohérence de la recherche.

---

<sup>387</sup> NADEAU R., 1999, Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie, Paris, PUF, p. 209

<sup>388</sup> PIAGET J., 1967a, Logique et Connaissance Scientifique, Paris, Gallimard. P.6

<sup>389</sup> PESQUEUX Y., 2010, Pour une épistémologie des organisations, Universidad Autonoma Metropolitana, Mexico, Disponible sur [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/60/PDF/ConfA\\_pistA\\_moorgED415.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/60/PDF/ConfA_pistA_moorgED415.pdf) [Consulté le 20 Mars 2017]

<sup>390</sup> GAVARD-PERRET M. L., D. GOTTELAND, C. HAON & A. JOLIBERT, 2008, Méthodologie de la Recherche-Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion. Paris: Pearson Education France, pp. 5-45.

<sup>391</sup> RAYNAL F., & RIEUNIER A., 2003, Pédagogie : dictionnaire des concepts clés (3ème édition). Paris : ESF, p 260

La littérature présente une panoplie de classification des paradigmes. Wacheux (1996), en s'inspirant des travaux de De Bruyne, distingue quatre paradigmes : positiviste ; sociologie compréhensive, fonctionnaliste et constructiviste<sup>392</sup>. Thiétart et al présentent une classification de trois paradigme : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme<sup>393</sup>. Burrell et Morgan comptent quatre paradigmes comme suit : le paradigme interprétatif, le paradigme fonctionnaliste, le paradigme structuraliste radical et le paradigme humaniste radical<sup>394</sup>. En fin, l'auteur Muccheilli rejoint la classification de Thiétart en distinguant trois paradigmes : le constructivisme, le positivisme et le subjectivisme<sup>395</sup>. Pour simplifier la présentation des paradigmes et aborder celle le plus abordée par les chercheurs en gestion, nous avons choisi la classification de Thiétart. Tout en signalant que l'interprétativisme se ressemble en majorité au constructivisme. Ils se basent sur les mêmes hypothèses concernant le statut de la connaissance et la nature de la réalité.

*a. Positivism*

Le positivisme, développé par Auguste comte, est un paradigme issu des sciences de la nature (physique, chimie, biologie...). Au cours du 20ème siècle, il constitue une référence épistémologique des sciences humaines et sociales dans la mesure où « l'être humain y est considéré comme un organisme vivant répondant à des lois de la nature, au même titre que les plantes ou les insectes »<sup>396</sup>. Selon ce paradigme, la science est un ensemble de connaissance « d'une valeur universelle, caractérisées par un objet et une méthode déterminés, et fondés sur des relations

---

<sup>392</sup> WACHEUX F., 1996, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris

<sup>393</sup> THIETART R.A. et al., 1999, Méthodes de recherche en management, Dunod.

<sup>394</sup> BURRELL G. et MORGAN G., 1979, Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the sociology of corporate life, Heinemann, London, p. 1-37.

<sup>395</sup> MUCCHIELLI A., MESURE S. ET SAVIDAN P., 2006, « Le constructivisme », in Le dictionnaire des sciences humaines, PUF, Paris.

<sup>396</sup> Amboise, 1996, in QUINTIN J-J, 2012, Approches et démarches de la recherche en sciences de l'éducation, support de cours à Université Lumière Lyon 2, p.37

objectives vérifiables »<sup>397</sup>. Il se base alors sur l'hypothèse de l'existence des lois et des principes qu'il faut juste découvrir. La réalité est considérée unique et indépendante des intervenants. Le chercheur n'a qu'à appliquer une méthode rigoureuse pour découvrir les relations et les liens stables du phénomène. C'est une approche dite nomothétique<sup>398</sup>. Avenier et Thomas récapitule les hypothèses épistémologique de ce paradigme ainsi <sup>399</sup> :

- Le « réel » a une essence unique, indépendante de l'attention que peut lui porter un observateur qui la décrit,
- La « réalité sociale » est extérieure à l'individu
- Le « réel » est régi par des lois naturelles universelles immuables, dont beaucoup prennent la forme de relations : « à chaque fois que A alors B ».

Les recherches qui s'inscrivent dans ce paradigme se fondent principalement sur l'expérimentation scientifique tout en formulant et en testant des hypothèses, et ce dans le but d'expliquer les phénomènes et de formuler les lois qui les régissent. Les résultats ne sont acceptables que s'ils ont été démontrés scientifiquement par l'analyse des données quantitatives constatées de l'expérience. C'est le courant de la philosophie rationaliste qui assimile les phénomènes sociaux aux phénomènes physiques.

Pendant longtemps, les positivistes adoptent une approche hypothético-déductive. Selon laquelle, le chercheur pose une hypothèse dans le cadre d'une théorie pour répondre à une question. Ensuite, à travers une expérimentation, il essaie de tester son hypothèse en la confrontant aux « faits ». La mission est alors confirmer

---

<sup>397</sup> NGUYEN-DUY, V. & LUCKERHOFF, J., 2007, Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Recherche Qualitative, N° 5, pp. 4-17

<sup>398</sup> CNTRL, disponible en ligne : <http://www.cnrtl.fr/definition/nomoth%C3%A9tique> [Consulté le 24 Août 2016]

<sup>399</sup> AVENIER M-J. & THOMAS C., 2011, Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !, Cahier de Recherche n°2011-06 E4, CERAG ([http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/64/43/03/PDF/CR\\_2011-06\\_E4.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/64/43/03/PDF/CR_2011-06_E4.pdf)), p. 6.

ou invalider les hypothèses de départ<sup>400</sup>. D'Amboise l'a bien explicité en indiquant que « le chercheur formule une question de recherche en s'inspirant d'une théorie de portée générale, émet des hypothèses concernant une situation particulière et teste ces hypothèses afin de les infirmer ou confirmer et ainsi supporter ou ajouter à la théorie initiale »<sup>401</sup>. Il est à signaler que cette posture a évolué pour donner naissance au post-positivisme qui suppose l'impossibilité de contourner la réalité parfaitement. Les tenants de cette posture invitent à multiplier les méthodes pour pouvoir approcher le phénomène étudié. Depuis, les post-positivistes acceptent les méthodes de collecte moins rigide et plus ouvertes permettant de saisir la réalité complexe.

Cette approche hypothético-déductive reste la seule référence pour la majorité des chercheurs de paradigme positiviste. Mais actuellement, certaines recherches commencent à démolir cette règle en appliquant cette démarche dans d'autres postures.

#### *b. Constructivisme*

Le constructivisme suppose que la recherche ne peut être dissociée des représentations et des perceptions de l'observateur. Les résultats de la recherche dépendent parfaitement du chercheur par ce que la réalité est complexe et admet des lectures différentes. La réalité n'existe pas isolément des observateurs qui la perçoivent<sup>402</sup>. Donc nous ne parlerons que de la « réalité perçue ». Les faits observés se construisent par les observateurs à travers leurs représentations et leurs perceptions. C'est l'inverse extrême du positivisme qui a été largement critiqué dans les sciences humaines.

---

<sup>400</sup> Karl Popper (1979) a remis en cause le principe de « vérifiabilité ». Pour lui il n'est pas possible de vérifier si une théorie est vraie, car il existe toujours des exceptions pour chaque théorie. De même c'est la « falsifiabilité » de la théorie qui la rend scientifique. La théorie n'est scientifique que s'elle peut être réfutée.

<sup>401</sup> Amboise, 1996, op. cit., p. 14.

<sup>402</sup> Avenier, M.-J., Thomas, C., 2011, op. cit., p. 6.

Le relativisme et le subjectivisme sont des notions qui permettent de mieux comprendre le constructivisme. Ce sont des notions complémentaires. Le relativisme renvoie à la production d'une connaissance qui dépend de l'observateur par sa perception et ses représentations. En ce qui concerne le subjectivisme, il renvoie au sens construit par l'observateur lors de la relation entretenue avec l'objet observé. Le chercheur n'est plus neutre comme dans le paradigme positiviste, il est lui-même sujet principal lors de sa relation avec les acteurs du terrain. De même, les connaissances produites dans la cadre de paradigme constructiviste doivent être co-construites avec les acteurs impliqués sur le terrain<sup>403</sup>.

Etant donné que ces perceptions diffèrent d'un chercheur à un autre, les réalités perçues sont aussi multiples socialement construites<sup>404</sup>. Le défi est alors l'adoption d'une démarche scientifique qui assure une connaissance rationnelle reconnue par une communauté des chercheurs. Olivier de Sardan (2008) suppose « qu'il existe bel et bien un « réel de référence » relativement et partiellement connaissable par la recherche scientifique »<sup>405</sup>. Pour ce faire les constructivistes adoptent généralement l'approche holistico-inductive. Selon laquelle, le chercheur tente d'aborder le terrain en suspension provisoire des théories et de ses préoccupations ; le but étant d'essayer de comprendre le processus et ses enjeux à travers seulement le terrain sans aucune influence des idées antérieures. Les informations du terrain lui permettent de construire un modèle compréhensif du cas étudié sur le terrain. La connaissance produite selon cette démarche est appelé « savoir local », et ne peut pas être généralisable avant de la confronter avec d'autres études dans les autres contextes. Si ces dernières confirment le « savoir local »

---

<sup>403</sup> CHARREIRE S. et HUAULT I., 2001, Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, n° 3, septembre, p. 31 - 55.

<sup>404</sup> Avenier, M.-J., Thomas, C., 2011, op. cit., p.10.

<sup>405</sup> OLIVIER DE SARDAN J.-P., 2008, La rigueur du qualitatif, Louvain-La-Neuve : Bruylant-Academia, p. 8

produit au niveau d'un cas, la connaissance devient progressivement un « savoir générique ».

Amboise insiste sur l'obligation de chercheur constructiviste d'étudier le phénomène en profondeur tout en collectant toutes les informations rencontrées. Il affirme que le chercheur doit laisser « venir à lui toutes les informations susceptible de jeter un éclairage sur le phénomène étudié, quitte à les éliminer plus tard si elles ne s'avèrent pas utiles »<sup>406</sup>. Il s'agit alors d'une approche intensive.

Si les positivistes insistent sur le concept « validation » des théories<sup>407</sup>, les constructivistes adoptent le concept « légitimation » pour évaluer la valeur des savoirs produits. Le chercheur doit fournir un effort pour légitimer ses résultats obtenus. C'est ce travail qu'appelle Martinet un « travail épistémologique »<sup>408</sup>. Il s'agit d'une critique épistémologique interne des produits d'une recherche et le processus parcourus. Ce qui se fait sur trois niveaux <sup>409</sup>:

- expliciter les hypothèses de base du paradigme épistémologique spécifique dans lequel le développement de connaissances est effectué ;
- expliciter la manière dont sont argumentées dans ce référentiel les multiples décisions d'ordres épistémologique, méthodologique et technique prises au cours de la recherche ;
- justifier les inférences effectuées sur la base à la fois des connaissances préalables et du matériau empirique mobilisés.

---

<sup>406</sup> Amboise, 1996, op. cit., p.76.

<sup>407</sup> POPPER K. R., 1959, *The logic of scientific discovery*, Harper and Row, New York.

<sup>408</sup> MARTINET A.C., 2000, « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2000, p. 111-124.

<sup>409</sup> AVENIER M.-J. et AVARD-PERRET M.-L., 2012, *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. In "Méthodologie de la recherche en sciences de gestion -Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion", de M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, Pearson Education Universitaire, chapitre 1, p. 11-62, 2012

En somme l'approche holistico-inductive adoptée par les constructivistes met l'accent sur le milieu dans lequel on étudie un phénomène. Elle suit une approche compréhensive et intensive selon une démarche inductive. Le but étant de produire un savoir d'abord local qui dépend de contexte de l'étude. Elle ne prétend la production des lois et des règles normatives. Les résultats obtenus ne forment qu'un guide heuristique qui peut éclaircir et faire comprendre les phénomènes et ensuite encourager la réflexion<sup>410</sup>. Ce type de recherche privilégie généralement l'approche qualitative.

Il est important aussi de relever l'existence des deux paradigmes épistémologiques constructivistes : le paradigme épistémologique constructiviste radical (Von Glasersfeld, 1974, 1988 /1981, 2001, 2005 ; Le Moigne, 1990) et le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998)<sup>411</sup>. Certes, ils ont plusieurs points en commun mais certaines hypothèses se différencient. Le tableau ci-après montre en détaille la comparaison entre ces deux paradigmes de même famille :

**Tableau 21** : Tableau comparatif entre le Paradigme épistémologique constructiviste radical (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001, 2002) et Paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998)<sup>412</sup>

Hypothèses fondatrices	Paradigme épistémologique constructiviste radical (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001, 2002)	Paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998)
Hypothèses gnoséologiques <i>Quelle est la nature</i>	<i>Hypothèse de connaissance phénoménologique :</i> L'expérience humaine est connaissable. Chaque humain connaît sa propre	

<sup>410</sup> NUMAGAMI T., 1998, « The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue defense of case studies », *Organization Science*, 9/1, pp. 2-15.

<sup>411</sup> AVENIER M-J., 2011, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 372-391. DOI 10.3917/mav.043.0372. p 375

<sup>412</sup> AVENIER M-J., 2011, op. cit., p. 378.

<p><i>de la connaissance ?</i></p> <p><i>Dans la connaissance, quelle est la relation entre le sujet connaissant et le phénomène étudié ?</i></p>	<p>expérience d'un réel. L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel de connaissance d'une relation perçue de résistance aux actions humaines.</p> <p>L'existence d'un réel tel qu'il peut être en lui-même n'est pas niée a priori, mais aucune hypothèse fondatrice n'est postulée sur l'existence et la nature d'un réel en soi. La confrontation des connaissances que différents humains ont d'un phénomène ne permet pas de garantir l'élaboration d'une connaissance objective d'un (possible) réel en soi, qui serait indépendante des sujets connaissant et de leurs contextes d'étude.</p> <p>Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant.</p> <p>Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de vérité où une connaissance vraie est une connaissance qui correspond exactement à un réel en soi auquel elle se rapporte.</p> <p>Le <b>critère de vérité</b> retenu dans ce paradigme est le principe pragmatique du <i>verum/factum</i> (Vico, 1858) : le vrai est le même que le fait (« <i>factum</i> »).</p>	<p><b>Hypothèse d'ontologie relativiste :</b></p> <p>Il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.</p> <p>Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant.</p> <p>Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de vérité où une connaissance vraie est une connaissance qui correspond exactement au réel auquel elle se rapporte.</p> <p>La « vérité » est définie comme la représentation la plus informée et sophistiquée faisant consensus parmi les individus les plus compétents pour forger cette représentation.</p>
<p><i>Quel est le but de la connaissance ?</i></p>	<p>L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, appelées représentations. Celles-ci sont forgées à partir de</p>	<p>L'élaboration de connaissances est vue comme un acte de construction.</p>



	<p>l'expérience que le sujet a du phénomène qu'il étudie et de ses connaissances antérieures. Le phénomène étudié est connu finalisé par l'action cognitive intentionnelle de sa représentation.</p> <p>Savoir, c'est disposer de manières et de moyens pour penser et agir intentionnellement.</p> <p>Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de représentations <i>fonctionnellement adaptées</i> et <i>viabiles</i> pour cheminer dans le monde.</p>	<p>Connaître, c'est élaborer des constructions informées et sophistiquées faisant consensus.</p> <p>Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de compréhensions améliorées des situations étudiées.</p>
<p><b>Hypothèses méthodologiques</b></p>	<p>Toute méthode, y inclus les méthodes herméneutiques et dialectiques sont éligibles.</p> <p><b>Principes directeurs</b> : comportement éthique, explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, et rigueur critique dans la conduite de ce processus.</p>	<p>Seules les méthodes herméneutiques et dialectiques, mises en œuvre de manière éthique, sont éligibles.</p> <p><b>Critères d'évaluation de la qualité d'une recherche</b> : crédibilité (trustworthiness), authenticité.</p>

Source : Avenier, 2011, p. 378.

Il est clair que le paradigme épistémologique constructiviste radical est plus ouvert que le deuxième paradigme. Le premier ne suppose aucune hypothèse d'ordre ontologique. Si le deuxième paradigme affirme qu'il existe plusieurs réalités socialement construites et n'ont pas une réalité objective, le premier reste muet. Ainsi qu'au niveau des hypothèses méthodologiques, il accepte toutes les méthodes possibles, alors que le deuxième n'admet que les méthodes herméneutiques et dialectiques. Glaserfeld a montré pourquoi le premier paradigme est qualifié de radical : « Le constructivisme radical est alors radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la

connaissance ne reflète pas une réalité ontologique 'objective', mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience »<sup>413</sup>.

Ces différences ont certainement des effets sur le processus méthodologique. Les hypothèses de base du paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln n'accepte pas tous les savoirs produits dans le cadre des autres paradigmes épistémologiques. Alors que l'autre paradigme peut exploiter tout type de savoirs légitime <sup>414</sup> . Sur le plan de l'évaluation de la connaissance, le paradigme épistémologique constructiviste radical se base sur la confrontation à l'expérience de l'action. Alors que l'autre paradigme confronte le savoir aux représentations des acteurs dans le but d'avoir un consensus.

c. *Interprétativisme*

Comme le souligne Yanow, le paradigme interprétatif est une «sorte de parapluie englobant plusieurs écoles de pensée différentes, y inclut celles puisant, explicitement ou implicitement, dans la phénoménologie, l'herméneutique, (quelques-unes) des théories critiques de l'École de Frankfort, l'interactionnisme symbolique et l'ethnométhodologie, parmi d'autres »<sup>415</sup> . L'objectif principal des tenants de ce paradigme est de comprendre les phénomènes en explicitant la vision du chercheur ainsi que les visions des acteurs concernés.

Force est de constater une grande ressemblance entre l'interprétativisme et le constructivisme. Ils reposent sur les mêmes principes épistémologiques : production du savoir local qui dépend du contexte de l'étude ; étude approfondie et immergée

---

<sup>413</sup> WATZLAWICK P. (ed.), *L'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, p.27. In Avenier M-J., *Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique ?* p. 5

<sup>414</sup> AVENIER M-J., 2011, op. cit., p. 382.

<sup>415</sup> YANOW D., 2006, « Thinking interpretively: philosophical presuppositions and the human sciences »,

sans être trop orienté par les théories ; objectif est de comprendre et non pas de découvrir une relation de causalité ; etc.

## 2. Méthodologie quantitative ou méthodologie qualitative ?

La construction de la connaissance dépend principalement de la méthodologie de recherche suivie lors de la collecte des données sur le terrain. C'est un choix conditionné évidemment par la posture épistémologique du chercheur. Charreire et Durieux (1999) distinguent deux processus : l'exploration et le test. Le premier renvoie à la méthodologie qualitative alors que le deuxième exige la méthodologie quantitative. Notre but étant d'éclaircir les caractéristiques de chaque méthodologie pour mieux choisir celle la plus appropriée à notre recherche.

### *a. Méthodologie qualitative*

La méthodologie qualitative vise à comprendre en profondeur un phénomène complexe dans une approche systémique. Etant donné le contexte singulier du sujet, la distinction entre ce qui est spécifique et ce qui est général n'est plus une tâche aisée. Le chercheur est invité à creuser sa recherche en prenant en compte tous les facteurs qui interviennent sans être orienté par les préconceptions théoriques et/ou expérientielles.

La recherche dite qualitative ne signifie pas que les données analysées ne soient pas quantitatives. C'est le raisonnement inductif de la recherche et la méthode d'analyse qui n'est pas mathématique qui le caractérise<sup>416</sup>. Les données quantitatives peuvent aussi être exploitées pour soutenir l'analyse, mais ceci ne réduit en aucun cas le caractère idiographique de la recherche<sup>417</sup>.

---

<sup>416</sup> CORBIN, J., & STRAUSS, A.L., 1990, Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1), 3-21.

<sup>417</sup> AVENIER, M.-J., THOMAS, C., 2011, op. cit.

La méthodologie qualitative impose au chercheur d'appréhender directement le terrain sans être orientée par une théorie. L'approche inductive est alors mise en avant. L'objectif n'est plus de vérifier une théorie mais plutôt de comprendre et de construire une connaissance à partir de l'étude de phénomène dans ses différentes facettes. La vision du chercheur est plus ouverte et même doit être prête à discerner des nouvelles informations voire même inattendues pour approcher les différents aspects du phénomène. Il n'est pas borné par des représentations préconstituées ni par les hypothèses préétablies selon une théorie<sup>418</sup>.

Ce type de recherche porte généralement sur un ou quelques cas singuliers. C'est pour cette raison qu'il est indispensable d'avoir une attitude naturaliste qui permet de décrire et de comprendre en profondeur le phénomène dans son contexte particulier<sup>419</sup>.

Le questionnement d'une recherche qualitative se construit dans une dynamique circulaire. Si nous avons retenu ci-avant que le chercheur ne doit pas être orienté par les théories existantes, cela n'exclut pas l'obligation d'effectuer une revue de littérature à l'avance. C'est une étape qui permet de déterminer une question de recherche valable. Mais au cours de l'enquête du terrain, le chercheur est invité de temps en temps à suspendre la cadre théorique pour pouvoir maintenir la logique inductive. La question initiale doit être revue progressivement en parallèle de l'avancement de l'enquête du terrain. Elle se précise davantage et devient de plus en plus opérationnelle, d'où le concept de la dynamique circulaire. Miles et Huberman (2003) ont présenté les principes de constructions de l'objet de recherche dans le cas d'une étude qualitative comme suit<sup>420</sup> :

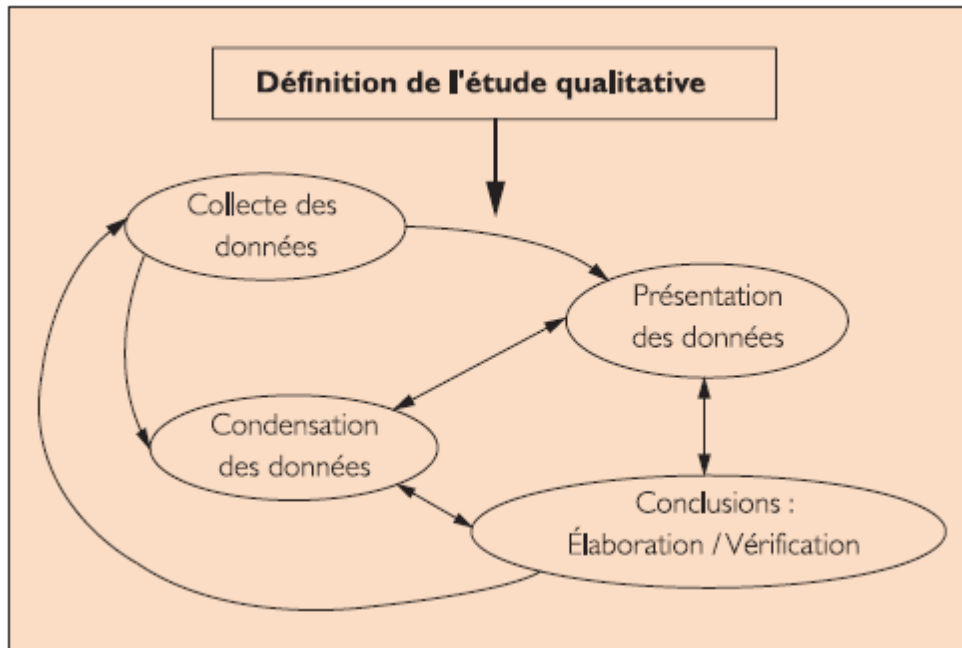
---

<sup>418</sup> DEPOVER, C., 2009, Méthodes et outils de recherche en sciences de l'éducation DESTÉ, Université de Mons, Mons, 2009. Disponible en ligne : <http://ute.umh.ac.be/ped/>

<sup>419</sup> NGUYEN-DUY, V. & LUCKERHOFF, J., 2007, op. cit., p. 8.

<sup>420</sup> GRENIER C. et PAUGET B., 2007, « Qu'est-ce que la recherche en management ? », Recherche en soins infirmiers 2007/4 (N° 91), p. 12-23. DOI 10.3917/rsi.091.0012. p. 7.

Figure 19 : Définition de l'enquête qualitative



Source : Grenier et Pauget, 2007, p. 7.

En ce qui concerne du savoir produit, il est caractérisé du « local ». Nous ne pouvons le généraliser par ce que l'objectif initial était la compréhension du phénomène dans son contexte particulier. D'où un savoir « local » qui dépend parfaitement du cas étudié. Comme le montre Avenier et Albert, ce qualificatif du savoir « vise à souligner le caractère local et situé de leur élaboration et de leur légitimation. En effet, les savoirs locaux ont pour principale légitimation le fait d'avoir été élaborés par le chercheur à partir de sa compréhension d'informations obtenues au cours du travail empirique mené dans des organisations qui opèrent dans certains contextes, à partir de l'étude de certains documents, ainsi que de certains entretiens et observations réalisés à une certaine date, avec certains acteurs à un certain moment de leur histoire, etc. »<sup>421</sup>. Les résultats alors obtenus ont une validité interne mais non plus une validité externe qui signifie la possibilité de les

<sup>421</sup> AVENIER M.-J. & ALBERT, M.-N., 2009, Légitimation de savoirs académiques en GRH tirant parti de l'expérience de praticiens dans une épistémologie constructiviste, Actes du congrès AGRH 2009, Toulouse. Disponible en ligne : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009avenier-albert006.pdf>, p. 9

généraliser. Cependant, il est crucial de signaler que cette limitation ne réduit pas l'intérêt des recherches qualitatives. C'est à travers la méta-relations entre les savoirs locaux que nous pouvons produire par la suite un savoir « générique » par les recherches quantitatives<sup>422</sup>.

Le chercheur dispose d'une souplesse de revoir en tout moment la méthodologie et même les questions de recherches lors de l'exécution de sa recherche. Ce qui n'est pas permis dans le cadre des recherches quantitatives. De même, la production des données et leurs analyses se réalisent dans le cadre d'un principe d'« itération » qui signifie un va-et-vient entre les deux étapes. Oliveir De Sardan l'explique ainsi : « L'enquête de terrain procède par itération, c'est-à-dire par allers et retours, va-et-vient. On pourrait parler d'itérations concrètes (l'enquête progresse de façon non linéaire entre les informateurs et les informations) et d'itérations abstraites (la production de données modifie la problématique qui modifie la production de données qui modifie la problématique). »<sup>423</sup>

Pour bien mener une recherche qualitative qui assure la plausibilité des données et la crédibilité des analyses, le chercheur doit assurer trois conditions suivantes<sup>424</sup> :

- S'immerger dans le cas étudié pour pouvoir le comprendre en profondeur et aussi pouvoir interpréter convenablement le discours des acteurs.
- Se détacher des préconceptions pour garantir une analyse neutre des données recueillies.
- Revoir ses interprétations de temps en temps par un retour constant à son matériel.

---

<sup>422</sup> Idem

<sup>423</sup> OLIVIER DE SARDAN J.-P., 2008, op. cit., p. 82

<sup>424</sup> CHARMILLOT, M., DAYER, C., 2007, « Démarche compréhensive et méthodes qualitatives - clarifications épistémologiques », Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative, p. 28

La méthodologie qualitative basée sur l'approche inductive est encadrée par la théorie ancrée (Grounded theory) développé par Glaser et Strauss (1967) qui a toujours une présence remarquable dans plusieurs recherches qualitatives. Les tenants de cette méthodologie s'inspirent principalement de l'école de la sociologie compréhensive de Chicago<sup>425</sup>.

*b. Méthodologie quantitative*

La méthodologie quantitative suppose généralement la formulation d'hypothèses que le chercheur doit vérifier par la suite. C'est une recherche de nature déductive par laquelle on descend du général au particulier. Le but étant de tester les propos de ce qui est général (théorie, loi ...) dans un contexte particulier. Le processus est alors orienté par la théorie d'où le concept « Theory-driven research »<sup>426</sup>.

L'étude d'un phénomène se fait généralement par un outil d'observation calibré selon les hypothèses formulées à la lumière d'une théorie. La vision du chercheur est alors bornée et limitée par un questionnaire préétabli (composé par des questions fermées). Néanmoins, dans certains cas, le chercheur se permet de formuler les hypothèses directement à partir des expériences cumulées du terrain.

La recherche quantitative tente habituellement à produire un savoir générique qui ne dépend pas d'un contexte particulier. Le but alors étant la généralisation des résultats sur un champ plus vaste. C'est pour cette raison qu'il existe plusieurs conditions : la représentativité de l'échantillon, le contrôle des variables, la validité et la fidélité des mesures effectuées. Ce savoir générique se base généralement sur un ensemble des savoirs locaux produits par les recherches qualitatives antérieures.

---

<sup>425</sup> MORRISSETTE, J., GUIGNON, S., DEMAZIERE, D., 2011, De l'usage des perspectives interactionnistes en recherche, *Recherches qualitatives*, Vol. 30, N°1, p. 4

<sup>426</sup> DEPOVER, C., 2009, *Méthodes et outils de recherche en sciences de l'éducation* DESTÉ, Université de Mons, Mons, 2009. Disponible en ligne : <http://ute.umh.ac.be/ped/>

Toutefois, l'existence de quelques cas exceptions (contre-exemples) ne signifie pas l'invalidité du savoir générique<sup>427</sup>.

La démarche d'une recherche quantitative se concrétise dans deux phases principales : la préparation et l'exécution de la recherche. Au cours de la première, le chercheur doit commencer par une revue de littérature dans le but de problématiser le sujet et d'élaborer les hypothèses. Ensuite il doit déterminer définitivement le plan de recherche et la méthodologie d'analyse des données avant d'entamer le terrain. La deuxième phase qui concerne l'exécution consiste à produire et recueillir les données puis les analyser et les interpréter. Ensuite, et avant de conclure par les limites de la recherche, il est obligé de discuter ses résultats à la lumière des théories encadrantes.

Il est important de signaler qu'il n'est pas absolument autorisé de revoir les étapes de la première phase quand on est en cours d'exécution. Cette linéarité absolue entre les deux phases est très relative entre les étapes de chaque phase. Par exemple, lors de la construction de sa méthodologie, Le chercheur peut revoir les hypothèses et même sa problématique. Mais, au moment de la collecte des données, il ne peut jamais modifier ni la méthodologie ni les hypothèses. C'est la particularité des recherches quantitatives.

Dans le cadre de cette méthodologie, Le chercheur peut mobiliser d'autres données qualitatives complémentaires soit pour peaufiner sa recherche quantitative, soit pour examiner ses résultats.

L'association entre la posture épistémologique et la méthodologie n'est plus systématique. Si la méthodologie qualitative se corrobore avec le constructivisme, elle peut être aussi, le cas échéant, exploitée par les positivistes. Le même constat est valable pour la méthodologie quantitative avec le paradigme positivisme.

---

<sup>427</sup> AVENIER, M.-J. & ALBERT, M.-N., 2009, op. cit., p. 10.



Il est bien de noter que la méthodologie choisie ne dépend pas de la nature des données collectées<sup>428</sup>. La méthodologie qualitative peut traiter et analyser les données quantitatives. De même, le traitement des données qualitatives ne suffit pas pour dire que la méthodologie est qualitative. Le type de la méthodologie ne dépend pas de la nature de données (numérique comme revenu ou discours) ni de techniques de recueil (question fermée ou ouvertes) ni de la méthode d'analyse (interprétation qualitative ou quantitative) mais plutôt de l'approche générale adoptées par le chercheur. C'est le raisonnement de la démarche hypothético-déductive et la démarche holistico-inductive, déjà présentée ci-avant, qui nous permet de différencier clairement entre la méthodologie quantitative et la méthodologie qualitative.

Quelle méthodologie privilégie-t-on ? Avant de répondre à cette question, il est légitime de poser une question préalable concernant la hiérarchie des méthodologies et des approches. Il est clair que la fonction de toutes les recherches qualifiables de scientifiques est commune et unique. C'est le développement d'un corps de connaissance à travers un ensemble de recherches. Alors la recherche doit se baser sur plusieurs approches diversifiées mais complémentaires<sup>429</sup>. Donc la question de la hiérarchie des méthodologies n'est plus légitime sauf s'il s'agit des contextes précis. La complémentarité doit remplacer la hiérarchie. C'est à travers l'approche de la triangulation qui permet la confrontation des recherches de diverses méthodologies, des chercheurs de points de vue divers et des données de sources différentes que la connaissance se développe<sup>430</sup>. Olivier De Sardan a insisté sur

---

<sup>428</sup> Selon la conception d'Olivier De Sardan, les données « ne sont pas des « morceaux de réel » cueillis et conservés tels quels par le chercheur (illusion positiviste), pas plus qu'elles ne sont de pures constructions de son esprit ou de sa sensibilité (illusion subjectiviste). Les données sont la transformation en traces objectivées de « morceaux de réels », de fragments du réel de référence tels qu'ils ont été sollicités, sélectionnés et perçus par le chercheur. » Olivier De Sardan, 2008, p.50

<sup>429</sup> DE KETELE, J.-M., MAROY, C., 2006, op. Cit., p. 50.

<sup>430</sup> QUINTIN J-J, 2012, Approches et démarches de la recherche en sciences de l'éducation, support de cours à Université Lumière Lyon 2.

l'importance capitale du principe de la triangulation dans toutes les enquêtes. Il affirme que « Qu'elle soit policière ou ethnographique, il faut recouper les informations ! Toute information émanant d'une seule personne est à vérifier ; c'est vrai pour un alibi comme pour une représentation rituelle. Ceci semble relever du bon sens, et les historiens ont mis en œuvre ce principe depuis longtemps »<sup>431</sup>

Tableau 22 : Tableau comparatif entre la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative

	Méthodologie quantitative	Méthodologie qualitative
Savoir produit	Savoir générique généralisable	Savoir local
Relation avec la théorie	Theory-driven research	Theory-building research
Conditions	S'immerger dans le cas étudié Se détacher des préconceptions	représentativité de l'échantillon, contrôle des variables, validité et la fidélité des mesures effectuées
Posture du chercheur	Borné neutre	Ouvert immersion
Linéarité des étapes	non autorisée entre la phase de l'exécution et la phase de la préparation	Dynamique circulaire itération
Evaluation	Validité oncologique	Validité externe

Source : Adapté Thiétart, 2014.

Brabet a synthétisé de sa part les différences majeures entre l'approche quantitative et l'approche qualitative. Elle a énuméré 7 oppositions suivantes<sup>432</sup> :

<sup>431</sup> O OLIVIER DE SARDAN J.-P., 2008, op. cit., p : 79-80.

<sup>432</sup> BRABET J., 1988, « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », in Recherches et Applications en Marketing, Vol. 3, N°1, p.75

- Les études qualitatives servent plus à la phase exploratoire alors que les études quantitatives se focalisent sur les phases de vérification.
- Les études qualitatives sont généralement intensives puisqu'elles se focalisent sur l'étude approfondie des quelques cas, alors que les études quantitatives sont extensive en se limitant à une question fermée mais en analysant un échantillon plus large.
- La collecte des données sont directives pour les enquêtes quantitatives. Dans lesquelles on utilise généralement les questionnaires avec des questions fermées. Mais les enquêtes qualitatives se basent sur la collecte des données nono directive en utilisant les entretiens ouverts.
- Construction des variables qualitatives ou quantitatives. Mais cette distinction a été remise en cause. La nature de variable n'a pas de relation avec l'approche utilisée. Une variable quantitative peut être analysée par l'approche qualitative et vice versa.
- L'analyse des données des enquêtes quantitatives fait recourt généralement au traitement statistique, alors que les enquêtes qualitatives ne l'exigent pas.
- Etant donné l'exhaustivité des enquêtes qualitatives, elles sont qualifiées de méthodes globales, alors que les deuxièmes ne sont que parcellisantes par ce qu'elles se limitent à l'étude de quelques variables d'un échantillon.
- Si l'approche quantitative assure, pour certains chercheurs, une explication objective, l'approche qualitative reste dans la logique d'interprétation.

Toutefois, il est important de signaler que ces oppositions sont remises en compte et ne constituent plus des critères de choix entre ces deux approches. A titre d'exemple, le traitement statistique a beaucoup évolué aussi dans les méthodes d'analyses qualitatives. De même l'explication objective des approches quantitatives a été critiquée. Certains chercheurs ont démontré la subjectivité de cette approche et

même la subjectivité des traitements statistiques<sup>433</sup>. En somme le choix des méthodes ne doit pas s'enfermer dans le qualitatif/quantitatif, mais il doit intégrer d'autres préoccupations qui peuvent garantir la cohérence du cadre épistémologique, la qualité de la collecte des données, la validité interne de la recherche, etc.

### 3. Quelles exigences scientifiques respecter ?

La finalité d'un chercheur est de réaliser une bonne recherche scientifique, le choix d'une approche et une méthodologie n'est qu'un moyen. La réalisation d'une recherche de qualité ressemble à une « entreprise scientifique » qui se définit comme « une tentative d'objectivation du réel soumise à un certain contrôle empirique et social, ce qui suppose une procédure transparente et méthodique »<sup>434</sup>. Et ce dans le but de contribuer à l'accumulation de la connaissance. Il s'agit d'une « entreprise » par ce qu'elle agit sur le réel et ne se limite pas l'observation ; elle est sous forme d'une organisation qui nécessite des ressources humaines et des objets matériels et/ou immatériels et des outils, ... ; ainsi elle se développe habituellement dans une culture donnée<sup>435</sup>.

Pour que la recherche soit scientifique, elle doit vérifier obligatoirement deux exigences principales quel que soit l'approche et la méthodologie adoptée : la validité et la fidélité<sup>436</sup>.

La validité renvoie à la qualité de la prise des informations et à la qualité de la démarche adoptée. Le chercheur doit s'assurer de la qualité des outils de la collecte des données et son processus de l'analyse sont adéquate avec le phénomène étudié et sont appliqués dans les normes. Ainsi il doit éviter le risque de « désirabilité sociale »

---

<sup>433</sup> HOFFMAN D. L., FRANK G. R., 1986, "Graphical representation of categorical data in Marketing research", in *Journal Sciences and Humanities*, p. 213-227

<sup>434</sup> DE KETELE, J.-M., MAROY, C., 2006, op. Cit., p. 222.

<sup>435</sup> Ibid, p.223

<sup>436</sup> QUINTIN J-J, 2012, *Approches et démarches de la recherche en sciences de l'éducation*, support de cours à Université Lumière Lyon 2, p.37

lors de la collecte des données. C'est le phénomène par lequel le chercheur influence inconsciemment les réponses de l'interviewer. Ces exigences affectent systématiquement la validité de la recherche scientifique. D'autre part, le chercheur doit accorder une attention particulière à la qualité de la démarche à adopter s'elle est en cohérence avec la problématique et le phénomène choisis. L'objectif est de vérifier si les moyens mis en œuvre permettent de répondre effectivement à la question de recherche. On distingue alors deux types de validité : validité interne et validité externe. La première se focalise sur l'évaluation des instruments de mesure et la démarche adoptée s'ils permettent de bien étudier le phénomène. La deuxième permet de s'assurer si les résultats obtenus peuvent être généralisables.

Cette exigence de validité concerne les deux approches de recherches : qualitative et quantitative. Les chercheurs quantitativistes se préoccupent de la possibilité de généraliser les résultats à d'autres contextes, c'est le concept de la « validité externe ». Alors que les chercheurs qualitatifs qui se focalisent sur les études de cas ne s'intéressent pas à la généralisation des résultats mais la qualité de leurs recherches dépend de la possibilité de retrouver les mêmes résultats dans les cas semblables, c'est le concept de la « validité écologique ».

En ce qui concerne la fidélité, elle renvoie à la stabilité des résultats donnés par un outil de collecte de données, une technique de production de données, un instrument d'analyse ou de mesure, etc. si nous appliquons deux outils ou deux méthodes différents et nous retrouvons les mêmes résultats, nous affirmons la fidélité de la recherche. Par exemple, si nous un chercheur refait le codage d'un corpus et retrouve les mêmes résultats que le premier chercheur ou une faible différence, la fidélité de la recherche est considérée importante.

La valeur des recherches en Management peut être approchée sur trois niveaux : l'épistémique qui renvoie à la valeur des savoirs produits par rapport aux

sciences de gestion ; l'éthique qui insiste sur le processus de la collecte de données et le respect des normes des recherches scientifiques ; et le pragmatique qui apprécie la praticabilité des résultats obtenus<sup>437</sup>. Ce sont des critères cités aussi pour la légitimation des connaissances dans le domaine de management stratégique, Le Moigne les résume en trois points de vue : « les points de vue épistémique, pragmatique et éthique, qui s'entrelacent comme les trois brins d'une guirlande éternelle »<sup>438</sup>.

## II. Devis méthodologique de la recherche.

Comme le souligne Usunier et al : « il est imprudent de mener une recherche sans conscience des positions philosophiques et politiques qui sont en arrière-plan »<sup>439</sup>. Nous devons clarifier notre posture épistémologique en amont, et détailler notre méthodologie ainsi que les méthodes et les outils d'analyse et de traitement des données. C'est l'objectif de cette section.

### 1. Posture épistémologique et Méthodologie adoptées

La mise en réseau est un phénomène peu étudié dans les organisations de l'ESS notamment dans le contexte marocain. La revue de littérature nous a permis de cerner le phénomène dans les organisations classiques. Etant donné notre objectif qui est la compréhension du processus de la mise en réseau et son rôle dans le développement des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS, il nous apparaît que la posture épistémologique appropriée doit être constructiviste. Notre

---

<sup>437</sup> MARTINET A.C., 2007, Sciences du management. Ethique, pragmatique et épistémique, Paris, Vuibert FNEGE. In AVENIER M.-J., 2011, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », Management & Avenir 2011/3 (n° 43), p. 372-391. DOI 10.3917/mav.043.0372. p. 375

<sup>438</sup> LE MOIGNE J.L., 2007c, « Epistemology of management science. What is at stake? », Guest communication EURAM Annual Conference 2007, Paris

<sup>439</sup> USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., 2000, Introduction à la recherche en gestion, 2e éd., Paris, Economica. P.8

mission se focalisera sur l'analyse des représentations des acteurs dans le but de comprendre le phénomène.

Plus particulièrement, nous nous inscrivons dans le paradigme épistémologique constructiviste radical qui est plus ouvert que celui de Guba et Lincoln. Il permet d'exploiter les connaissances développées dans d'autres paradigmes épistémologiques. Ainsi il peut adopter des hypothèses d'ordre ontologique plus large. Avenier a bien expliqué la différence entre ces deux paradigme: « en reprenant la représentation métaphorique d'une théorie comme une lampe torche qui met en lumière certains éléments d'une pièce sombre tout en laissant d'autres dans l'ombre (Mir et Watson, 2001), le faisceau de la lampe torche «paradigme épistémologique constructiviste pragmatique » apparaît-il plus large et plus puissant pour éclairer les phénomènes étudiés par la recherche en management, que celui de la lampe torche « paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln »»<sup>440</sup>.

Sur le plan méthodologique, et pour les raisons cités ci-dessus, nous allons adopter la méthodologie qualitative. Elle nous permettra d'analyser en profondeur quelques cas pour comprendre comment la mise en réseau peut influencer les capacités organisationnelles des organisations de l'ESS. Comme Yin le souligne, la méthodologie qualitative constitue « une stratégie privilégiée lorsque les questions du 'comment' et du 'pourquoi' se posent, lorsque que le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel »<sup>441</sup>.

---

<sup>440</sup> AVENIER M.-J., 2011, op. cit., p. 389.

<sup>441</sup> YIN R.K., 1989, "Case study research – design and methods", in Applied Social, Research Methods Series - volume 5, Sage Publications

## 2. Echantillonnage

La question « qui enquêter ? » renvoie systématiquement à une problématique stratégique qui est l'échantillonnage. Savoie-Zajc affirme que « Poser le problème de l'échantillon s'avère alors être d'une importance stratégique et centrale car le type d'échantillon retenu va guider, colorer, encadrer le processus d'interprétation des résultats de la recherche et ce, autant en puissance explicative qu'en richesse et en crédibilité »<sup>442</sup>. Le défi est alors le choix d'un échantillon adapté au cadre épistémologique et méthodologique d'une part, et permettant de répondre au mieux à la question de recherche d'autre part.

Etant donné la posture épistémologique et la méthodologie adoptées dans notre recherche, l'enquête du terrain peut se focaliser sur un seul ou plusieurs cas (multi-cas). Le choix dépend des facteurs différents dont : la faisabilité technique, l'objectif et la problématique de la recherche, etc. Dans certains contextes, il est difficile d'avoir un cas qui peut expliquer parfaitement le phénomène.

Pour notre travail, Nous avons choisi plusieurs cas pour pouvoir comprendre le phénomène à travers la comparaison et non pas l'exemplarité d'un cas<sup>443</sup>. Par ce que les formes et caractéristiques des réseaux sont multiples dans le contexte marocain. Les mécanismes d'apprentissages des capacités organisationnelles peuvent dépendre de ces caractéristiques. Une étude de plusieurs cas dans une logique de comparaison semble pertinente.

Cependant, il est crucial d'éclaircir les critères de choix des cas à enquêter. Le secteur de l'économie sociale et solidaire au Maroc est polymorphe. Si nous revenons à la délimitation théorique présentée dans la première partie de ce travail, les

---

<sup>442</sup> SAVOIE-ZAJC L., 2016, comment peut-on construire un échantillonnage ? Actes du colloque recherches qualitatives, collection hors-série, numéro 5, sous la direction de François Guillemette et Colette baribeau, université mcGill, Montréal, p. 103

<sup>443</sup> GRENIER C. et PAUGET B., 2007, op. cit., p. 21.



organisations de l'ESS au Maroc sont principalement les coopératives, les associations qui exercent les activités économiques et les mutuelles. D'autres initiatives peuvent être classées dans le secteur de l'ESS mais par non clareté de statut juridique, il est difficile à les repérer. Les fondations aussi peuvent être considérées des organisations de l'ESS, mais au Maroc elles sont dans la majorité la propriété du secteur privé ou du secteur public. Il ne s'agit que des instruments des organisations mères. Ceci peut nuire à leur qualité d'organisations de l'ESS. Elles sont exclues alors de notre échantillon.

En ce qui concerne les mutuelles, elles représentent parfaitement le profil des organisations de l'ESS. Mais étant donné leur nombre limité au Maroc et leur fonctionnement particulier qui les oblige à intégrer un établissement public comme la CNOPS. Le recours à la mise en réseau est très rare. Ce n'est que dernièrement qu'une mutuelle a décidé de rejoindre un réseau. Il s'agit de la mutuelle générale de l'administration publique (MGPAP) qui a rejoint le réseau marocain de l'économie sociale et solidaire (REMESS) pour des raisons de plaidoyer sur le projet de loi de la mutualité au Maroc. Vu ce contexte particulier des mutuelles, qui nécessite une recherche spécifique, nous avons décidé de les exclure pour se focaliser principalement sur les coopératives et associations à caractère économique.

Notre échantillon est donc formé des coopératives et des associations à caractère économique membres des réseaux. La sélection des cas suppose la prise en compte des variables issues de la théorie ou que le chercheur suppose valables pour sa recherche<sup>444</sup>. Pour mieux étudier comment les réseaux influencent les capacités organisationnelles des organisations de l'ESS, nous nous adresserons aux cas des organisations de l'ESS qui ont adhéré à un réseau depuis au moins 3 ans. Nous

---

<sup>444</sup> Ibid

supposons que cette ancienneté suffira pour mieux analyser le phénomène étudié. Reste à déterminer le type de réseaux que nous devons sélectionner.

Il est important de signaler aussi que les réseaux se présentent sous plusieurs formes et plusieurs types. La mise en réseau des organisations se concrétise par la création formelle d'une nouvelle organisation. Mais parfois, elle peut exister d'une manière informelle et se limite à des mécanismes de coordination informelle. D'après notre étude de terrain, nous avons constaté l'existence de ce type entre les organisations de l'ESS. Néanmoins, nous avons décidé de se focaliser les réseaux formels et d'éviter ceux qui sont informels, par ce qu'ils sont difficile à repérer dans le terrain. Ainsi ils disposent de caractéristiques particulières en termes de fonctionnement. Ce qui peut être l'objet de nos recherches ultérieurement.

D'un autre côté, nous distinguons deux grands types de réseaux formels selon la forme juridique : réseau avec un statut associatif et réseau « Groupement d'intérêt économique (GIE) ». Ce dernier est valable aussi pour les entreprises classiques. C'est une forme qui est plus proche du secteur privé. Plusieurs GIE ont été créé par les coopératives au Maroc ces dernières années dans le cadre d'une loi qui existe depuis 1999. Cette expérience pour les coopératives n'est pas encore suffisamment mure pour étudier le processus d'apprentissage qui nécessite plus du temps. Par conséquent, notre recherche se focalise sur les réseaux ayant un statut associatif.

Plus encore, Les réseaux des organisations de l'ESS se différencient selon leur étendue géographique. Nous distinguons trois niveaux de réseautage : local, régional et national. En rapport avec notre problématique, nous supposons que ce critère peut avoir un rôle dans l'apprentissage des capacités organisationnelles des organisations. De ce fait, notre échantillon contiendra les organisations appartenant à ces trois types de réseaux.

De ce fait, plusieurs classifications des réseaux des organisations de l'ESS au Maroc peuvent être relevés :

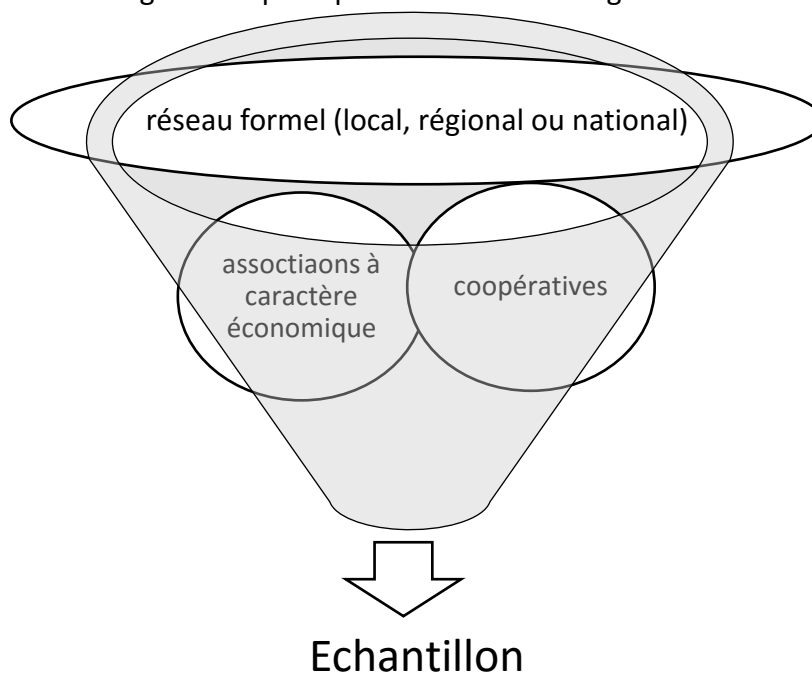
Tableau 23 : Classifications des réseaux des organisations de l'ESS au Maroc

Critères	Types
Formalisation de la mise en réseau	Réseau formel Réseau informel
Statut du réseau	Statut associatif Statut privé : GIE
Etendue géographique	Réseau local Réseau régional Réseau national

Source : élaboré par nos soins

En somme notre échantillon se constitue par les coopératives et les associations ayant des activités économiques, et qui sont membres des réseaux formels avec un statut associatif au niveau local, régional et national.

Figure 20 : principe de l'échantillonnage retenu



Source : élaboré par nos soins

### 3. Taille de l'échantillon

Après avoir montré la composition et la nature de l'échantillon, il est temps d'aborder sa taille. Combien d'organisations devons-nous enquêter ? D'emblée, il est important de signaler que le cadre épistémologique et méthodologique adoptés n'exigent pas la représentativité statistique et les méthodes d'échantillonnage des positivistes. La méthodologie qualitative consiste à étudier un nombre limité des cas. L'objectif étant de comprendre un phénomène et non plus conduire un test statistique. En plus l'analyse des cas est beaucoup plus compliquée que le traitement des questionnaire dans le cadre d'une méthodologie quantitative. Toutefois, certains chercheurs énoncent que la taille de l'échantillon dans la méthodologie qualitative se détermine par l'effet de saturation. Ce qui veut dire que le chercheur doit continuer ses entretiens jusqu'à la saturation des données. La taille de l'échantillon ne dépend pas alors de la taille de la population totale.

Au Maroc, le phénomène de la mise en réseau n'est pas assez répandu. Le directeur de l'office de développement de la coopération a déclaré en 2015 que les coopératives qui adhèrent aux réseaux ne dépassent pas 7%<sup>445</sup>. Ce qui constitue une population totale d'environ 1100 coopératives. Tout en sachant qu'environ 25% des coopératives créées ne sont pas actives, la population de référence se réduit encore. Et même au cours de notre enquête, nous avons trouvé des difficultés pour trouver les coopératives adhérentes aux réseaux. Plusieurs coopératives refusent l'idée de la mise en réseau.

En ce qui concerne les associations, selon le ministre chargé des relations avec la société civile, l'effectif total dépasse 90000 en 2014 (date de référence de notre enquête, par ce que nous avons décidé de choisir seulement les organisations qui ont adhéré aux réseaux depuis au moins trois ans). Dans une recherche publiée

---

<sup>445</sup> Communication présenté au colloque international organisé par LAREDEL en 2014

auparavant<sup>446</sup>, nous avons constaté que seulement environ 10% des associations sont actives. Ainsi le phénomène de la mise en réseau des associations est très limité et ne dépasse pas 10.7% au niveau régional.

Force est de constater alors, un nombre limité des organisations de l'ESS qui adhèrent aux réseaux. La mise en réseau au Maroc est en voie de développement. Notre recherche peut contribuer à sa promotion et plus particulièrement à l'orienter vers des formes à fort impact sur l'apprentissage des capacités organisationnelles.

En guise de conclusion de cette partie concernant l'échantillonnage, nous précisons que notre enquête concernera les coopératives et les associations à caractère économique qui sont membres des réseaux locaux, régionaux ou nationaux depuis au moins trois ans. Pour mieux diversifier l'échantillon nous avons décidé de cibler les différentes zones géographiques : le sud, le nord, l'oriental et le centre du Maroc.

#### 4. Stratégie d'enquête

La recherche qualitative renvoie à plusieurs stratégies et méthodes d'enquête. La typologie par Wolcott en 2001 (figure ci-après) montre l'existence de trois méthodes principales :

- L'observation participante : le chercheur doit vivre l'expérience des cas étudiés. Il peut même expérimenter quelques théories ou approches et observer de près les résultats. Cette méthode renvoie aux études ethnographiques. Elle est difficile à mettre en place car elle nécessite plus du temps ainsi que l'accord des responsables pour accéder à leur cuisine interne. Ce qui n'est pas abordable dans la plupart des cas.

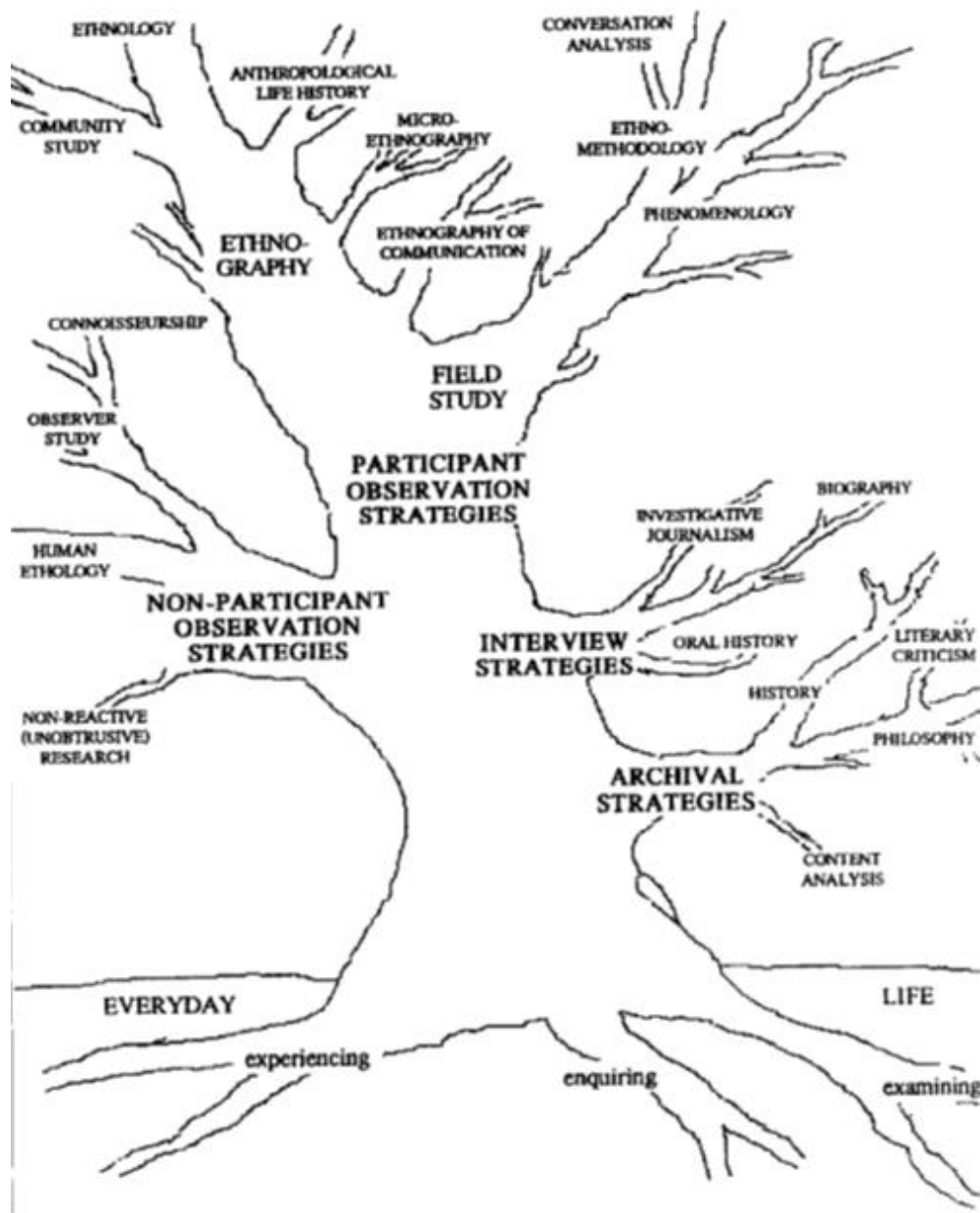
---

<sup>446</sup> DIANI A. ET EL MACHHOUR H., 2017, la résonance territoriale du secteur associatif au Maroc, comprendre l'implication des associations dans le développement territorial, publications du Centre Marocain des Etudes et des recherches sur l'Entreprises Sociale.

- L'analyse documentaire : consiste à examiner les documents du cas étudié. Elle peut être exploitée lors des études longitudinales. L'accès aux documents n'est pas abordable généralement. Certaines organisations refusent de partager les documents internes avec les chercheurs.
- Les entretiens : consiste à enquêter les individus statistiques à travers les entretiens oraux qui sont généralement enregistrés sur un magnétophone pour faciliter leur analyse.

Ces trois stratégies principales comportent ainsi une multitude des techniques. Wolcott les ont présentée sous forme d'un arbre qui contient des branches grosses principale et des branches secondaires. L'observation participante en tant que branche principale contient plusieurs techniques à savoir : l'ethnographie, phénoménologie, etc. et chaque sous branche donne lieu aussi à d'autres variantes. L'ethnographie par exemple peut se faire par une étude de communauté ou par une ethnographie critique ou plusieurs techniques à la fois.

Figure 21 : Différentes stratégies de recherche qualitative selon Wolcott, 2001<sup>447</sup>.



Source : Wolcott, 2001, p. 84

Étant donné le contexte de notre recherche, nous constatons que la stratégie la plus adaptée est celle des entretiens. L'observation participante nous demandera une

<sup>447</sup> WOLCOTT, H.F., 2001, *Writing up qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. In ROYER C., 2016, « peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives ? », *Recherches qualitatives – hors série - numéro 5* – pp. 82-98, Actes du colloque de l'association pour la recherche qualitative (ARQ) organisé dans le cadre du congrès de l'ACFAS, sous la direction de François Guillemette et Golette Baribeau, 16 mai 2006.

longue période pour approcher le phénomène de la mise en réseau et le renforcement des capacités organisationnelles. La recherche documentaire aussi ne peut pas refléter la réalité par ce que nous avons constaté une faible documentation dans les organisations d' l'ESS. Les rapports sont rarement rédigés. Les responsables des organisations ne s'intéressent pas à la documentation des expériences. Alors la seule stratégie qui semble pertinente pour notre recherche est celle des entretiens. Elle nous permettra de restituer les expériences des organisations concernant le processus de la mise en réseau, le fonctionnement des réseaux, le climat d'apprentissage et les capacités organisationnelles développées.

Pour mieux garantir la pertinence des données, nous avons ciblé les présidents et les responsables des organisations qui ont vécu et supervisé l'expérience des organisations lors de sa mise en réseau. Ainsi nous avons essayé de les contacter directement sans passer par les responsables du réseau pour éviter le biais d'information. Ces derniers peuvent nous orienter vers les organisations bien déterminées pour embellir l'image du réseau. Ce qui a compliqué notre processus d'enquête. Il nous fallait plus d'efforts pour trouver les organisations membres des réseaux sans passer par les réseaux eux-mêmes.

Après avoir identifié la stratégie de recherche, Nous avons conçu un guide d'entretien contenant les axes suivants (voir les annexes) :

- Identification des organisations
- Diagnostic des capacités organisationnelles des organisations
- Processus de la mise en réseau des organisations
- Fonctionnement des réseaux
- Rôle du réseau dans l'amélioration des capacités organisationnelles des organisations membres



## 5. Méthodes d'analyse de données

L'analyse de données qualitatives nécessite un ensemble de mécanismes compliqués et un effort intellectuel considérable. Le chercheur doit pouvoir identifier les thèmes, construire les idées principales (hypothèses) à partir de données. Et ce dans le but de pouvoir ensuite décortiquer les liens existants entre les données<sup>448</sup>. Généralement, ce processus s'effectue en étapes successives : la décontextualisation à travers la segmentation des données (l'organisation des données), et le recontextualisation à travers la catégorisation et l'interprétation<sup>449</sup>. Pour mieux éclaircir ce processus nous allons étaler ci-après deux analyses principales : analyse de contenu et analyse de Muccheilli. Ensuite nous présenterons un troisième type qui concerne l'analyse textuelle.

### a. Analyse de contenu

L'analyse de contenu est « un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des discours extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence »<sup>450</sup>. Bardin précise que cette analyse consiste en un effort d'interprétation qui tente d'équilibrer la rigueur de l'objectivité et la fécondité de la subjectivité<sup>451</sup>. Trois phases principale sont nécessaires à mettre en place pour appliquer l'analyse de contenu : la préanalyse ; l'exploitation du matériel et le traitement, interprétation et inférence.

---

<sup>448</sup> TESCH R., 1990, Qualitative research: Analysis Types and Software Tools. New York: The Falmer Press. In WANLIN P., 2007, L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, Actes du colloque bilan et perspectives de la recherche qualitative, recherches qualitatives – Hors Série – numéro 3, ISSN 1715-8702. P. 251

<sup>449</sup> SAVOIE-ZAJC L., 2000, L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD\*IST. Recherches qualitatives, 20, 99-123. in WANLIN P., 2007, L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, Actes du colloque bilan et perspectives de la recherche qualitative, recherches qualitatives – Hors Série – numéro 3, ISSN 1715-8702. P. 252

<sup>450</sup> WANLIN P., 2007, L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, Actes du colloque bilan et perspectives de la recherche qualitative, recherches qualitatives – Hors Série – numéro 3, ISSN 1715-8702. P. 249

<sup>451</sup> BARDIN L., 1977, L'analyse de contenu. France : PUF.

- La préanalyse : est une étape préliminaire qui vise l'organisation et l'opérationnalisation des idées en vue de préparer un pal d'analyse. Le chercheur est amené au cours de cette étape à déterminer les documents sur lesquels la recherche sera établie, à préciser les objectifs et les indicateurs permettant l'interprétation finale. Pour ce faire, une lecture flottante des documents doit être effectuée tout en laissant venir à soi les orientations et les impressions qui peuvent diriger l'analyse<sup>452</sup>. Puis la préparation du matériel par le découpage du corpus en unités semblables et de catégorisation selon les hypothèses et les objectifs déterminés auparavant.
- L'exploitation du matériel : c'est une étape centrale qui vise principalement à relever une signification différente de corpus à travers un traitement spécifique pour répondre à la question de recherche, et ce sans avoir dénaturisé le contenu initial<sup>453</sup>. Le chercheur doit mener les opérations de codage et de décompte en fonction d'une grille de catégories. Il s'agit des rubriques qui regroupent les éléments ayant les caractéristiques communes sous un titre indicatif<sup>454</sup>.
- Traitement, interprétation et inférence : dans cette dernière étape, le chercheur peut traiter les données analysées en état brut par les opérations statistiques (pourcentage, analyse factorielle) en établissant les tableaux et les diagrammes. Comme il peut aussi creuser le traitement par les tests de validité. D'autre part, L'interprétation des résultats permet de « prendre appui sur les éléments mis à jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié »<sup>455</sup>. En ce qui concerne l'inférence, c'est une interprétation contrôlée au cours de laquelle

---

<sup>452</sup> ROBERT A.D., & BOUILLAGUET A., 1997, L'analyse de contenu. Que sais-je ? France : PUF.

<sup>453</sup> Ibid., p. 30

<sup>454</sup> Ibid.

<sup>455</sup> Ibid., p. 31

on procède à « *une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions (en l'occurrence les données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement. Il s'agit donc de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve* »<sup>456</sup>.

b. *Analyse de Mucchielli (2006)*

Selon Mucchielli, les méthodes d'analyse des données qualitatives utilisent généralement les processus intellectuels communs qui les ont dégagés de plusieurs approches et théories : la théorie ancrée, l'approche phénoménologique, l'induction analytique, l'analyse structurale et la systématique des relations<sup>457</sup>. Ces processus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 24 : Processus fondamentaux sous-jacents aux méthodes qualitatives

<b>Processus intellectuels fondamentaux</b>	
Comparaison :	Échantillonnage, constitution du corpus, délimitation et recueil des cas, délimitation du champ des observations à faire, recherche d'analogie par ressemblance dissemblance, repérage des éléments ayant quelque chose en commun.
Catégorisation :	Procédé de comparaison- généralisation menant à des catégories, repérage de constantes sous-tendant les phénomènes, thèmes redondants ayant un sens par rapport à la question de recherche et à sa résolution. Formulation de la ressemblance des éléments structuraux du tout en généralisant ce que les éléments ont de commun. Comparaison des échanges récurrents se ressemblant

<sup>456</sup> Ibid., p. 32

<sup>457</sup> MUCHIELLI, A., 2006, « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives », Conférence au Colloque international « recherche qualitative : Bilan et prospective ». Béziers, 27-29 juin 2006. P. 15.

	par analogie. Catégorisation-vérification. Généralisation des propriétés de faits multiples, extraction des éléments fondamentaux généraux constituant l'ossature des phénomènes, extraction des propriétés significantes d'une classe d'objets. Vérification de la catégorisation.
Mise en relation :	Recherche de relations, dégager des relations entre les catégories, recherche de totalité, recherche de causalité circulaire, mise en relation des activités communicationnelle, recherche des configurations de relations dans une configuration d'ensemble. Vérification de la mise en relation
Synthèse compréhensive ou invention de forme et de sens :	Formulation de l'analyse, Résultat explicatif global concernant le fonctionnement du phénomène, abstraction généralisant.

Source : adapté de Muchielli, 2006, p. 19.

Les méthodes d'analyse de données qualitatives sont multiples et se ressemblent, mais nous ne pouvons que les hiérarchiser et distinguer les meilleurs. Le chercheur a le droit de choisir la méthode la plus appropriée à sa recherche, sa démarche, ses objectifs et le matériel disponible<sup>458</sup>. Néanmoins Grahay (2006) affirme que « si l'on considère que la réalité est polymorphe, les méthodes d'analyse de cette réalité doivent nécessairement –pensons-nous – être plurielles »<sup>459</sup>. Il est souhaitable de diversifier les approches et les méthodes de recherche pour pouvoir contourner la réalité complexe. Le chercheur alors doit être « flexible » au niveau méthodologique,

<sup>458</sup> TRUDEL P., & GILBERT W., 2000, Compléter la formation des chercheurs avec le logiciel NUD\*IST. Recherches qualitatives, 20, 87-111.

<sup>459</sup> CRAHAY, M., 2006, « Qualitatif – Quantitatif : Des enjeux méthodologiques convergents ? in PAQUAY L., CRAHAY M., & DE KETELE J.-M., 2006, L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité. Bruxelles : De Boeck. P.52.

procédural et technique ainsi par rapport à l'utilisation des outils de traitement et même encore au niveau des approches scientifiques<sup>460</sup>.

c. *Analyse textuelle (lexicométrie)*

Cette analyse renvoie à un « ensemble de méthodes permettant d'opérer des réorganisations formelles de la séquence textuelle et des analyses statistiques sur le vocabulaire d'un corpus de textes »<sup>461</sup>. Plus particulièrement, la lexicométrie facilite l'analyse des entretiens qui renvoient à un vocabulaire véhiculant des représentations sociales<sup>462</sup>.

C'est une analyse qui a été développée depuis les années 70 en France notamment avec l'avancement des outils informatiques qui permettent la réalisation des calculs très compliqués<sup>463</sup>. Plusieurs logiciels ont été conçus pour cette analyse à savoir ALCESTE depuis la fin des années 80, TXM depuis 2007, IRAMUTEQ depuis 2009, etc. L'analyse textuelle peut être utilisée pour remplacer ou compléter l'analyse de contenu<sup>464</sup>. Elle permet d'analyser les corpus les plus longs<sup>465</sup>. Et ce à travers plusieurs techniques :

- Nuage de mots : c'est une technique qui permet de visualiser les mots les plus fréquents dans un discours. Ceci peut déterminer la tendance des représentations sociales de l'interviewé et peut compléter l'analyse de

---

<sup>460</sup> WANLIN P., 2007, op. cit., p. 269.

<sup>461</sup> LEBART L. et SALEM A., 1988, Analyse statistique des données textuelles, Dunod, in PELISSIER D., 2017, Initiation à la lexicométrie, Approche pédagogique à partir de l'étude d'un corpus avec le logiciel Iramuteq, Mars 2017, version 6, p. 4

<sup>462</sup> RATINAUD P., et MARCHAND P., 2015, « Des mondes lexicaux aux représentations sociales. Une première approche des thématiques dans les débats à l'Assemblée nationale (1998-2014) », Mots. Les langages du politique, vol. 108, no. 2, pp. 57-77,

<sup>463</sup> BENEDICTE P. et SERGE H., 2008, "Qu'est-ce que la textométrie ? Présentation", Site du projet Textométrie, <http://textometrie.ens-lyon.fr/spip.php?rubrique80>, consulté le 10 mars 2016.

<sup>464</sup> PELISSIER D., 2017, Initiation à la lexicométrie, Approche pédagogique à partir de l'étude d'un corpus avec le logiciel Iramuteq, Mars 2017, version 6, p. 4

<sup>465</sup> BARATS, LEBLANC et al., 2013, « Approches textométriques du web, corpus et outils », dans Christine Barats (dir.), Manuel d'analyse du web, Armand Colin, Paris p. 100-124

contenu. Mais la limite de cette technique correspond à l'absence des corrélations entre ces mots les plus utilisés. Ce qui est rattrapé par l'analyse de similitude.

- Analyse de similitude : elle permet de relever les corrélations entre les sens et les mots utilisés dans un discours. Et ce à travers un indice appelé « cooccurrence ». ce dernier est défini comme une « apparition simultanée de deux ou plusieurs éléments ou classes d'éléments dans le même discours »<sup>466</sup>.

- Classification de Reinert : elle permet de regrouper des classes de sens selon leur indépendance évalué par le test de khi2. Et ce en construisant les arbres de classe et les « dendogramme » pour bien visualiser la classification. Le principe théorique de cette technique se base sur la classification hiérarchique descendante selon la méthode de Reinert (1983, 1986, 1991)

- Analyse factorielle de correspondance : c'est une méthode aussi d'analyse des données recueillies dans le cadre des enquêtes qualitatives. Hoffman et Frank ont affirmé : « As we present it, correspondence analyses is a method of exploratory data analyses »<sup>467</sup>. C'est une méthode qui permet de synthétiser et de classer les données complexes pour pouvoir les analyser. Certains chercheurs associent cette méthode aux approches quantitatives mais Brabet (1988) a démontré qu'elle est valable aussi pour les études qualitatives. Elle ajoute aussi que le rôle principal de l'étude statistique n'est que de relever les nouvelles relations entre les variables et non pas l'émergence des variables<sup>468</sup>.

---

<sup>466</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/cooccurrence>).

<sup>467</sup> HOFFMAN D. L., FRANK G. R., 1986, "Gratical representation of categorical data in Marketing research", in Journal Sciences and Humanities, p. 213-227

<sup>468</sup> BRABET J., 1988, op. cit., p. 78.

C'est un ensemble de technique qui se complète pour mieux contourner le phénomène. Nous envisageons de les utiliser pour chaque cas « intra-cas » et pour l'ensemble des cas « inter-cas ».

En somme l'analyse des données qualitatives collectées lors de notre enquête, seront analysées par deux stratégies différentes mais dans une logique de complémentarité : l'analyse textuelle et l'analyse de contenu. La première sera réalisée par le logiciel Iramuteq en se basant sur plusieurs techniques notamment l'analyse factorielle des correspondances et la classification de Reinert. L'objectif étant d'explorer et de relever les thématiques et les catégories pour faciliter la deuxième analyse.

La deuxième analyse qui correspond à l'analyse de contenu est considérée comme plus importante. Pour faciliter notre tâche, nous avons opté pour le logiciel RQDA. Il est important de signaler que le rôle des logiciels se limite à l'organisation des données et à la réalisation des calculs statistiques. Ils ne peuvent en aucun remplacer le chercheur dans la mission de l'analyse et la conclusion des enseignements<sup>469</sup>. Ils ne sont que des outils qui facilitent la tâche technique. De même, l'utilisation des logiciels n'améliore pas forcément la validité de la recherche<sup>470</sup>.

En somme, le recours à un logiciel permet d'automatiser quelques tâches et de gagner le temps lors d'une analyse de contenu. Le tableau ci-après montre les avantages et les inconvénients de l'analyse de contenu selon le recours ou non au logiciel :

---

<sup>469</sup> SAVOIE-ZAJC L., 2000, L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD\*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 99-123.

<sup>470</sup> TRUDEL P., & GILBERT W., 2000, Compléter la formation des chercheurs avec le logiciel NUD\*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 87-111.

Tableau 25 : Comparaison de l'analyse de contenu selon le recours ou non à un logiciel (avantage et inconvénients)

	Analyse de contenu	
	Non assisté d'un logiciel	Assisté d'un logiciel
Avantage	Matérialisation des données	Taches mécaniques reliées au codage moins pénibles Automatisation des analyses même les plus complexes Rapidité de l'obtention des résultats et des éléments de synthèse (tableaux, cartes,...) Calculs et statistiques rapides
inconvénients	« Fouilles » pour les traitements et les analyses	Lecture à l'écran

Source : Wanlin, 2007, p. 265

Comme nous nous proposons de mettre en œuvre l'analyse de contenu et l'analyse textuelle à travers les logiciels, nous présenterons ci-après une comparaison entre le logiciel Nvivo qui est l'équivalent de RQDA pour la première analyse, et le logiciel Lexica qui est l'équivalent d'IRAMUTEQ pour l'analyse textuelle.

Tableau 26 : Comparaison entre le logiciel de l'analyse de contenu et le logiciel de l'analyse textuelle<sup>471</sup>.

	LEXICA	NVIVO
<b>Critères Miles et Huberman (1994)</b>		
Codification	Oui (difficile, mot par mot)	Oui (unités de sens de longueurs variables, extraits)
Gestion de bases de données	Oui (quantitatif et qualitatif)	Oui (qualitatif, attributs)
Recherche et extraction	Lexicale, codes	Lexicale, codes,

<sup>471</sup> WANLIN P., 2007, op. cit., p. 264.



		catégories (nodes)
Rédactions de mémos et d'annotations...	Inconnu	Oui
Liaisons entre les données	Difficile	Oui
Création de matrices	Oui	Oui
Diagrammes, tableaux, ...	Oui mais difficile	Tableaux (recours à Excel pour diagrammes)
Concepteur de théorie	Oui mais difficile	Oui
<b>Autres critères</b>		
Temps d'apprentissage	Long	Rapide
Aide à l'apprentissage	Conseillée (voire nécessaire)	Pas indispensable
Statistiques élémentaires et élaborées	Oui	Non
Convivialité	6/10	9/10
Aides et manuels	+	++
<b>Processus intellectuels fondamentaux</b>		
Constitution du corpus par comparaison et recherche d'analogies	Oui	Oui
Comparaison –Généralisation	Oui	Oui
Mise en relation et recherche d'une totalité	Oui	Oui
Synthèse compréhensive (forme et sens)	Oui	Oui

Source : Wanlin, 2007, p. 264.

Nous constatons ici la complémentarité des deux logiciels. Ce qui conduit à la confirmation et l'enrichissement des résultats. Pour des raisons de moyens financiers, nous avons choisi pour mener ce travail les logiciels libres IRAMUTEQ et RQDA, qui sont l'équivalent de LIXICA et NVIVO.

## Conclusion du chapitre 4

Les exigences scientifiques d'une recherche concernent principalement la démarche méthodologique. Une problématique doit être étudiée par une méthodologie adéquate et dans le cadre d'une posture épistémologique convenable. Le chercheur est obligé d'assurer une harmonisation dans son design de recherche. C'est un défi qui nous a conduit à développer les principales postures épistémologiques et les méthodologies mises en œuvre.

La posture épistémologique éclaircie le processus de la constitution de la connaissance et l'évaluation de sa valeur et de sa fidélité. Chaque communauté de recherche partage un ensemble de valeurs, de croyances et de techniques de recherches. Pour qu'une recherche soit valable, il est impératif de la positionner dans un cadre épistémologique.

Deux postures épistémologies principales sont à distinguer : le positivisme et le constructivisme. Le premier suppose que la science est un ensemble de connaissances « d'une valeur universelle, caractérisées par un objet et une méthode déterminés, et fondés sur des relations objectives vérifiables »<sup>472</sup>. Son hypothèse principale limite la mission du chercheur dans la découverte des lois et des principes universels. La réalité est supposée être unique et est indépendante du chercheur. C'est un courant philosophique rationnel qui assimile les phénomènes des sciences sociales aux phénomènes des sciences exactes.

Le deuxième paradigme constitue l'inverse extrême du positivisme. Il a été développé par les chercheurs des sciences humaines notamment par ceux qui ont

---

<sup>472</sup> NGUYEN-DUY, V. & LUCKERHOFF, J., 2007, Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Recherche Qualitative, N° 5, pp. 4-17

critiqué féroce­ment le paradigme fondateur des sciences exactes. Il suppose l'impossibilité de dissocier la réalité des observateurs. Les faits observés se construisent par les observateurs à travers leurs représentations et leurs perceptions. Les réalités sont alors multiples et ne sont pas gouvernés par des lois naturelles. Dans le cadre de ce paradigme, le but de la recherche n'est autre que l'élaboration des compréhensions améliorées des cas étudiés et non plus la découverte des lois en termes de relations de causalité.

Concernant la méthodologie, le choix entre la démarche qualitative et la démarche quantitative renvoie à analyser les paramètres de la recherche. Au début, nous sommes parti sur la méthodologie quantitative, mais après avoir approfondi la revue de littérature et peaufiné la question de recherche, nous est apparu plus opportun de nous aligner sur une méthodologie qualitative. Notre étude est élaborée dans un contexte singulier et sur un sujet très peu abordé. L'acquisition des capacités organisationnelles dans les réseaux des structures de l'ESS est un phénomène qui nécessite une exploration en analysant tous les facteurs pouvant intervenir dans ce processus d'apprentissage. Ceci nous permettra de comprendre le phénomène et de construire une connaissance à partir du terrain. Notre démarche sera plus ouverte pour pouvoir discerner les différents aspects du processus. Et ce sans être limité par le cadre théorique.

Nous avons conduit la d'échantillonnage, selon les principes de la méthodologie qualitative et prenant en compte plusieurs critères, nous avons choisi d'enquêter 9 cas des organisations de l'ESS qui sont membres depuis au moins 3 ans des réseaux formels, au niveau local, régional ou national. L'échantillon a été limité aux coopératives et aux associations à caractère économique. Les autres composantes de l'ESS ont été exclues à cause de leurs caractéristiques particulières. La sélection des cas a dû prendre en compte la diversité de la population totale, la typologie des réseaux, la diversité des territoires géographiques (nord, est, sud et ouest). Les

stratégies d'enquête sont multiples, mais vu le contexte de notre recherche, nous avons privilégié les entretiens semi-directifs que nous avons enregistrés et retranscrits. Pour assurer la triangulation des données, nous avons procédé à une analyse des données par deux méthodes : l'analyse textuelle et l'analyse de contenu. La première a été réalisée par le logiciel Iramuteq en se basant sur plusieurs techniques notamment l'analyse factorielle des correspondances et la classification de Reinert. L'objectif étant d'explorer et de relever les thématiques et les catégories pour faciliter la deuxième analyse. Pour notre travail, nous avons opté pour le logiciel RQDA. Il est important de signaler que le rôle des logiciels se limite à l'organisation des données et à la réalisation des calculs statistiques.

## Chapitre 5 : Analyse intra-cas des organisations enquêtées

Les données qualitatives collectées peuvent être analysées différemment en fonction des chercheurs et des méthodes choisies. Néanmoins, il est possible voire même recommandé d'adopter diverses méthodes d'analyse dans une optique de complémentarité. Notre devis méthodologique insiste sur l'importance de l'analyse textuelle des entretiens dans la découverte des représentations sociales. Cette dernière, permet d'analyser les discours très long et de relever les correspondances entre les différents concepts. Et ce, à travers plusieurs techniques : nuage de mots, analyse de similitude, classification de Reinert et l'analyse factorielle de correspondance. L'analyse de contenu sera mobilisée aussi pour dégager plus de sens.

Nous envisageons de conduire dans un premier lieu une analyse « intra-cas », pour étudier en profondeur chaque organisation indépendamment des autres. Les techniques de la lexicométrie seront appliquées sur chaque corpus. L'objectif étant d'analyser chaque organisation indépendamment des autres. Ce qui permettra d'approcher les représentations sociales des responsables sur le phénomène de la mise en réseau, et comment ils évaluent son impact dans le renforcement des capacités organisationnelles de leurs structures.

Il est à rappeler que nous avons choisi 9 cas en tant qu'organisations de l'ESS au Maroc. Vu l'importance des données collectées dans les stratégies actuelles de ces structures, nous avons préféré d'anonymiser les noms et les coder dans notre recherche. Le tableau suivant présente les caractéristiques des organisations enquêtées :

Tableau 27 : Echantillon de l'enquête

organisation	statut	date de création	Secteur	région	Type du réseau
K1	coopérative	2010	Agriculture	Tanger – Tétouan - Hoceima	Réseau régional
O2	coopérative	1975	Artisanat	Tanger – Tétouan - Hoceima	Réseau national
M3	coopérative	2012	Pâtisserie	Fès-Meknès	Réseau provincial
M4	coopérative	2013	Artisanat	Fès-Meknès	Réseau provincial
Gg5	coopérative	2003	Artisanat	Fès-Meknès	Réseau provincial
Gu6	coopérative	2014	Artisanat	Guelmim – Tan Tan	Réseau régional
Mr7	association	2006	Agriculture	Béni Mellal	Réseau régional
Ai8	association	2009	Service	Béni Mellal	Réseau national
F9	association	2007	Service	Oriental	Réseau national

## 1. Cas de la coopérative K1

### a. Présentation de l'organisation K1

L'organisation k1 est une coopérative qui a été créée en 2006 au nord du Maroc. Elle opère dans le domaine des plantes aromatiques et médicinales. Le but étant de contribuer à la valorisation et la préservation des plantes locales. Elle compte actuellement 120 coopérants issus de différents douars de la commune rurale, dont 85% des femmes. Elle est présidée par une jeune femme ayant une formation en



forêts et le programme Plan Maroc Vert. Elle a bénéficié d'un projet des plantes aromatiques et médicinales financé par un montant qui dépasse un milliard et demi. Les préoccupations majeures du responsable peuvent être résumées dans les projets de l'Etat et leurs financements important.

*c. Analyse de similitude de K1*

D'après l'analyse de similitudes, on constate que la forme active « Etat » constitue une pierre angulaire dans la vie de l'organisation K1. Ceci peut être expliqué d'abord par les projets réalisés grâce au financement de l'Etat et aussi par les perspectives attendues visant toujours le financement public.

L'arbre de l'ADS nous permet d'analyser en profondeur les représentations sociales et le vécu des responsables de l'organisation K1. Plusieurs lectures peuvent être relevées :

- La forme « Etat » est fortement liée à la forme « projet » ainsi qu'à d'autres formes secondaires à savoir : « milliard », « donner », « responsable », « échouer », « grand », etc. Nous constatons que l'Etat finance des grands projets avec des montants importants et qui malheureusement échouent parfois. Comme l'affirme l'enquêté « si tu veux la réalité l'Etat a dépensé des milliards sans aucun résultat, le taux de réussite ne dépasse même pas 10% »
- La forme « donner » renvoie à une représentation de subvention sans procédures et sans contrôle. La personne enquêtée insiste sur l'obligation du contrôle de l'Etat pour réussir les projets. Ce qui a été confirmé par le verbatim suivant : « la cause de l'échec des projets c'est le manque du contrôle de l'Etat, en principe l'Etat doit contrôler les bénéficiaires et surtout pour nous les habitants de montagne » ; « l'Etat doit faire un suivi et un contrôle sévère ».

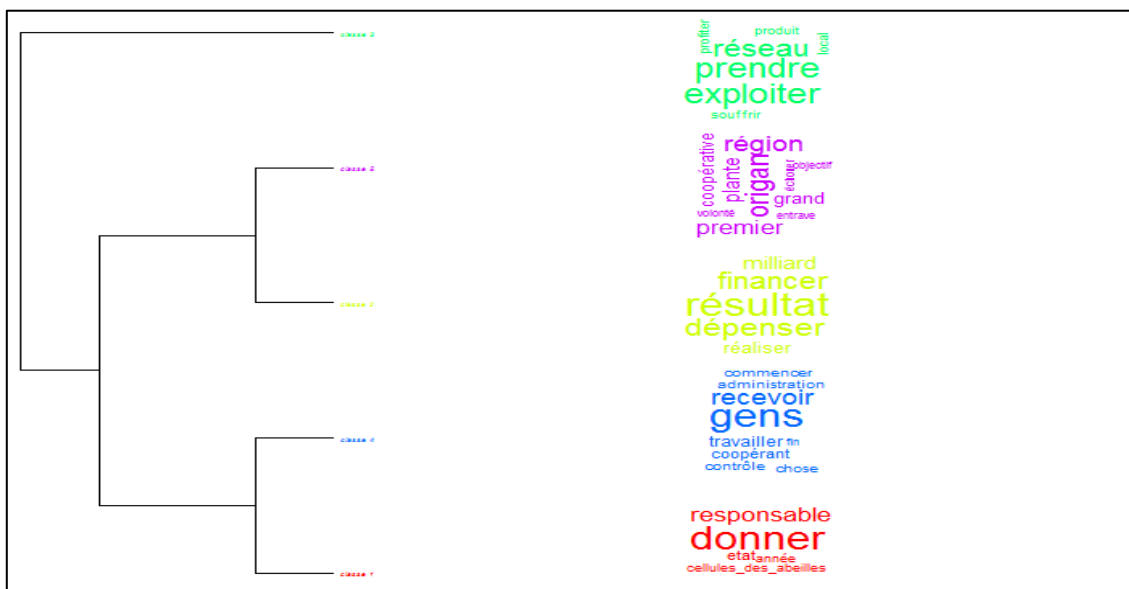


- Nous constatons aussi que l'Etat vise le développement de la région à travers le projet des plantes aromatiques et médicinales notamment l'origan. L'établissement des eaux et forêts est fortement impliqués dans les projets de la coopérative.
- Le réseau n'est pas très présent dans le parcours de la coopérative. l'Etat joue un rôle plus important que le réseau. Nous remarquons que la forme « réseau » est associée au nom du président du réseau « DADA ». ce qui montre le manque d'institutionnalisation du réseau et de la dominance de son président. Il y a aussi la forme « voiture » qui est fortement attachée à la forme « réseau ». ceci est expliqué par le verbatim suivant : « Ils ne font que disposer des voitures de l'organisation et des conventions qui leurs permettent d'avoir 10000 dh par mois pendant 4 ou 5 années ». ce qui renvoie, à notre sens, au phénomène de l'opportunisme.



- L'association de la classe 5 et la classe 2 renvoie à une conclusion qui met l'accent sur le rôle prépondérant de l'établissement des eaux et forêts dans le parcours de la coopérative et notamment en relation la plante de l'origan, mais le résultat reste mitigé même s'il y a un financement colossal.
- La classe 3 qui n'est pas très corrélée avec les autres classes, montre que le réseau n'a pas joué un rôle signifiant pour la coopérative. au contraire, il est associé avec la forme « exploiter » et la forme « profiter ». ce qui prouve l'existence du phénomène de l'opportunisme.

Figure 24 : Dendrogramme selon la méthode de Reinert du cas K1



Cette première analyse dévoile que la stratégie de la coopérative K1 est orientée davantage vers l'Etat. Le réseau est quasiment absent dans son parcours. En plus, le président du réseau est accusé par l'opportunisme et la mauvaise gestion. Vu les expériences échouées de la mise en réseau, Les responsables de la coopérative n'en croient plus. La cause principale reste l'opportunisme des dirigeants du réseau. En ce qui concerne l'Etat, nous constatons qu'il dépense des budgets conséquents dans la région sans pouvoir réaliser des résultats satisfaisants. Ceci a été expliqué par

le manque de suivi et de contrôle ainsi que par le comportement des représentants locaux de l'Etat.

## 2. Cas de la coopérative O2

### a. *Présentation du cas de la coopérative O2*

La coopérative O2 est créée depuis 30 ans. Son activité principale est la production des tapis traditionnels. Elle est siégée dans les locaux de la chambre de l'artisanat pour participer à la promotion des tapis à travers la formation des jeunes femmes. Le nombre des coopérantes ne dépassent pas 16 femmes, mais elle recrute environ 20 salariées. La coopérative a parcouru un long chemin. Actuellement, elle devient un acteur principal dans le secteur de l'artisanat et notamment le domaine des tapis. Elle a été sollicitée depuis environ 3 ans pour faire partie d'un réseau national spécialisé dans la valorisation et la promotion des tapis traditionnels.

### b. *Nuage de mots du cas O2*

Le nuage de mots ci-après montre l'importance capitale donnée à la forme « tapis ». D'autres formes sont aussi plus présentes. La forme « travailler » et la forme « produire » peuvent indiquer la continuité de l'activité de la coopérative. Il paraît qu'elle dispose d'un atelier de production en activité continue. En ce qui concerne la mise en réseau, la coopérative a contribué à la création d'un réseau national suite à une convocation reçue auprès du président de la chambre d'artisanat. Le but étant de plaider pour le secteur des tapis qui souffre de problème ces dernières années. Nous remarquons aussi que la forme « réseau » est fortement associée à la forme « président », ce qui montre la représentation sociale vis-à-vis de l'organisation réseau qui n'est autre que le président. L'approche institutionnelle reste absente dans les représentations des responsables des organisations de l'ESS.



plusieurs expressions à savoir : donner, réussir, artisanat, etc. ce qui peut être résumé par l'idée de donner plus pour réussir le secteur d'artisanat. Cependant, le rôle des membres n'est pas exclu. L'arbre montre l'existence d'une communauté « membre » en forte relation avec la coopérative. Nous remarquons aussi qu'elle contient plusieurs formes dont la principale l'« expérience ». La représentante de la coopérative ne cesse d'insister sur le savoir-faire et l'expérience des membres. Elle affirme « le membre le plus récent a une expérience de 16 ans, donc tout le monde peut apporter une valeur ajoutée ».

La forme « peur » associée à la coopérative révèle la stratégie conservatrice adoptée par les coopérantes. Elles croient que le fait d'être conservateur est une condition sine qua non de la réussite de la coopérative. Comme le montre le verbatim suivant : « c'est la peur qui a assuré l'unification et la solidarité de la coopérative jusqu'au aujourd'hui. C'est la peur qui a assuré la continuité de la coopérative. Le courage et l'aventure ne permet pas le développement des coopératives ». Cette conviction les empêche de conclure des partenariats et de rejoindre les réseaux depuis longtemps. Nous citons à titre d'exemple la citation suivante : « Nous avons reçu un partenaire qui nous a demandé nos produits pour les commercialiser à l'étranger, nous avons beaucoup peur, nous n'avons pas pu conclure ce partenariat. Nous ne pouvons pas donner nos produits à une personne même si les documents de partenariats existent ».

Figure 26 : Analyse de similitude du cas O2

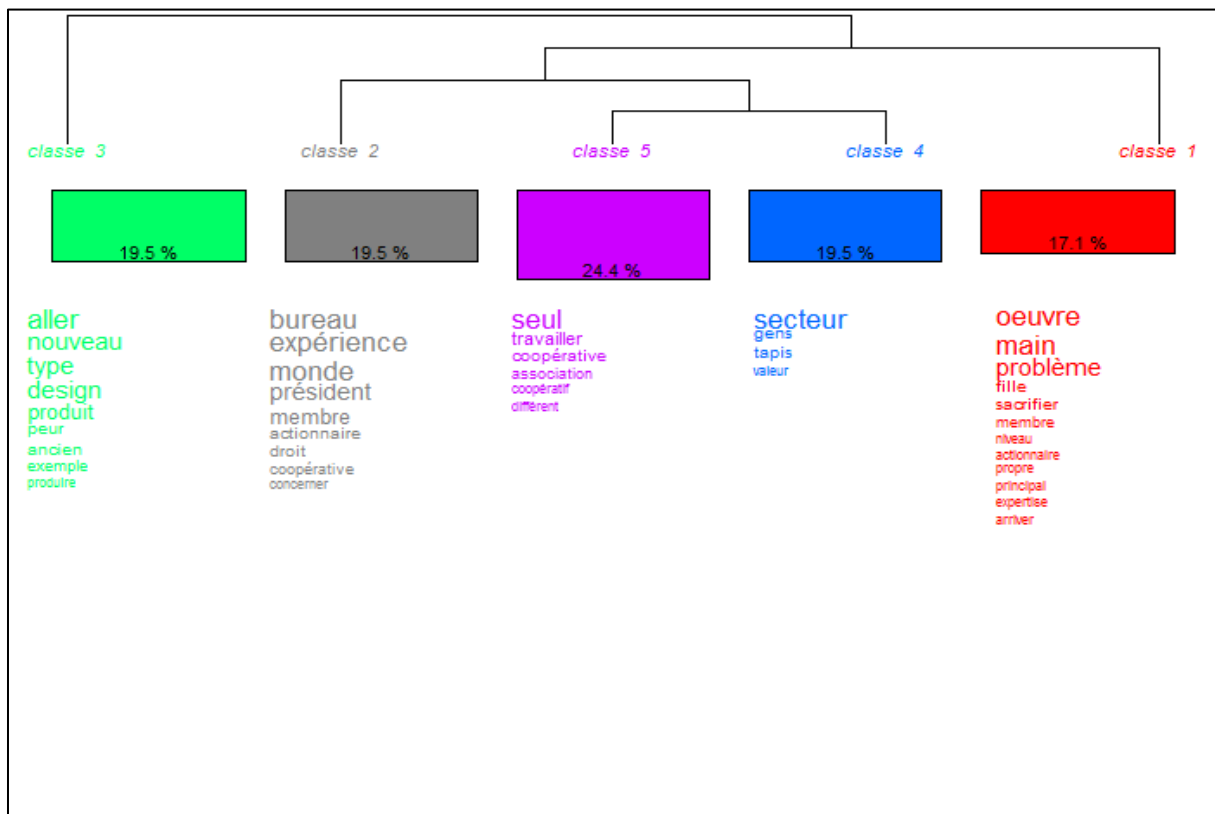


d. Classifications de Reinert du cas O2

Le dendrogramme du cas O2 montre que la coopérative tend à travailler seule dans le secteur des tapis, et ce sans être intéressé par la mise en réseau (classe 5 et 4). Le travail réalisé dans la coopérative est dû principalement à l'expérience des

membres du bureau dont la présidente joue un rôle central (corrélation de la classe 4 et 5 avec la classe 2). La classe 1 renvoie aux problèmes liés à la main d'œuvre, mais elle reste loin d'autres classes. La citation suivante en est un exemple : « nos problèmes principaux sont la commercialisation et la main d'œuvre ».

Figure 27 : Dendrogramme du cas O2



La coopérative O2 est une organisation conservatrice. Elle tend à conserver le produit et même les pratiques et les mécanismes de gestion. Une forte résistance à l'ouverture et au changement a été remarquée lors de l'entretien. La citation suivante le prouve distinctement : « pour nous, nous voulons produire ce nouveau design mais nous avons peur que l'ancien va disparaître. Même si les étrangers veulent le nouveau, nous préférons de continuer à produire l'ancien par ce que les marocains le veulent. en plus il est originaire et authentique et traditionnel ». Ce comportement a empêché la coopérative depuis sa création de se mettre en réseau.



L'adhésion à un réseau ces dernières années a été dans un contexte particulier qui a rassuré les responsables de la coopérative. Elles ont reçu l'invitation auprès du président de la chambre de l'artisanat pour rejoindre un réseau. Elles étaient rassurantes parce qu'elles le connaissent auparavant. En plus c'est un responsable administratif dans un établissement public. L'enquêté affirme «concernant le processus d'appartenance au réseau, nous avons reçu l'invitation du président de la chambre d'artisanat de Kenitra par ce que nous le connaissons déjà ». L'objectif de la mise en réseau était principalement le plaidoyer pour défendre les intérêts du secteur des tapis : « c'est pour cette raison qu'ils ont décidé de créer un réseau pour faire un plaidoyer au profit du secteur des tapis. Il y avait des participants de différentes villes Errachidia Khmésat etc ». Il est à signaler aussi que le réseau n'a eu aucun apport sur la coopérative « actuellement ce réseau n'a aucun impact, mais je souhaite qu'il ait dans le futur. Nos attentes ne sont pas financières ».

### **3. Cas de la coopérative M3**

#### *a. Présentation du cas M3*

La coopérative M3 a été créée, en 2012, au sein du réseau. La fondatrice était formatrice au profit du réseau. Suite à un programme de lutte contre l'analphabétisme, et après avoir eu l'accord du président du réseau, elle a proposé aux femmes bénéficiaires de créer une coopérative. Le réseau les a accompagnées au cours et même après la création. Au départ, la coopérative comptait 34 femmes, mais actuellement elles ne sont que 16. Les problèmes liés au travail d'équipe étaient la principale cause des départs des femmes. Le parcours a été marqué par les crises organisationnelles dues aux enjeux politiques. Le réseau continue d'intervenir et d'encadrer la coopérative jusqu'à nos jours.

*b. Nuage de mots du cas M3*

L'analyse de nuage de mots fait apparaître l'importance capitale du réseau pour la coopérative constituée exclusivement par les femmes. Les formes actives principales telles que « apprendre » ; « aider » ; « formation » confirment le rôle du réseau dans le renforcement des capacités de la coopérative. La citation suivante montre distinctement l'apport du réseau dans l'apprentissage des femmes membres de la coopérative : « on a appris beaucoup : la création de la coopérative ; la gestion ; la gestion financière ; la commercialisation ; le conditionnement ; le calcul des couts des produits ».

Une autre forme active est apparue aussi comme principale, il s'agit de forme « problème ». Cela revient à dire que la présidente de la coopérative a souffert de problèmes de gestion. Ce qui explique le départ des coopérantes. Elles ne sont actuellement que 16 au lieu de 34 au début. La présidente affirme qu'elle a eu des difficultés avec les coopérantes en disant « même si j'avance cent pas en avant, une fois je serai avec les femmes je trouve énormément des problèmes avec elles. Tu sais très bien les femmes. Comme tu le sais, est ce que tu peux gérer une seule femme au foyer ». Elle ajoute aussi « avec le temps on est surpris par le problème de la répartition des tâches et des revenus ».



création de la coopérative ; la gestion ; la gestion financière ; la commercialisation ; le conditionnement et calcul des couts des produits ») ; capacités comportementales (« le réseau nous appris beaucoup : la gestion de la relation avec les clients et la construction des réseaux ») et les capacités métacompétences (« ils nous appris aussi les techniques d'innovation des produits »).

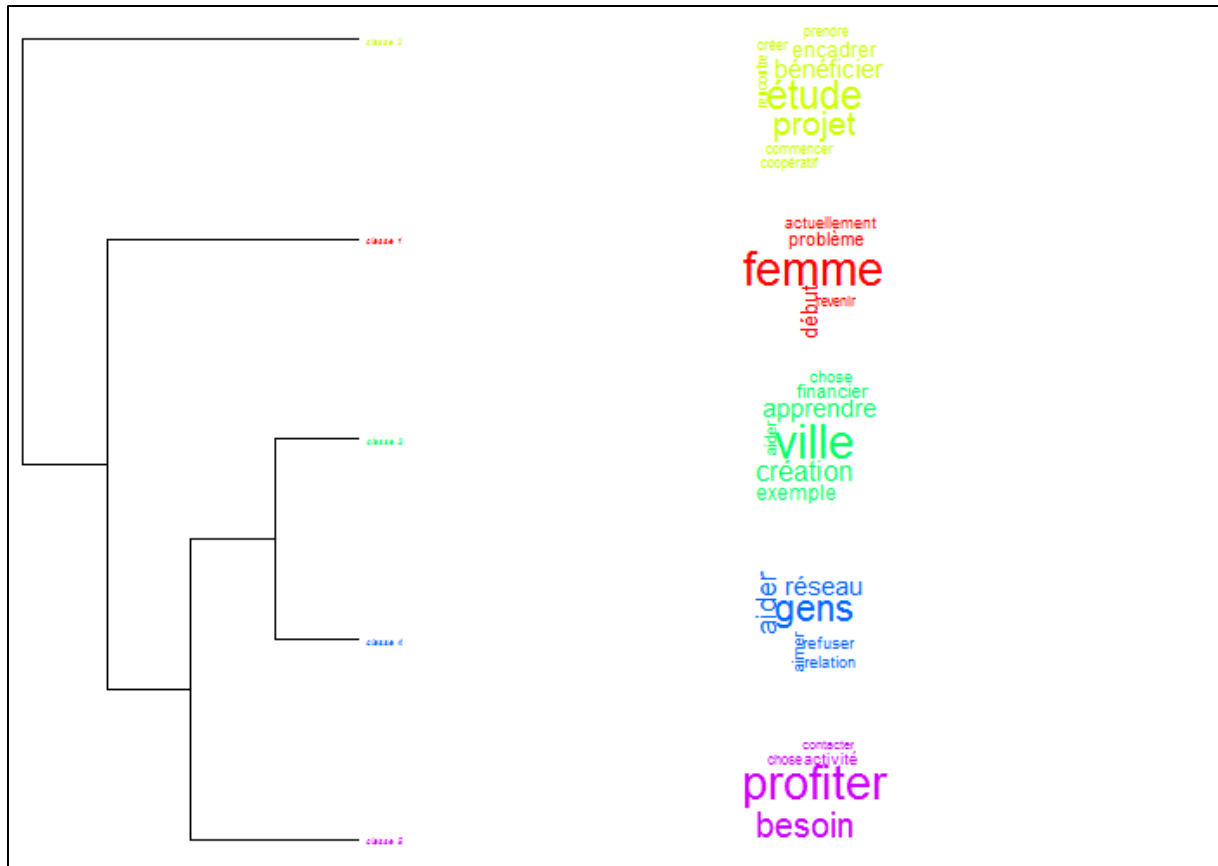
La communauté « femme » prouve la préoccupation du réseau et sa mission dans l'empowrement des femmes dans la région. Et plus particulièrement les femmes aux foyers. La présidente a beaucoup cité cette catégorie en l'associant aux problèmes. Pour elle, les femmes aux foyers souffrent de plusieurs problèmes et en même temps, elles sont très difficiles à gérer. Elle affirme « même si j'avance cent pas en avant, une fois je serai avec les femmes je trouve énormément des problèmes avec elles. Tu sais très bien les femmes. Comme tu le sais, est ce que tu peux gérer une seule femme au foyer ».

Nous remarquons aussi l'existence de la forme « Mourad » en liaison avec le réseau. Ceci explique que dans la représentation de la présidente, le réseau n'est autre que son président Mourad. Elle ne cesse de le citer dans son discours. C'est un indicateur de l'absence de l'institutionnalisation dans le réseau comme le montre plusieurs citations : « j'ai travaillé avec M Mourad le président du réseau » ; « sans intervention de M Mourad, on n'aurait pu résoudre le problème ».



(classe 5). Le réseau cible principalement les femmes (classe1), et ce à travers les cours de lutte contre l'analphabétisation et la formation professionnelle (classe2).

Figure 30 : Dendrogramme du cas M3



La coopérative M3 se caractérise par sa création sous la supervision du réseau. Elle est accompagnée jusqu'à nos jours par le réseau et plus particulièrement par le président en personne. Ce privilège l'a permis de surmonter tous les problèmes notamment ceux en relation avec les conflits internes (« sans intervention de M Mourad, on n'aurait pu résoudre le problème »).

Il est important aussi de signaler l'apprentissage de différentes capacités organisationnelles auprès du réseau. Les différentes analyses textuelles ci-dessus confirment les efforts du réseau dans l'amélioration de différentes capacités des coopératives. Le réseau était le synonyme de l'apprentissage, la formation, l'aide,

etc. nous avons démontré dans l'ADS le rôle du réseau dans l'apprentissage des capacités cognitives, fonctionnelles, comportementales et méta-compétences.

Cependant, nous pouvons constater que la relation réseau-coopérative est assimilé à la relation accompagnateur-accompagné. Ce qui n'est pas, en principe, la raison d'être des réseaux. La mission devrait être l'échange et la mutualisation des ressources. Dans notre cas, la présidente confirme qu'elle ne peut pas apporter une valeur ajoutée de sa part au profit du réseau. Elle dit « je ne peux pas apporter un plus à M Mourad (le président du réseau) il est vraiment très compétent ».

#### **4. Cas de la coopérative M4**

##### *a. Présentation du cas M4*

La coopérative M4 est créé en 2013 par les bénéficiaires d'une formation professionnelle organisée par le réseau. L'idée de la création appartient au formateur. Les femmes l'ont accepté et ont décidé de s'engager cette aventure. L'activité principale au lancement était la pâtisserie. Mais après elles l'ont élargi vers la restauration. Le nombre de coopérantes s'est réduit de 7 fondatrices à 5 actuellement. Il apparait que la coopérative continue à travailler sous la supervision du réseau. Après avoir été formées, les femmes ont été encadrées et accompagnées par le réseau. La coopérative est aussi plus ouverte sur son environnement. La présidente ne cesse de contacter les responsables des institutions publiques pour plaider et défendre leurs droits. De même, il apparait qu'elle a des partenariats de sous-traitance avec les autres coopératives.

##### *b. Nuage de mots du cas M4*

L'analyse de nuage de mots du cas M3 fait apparaitre trois mots clés dans le discours de la présidente : réseau ; coopératif et coopérative. Le réseau a joué le rôle d'incubateur pour cette organisation. Il a formé les femmes, puis il les a encadré et





c. *Analyse de similitude du cas M4*

La coopérative M4 dépend fortement du réseau. L'analyse de similitude indique l'existence de deux communautés en forte relation avec le réseau. D'une part la communauté « coopérative » avec sa forme principale « créer » prouve le rôle majeur du réseau dans la création de la coopérative. La présidente affirme : « nous avons créé notre coopérative en 2013, on était bénéficiaire d'une formation organisée par le réseau dans un centre de formation. Notre professeur nous a proposé de créer une coopérative, au départ on ne savait rien sur les coopératives ». Le processus de la création a été déclenché même par le réseau. Après avoir bénéficié d'une formation professionnelle, les femmes se trouvent dans une nouvelle perspective. Ce qui justifie l'accompagnement proche du réseau au profit des coopérantes directement. Nous remarquons un fort attachement de la communauté « coopératif » avec le réseau dans l'arbre de l'ADS.

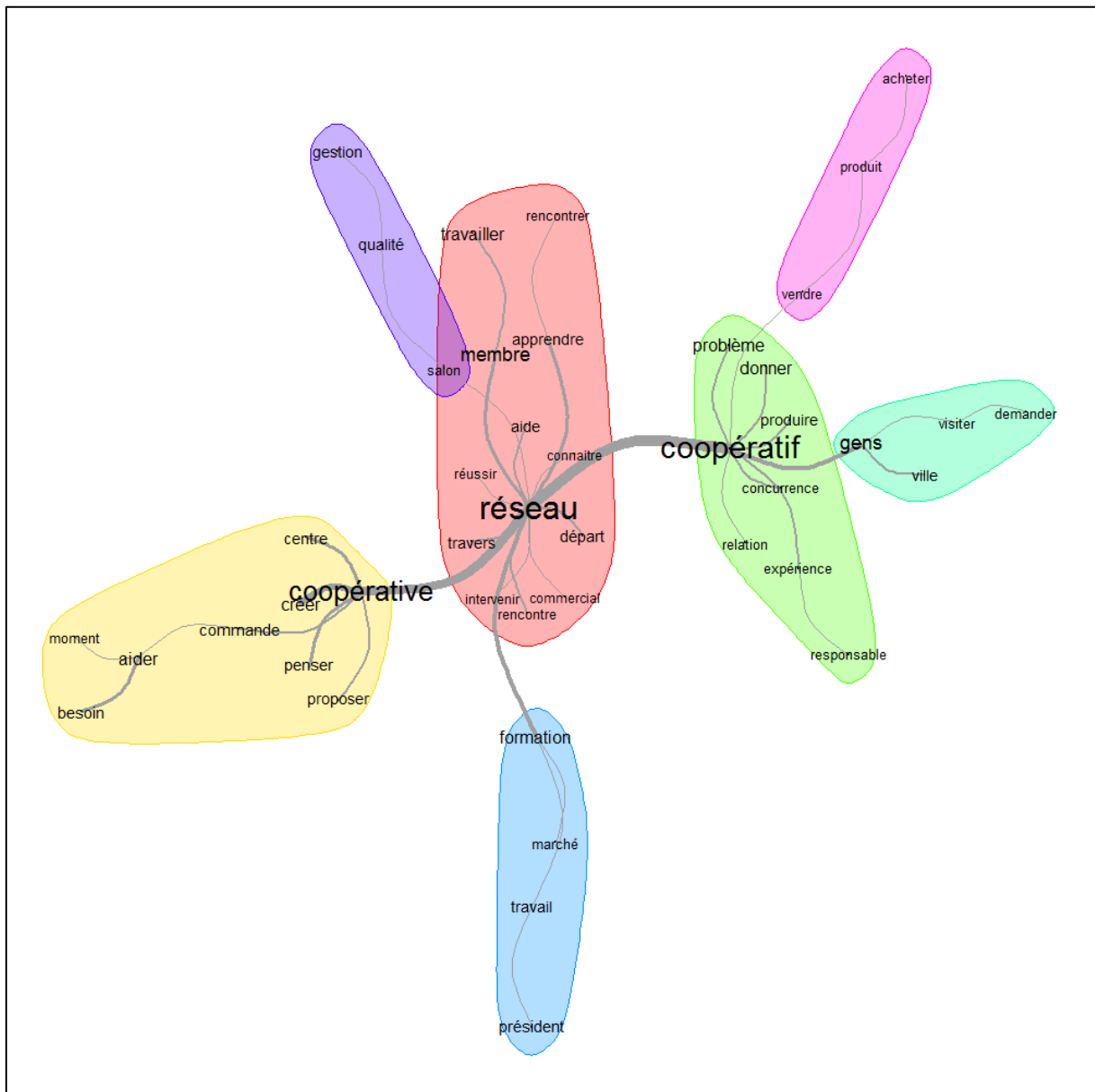
Le rôle du réseau a été explicité nettement par la présidente. La coopérative a été supportée sur plusieurs niveaux : financier, équipements, renforcement des capacités, prospection, etc. Ce qui a été confirmé par la citation suivante : « Le réseau nous aide financièrement et moralement, l'achat du matériel. Le réseau nous a aidé pour avoir les commandes. Il nous aide aussi à travers les formations sur la rédaction des rapports, le processus de production du beurre et la confiture, l'enregistrement des opérations comptables et tout ».

Le réseau dans l'arbre est associé aux formes qui indiquent sa perception positive auprès des responsables de la coopérative. Nous citons à titre d'exemple : « réussir », « connaître », « apprendre », « intervenir », « rencontre », etc. Ces verbes renvoient aux actions du réseau. La présidente atteste l'efficacité des actions du réseau en comparaison avec les actions des institutions publiques. Elle affirme : « Par contre, quand le réseau organise un salon, il réussit par la qualité de l'organisation

qui dépasse de loin l'organisation des institutions publiques. Ils invitent des gens des autres villes avec un bon accueil ».

Il est à noter que l'apprentissage pour le cas de M4 se fait aussi auprès des autres personnes rencontrées dans le cadre du réseau. Les dirigeants du réseau ne sont plus la seule source d'apprentissage (« au début on ne savait rien on a appris aussi du réseau à travers les formations et les rencontres on apprend toujours les actualités. On a appris beaucoup de chose auprès des personnes rencontrés dans le réseau »). De mêmes nous remarquons une relation horizontale entre les organisations membres du réseau. La présidente nous a informés qu'elles ont eu une coordination commerciale avec d'autres coopératives (« On rencontre les coopératives de notre réseau dans les formations, les rencontres et les salons. Parfois on coordonne entre nous par les relations commerciales »).

Figure 32 : ADS du cas M4



La coopérative M4 est un cas des coopératives qui ont été créées par les réseaux. Ce qui justifie l'engagement intégral des responsables du réseau dans l'accompagnement et le suivi des coopérantes. Le rôle est alors assimilé à celui de l'incubateur. Les femmes ont été formées puis incitées à créer leur organisation. Ensuite elles ont été accompagnées pour développer leurs capacités cognitives et managériales. En plus des formations formelles, l'échange informel avec d'autres membres du réseau a permis aussi cet apprentissage. Ceci renvoie aux capacités

comportementales puisqu'elles ont pu ainsi conclure des partenariats commerciaux (« un autre exemple, à un moment donné, on avait plusieurs commandes que nous n'avons pas pu les livrer à temps. Nous avons sollicité une coopérative pour nous aider »).

La présidente est arrivée même à visiter le gouverneur et les différents responsables locaux pour plaider et demander le droit d'avoir les marchés publics (« J'ai visité la préfecture en personne, je leur ai expliqué nos problèmes et je leur ai demandé de nous aider à travers l'octroi des marchés des pauses-café » ; « on ne reconnaît pas les coopératives, on ne donne pas encore aux coopératives ce qu'elles méritent. Quand on a besoin des pauses-café ou les déjeuners, on cherche les traiteurs et les grandes sociétés. Ce sont des gens qui ont déjà les moyens »). Ce qui justifie explicitement ses capacités de plaidoyer. Pour elle, le réseau doit s'impliquer davantage pour mener des plaidoyers au profit des coopératives. Elle a annoncé que le réseau doit faire un plaidoyer et le suivi des marchés publics pour que les coopératives puissent en profiter.

## 5. Cas de l'organisation GG5

### a. Présentation du cas GG5

La coopérative GG5 est créée en 2003 avant la création du réseau. Après avoir adhéré à une association locale, son président a proposé aux femmes de créer leur propre structure. L'objectif étant d'éviter l'exploitation des femmes rurales par les commerçants des produits artisanaux. Elles voulaient s'autonomiser en formalisant leur activité pour contrôler la chaîne de valeur et bénéficier du maximum de la valeur ajoutée créée. Même si la coopérative est créée dans une zone rurale reculée par les femmes analphabètes, elle a pu développer son activité et réaliser un rayonnement national. En 2014, la coopérative a été honorée par un prix au niveau national. Elle compte actuellement 47 coopérantes et deux salariés.

Elle se caractérise par une ouverture large sur les différents organismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Elle a été financée et bénéficiée des programmes de l'INDH, de la fondation Mohammed 5 et des organismes non gouvernementaux. Elle participe dans les différents salons au niveau national. De même elle a commencé à réaliser des ventes à l'international.

*b. Nuage de mots du cas GG5*

L'analyse de nuage de mots du cas GG5 nous permet de constater l'ouverture de la coopérative. En plus des relations avec le réseau, la coopérative s'est engagée dans la création d'un GIE au niveau provincial. La forme « association » indique aussi l'existence des relations avec le tissu associatif de la région. L'idée de la création de la coopérative a été émergée dans une association locale, puis elle a été accompagnée par d'autres associations. Ce qui montre le rôle déterminant des associations dans le développement des coopératives au Maroc.

D'autre part, les formes « gestion » et « projet » peuvent nous renseigner sur le niveau de professionnalisme atteint. La présidente ne cesse d'insister sur la qualité de leur gestion financière et administrative « même si nous sommes analphabètes, nous gérons bien notre coopérative ». Elle ajoute « notre gestion financière devient de plus en plus rationnelle ».

La forme « femme » renvoie à la préoccupation principale de la coopérative. Elle a été créée par et pour l'intérêt des femmes. Cette cause est toujours maintenue dans les orientations du GIE créé au niveau provincial. Un projet est en cours de réalisation au profit des femmes de la province. Lors de sa réunion avec le ministre de l'artisanat, elle a annoncé « Je l'ai remercié pour son soutien financier et moral, et je lui ai demandé les équipements dont on aura besoin dans les centres que nous allons gérer au niveau de la province pour que nous permettons aux femmes de



rejoindre («Les responsables du réseau nous a proposé d'adhérer à leur réseau »). La coopérative était auparavant en relations informelles avec le réseau, et parfois c'est la coopérative qui rend service au réseau. La présidente confirme «Nous avons déjà des relations avec eux avant notre adhésion, ils nous invitent toujours à leurs rencontres. parfois ils ont besoin de nous quand ils veulent organiser des visites de terrain à leurs femmes et leurs coopératives ». Il est à signaler qu'elle était sollicitée par un réseau national, mais vu l'éloignement du siège du réseau par rapport à la région de la coopérative ne les a pas encouragés d'y adhérer.

L'objectif de cette adhésion était principalement le soutien à la création d'un GIE au niveau provincial. La coopérative avait la stratégie d'exploiter le relationnel du réseau pour pouvoir constituer un GIE. La présidente affirme « au moment de l'adhésion au réseau on n'avait pas des attentes, mais nous avons eu un objectif de créer un GIE au niveau provincial. Dieu merci, l'objectif a été réalisé à travers le réseau ».

D'après la communauté « coopérative » dans l'arbre de l'ADS, nous pouvons déduire l'impact de la coopérative GG5 sur la catégorie des femmes analphabètes dans le monde rural. Les citations suivantes montrent clairement ce constat :

- « Dieu merci la coopérative a été créée et les femmes travaillent actuellement »
- « Les femmes sont rémunérées par un pourcentage de 60 au lieu de 50 au début nos ventes actuellement notamment celles effectués à l'étranger sont transférées directement à notre compte bancaire
- « nous sommes des femmes analphabètes sans aucun niveau nous disons dieu merci par ce que nous avons pu emporter un prix lors d'une compétition organisé par le REMESS au niveau national





En somme la coopérative GG5 est considérée par les organisations réussites au niveau national. Elle a eu un prix lors d'une compétition organisé par le Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire (REMESS). Elle se caractérise par une forte ouverture notamment envers les institutionnels. La présidente a supervisé la création d'un GIE au niveau provincial.

L'adhésion au réseau a été effectuée dans la cadre d'une stratégie bien réfléchi. Le but étant d'exploiter le réseau large du réseau pour pouvoir créer un GIE au niveau provincial. La coopérative n'avait les attentes financières ou l'apprentissage des capacités organisationnelles. Son réseau informel avec d'autres organismes et la participation dans les programmes gouvernementaux l'ont permis de développer son management. Au contraire, la coopérative GG5 apporte une valeur ajoutée aux autres membres du réseau. Elle les reçoit et partage avec eux son expérience «Nous les accueillons et nous partageons avec eux notre expérience. La coopérative GG5 est toujours présente dans les rencontres que le réseau organise ». Vu son niveau d'avancement en termes d'activité et en termes de maîtrise de technique de management, la coopérative est faiblement impliqué dans le fonctionnement du réseau. Au début de l'entretien, la présidente m'a informé qu'elle ne connaît rien sur le réseau. Elle ajoute aussi « Je n'assiste pas beaucoup à leurs réunions à cause de mes engagements personnels et familiaux ».

## 6. Cas de l'organisation GU6

### a. Présentation du cas GU6

L'organisation GU6 est une coopérative féminine, créée en 2012, dans la région du sud. Une femme divorcée très motivée a pris l'initiative pour pouvoir réaliser soi-même, notamment après les problèmes conjugaux qu'elle a vécus. Comme, elles sont des analphabètes, elles ont choisi la production du couscous traditionnel.

En 2013, la coopérative a reçu le matériel de production auprès de l'agence du sud. En 2015, elle a participé à la création d'un réseau régional sous la supervision d'un réseau national. En 2016, la présidente a initié la création d'une association provinciale des femmes productrice du couscous. Au début de 2017, et sous la supervision de la présidente et en partenariat avec le réseau et l'association provinciale, ils ont pu avoir un financement d'un projet important qui s'élève à 950000dhs.

Les coopérantes sont actuellement au nombre de 12 femmes. Il est à noter qu'elles arrivent actuellement à commercialiser leurs produits au niveau national. De même le produit a été amélioré pour répondre aux besoins du marché.

*b. Nuage de mots du cas GU6*

Les formes principales qui apparaissent dans le nuage de mots du cas GU6 renvoient à l'importance du réseau, de la formation et du couscous. Ce dernier indique la spécialité de la coopérative et celle de l'association provinciale qui a été créée par sa présidente. Toute la stratégie de la coopérative s'est orientée vers le seul produit du couscous. La présidente a expliqué ce choix en disant : « Le seul produit que nous savons produire avec qualité toutes les sept coopérantes, c'est le couscous. Par ce que nous faisons partie de la société Saharaoui. Nous avons grandi par le couscous et nos parents nous ont appris comment le préparer depuis notre enfance ». La finalité de cette initiative qui se focalise sur le couscous, selon la présidente, est résumée dans cette citation : « Et ce dans l'objectif de structurer le secteur, de l'organiser et d'améliorer son rendement. Par conséquent améliorer la situation des femmes dans cette province ».

La forme « formation » illustre la nature des actions auxquelles la coopérative a participé notamment au sein du réseau. La présidente a insisté beaucoup sur l'apport du réseau en termes de formations « après la création, nous avons trouvé



administrative et la gestion financière que nous maîtrisons actuellement grâce au réseau. Nous avons bénéficié aussi d'une formation pour savoir comment proposer ou réaliser un projet complet générateur de revenus, avec toutes ses composantes, à travers le réseau pendant 4 mois ».

La création du réseau était principalement dans le but de renforcer les capacités des organisations de d'ESS de la région. Lors de sa participation à l'assemblée générale constitutive du réseau, la présidente nous a informé qu'il y avait la présence des présidents des associations, des présidents des coopératives, des professeurs et des experts. Elles se sont rendues compte qu'il avaient un grand besoin en termes de formation ». Ce qui a été effectivement respecté. Le réseau a lancé les différentes formations au profit des coopératives et des associations membres («il y avait la présence des présidents des associations des présidents des coopératives des professeurs et des experts nous avons trouvé que nous avons un grand besoin en termes de formation »).

La troisième communauté intitulé « besoin » attachée à la communauté « formation » renvoie l'importance des besoins en termes de formation. Les besoins de la coopérative ont amélioré depuis sa création. Au début, les coopérantes avaient besoin d'apprendre les techniques de la rédaction des rapports financiers (« après la création de la coopérative on s'est rendu compte que nous avons besoin de formation dans les rapports financiers »). Mais, à présent, les femmes membres de la coopérative expriment explicitement la saturation de certaines capacités et demandèrent d'autres plus pointues. La présidente annonce « nous pouvons dire au réseau aujourd'hui que nous n'avons pas besoin des formations sur la gestion administrative et la gestion financière ....mais nous avons plutôt besoin des techniques de commercialisation et de marketing ».

L'évolution des besoins a été imposée systématiquement par les contraintes du marché. La coopérative a constaté juste après la création que les besoins des clients sont multiples et évoluent. Le produit nécessite obligatoirement des améliorations pour pouvoir le commercialiser dans le marché. Comme le confirme la présidente de la coopérative : «Les clients ont besoin de couscous Khomassi, le couscous de maïs, le couscous du blé dur, le couscous du riz pour les clients qui ont un problème de gluten. L'évolution des besoins du marché nous a imposé à développer et à améliorer nos produits ».

Sur un autre volet, nous remarquons que le phénomène de l'opportunisme est associé aux politiciens dans le graphe de l'ADS. La présidente de la coopérative affirme que l'opportunisme est un phénomène dont souffrent les réseaux dans toutes les régions. Elle a avoué qu'il désespère les acteurs de la société civile («c'est le même problème que les autres ont dans les autres régions, c'est le phénomène de l'opportunisme. L'opportunisme handicap le travail du réseau et parfois il te donne sentiment de désespoir jusqu'au point que tu dis que la société manque totalement du bien »). Selon la présidente, le politicien reste l'opportuniste principal. Il essaie d'exploiter les réalisations des acteurs de la société civile, alors que ces derniers se focalisent principalement sur la valeur ajoutée présentée aux bénéficiaires («L'acteur associatif essaie de servir cette population et le politicien essaie d'exploiter ces réalisations et de les mettre dans son actif. Mais l'acteur civil se concentre notamment sur la valeur ajoutée présentée aux bénéficiaires faite abstraction des politiciens opportunistes »).

La réaction des acteurs au phénomène de l'opportunisme diffère. « Quand on est enthousiaste et prêt à donner plus à notre région, personne ne peut nous empêcher d'avancer ni élu, ni politicien et ni financement » a affirmé la présidente.



Le réseau s'est focalisé essentiellement sur les formations. Il a contribué au développement des capacités organisationnelles de la coopérative et plus particulièrement les capacités cognitives et les capacités fonctionnelles (gestion financière et gestion administrative). L'évolution des besoins en termes de formation de la coopérative prouve l'ampleur de l'apprentissage. Il est à noter aussi que l'acquisition des capacités a été effectuée par les formations, mais aussi par les visites d'échanges.

Ce développement remarquable de la coopérative peut être expliqué en partie par le profil de la présidente. En racontant son histoire personnelle, nous avons constaté qu'elle a eu des pressions conjugales énormes. Après avoir divorcé, elle a décidé de récupérer le temps perdu et de réaliser soi-même. Il apparaît qu'elle porte un grand défi personnel.

## **7. Cas de l'organisation Mr7**

### *a. Présentation du cas Mr7*

L'organisation Mr7 est une association féminine qui a été créée en 2006 dans une zone rurale. L'objectif étant l'autonomisation économique des femmes. Elles ont choisi le secteur agricole et plus particulièrement les plantes médicinales et aromatiques. Le lancement de l'association a été marqué par la réalisation d'un grand projet financé par les bailleurs de fonds internationaux en partenariat avec les institutions publiques. C'est un projet qui vise la production des plantes médicinales et aromatiques sur un terrain de 5 hectares, nécessitant un budget de 950000 dhs. Malgré ce lancement fort, l'association a souffert de plusieurs contraintes notamment les conflits internes. Le projet a échoué en 2010, mais certains membres continuent à l'exploiter d'une manière informelle. Une nouvelle activité a été abordée pour assurer la survie de l'association. Il s'agit de la production de couscous. Les membres

de l'association ont décidé en 2013 de créer une coopérative pour surmonter les handicaps mais en vain.

L'association a participé à la création d'un réseau régional sous la supervision des autorités publiques et des grandes associations nationales. Après cette première ouverture au niveau régional, l'association a décidé de rejoindre un autre réseau national. Les femmes de l'association sont actuellement plus ouvertes et n'hésitent pas d'assister aux rencontres et aux expositions organisées au niveau régional que national.

*b. Nuage de mots du cas Mr7*

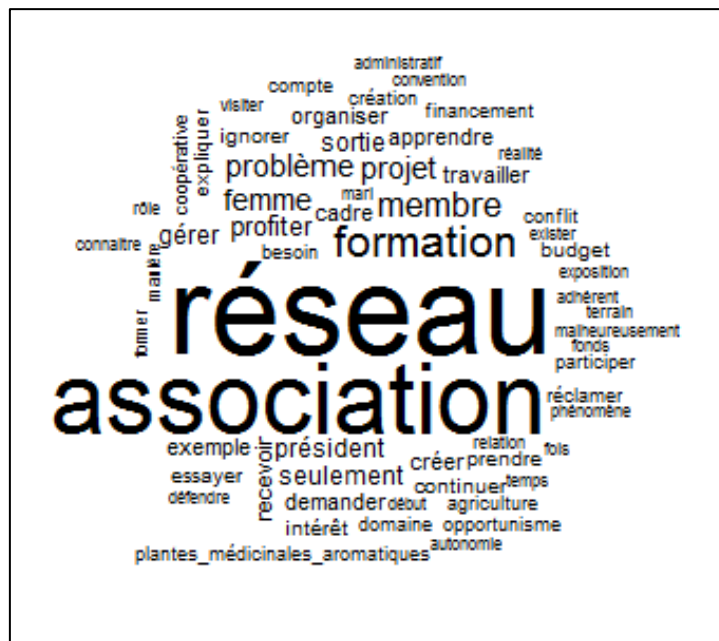
L'analyse de discours de la présidente de l'organisation Mr7 révèle la forte présence du réseau dans son parcours. Après avoir participé à la création du réseau, l'association a bénéficié de l'accompagnement des dirigeants et des formations organisées. Le faible niveau d'instruction et le manque d'expérience des femmes fondatrices ont renforcé la dépendance de l'association au réseau. La présidente confirme : « nous ne savons pas encore comment gérer une association, quelles sont les lois qui organisent les associations ». Elle ajoutée aussi: « sincèrement nous ignorons tout sur les réseaux ».

La forme principale « formation » qui apparaît dans le nuage de mot prouve l'importance accordée à l'apprentissage par l'organisation. Comme les femmes sont analphabètes et débutantes dans le secteur de l'ESS, elles étaient curieuses pour apprendre davantage. Notamment après avoir bénéficié d'un projet financé par un bailleur de fonds international Elles avaient besoin d'un accompagnement de proximité et de qualité « c'est le réseau qui nous a organisé des rencontres avec ses cadres et ses professeurs universitaires. Ils nous ont visités dans notre siège. Ils nous ont expliqués tout. Le réseau nous a encouragé et nous a poussés à travailler davantage et réussir notre projet ».



D'autres formes apparaissent aussi principales et nécessitent d'être analysées. Nous citons à titre d'exemple la forme « problème » ; « profiter » ; « membre » ; etc. Ces thématiques que nous analyserons ci-dessous, renvoient aux contraintes qui ont limité le développement de l'association. L'interviewée informe « Nous avons essayé de régler les problèmes entre nous, mais malheureusement les conflits continuent d'exister ». Ensuite elle a confirmé que le projet est arrêté en 2010.

Figure 37 : Nuage de mots du cas Mr7



c. *Analyse de similitude du cas Mr7*

D'après l'arbre de l'analyse de similitude et l'analyse du contenu de discours de la présidente, nous pouvons déduire et analyser quelques conclusions principales dont : la dépendance de l'association vis-à-vis du réseau ; l'apport du réseau en terme de formation ; les visages de l'opportunisme dans les réseaux ; et l'ampleur des problèmes rencontrées par l'association.

Depuis sa création, l'association a dépendu fortement du réseau. Les femmes devaient réussir un grand projet qui nécessite des capacités particulières. Elles ont eu un projet des plantes médicinales et aromatiques auprès de la banque islamique de

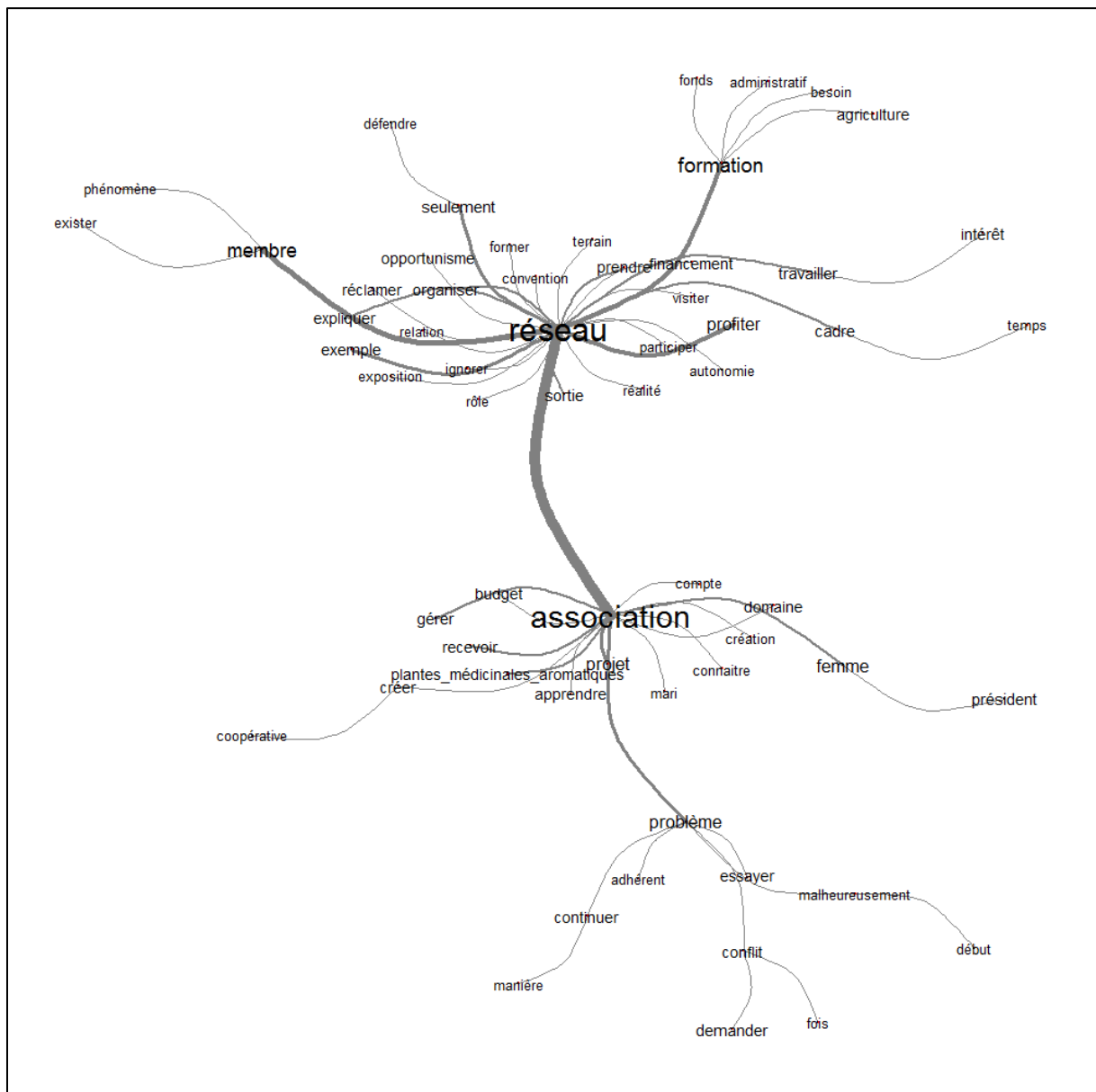
développement sous la supervision de certaines institutions publiques. Sans aucune expérience antérieure, elles se trouvaient dans l'obligation de gérer plusieurs partenaires. En plus d'autres capacités importantes qui leur manquent à savoir : la gestion administrative, la gestion financière, la gestion d'équipe interne, etc. le besoin d'un accompagnement personnalisé semble vital. Ce besoin a été comblé par le réseau qui dispose des profils recherchés « c'est le réseau qui nous a accompagnés, il nous a expliqué et nous a organisé tout ».

Il apparaît que la mission principale du réseau se limite à la formation. La présidente affirme que leurs connaissances ont été développées grâce au réseau comme le montre la citation suivante : « grâce au réseau nous savons ce que nous devons faire ... avec les formations que nous avons eues dans le cadre du réseau, nous avons développé nos connaissances dans les réseaux ». De même la stratégie et les techniques adoptées ont été bien appréciées. Elle avoue « en réalité, d'après mon expérience, les réseaux fournissent un effort énorme pour faire apprendre aux associations ce qu'elles veulent faire par ce que le réseau adopte une méthodologie de formation basée sur la pratique et le terrain ». Néanmoins, Les membres de l'association ont observé la dominance des actions de formation dans la stratégie du réseau (« les membres de l'association disent que s'il s'agit seulement de la formation »).

L'analyse de contenu de l'entretien réalisé, fait apparaître l'ampleur des problèmes rencontrés par l'association. La présidente ne cesse d'insister sur les difficultés qui ont perturbées l'évolution de l'association. Le grand projet qui a été lancé après la création de l'association, a été suspendu en 2010 (« une fois le projet est accordé, ils nous ont demandé d'exécuter leurs instructions. Soudain les conflits apparissent entre les membres de l'association »). En analysant les causes, la présidente suppose et avoue que « malheureusement nous avons trouvé tout est prêt.

Nous n'avons pas souffert pour le préparer. Ils nous ont tout préparés au début ». Elle insiste que le problème majeur concerne la manque de formation des adhérentes (« Le problème que j'ai trouvé en tant que présidente à l'époque, c'est que les femmes adhérentes n'étaient pas formées »). Il est à noter que le réseau intervient de temps à autre pour la gestion des conflits internes de l'association (« le réseau joue un rôle d'un centre d'écoute et gère les conflits »).

Figure 38 : Analyse de similitude du cas Mr7



Comme elle a eu un lancement fort par un projet important, l'évolution de l'organisation Mr7 a été perturbée. Les efforts fournis par le réseau à travers les formations et l'accompagnement de proximité n'a pas été suffisant pour assurer la pérennité du projet. Les contraintes liées principalement à la gestion d'équipe interne de l'association ont interrompu le projet en 2010. Il apparaît que le défi de ce projet a dépassé de loin les capacités organisationnelles dont dispose l'association. Comment peut-on réussir un projet d'envergure sans avoir acquis un minimum des capacités comportementales et fonctionnelles. Vu le contexte et la situation dont elles vivent les femmes fondatrices, leurs capacités cognitives ne les ont pas permis d'avancer véritablement leur projet.

En revanche, l'apport du réseau est innégligeable. Il a contribué distinctement au renforcement des capacités cognitives (« grâce au réseau nous savons ce que nous devons faire ») ; fonctionnelles (« le réseau nous a fait des formations sur la gestion administrative ») et comportementales de l'organisation (« Nous avons des relations aussi avec d'autres réseaux. Nous avons des relations solides avec le REMESS par ce que nous sommes parmi les fondateurs. Nous avons des relations avec les membres du réseau et aussi avec les associations membres du réseau »)

## **8. Cas de l'organisation Ai8**

### *a. Présentation du cas Ai8*

L'organisation Ai8 a été créée en 2009 en tant qu'association sportive. Dans son deuxième assemblée générale, les membres ont changé radicalement leur stratégie en choisissant le renforcement des capacités des citoyens. Il est à signaler que les membres fondateurs de l'association avaient une expérience dans le secteur associatif depuis 2001. L'association compte actuellement 264 adhérents et un salarié permanent. Elle a constitué récemment un conseil opérationnel qui assure la gestion quotidienne des projets.

En 2012, l'association a rejoint un réseau national spécialisé dans l'économie sociale et solidaire. Plusieurs projets ont été réalisés en partenariat avec le réseau. Il apparît que l'association était très dynamique dans le réseau. L'association a pu aussi avoir des partenariats avec les organismes internationaux. Un membre de l'association était en même temps un salarié du réseau. Ce qui a renforcé les liens et a permis à l'association l'accès aux informations nécessaires. C'est une opportunité qui a devenu après un obstacle pour l'association. Après le licenciement de ce membre, les relations entre le réseau et l'association ont été perturbé.

*b. Nuage de mots du cas Ai8*

D'après le nuage de mots du cas Ai8, plusieurs formes actives ont été apparues à savoir « réseau » ; « association » ; « opportuniste » ; « formation » ; « problème » ; etc. Ceci confirme, d'une part, l'ancrage des relations fortes avec le réseau, mais aussi l'existence des contraintes liées principalement à l'opportunisme.

Le parcours de l'association dans le réseau est peut être analysé en trois stades : après avoir rejoint le réseau en 2012, l'association cherchait d'abord à s'intégrer dans le réseau. Ensuite, l'association arrive à se positionner dans le réseau. Au cours de cette étape, plusieurs projets ont été réalisés. Le président précise « au cours de laquelle nous arriverons à s'imposer et nous avons pu travailler ensemble dans un climat de fraternité et dans une logique de gagnant-gagnant sans aucun problème. Il y a avait plusieurs points positifs ». Enfin, la dernière étape est caractérisée par les conflits et la perturbation des relations.

La forme active « opportuniste », qui apparait clairement dans le nuage de mots, affirme l'existence de ce phénomène. Le président de l'association a confirmé que « le réseau est un mal obligatoire (الشبكات شر لابد منه) ». Même s'il est conscient que les réseaux sont nécessaires pour le tissu associatif («Les associations doivent adhérer aux réseaux pour qu'elles puissent se développer et faire face aux contraintes



c. *Analyse de similitude du cas Ai8*

L'arbre de l'ADS nous conduit à analyser plusieurs aspects de la mise en réseau de l'association Ai8 et ses retombés : Motivations de l'appartenance au réseau ; relation réseau-membres ; apport du réseau ; opportunisme.

Le processus de la mise en réseau de l'association est distinguant. Son objectif n'était ps principalement le financement. Les membres de l'association ont été conscients de l'importance du réseau dans le développement de différentes capacités organisationnelles. Le réseau, pour eux, permet de faire face aux différentes contraintes externes. Le président affirme « les associations doivent adhérer aux réseaux pour qu'elles puissent se développer et faire face aux contraintes existantes ». Comme il a insisté sur l'obligation de faire apprendre aux associations le concept du réseau, parce qu'elles croient que le réseau n'est qu'un moyen d'avoir le financement. Alors qu'il est « un moyen d'exercer le pouvoir pour bien mener les campagnes de plaidoyer, un moyen de pression », ajoute-t-il le président.

D'après l'arbre ADS, il semble que l'association entretient des fortes relations avec le réseau. L'association a accueilli et organisé plusieurs rencontres et activités du réseau depuis 2012. Le président confirme « on a essayé d'aller plus loin avec le réseau par notre participation active dans les formations les débats et les rencontres. On a participé activement par notre proposition. On avait une valeur ajoutée dans le bureau du réseau par notre membre ». Cette implication remarquable peut être expliquée par un membre fondateur de l'association qui est devenu salarié dans le réseau. De même les autres membres de l'association étaient convaincant par la nécessité de la mise en réseau. « il était parmi les salariés du réseau, ce qui a influencé la décision de l'appartenance au réseau. Les autres membres savent que la tendance au Maroc actuellement c'est les réseaux et les coalitions » a annoncé le président.

Le développement remarquable du réseau a été expliqué par l'apport des membres. Le président de l'association ne cesse d'insister sur le rôle des organisations membres dans l'extension du réseau. Il a affirmé que le réseau a traversé plusieurs étapes par l'effort sérieux des membres surtout au début, et ce grâce aux associations membres. Ils ont essayé d'avoir une couverture au niveau national ... C'est les coopératives et les associations membres qui ont participé au développement du réseau.

Toutefois, le fonctionnement du réseau a été reproché. Les membres du réseau ont besoin naturellement de partager et d'échanger leurs expériences. Le président de l'association Ai8 avance « on a besoin de ces relations pour avoir un échange le partage des informations et même les partenariats bilatéraux ». En principe, le réseau doit leur faciliter la tâche. Ce qui n'est pas le cas pour ce réseau. L'enquêté réclamé « le conseil administratif du réseau assume la responsabilité de ne pas mettre en contact les membres. Je suis dans le réseau depuis 2012, et je ne connais que quelques membres. Il n'y a pas un effort pour faciliter la communication entre les membres ». Il ajoute aussi « Le problème de la communication entre les membres dans le réseau existe d'une manière flagrante. La relation entre les membres finit juste après la fin de la rencontre ».

En ce qui concerne l'apport du réseau, nous avons constaté qu'il se limite capacités fonctionnelles. Le président de l'association a confirmé que le réseau avait seulement un apport au niveau de la gestion et non pas l'innovation ... grâce aux formations du réseau, ils ont appris comment gérer. Cet apprentissage a été effectué principalement par les formations et les visites d'échanges.

Il est à noter que l'implication remarquable de l'association dans le réseau, depuis 2012, n'a pas influencé sa stratégie. Le président confirme « l'influence du réseau sur la stratégie de l'association est très faible. Notre association, même s'elle



était constituée en 2009, les membres de l'association avaient de l'expérience depuis 2001 ». Ce qui montre que l'acquisition de certaines capacités organisationnelles permet de protéger les orientations stratégiques contre les manipulations des réseaux.

D'un autre part, l'association Ai8 a avoué l'existence du phénomène de l'opportunisme dans le réseau. Les victimes sont généralement les petites associations. Ceci est apparu dans l'imposition des décisions par le bureau du réseau et l'exploitation des événements organisés par les petites associations qui n'ont pas une force de négociation. Vu les faiblesses financières et logistiques et une faible capacité cognitives des associations, elles n'arrivent pas à affronter ces comportements opportunistes. Elles préfèrent d'assumer ces effets négatifs en attendant de renforcer leurs capacités pour pouvoir s'imposer. Le président déclare « c'est pour ça que certaines associations commencent à s'intéresser à l'amélioration de leurs capacités en cherchant des partenariats à l'étranger pour éviter l'opportunisme du réseau ». Cela revient à dire que même si l'opportunisme reste inacceptable, il permet d'une autre part de pousser les organisations victimes à renforcer leurs capacités organisationnelles.



vis des petites associations. Certains personnes dans le réseau ont tendance à imposer leurs idées (« certains membres veulent imposer les décisions et les idées comme aujourd'hui. C'est un problème que souffrent les réseaux marocains »). Mais, il est à noter que ce phénomène a poussé l'association à améliorer ces capacités pour pouvoir s'imposer. L'association a su positiver le phénomène de l'opportunisme.

## 9. Cas de l'organisation F9

### a. *Présentation du cas F9*

L'organisation F9 est une association qui a été créée, en 2009, dans une zone rurale très reculée. C'est une première initiative dans cette commune rurale. Le fondateur qui habitait dans une autre ville a décidé de revenir à sa région natale pour contribuer à son développement. A noter qu'il a eu une expérience dans une association locale.

En 2010, suite à un effort personnel du président, l'association a rejoint un réseau national. Il a pris l'initiative de les contacter par internet, puis il a accompli la procédure d'adhésion. Actuellement, l'association est devenue membre du conseil administratif du réseau. En 2014, le président fondateur a quitté l'association pour des raisons personnelles. Mais l'association continue d'exister sans avoir des réalisations phares.

### b. *Nuage de mots du cas F9*

L'analyse de nuage de mots ci-dessus révèle les indicateurs des représentations sociales du président. Il apparait qu'il parie sur le phénomène de la mise en réseau. C'est parmi les organisations rares qui ont décidé de rejoindre un réseau sans avoir des relations préalables. Par curiosité, le président a pris connaissance du réseau national « REN » à travers l'internet. Ensuite, il est arrivé à convaincre les membres de l'association après une résistance motivée par manque de

confiance « c'est moi qui a fait les recherches internet, et j'ai trouvé les coordonnées du réseau REN. Je les ai appelés par téléphone. Ils m'ont donné les détails et tout ce qu'ils font ... après j'ai fait des recherches sur internet pour voir leurs activités et les personnes fondateurs et la date de création. Et après avoir débattu le sujet avec le bureau de l'association qui a voté à l'unanimité pour adhérer au réseau ».

L'objectif de l'adhésion étant d'abord l'apprentissage puis la promotion de l'ESS dans la région, affirme-t-il le président. Depuis l'adhésion, l'association garde toujours ses relations solides avec le réseau « REN » dont elle est membre du conseil administratif actuellement.

Nous remarquons que le nuage de mots comporte aussi la forme active « créer ». Suite à une analyse de contenu, nous pouvons déduire que le président de cette l'organisation F9 a participé et a encouragé la création de plusieurs structures. Après avoir contribué à la création d'une association dans sa ville, il a décidé de créer une autre dans son village natal, puis il a encouragé les autres à créer les associations et les coopératives («Premièrement on a encouragé la population locale à créer des associations et nous avons après trois associations ensuite 13 et à la fin de 2013 nous avons eu plus de 15 coopératives alors qu'il n'y avait qu'une seule en 2010 »). Dernièrement, il a créé un réseau local après avoir été inspiré par le réseau national REN. Il confirme « le réseau REN nous a inspiré l'idée de créer un réseau au niveau régional. J'ai essayé plusieurs fois enfin j'ai réussi à le créer ».

L'apport du réseau est fortement apprécié par l'association « avec le réseau tu développes tes savoirs et tes compétences sur tous les niveaux ». Ce que nous allons détailler dans les analyses suivantes.



contribué clairement au renforcement des capacités de l'association. Le président a confirmé que le réseau permet de développer les savoirs et les compétences « dans notre association on n'a jamais entendu le titre de la gestion administrative et la gestion financière. C'est grâce au réseau que nous savons ces thèmes. Nous avons appris plusieurs concepts comme note de cadrage ; busines plan ; canevas ; planification ; plan d'action ; la fiche technique ; rapports ; etc. C'est un savoir que nous avons appris à travers le réseau REN ». Nous constatons que le président insiste sur les capacités cognitives, mais aussi il a confirmé qu'ils ont pu mettre en œuvre ce savoir dans la vie professionnelle que personnelle (« avec le réseau REN nous avons appris plusieurs choses que nous avons exploitées dans la vie professionnelle et la vie associative »). De même, une citation du président prouve que le réseau a impacté aussi les capacités comportementales de l'association. Pouvoir réussir la création d'un réseau est indicateur fort de la maîtrise compétence de la mise en réseau « le réseau REN nous a inspiré l'idée pour créer un réseau au niveau régional. J'ai essayé plusieurs fois. Enfin j'ai réussi à le créer ».

Cette expérience de la mise en réseau vécue par l'organisation F9 a permis, d'une part, de promouvoir le concept de réseau auprès des acteurs locaux. D'autre part, ils ont approché les contraintes et les problèmes liés à ce phénomène.

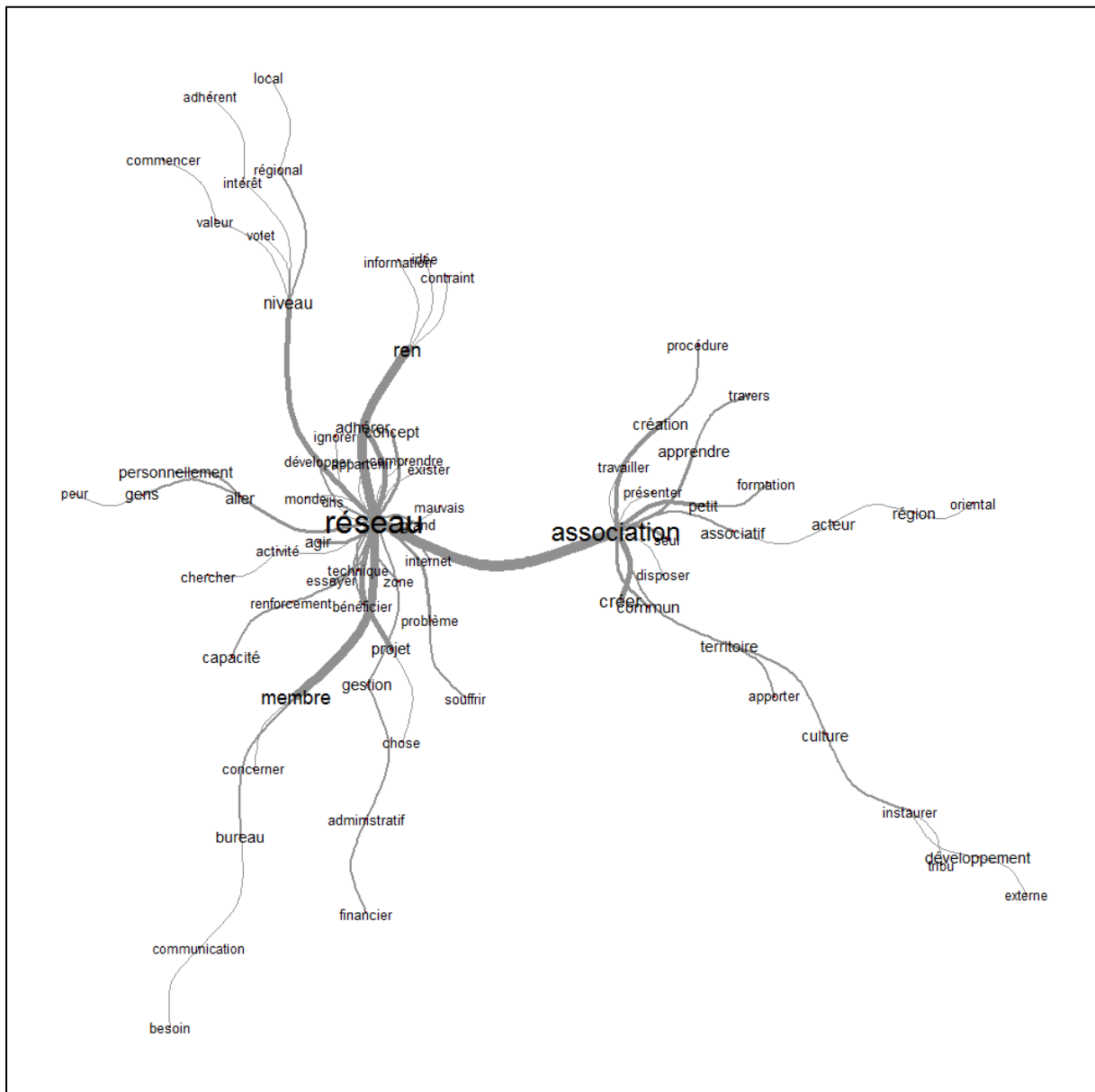
Le président ne cesse d'insister sur l'importance des réseaux. Il précise « la création du réseau est préférable, par ce que si chaque association travaille toute seule, elles vont rien faire notamment dans le monde rural ... au lieu d'avoir un projet de 180000 dhs pour chaque association, ces projets vont échouer certainement. Mais si nous créons un réseau, nous pouvons avoir un grand projet à 1 800 000 dhs et nous réaliserons plus rentabilité et plus de productivité ».

Cependant, lors de cette expérience de la mise en réseau, plusieurs problèmes ont relevés notamment ceux liés à l'opportunisme « l'opportunisme matériel et

immatériel existe partout ». Ceci a été explicité par des exemples concrets comme le vol et les projets fictifs. Il a confirmé aussi que les réseaux exploitent les petites associations à travers les formations.

En fin, L'analyse de la communauté « territoire » dans l'arbre de l'ADS confirme l'apport de l'association dans le développement de territoire. Comme il s'agit de la première association créée dans la commune, elle a pu instaurer, selon le président, la culture de développement, et éliminer la discrimination entre les différentes tribus. Le président affirme « nous avons apporté une plus-value au territoire ... nous avons essayé par cette association d'instaurer la culture de développement et éliminer l'idée de la discrimination entre les tribus. On leurs fait apprendre qu'est ce qu'ils doivent apporter à la commune et comment doivent le faire au profit de ce territoire qui se dégrade »

Figure 42 : Analyse de similitude du cas F9



L'organisation F9 est une association caractérisée par plusieurs éléments. D'abord, elle a été créée dans une commune rurale reculée qui est considérée la plus pauvre au Maroc. Elle a été aussi la première association dans cette commune. Elle se caractérise par son courage de rejoindre un réseau national sans avoir aucunes relations préalables. Cette aventure l'a permis ensuite de développer ses capacités notamment cognitives. Mais aussi les capacités fonctionnelles et comportementales.



Ce qui l'a encouragé à promouvoir le concept de la mise en réseau dans sa région en créant un réseau local.

Toutefois, il est important de signaler que cette aventure a révélé aussi l'existence du phénomène de l'opportunisme et des problèmes liées à la défaillance de la gouvernance et le manque de communication entre les différents membres.

### **Conclusion du chapitre 5**

La mise en réseau des organisations de l'ESS au Maroc est un phénomène récent qui cherche encore sa maturité. La culture des partenariats et des réseaux n'est pas encore bien acquis par les managers des structures de l'ESS. Si certains activistes arrivent à être convaincus par l'importance capitale des réseaux, les défaillances de management limitent leur développement.

L'analyse intra-cas des 9 organisations étudiées dans les différentes régions du Maroc nous a permis de décortiquer ce phénomène. D'une part, nous avons pu identifier les caractéristiques des organisations membres et des réseaux ainsi que la nature des relations réciproques entre ses membres. D'autre part, nous nous sommes focalisés sur le rôle des réseaux dans l'acquisition des capacités organisationnelles des organisations membres.

L'appartenance à un réseau est considérée comme une aventure pour la plupart des organisations. Même si le président le propose, les autres membres restent conservateurs et ne l'encouragent pas. Travailler en réseau est une perspective qui fait peur à plusieurs acteurs de l'ESS. L'implication des institutions publiques et les relations personnelles avec les membres du réseau ont été une source de confiance qui a déclenché le processus de la mise en réseau. Un seul cas d'une

organisation, parmi les neuf, a rejoint un réseau sans avoir du relationnel. Mais le président a eu une forte opposition au sein de son bureau exécutif.

Les motivations des organisations sont principalement la recherche du financement, l'acquisition des capacités organisationnelles. Certains cas ont insisté sur la recherche du pouvoir pour bien mener les campagnes de plaidoyer. Les réseaux sont considérés alors, dans certains cas, comme des structures d'accompagnement et de renforcement de capacités. Notamment pour les organisations nouvellement créées et plus particulièrement celles créées par les réseaux eux-mêmes. La relation entre le réseau et l'organisation membre est assimilée à une relation « accompagnateur-accompagné ». Nous n'avons repéré de relation équilibrée que dans quelques cas d'organisations anciennes et plus développées.

En ce qui concerne le fonctionnement du réseau, l'analyse intra-cas a révélé un manque remarquable de la communication entre les différents membres du réseau. Le bureau du réseau centralise les mécanismes de coordination et n'encourage pas l'échange entre les membres. De même, le phénomène de l'opportunisme a été manifesté. Les organisations membres des réseaux souffrent des comportements opportunistes des responsables. Ces comportements sont liés principalement au volet financier et à la recherche des intérêts personnels, plus particulièrement, vis-à-vis des petites organisations. La réaction diffère selon la situation organisationnelle et financière des organisations. Celles qui sont plus développées et arrivent à avoir des partenariats alternatifs préfèrent se retirer, mais les plus petites et celles nouvellement créées qui manquent généralement d'expérience se trouvent dans l'obligation de rester en attendant le renforcement de leurs capacités.

Ce contexte de la mise en réseau des organisations de l'ESS, fait abstraction des contraintes et des problèmes dévoilés et prouve le dynamisme de ce phénomène dans l'acquisition des capacités organisationnelles. Ce constat a été confirmé par la

plupart des cas étudiés. Néanmoins, cet apprentissage ne concerne essentiellement que les capacités cognitives et à un degré faible les capacités fonctionnelles et les capacités comportementales. Les réseaux n'arrivent pas à contribuer au développement des méta compétences. Les mécanismes les plus exploités restent les formations et rarement les visites d'échange.

Il est à signaler que tous les éléments abordés dans ce chapitre dans le cadre d'une analyse intra-cas, seront traités plus en détail dans le chapitre suivant selon une approche inter-cas. Le but étant d'analyser les différentes variables qui impactent le phénomène de la mise en réseau.

## Chapitre 6 : Analyse inter cas des organisations étudiées

Cette recherche, qui envisage de comprendre le phénomène de la mise en réseau des organisations de l'ESS, nécessite une analyse systémique qui dépasse l'analyse intra-cas réalisée dans le chapitre précédent. Les résultats obtenus doivent être analysés et confrontés avec notre cadre conceptuel et théorique. Une approche inter-cas aura une importance capitale. Elle nous permettra d'étudier et de comparer les différents cas par thématique. Le but étant de décortiquer le processus de la mise en réseau et d'identifier les variables clés du climat de l'apprentissage des capacités organisationnelles. La méthodologie d'analyse consiste à traiter le corpus total de tous les entretiens. En plus des différentes techniques de base utilisées ci-dessus, il nous paraît essentiel de les compléter par l'analyse des spécificités et l'analyse factorielle des correspondances pour étudier quelques concepts clés de notre recherche.

Nous envisageons d'aborder dans un premier temps les profils des organisations faisant partie des réseaux. Ce qui nous mènera à examiner le processus de création et le processus d'adhésion au réseau. Le premier nous renseignera sur la stratégie et le potentiel des organisations. Alors que le deuxième, nous éclairera sur le contexte et les motivations qui ont déclenché la mise en réseau. Nous croyons que ces aspects peuvent influencer le rôle de la mise en réseau dans l'acquisition des capacités organisationnelles.

Ensuite, nous nous focaliserons sur les caractéristiques des réseaux telles qu'elles sont perçues par les organisations membres. Le but étant d'approcher le fonctionnement, la nature des relations existantes entre les différents membres ainsi que l'état des lieux de l'opportunité en tant que phénomène déterminant dans les réseaux.

Enfin, après avoir identifié l'apport des réseaux en termes de capacités organisationnelles, nous examinerons les dispositifs favorisant le climat d'apprentissage. Le but étant d'identifier les différents types des capacités acquises à travers les réseaux, ainsi que les facteurs permettant ce transfert tels que les conditions et les mécanismes d'apprentissage.

## **I. Profils et motivations des organisations de l'ESS faisant partie des réseaux**

### **1. Création des organisations**

La capacité à apprendre peut dépendre du parcours des organisations dans le processus de création. Ce qui nous mènera à étudier le contexte dans lequel elles ont été créées, et les finalités pour lesquelles le réseau a été impulsé.

En terme de date de création, notre échantillon est classé en trois catégories : les organisations plus anciennes (O2 créée en 1975, Gu5 créée en 2003, et Mr7 créée en 2006) ; les organisations d'âge moyen (F9 créée en 2009, Ai8 créée en 2009 et K1 créée en 2010) ; puis les organisations les plus récentes (M3 créée en 2012, M4 créée en 2013 et Gu6 créée en 2014). L'analyse des cas étudiés révèle que l'idée de création a été proposée par d'autres acteurs. Pour M3 et M4, c'est le réseau qui les a créées. Après avoir été bénéficiaires d'une formation organisée par le réseau, certaines femmes ont décidé de créer leurs organisations suite à une proposition. Une présidente a affirmé que : « ils (les membres du réseau) nous ont proposé de créer une coopérative. Ils nous ont dit aussi qu'ils peuvent nous aider financièrement et moralement. ».

Gu5, F9 et Ai8 ont été impulsées par des acteurs associatifs. « L'idée de la création de la coopérative ne nous appartient pas. A l'époque, nous ne savions ni le travail associatif ni le travail coopératif. Nous étions adhérees à une association locale, et après un moment, le président nous a donné l'idée de la création de la coopérative » a déclaré la présidente de Gu5.

Alors que d'autres organisations ont été initiées sous la proposition des institutions publiques (K1, O2, Mr7). Et ce dans le cadre des programmes de la promotion de l'ESS au Maroc. Le fondateur de K1 a confirmé que « L'Etat m'a appelé pour travailler sur cette plante, je lui ai donné l'accord à condition il y ait de la coopération ».

Nous estimons que la nature des initiateurs des organisations peut influencer son parcours et sa stratégie. Elles en restent dépendantes corrélativement. Celles qui ont été créées par les réseaux sont encore accompagnées et surveillées. Comme cela a été confirmé par la présidente de M3 : «Il (le réseau) encadre, forme et fait beaucoup de choses. Il supervise le projet jusqu'à sa réussite. Il nous accompagne pendant trois ans ». Il est à noter aussi qu'elles n'ont pas pu conclure d'autres partenariats avec d'autres acteurs depuis leur création. Ce qui en soi est une dépendance totale au réseau.

Le même constat est valable pour les organisations initiées par les institutions publiques. L'organisation Mr7, qui a été créée dans le cadre d'un programme, n'a pas réussi son projet. Les membres de l'association étaient incapables d'assurer la pérennité du projet après la fin du programme. Le réseau auquel elle appartient a été initié aussi par les institutions publiques. L'organisation O2, qui a été créée depuis longtemps et hébergée au sein le siège d'une institution publique, demeure encore dans le même local sans pouvoir réaliser une indépendance totale. Même si elle a essayé de s'ouvrir sur un réseau ces dernières années, l'esprit conservateur reste dominant et limite le développement de l'organisation. La représentante de l'organisation avance « Nous avons rencontré un futur partenaire qui nous a demandé nos produits pour les commercialiser à l'étranger. Nous avons beaucoup peur, nous n'avons pas pu conclure ce partenariat ».

Quant au contexte de la création des organisations, les fondateurs ont été motivés par des objectifs différents. Certaines structures ont été le fruit d'un programme de formation visant la promotion de l'ESS (M3 et M4). A titre d'exemple les fondatrices de M3 et M4 étaient des bénéficiaires d'une formation organisée par le réseau dans un centre de formation. D'autres ont été créées juste pour saisir l'opportunité d'un financement des institutions publiques (K1, O2 et Mr7). La troisième catégorie des organisations a émergé pour répondre à une problématique de la société (Gu5, Gg6, Ai8 et F9). La fondatrice de l'organisation Gu5 précise : « nous avons créé notre coopérative pour lutter contre les personnes qui exploitent la main d'œuvre féminine rurale. Par ce qu'elles sont exploitées par ceux qui détiennent le capital « bouchkara<sup>473</sup> »... notre objectif est de lutter contre la pauvreté et contre le chômage ... pour que la femme rurale soit autonome ». « L'association a été créée suite aux besoins de la commune qui reste parmi les plus pauvre des communes du Maroc » a affirmé le fondateur de F9.

En somme, le processus de création des organisations de l'ESS est caractérisé par plusieurs variables. D'abord les initiateurs peuvent être les institutions publiques, les réseaux ou les acteurs associatifs. Deuxièmement, les fondateurs ont été motivés par différentes motivations : saisir une opportunité, répondre à un besoin de la société ou simplement pour couronner un programme de formation. Nous avons constaté aussi que les organisations nouvellement créées sont généralement adhérentes à des réseaux provinciaux ou régionaux.

Ces aspects liés à la création nous permettent de comprendre la mise en réseau des organisations de l'ESS et leurs capacités d'apprentissage. Le parcours des institutions est généralement influencé par le contexte dans lequel elles sont apparues.

---

<sup>473</sup> Mot issu du dialecte marocain qui signifie le propriétaire d'une entreprise qui ne s'intéresse qu'au volet financier

Tableau 28 : Caractéristiques de processus de création des organisations enquêtées

	statut	Secteur	Type du réseau	date de création	idée de création (verbatim)		contexte	objectifs (verbatim)
K1	coopérative	Agriculture	Réseau régional	2010	Président	L'idée vient de moi mais bien sur parfois je discute avec mes amis les professeurs qui m'aident et qui me soutiennent moralement	opportunité de financement auprès d'une institution publique	Les autorités m'ont saisi pour travailler sur cette plante, je lui ai donné l'accord à condition il y ait la coopération
O2	coopérative	Artisanat	Réseau national	1975	institutions étatiques		promotion de l'artisanat	
M3	coopérative	Pâtisserie	Réseau provincial	2012	Réseau	Il(le président du réseau) nous a proposé de créer une coopérative	participation à une formation	Elle reste chez elle sans travail sans niveau scientifique sans rien du tout. Un jour j'étais en train de déposer les rapports auprès du président du réseau. Je lui ai dit « est-ce qu'on peut faire autre chose autre que l'enseignement... » l'idée de la création de la coopérative est apparue
								situation des femmes bénéficiaires des cours de l'analphabétisme



M4	coopérative	Artisanat	Réseau provincial	2013	Réseau	Notre formateur nous a proposé de créer une coopérative.	participation à une formation	On était bénéficiaire d'une formation organisée par le réseau dans un centre de formation.
Gg5	coopérative	Artisanat	Réseau provincial	2003	président d'une association	L'idée de la création de la coopérative ne nous appartient pas. A l'époque, nous n'étions familiers ni avec le travail associatif ni le travail coopératif. Nous avons adhérées à une association locale, et après un moment, le président nous a donné l'idée de la création de la coopérative.	adhérentes à une association locale	lutter contre les personnes qui exploitent la main d'œuvre féminine rurale. Les femmes sont exploitées par ceux qui détiennent la capital « bouchkara »
								lutter contre la pauvreté et contre le chômage
								pour que la femme rurale soit autonome
Gu6	coopérative	Artisanat	Réseau régional	2014	Président		après avoir divorcé, la présidente veut se réaliser	Sur le plan économique, nous avons essayé de produire un produit que nous maîtrisons, et qui est demandé par le marché pour avoir un peu de bénéfice. C'est La raison pour laquelle nous avons créé la coopérative
Mr7	association	agriculture	Réseau régional	2006	bailleurs de fonds		opportunité d'un projet	On l'a créée pour travailler dans le domaine de la production des plantes_médicinales_aromatique

Ai8	association	service	Réseau national	2009	acteur associatif	Au début, l'association était une association de divertissement sous le nom association sportive (Ai8). Après la deuxième assemblée générale, elle est devenue une association de développement sous le nom association de renforcement des capacités (Ai8).	changement de statut d'une association	Au début, l'association était une association de divertissement sous le nom association sportive (Ai8). Après la deuxième assemblée générale, elle est devenue une association de développement sous le nom association de renforcement des capacités (Ai8).
F9	association	service	Réseau national	2009	acteur associatif	Le jour où j'ai décidé d'aller à la commune Ain Chair pour créer une association qui s'éloigne d'environ 45 km par ce que c'est la région natale de mes parents	la pauvreté de la commune	L'association a été créée suite aux besoins exprimés par les habitants de la commune qui est l'une des plus pauvres des communes au Maroc

## 2. Processus d'adhésion

Comme Arregl le précise : « la capacité à évaluer et à utiliser un savoir extérieur dépend largement du niveau de connaissance qu'avait l'entreprise auparavant et de la proximité de ces savoirs »<sup>474</sup>, il en résulte que l'interactivité et l'implication des organisations dans les réseaux peuvent dépendre en partie de son processus d'adhésion. De ce fait, Il nous semble indispensable d'étudier comment les organisations de l'ESS rejoignent les réseaux et quelles en sont leurs motivations et leurs perceptions vis-à-vis des réseaux. Pour ce faire, nous essayerons d'abord d'identifier les initiateurs de la mise en réseau, et la réaction des membres des organisations. Puis nous étudierons les motivations et la perception des responsables des structures de l'ESS sur les réseaux.

### a. Décision de mise en réseau

Parmi les 9 cas étudiés, 2 organisations seulement ont initié le processus d'adhésion. Le président de F9 a précisé que « C'est moi qui ai fait les recherches sur internet et j'ai trouvé les coordonnées du réseau REN. Je les ai appelés par téléphone, ils m'ont donné le détail de tout ce qu'ils font. Après, j'ai fait des recherches sur internet pour voir leurs activités et les personnes fondateurs et la date de création ». C'est le seul cas qui a pris l'initiative de rejoindre volontairement un réseau. Ceci montre nettement les caractéristiques de l'environnement et de la culture des organisations de l'ESS au Maroc qui n'encourage pas le phénomène de la mise en réseau.

Le deuxième cas qui a pris la décision de la mise en réseau s'est basé sur le relationnel d'un membre du bureau de l'organisation. En étant salarié dans un réseau, il a encouragé son organisation à le rejoindre « Nous faisons partie d'un seul réseau depuis 2012. Il y a avait un membre fondateur de notre association qui avait

---

<sup>474</sup> ARRECGL, J-L., et al., 1998, « Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N°1, p 10

des relations personnelles avec les membres du réseau. Et c'est lui qui a proposé l'adhésion au réseau. Il était parmi les salariés du réseau. Ce qui a influencé la décision de l'appartenance au réseau ».

Les autres organisations (7) ont adhéré suite à une initiative des réseaux qui les ont contactés. Nous citons à titre d'exemple la coopérative Gu5 : « les responsables du réseau nous a proposé d'adhérer à leur réseau. C'est eux qui nous ont proposé l'idée d'adhésion, et nous l'avons acceptée ». A noter que certaines organisations ont assisté à l'assemblée générale de la création des réseaux sans être conscients de ce processus. La présidente de l'association Mr7 avance « Ils nous ont convoqué à une réunion avec le gouverneur et avec l'association Abi Rakrak et l'association Angad. Nous ignorons tout sur l'ordre du jour de la réunion (c'était la création d'un réseau) ». Ce qui prouve le manque de compétences des membres de l'organisation notamment sur le volet de la gestion des partenariats.

Quant à la réaction des autres membres adhérents de l'organisation vis-à-vis de la décision stratégique de la mise en réseau, nous avons constaté une crainte et une inquiétude dans trois cas. Le président de F9 nous a informé qu'il avait des connaissances qui ont refusé d'adhérer au réseau. La présidente de Gg6 a précisé qu'au moment de l'adhésion au réseau, certaines coopérantes ont longtemps hésité. Dans les deux cas, le président a joué un rôle déterminant dans la mise en réseau de l'organisation. Ce qui rejoint la théorie de Chabault qui stipule que les ressources sociales et relationnelles des dirigeants conditionnent la décision de la mise en réseau<sup>475</sup>.

Il est à signaler que certaines organisations ont rejoint des réseaux systématiquement et sans trop réfléchir « Nous ignorons que nous devons réfléchir et prendre la décision de rejoindre le réseau. Nous l'avons intégré sans trop y penser.

---

<sup>475</sup> CHABAULT, D., 2008, quelle stratégie entrepreneuriale pour les pôles de compétitivité ? une perspective néo institutionnelle », journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie », Bordeaux.

Nous n'avons pas entamé un débat pour y adhérer ou non. Nous avons remarqué que tout est bien, la présence des autorités publique nous a rassuré ». De même pour l'organisation K1 : « On ne savait rien. Toutes les coopératives créés déposent leurs dossiers au réseau ». Ceci confirme la défaillance des capacités cognitives des organisations de l'ESS.

Les inquiétudes des membres concernent principalement le problème de l'opportunisme (« Certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux par ce qu'elles ont peur d'être exploitées» affirme le président de M4 et le détournement des orientations stratégiques comme le précise le président de Ai8 « La première crainte de notre association après l'appartenance au réseau c'est la perte de notre identité propre et l'éloignement de nos objectifs. L'association craint d'aller dans le rythme et dans la stratégie du réseau de s'éloigner de ses principes et de ses objectifs ». Ce constat peut être expliqué par les apports de Dean et al qui indiquent que certaines organisations accordent plus d'importance aux risques d'appartenance aux réseaux au détriment de leurs avantages<sup>476</sup>. Le refus est dû principalement au manque de capacités organisationnelles spécifiques à la mise en réseau qui permettent de s'intégrer facilement et d'en profiter davantage<sup>477</sup>. L'organisation O2 en est un exemple concret « nous sommes incapables de travailler ce type de partenariat par exemple une personne peut entrer dans le local en tant que membre après elle va dominer tout. Nous avons toujours peur de ça ». De même, il peut être dû au non maîtrise de l'information échangée comme le souligne Reboud et al (2005). Le tableau ci-après montre le profil des organisations lors du processus d'adhésion. Il met en relief les initiateurs de la décision de la mise en réseau, la réaction des autres membres et leurs craintes :

---

<sup>476</sup> DEAN, J., HOLMES, S., AND SMITH, S., 1997, "Understanding Business Networks: Evidence from the Manufacturing and Service Sectors in Australia." *Journal of Small Business Management* 35(1): 78-84.

<sup>477</sup> WACHEUX F., 1996, « Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, p. 13-24.

Tableau 29 : Données relatives au processus d'adhésion aux réseaux

	date de création	date d'adhésion	Initiative (verbatim)		réaction membre		crainte
K1	2006	2006	réseau	Au début, c'est eux qui nous ont contacté	positif	On ne savait rien. Toutes les coopératives créées déposent leurs dossiers auprès du réseau	Au départ, nous n'avions aucune crainte
O2	1975	2015	réseau	nous avons reçu l'invitation du président de la chambre d'artisanat de Kenitra. Par ce que nous nous connaissions avant.	positif	notre coopérative a accepté l'idée et nous sommes actuellement membre du bureau du réseau	
M3	2012	2012	réseau	*****	****	créé par le réseau	
M4	2013	2013	réseau	*****	****	créé par le réseau	Certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux par ce qu'elles ont peur d'être exploitée
Gg5	2003	2014	réseau	les responsables du réseau nous ont proposé d'adhérer à leur réseau. C'est eux qui nous ont proposé l'idée d'adhésion, et nous l'avons acceptée	positif	Le choix du réseau était sur la base de relations antérieures et surtout la qualité de ces relations	

Gu6	2012	2014	réseau	J'ai reçu la convocation en tant que présidente de la coopérative pour participer à l'assemblée générale. Il y avait la présence des présidents d'autres associations, de coopératives, des professeurs et des experts.	négatif	Au moment de l'adhésion au réseau, il est vrai que certaines coopérantes avaient peur. Mais je les ai rassurées et j'ai essayé de les convaincre. Je leur disais qu'il faut participer activement à la création de ce réseau	les jeunes qui ont pris l'initiative de constitution de ce réseau étaient inconnus dans le monde associatif et coopératif
Mr7	2006	2006	réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est eux qui nous ont contactés pour participer à la création du réseau</li> <li>- Ils nous ont convoqué à une réunion avec le gouverneur et avec l'association Abi Rakrak et l'association Angad.</li> </ul>	*****	Nous ignorons que nous devons réfléchir et prendre la décision de rejoindre le réseau. Nous l'avons intégré sans trop réfléchir c'est tout. Nous n'avons pas entamé un débat interne pour y adhérer ou non. Nous avons remarqué que tout est bien, la présence des autorités publiques nous a rassuré	

Ai8	2009	2012	organisation	Nous faisons partie d'un seul réseau depuis 2012. Il y a avait un membre fondateur de notre association qui avait des relations personnelles avec les membres du réseau REMESS. Et c'est lui qui a proposé l'adhésion au réseau. Il était parmi les salariés du réseau. Ce qui a influencé la décision d'appartenance au réseau	positif	Les autres membres savent qu'actuellement la tendance au Maroc c'est les réseaux et les coalitions	La première crainte de notre association après l'appartenance au réseau c'est la perte de notre identité propre et de nous éloigner de nos objectifs. L'association craint d'aller dans le rythme et dans la stratégie du réseau et s'éloigner de ses principes et ses objectifs
F9	2009	2011	organisation	C'est moi qui ai fait les recherches sur internet et j'ai trouvé les coordonnées du réseau REN. Je les ai appelés par téléphone, ils m'ont donné les détails et tout ce qu'ils font. Après j'ai fait des recherches sur internet pour voir leurs activités et les conditions de création	négatif	j'avais des amis qui ont refusé d'adhérer au réseau	Ils ont peur qu'il s'agisse d'une arnaque.



b. Motivations et perceptions de la mise en réseau

La décision de mise en réseau est principalement prise pour des motivations et des objectifs précis. Dans la revue de littérature nous avons retenu que les attentes des organisations classiques peuvent être : la mobilisation des ressources, le pouvoir (objectif commun<sup>478</sup> « advocacy »), le business développement, raisons liées aux challengers des dirigeants, répondre aux impositions des partenaires, la diffusion de l'innovation.

Parmi les 9 cas d'organisations étudiées, 4 ont évoqué le plaidoyer comme l'une des motivations de la mise en réseau. Le représentant de l'organisation Ai8 a indiqué que « les associations ont des attentes auprès des réseaux. La plus importante que les associations peuvent avoir auprès des réseaux c'est le plaidoyer. Les associations sont faibles et ne peuvent pas faire le plaidoyer. C'est pour cette raison qu'ils rentrent dans des réseaux qui peuvent les aider ». La fondatrice de Gg5 ajoute « ce n'est pas comme une association qui n'a pas de pouvoir auprès des responsables. Le réseau peut mener une campagne de plaidoyer au niveau local comme au niveau régional et même national. Les coopératives et les associations peuvent tirer profit du réseau ».

Il est clair que certaines organisations cherchent le pouvoir à travers la mise en réseau. Ce qui confirme la théorie du capital social qui suppose que l'influence sur l'environnement social et politique est la mission des réseaux parce que c'est difficile pour un acteur seul<sup>479</sup>. Comme Lin a précisé « a network can exert more influence on

---

<sup>478</sup> GALASKIEWICZ, J., 1985, Interorganizational relations. In R. Turner & J. Short (Eds.), *Annual review of sociology*, 11, 281–304.

<sup>479</sup> LIN, N., 1999, Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28–51.

its social and political surroundings than individual actors". Dans ce cas la motivation principale de la mise en réseau est un objectif politique (advocacy)<sup>480</sup>.

Toutefois, nous avons constaté que cette vision n'est partagée que par les organisations anciennes et plus développées, ainsi que celles qui font partie des réseaux nationaux. Les organisations débutantes et nouvellement créées s'intéressent à d'autres objectifs.

La deuxième motivation principale qui a été évoquée par cinq des organisations étudiées est la formation. Nous présenterons ci-après quelques citations des représentants de ces organisations :

- M3 : « Les coopératives préfèrent adhérer au réseau pour bénéficier d'encadrement, de formation, des facilités »
- Gu6 : « Nous avons trouvé que nous avons un grand besoin en termes de formation, de logistique et de financement. Nous avons pensé à créer un organisme qui prend en charge surtout la formation et la mobilisation des gens »
- Mr7 : « Les attentes que nous avons sont : la formation et le financement »
- F9 : « J'ai deux objectifs pour adhérer au réseau REN. Premièrement, pour se former, ... ».

Il est à signaler que ce besoin de formation a été exprimé principalement par les organisations créées généralement par des femmes qui manquent d'expérience. Comme le souligne la présidente : « Au départ on ignorait tout sur les coopératives ... Au départ, on ignorait le côté juridique des coopératives ». Le même constat pour l'organisation f9 : « notre association, on n'a jamais entendu parler de la gestion administrative et de la gestion financière ».

---

<sup>480</sup> LAWRENCE, T-B., et SUDDABY R., 2006, « Institutions and Institutional Work », in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord (sous la direction de), Handbook of organization studies, Londres, Sage Publications, pp. 215-254.

Le besoin flagrant en termes de capacités organisationnelles est considéré parmi les motivations déterminantes de la mise en réseau, notamment pour les organisations débutantes et/ou féminines. Le même constat est valable aussi pour la motivation « financement ». Ce sont les organisations de petite taille et moins expérimentées qui s'attendent au financement auprès des réseaux. Pour eux, les réseaux doivent jouer le rôle de bailleurs de fonds. La présidente de l'organisation Mr7 a avoué qu'ils ont remarqué qu'il y avait une opportunité pour avoir un financement (ndabrou 3la rossna<sup>481</sup>) ». Le président de l'organisation K1 le confirme « nous nous attendons aux réalisations des promesses comme le financement ». La fondatrice de Gg5 qui a eu une grande expérience dans le secteur coopératif affirme aussi que l'objectif qui motive l'adhésion aux réseaux pour la majorité des coopératives reste le financement »

Néanmoins, d'autres acteurs considèrent que cette motivation de financement constitue une contrainte pour les réseaux. Ils estiment que la mise en réseau doit se réaliser pour des objectifs autres que le financement. Le représentant de Ai8 a déclaré « ... mais il y a une contrainte qui concerne la formation des associations, certaines adhèrent aux réseaux pour avoir le financement. Ce qui n'est pas vrai. Il faut faire apprendre aux associations ce qu'est un réseau ». Pour lui la perception du phénomène de la mise en réseau doit être revue. C'est une conception qui a été partagée par d'autres organisations.

Une autre motivation principale a été évoquée par 4 organisations. Il s'agit de la recherche des partenaires. Certains acteurs visent à élargir leurs relations publiques et prospecter les nouveaux partenaires à travers la mise en réseau. L'organisation Gg5 n'a adhéré au réseau que pour pouvoir constituer un GIE. Elle a exploité le rayonnement du réseau et de ses membres pour réaliser son objectif. La présidente a confirmé qu'au moment de l'adhésion au réseau, ils n'avaient pas des

---

<sup>481</sup> Chercher le financement pour son propre intérêt

attentes précises. Mais ils ont eu un objectif de créer un GIE au niveau provincial. La même stratégie a été adoptée par l'association Ai8 (« On a besoin de ces relations pour avoir un échange, le partage des informations, et même les partenariats bilatéraux »).

Force est de constater que cette motivation est partagée seulement par les organisations expérimentées et développées et non par les organisations débutantes.

Lors de l'analyse du contenu des entretiens, d'autres motivations de la mise en réseau ont été révélées, nous citons à titre d'exemple : la commercialisation, le développement des projets, la promotion et le développement du secteur, la gestion de conflits, le partage des informations, la logistique, et les médias.

Si nous revenons aux motivations illustrées dans la revue de littérature, nous pouvons constater que les organisations de l'ESS marocaines disposent de certaines spécificités comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 30 : Comparaison entre les motivations issues de la littérature et celles exprimées par les organisations enquêtées

Motivations issues de la littérature	Motivations issues de l'enquête empirique
La mobilisation des ressources	Recherche des ressources financières en premier lieu notamment par les organisations débutantes
La diffusion de l'innovation	Aucune organisation n'a exprimé cette motivation
Le pouvoir (objectif politique « advocacy »)	Une motivation principale pour seulement les organisations avancées (anciennes et développées)
Le business development :	Elle a été évoquée notamment par quelques coopératives

Raisons liées aux challenges des dirigeants	Cette motivation a animé deux cas parmi les 9 organisations étudiées. Le premier cas concerne une femme divorcée qui a voulu réaliser ses ambitions dans le secteur de la société civile.
Imposition auprès des partenaires	Quatre cas ont adhéré aux réseaux sous la recommandation de partenaires. Mais nous n'arrivons pas à confirmer qu'il s'agit d'une imposition.

A noter que nous avons identifié une autre motivation très spécifique. Il s'agit de l'accompagnement et notamment la gestion des conflits. D'un autre côté, nous pouvons classer les motivations exprimées selon le niveau de développement des organisations. Les objectifs des organisations avancées diffèrent de ceux des organisations débutantes. Les premières cherchent le pouvoir qui leur permet de réussir les campagnes de plaidoyer, ainsi que l'élargissement des relations publiques. Alors que les deuxièmes ne visent que le financement, la formation et l'accompagnement.

Tableau 31 : Classification des motivations par type d'organisation

	Motivations principales
Organisations avancées	Plaidoyer Recherche des partenaires
Organisations débutantes	Financement

	Formation accompagnement Gestion des conflits
--	---

Nous avons constaté aussi l'évolution des attentes et des motivations des organisations mises en réseau. Au cours de la phase de création, la plupart s'attendent à l'accompagnement et le financement. Mais, après elles visent le plaidoyer et l'élargissement des relations publiques.

Les motivations qui animent la mise en réseau des organisations de l'ESS conditionnent incontestablement le fonctionnement et le profil des réseaux. Ces derniers sont obligés de répondre et de s'adapter aux besoins des membres. En plus, les représentations et les stratégies des organisations se reflètent habituellement sur les réseaux.

Tableau 32 : Motivations et attentes des organisations mises en réseaux

	statut	Secteur	Type du réseau	date de création	motivations	Verbatim
K1	coopérative	Agriculture	Réseau régional	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement</li> <li>- Développement des projets</li> <li>- Relationnel avec les étrangers</li> <li>- Commercialisation</li> <li>- Médias</li> <li>- financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- On attend du réseau l'accompagnement du projet pour le développer. Avoir le relationnel avec les étrangers, la commercialisation, les médias</li> <li>- nous nous attendons à la réalisation de promesses comme le financement et la commercialisation.</li> </ul>
O2	coopérative	Artisanat	Réseau national	1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaidoyer</li> <li>- Promotion et développement du secteur</li> <li>- commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est pour cette raison qu'ils ont décidé de créer un réseau pour faire un plaidoyer au profit du secteur des tapis</li> <li>- D'un autre côté nos attentes principales sont la promotion et le développement du secteur.</li> <li>- Les réseaux bien évidemment peuvent contribuer à résoudre le problème de commercialisation</li> </ul>
M3	coopérative	Pâtisserie	Réseau provincial	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encadrement</li> <li>- formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les coopératives préfèrent adhérer au réseau pour bénéficier d'encadrement, de formation, de facilités administratives.</li> </ul>
M4	coopérative	Artisanat	Réseau provincial	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaidoyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réseau doit faire un plaidoyer et le suivi des marchés publics pour que les coopératives puissent en profiter</li> </ul>
Gg5	coopérative	Artisanat	Réseau provincial	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche des partenaires</li> <li>- plaidoyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moment de l'adhésion au réseau, on n'avait pas d'attentes. Mais nous avons eu un objectif de créer un GIE au niveau provincial</li> <li>- L'objectif qui motive l'adhésion aux réseaux pour la majorité des coopératives est le financement.</li> <li>- Le réseau peut mener une campagne de plaidoyer au niveau local comme au niveau régional et même national. Les coopératives et les associations peuvent tirer profit du réseau. Le plaidoyer sur leurs projets.</li> </ul>
Gu6	coopérative	Artisanat	Réseau régional		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous avons trouvé que nous avons un grand besoin en termes de formation. Pour ce faire, on a besoin d'un local pour les formations, la</li> </ul>

					- Organisation du secteur	logistique et le financement. Nous avons pensé créer un organisme qui prend en charge surtout la formation et l'organisation des gens
Mr7	association	agriculture	Réseau régional	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement</li> <li>- Formation</li> <li>- Gestion des conflits</li> <li>- résolution des problèmes des petites associations</li> <li>- Développement des capacités organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous avons remarqué qu'il y a une opportunité pour nous (avoir un financement) .</li> <li>- Les attentes que nous avons sont : la formation et le financement. On aimerait bien avoir le financement</li> <li>- Les associations demandent aussi que le réseau intervienne pour gérer les conflits</li> <li>- Mon avis qui concerne les réseaux, c'est qu'ils doivent réunir toutes les associations et les coopératives. Ils doivent connaître les problèmes de ces associations. Les réseaux doivent être une solution aux problèmes des petites et des grandes associations</li> <li>- Le réseau doit travailler d'une manière continue pour développer les capacités organisationnelles de ses membres.</li> </ul>
Ai8	association	service	Réseau national	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mobilisation des ressources humaines</li> <li>- financement</li> <li>- développement</li> <li>- plaidoyer</li> <li>- partage d'informations</li> <li>- création des partenariats</li> <li>- amélioration de rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous croyons que la mise en réseau est la manière la plus efficace pour faire face aux contraintes des ressources humaines et financières</li> <li>- Les associations qui adhèrent au réseau attendent l'amélioration de leur rendement</li> <li>- On a besoin de ces relations pour avoir un échange, le partage des informations, et même les partenariats bilatéraux</li> <li>- Les associations doivent adhérer aux réseaux pour qu'elles puissent se développer et faire face aux contraintes existantes</li> <li>- Les associations ont des attentes auprès des réseaux. La plus importante que les associations peuvent avoir auprès des réseaux c'est le plaidoyer</li> </ul>
F9	association	service	Réseau national		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Promotion du concept du réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- J'ai deux objectifs pour adhérer au réseau REN. Premièrement, pour se former, deuxièmement pour promouvoir le concept de l'ESS dans notre région</li> </ul>



## II. Profils des réseaux des organisations de l'ESS

Le but étant d'analyser les caractéristiques des réseaux de l'ESS et de caractériser leurs profils pour pouvoir déterminer les facteurs qui facilitent l'acquisition des capacités organisationnelles des organisations membres. Nous envisageons d'aborder le processus de création des réseaux et leurs contraintes ; leurs fonctionnements notamment les approches managériales et le niveau des échanges interorganisationnelles ; et enfin le phénomène de l'opportunisme qui est considéré comme un élément clé dans la gouvernance des réseaux<sup>482</sup>.

### 1. Création et contraintes des réseaux

Les réseaux auxquels appartiennent les organisations enquêtées ont été créés au cours de la décennie précédente. Mais nous remarquons que les réseaux récemment créés se limitent au rayonnement provincial ou régional. Les réseaux nationaux de l'ESS sont rarement créés.

Nous constatons aussi que trois parmi les 9 cas étudiés ont participé à la création des réseaux comme le montre la présidente de Mr7 « nous avons participé à la création du réseau ... nous étions parmi les fondateurs ». Le même cas pour l'organisation Gu6 et O2. Toutefois, il est important de signaler qu'aucune organisation n'a initié le processus de création. Elles n'étaient que des invités pour contribuer à la création. La présidente de Gu6 a confirmé qu'a reçu la convocation en tant que présidente de la coopérative pour participer à l'assemblée générale.

Les initiateurs du processus de la création des réseaux étaient singulièrement des acteurs plus expérimentés soutenus habituellement par les institutions publiques.

---

<sup>482</sup> BOISSINOT A. et al., 2007, « Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires ». 1ère journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

La fondatrice Mr7 précise « Une association locale qui avait l'idée de créer un réseau des associations leaders. C'est eux qui nous ont contacté pour participer à la création du réseau ... Ils nous ont convoqué à une réunion avec le gouverneur et avec l'association Abi Rakrak et l'association Angad ». Ce constat a été confirmé par la citation du président de K1 : « L'idée de la création du réseau leur appartient (l'Agence de Développement du Nord), elle voulait financer une usine ».

D'autre part, les réseaux des organisations de l'ESS au Maroc sont encombrés par une panoplie de contraintes. L'analyse de contenu des entretiens nous a permis de les identifier en 4 catégories : le manque de culture des réseaux dans l'environnement ; existence des lobbys ; le comportement opportuniste des acteurs voulant créer les réseaux ; les attentes irrationnelles des membres.

Comme le souligne Durkheim, le rôle de l'environnement est déterminant dans la diffusion des réseaux. En cas des sociétés qui souffrent de « l'anomie », la création des réseaux reste restreinte<sup>483</sup>. C'est le cas du contexte marocain. La présidente de Gu6 confirme « L'idée de la mise en réseau n'est pas très répandue. Même si une personne l'initie, elle ne trouvera pas ceux qui encouragent l'idée ». Le président fondateur de F9 affirme aussi « quand il s'agit d'un réseau régional dans un territoire qui souffre de plusieurs problèmes ... une mauvaise culture des petites associations et d'autres problèmes. Ce sont des contraintes importantes que confronte le réseau ». D'autres acteurs ont expliqué les facteurs qui restreignent le développement des réseaux par le manque de compromis et la divergence des points de vue des acteurs (GG5 : « Les réseaux échouent généralement par ce qu'il y a un manque de confiance entre les membres, manque de compromis » ; K1 : « Juste après la création, nous avons constaté la différence des points de vue »).

---

<sup>483</sup> DURKHEIM, E., 1972, Selected writings. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Certains acteurs enquêtés ont vécu des expériences ratées. Ils ont participé aux initiatives de la création des réseaux mais sans plus. Il semble que l'environnement culturel des organisations n'est pas encore mur pour favoriser ce type d'initiatives.

Le deuxième facteur qui limite les créations des réseaux, selon les organisations enquêtées, concerne l'existence des lobbys. Ils contraignent l'émergence des réseaux en croyant qu'ils se créent pour les confronter « dans une zone où existe des mauvais lobbys, c'est difficile de créer un réseau ... parce que quand tu crées un réseau, tu deviens une menace. Ce qu'ils n'acceptent pas »

Le troisième facteur est lié au comportement opportuniste des membres voulant participer à la création des réseaux. Les membres fondateurs adoptent souvent des stratégies opportunistes et défendent leurs intérêts personnels ou seulement les intérêts de leurs organisations au détriment de l'intérêt général. Comme le montre le président de F9 : « Au cours de la procédure de la création, la plupart des membres ont des intérêts personnels ou les intérêts de leurs associations ». Ces intérêts sont essentiellement d'ordre politique. Les organisations réseaux sont des opportunités fréquemment approchés par les acteurs politiques. Ce qui perturbe leurs processus et provoque leurs échecs. La présidente de Gg5 indique « dans notre village, nous avons fait une expérience d'un réseau local, mais nous avons échoué par ce qu'il y avait des objectifs politiques derrière ». La fondatrice de Gu6 ajoute aussi « les problèmes de tous les réseaux, selon mes expériences, sont principalement liés à la dominance des politiciens sur les centres de décision ou les sources de financement ».

Le dernier facteur correspond aux attentes et aux mentalités des membres voulant créer des réseaux. Trois caractéristiques ont été relevés : vouloir profiter sans apporter ; l'analphabétisme et le faible niveau d'instruction ; et le sentiment de crainte et de peur.

Les membres considèrent le réseau comme une organisation indépendante qui doit leur apporter une valeur ajoutée sans être conscients qu'ils doivent eux-mêmes participer à cet apport. Les acteurs doivent apprendre à équilibrer entre « profiter » et « apporter ». La présidente de Mr7 confirme ce constat « L'association adhère à un réseau et réclame qu'elle n'a rien reçu du réseau, et le réseau n'a rien fait pour elle ... C'est ça le problème que rencontre le réseau ». Chacun attend de profiter des apports des autres, alors que personne ne prend l'initiative. C'est la cause de l'échec des réseaux.

D'autres n'attendent du réseau que le financement. Ce qui est considéré comme une attente irrationnelle selon la présidente de Ai8 « Certaines associations adhèrent aux réseaux pour avoir le financement, ce qui n'est pas vrai. Il faut faire apprendre aux associations ce qu'est un réseau ». Ce qui renvoie au manque de capacités cognitives et comportementales des organisations de l'ESS.

Dans certains contextes, les acteurs refusent l'idée de la mise en réseau et croient qu'elle ne rapporte que des problèmes. Ceci est dû, selon la présidente de Gu6, à l'analphabétisme « j'ai essayé de convaincre le bureau de la coopérative. Les femmes sont victimes de l'analphabétisme et de l'ignorance ; elles ont refusé en disant que nous n'avons pas besoin des problèmes du réseau ». Ceci montre une mauvaise perception des réseaux et à l'absence d'une culture d'ouverture.

De même le comportement conservateur des membres peut limiter les réseaux. Quand les acteurs craignent excessivement l'opportunisme par manque de confiance, ils ne seront nullement motivés pour la mise en réseau. Deux acteurs ont confirmé ce constat. Le premier (Ai8) affirme « certaines associations craignent l'opportunisme des réseaux », et le deuxième (Gg5) ajoute « Les réseaux échouent généralement par ce qu'il y a un manque de confiance entre les membres ».

En somme, l'analyse de processus de création des réseaux nous a révélé les caractéristiques proéminentes du phénomène. Premièrement, l'initiative de la création est souvent supervisée par une institution publique ou des personnalités politiques. Deuxièmement, certains fondateurs se font impliquer sans en rendre compte. Ils se présentent le jour de la création sans être convaincus par l'idée du réseau. Alors que le réseau doit se créer pour un objectif et une mission partagée par tous les membres. En plus de ces imperfections, les réseaux des organisations de l'ESS au Maroc souffrent de différentes contraintes liées à l'environnement, à la formation et aux comportements des acteurs. Le concept de la mise en réseau nécessite une promotion élargie dans la société marocaine.

Par conséquent, ce contexte peut produire des réseaux des organisations de l'ESS « vulnérables ». Des dysfonctionnements majeurs peuvent apparaître dans leurs fonctionnements. Ce qui peut réduire inéluctablement leurs performances et leurs apports sur les organisations membres.

## 2. Fonctionnement des réseaux

Certes, l'apport du réseau et sa valeur ajoutée à ses organisations membres dépendent de sa qualité et de ses mécanismes de fonctionnement. Les acteurs enquêtés ont insisté sur le style de management et les stratégies de communication adoptés. Ce qui peut avoir aussi des effets sur la qualité et le niveau d'échange entre les membres. En plus, le phénomène de l'opportunisme, après l'analyse des entretiens, s'avère d'une importance capitale. Il conditionne le fonctionnement des réseaux et la qualité de ses relations avec les membres.

### a. Approche managériale adoptée par les réseaux

Après avoir analysé les entretiens réalisés avec les acteurs faisant partie des réseaux de l'ESS, leurs représentations du style de management et l'évaluation de fonctionnement des réseaux correspondent principalement à l'approche

participative. Comme le montre le tableau ci-après, 5 organisations parmi les 9 cas étudiés ont mal apprécié le style de management des réseaux. Certaines ont témoigné l'absence totale de l'approche participative « Le président ne prend pas en compte les avis des autres membres et leurs attentes. Il n'applique pas l'approche participative ». Le même constat a été relevé par la présidente de Ai8 « Sincèrement, dans notre réseau, on n'est pas encore arrivés au stade d'appliquer l'approche participative avec tous les membres ». Un troisième témoignage de K1 le confirme aussi : « Dans le réseau il y a trois personnes qui dominent: le président, le trésorier et le coordinateur. Ils dominent toutes les relations avec la préfecture ».

D'une autre part, les autres organisations ont bien apprécié l'approche managériale adoptée par leurs réseaux. Notamment l'organisation Gu6 dont les membres nous ont parlé de leur processus d'approche participative. La présidente nous a donné l'exemple de l'implication des organisations membres et la prise en compte de leurs besoins « par exemple, nous pouvons dire au réseau aujourd'hui que nous n'avons pas besoin des formations sur la gestion administrative et la gestion financière, mais nous avons plutôt besoin des techniques de commercialisation et de marketing. Et après le réseau fait appel à ses formateurs qui viennent nous demander nos problèmes en marketing ... Ils demandent aux membres juste d'exprimer leurs besoins pour pouvoir les former. Le climat d'apprentissage est généralement favorable ». Elle a ajouté aussi « Premièrement, le réseau sélectionne les coopératives intéressées et écoute leur propositions ». M4 est le deuxième cas qui a confirmé cette approche dans son réseau « Le réseau nous réunit. Il nous pose des questions sur les problèmes rencontrés par les coopératives ». Ce sont deux exemples concrets qui ont apprécié le fonctionnement du réseau en le liant au niveau d'apprentissage.

En somme, l'analyse de l'évaluation de l'approche managériale des réseaux par leurs organisations membres nous a permis de relever les conclusions suivantes :

- le problème de centralisation du pouvoir correspond essentiellement aux réseaux nationaux.
- L'appréciation favorable de style managériale des réseaux a été fait principalement pour les réseaux nouvellement créés.
- La quasi-totalité des associations de notre échantillon ont revendiqué le manque de l'approche participative dans la prise de décision.

Tableau 33 : Appréciation de l'approche participative dans les réseaux

	statut	Secteur	région	Type du réseau	date de création	Approche participative
K1	coopérative	Agriculture	Tanger – Tétouan - Hoceima	Réseau régional	2006	Très faible
O2	coopérative	Artisanat	Tanger – Tétouan - Hoceima	Réseau national	1975	moyenne
M3	coopérative	Pâtisserie	Fès- Meknès	Réseau provincial	2012	moyenne
M4	coopérative	Artisanat	Fès- Meknès	Réseau provincial	2013	moyenne
Gg5	coopérative	Artisanat	Fès- Meknès	Réseau provincial	2003	Très faible
Gu6	coopérative	Artisanat	Guelmim – Tan Tan	Réseau régional	2014	Moyenne
Mr7	association	agriculture	Béni Mellal	Réseau régional	2006	Très faible
Ai8	association	service	Béni Mellal	Réseau national	2009	Très faible

F9	association	service	Oriental	Réseau national	2009	Très faible
----	-------------	---------	----------	-----------------	------	-------------

b. Appréciation de la communication au sein des réseaux

Le fonctionnement des réseaux des structures de l'ESS a été apprécié sur plusieurs aspects. Les acteurs enquêtés ont mis l'accent sur le niveau de communication entre le bureau du réseau et les organisations membres d'une part, et la communication entre les organisations membres d'autre part. C'est un dispositif managérial déterminant qui peut conditionner le climat d'apprentissage dans les réseaux. Trois types de relations ont été identifiées : relations fortes ; relations moyennes et relations faibles.

i. *Communication entre le bureau du réseau et les organisations membres*

Parmi les neuf organisations enquêtées, seulement quatre structures qui sont satisfaites du niveau de communication avec leurs réseaux. La présidente de M3 affirme « Ils (les responsables du réseau) nous donnent du temps et nous écoutent. Ils rendent services à toutes les personnes. Ils ont de la patience et l'amabilité de vous entendre, la capacité de supporter les critiques et les problèmes ... Concernant la relation entre le réseau et ses membres, je souhaite que d'autres réseaux soient idéals comme le nôtre ». Et pour le même réseau, la présidente M4 soutient cette affirmation: « Le réseau nous réunit. Il nous pose des questions sur les problèmes rencontrés ». Cette relation solide est peut être due grâce au contexte de la création de ces deux organisations. Elles ont été impulsées et accompagnées complètement par le réseau. En plus, elles bénéficient de la proximité du siège du réseau. Le troisième cas qui a bien apprécié la communication du réseau, concerne la coopérative Gu6. La fondatrice nous a présenté la stratégie de communication adoptée par son réseau « Premièrement, le réseau sélectionne les coopératives



intéressées et écoute ses propositions. Quand on écoute les autres, ils se sentent bien, et savent que le réseau a l'intention de travailler ». À noter que la présidente a participé à la création du réseau et fait partie actuellement de son bureau. Dans le quatrième cas, la présidente a confirmé le partage de l'information par les responsables du réseau « les membres du bureau partagent toutes les informations avec tout le monde même s'ils ont le droit de les garder ».

La communication est assurée habituellement par le contact direct, et ce pour les organisations qui se sont installées à proximité du siège du réseau, ou juste par téléphone pour les organisations lointaines « La communication se fait par téléphone pour échanger les informations et les actualités » a affirmé la présidente de O2. Le même constat est confirmé par Gg5 « je n'ai aucun problème s'ils m'appellent par téléphone pour une concertation, je leur dit souvent que vous pouvez prendre la décision que vous jugez utile pour l'intérêt du réseau ».

Les cas ci-dessus ont prouvé le niveau de communication entre les responsables du réseau et les membres dont les premiers sont des initiateurs. Néanmoins, dans deux autres cas, ce sont les organisations membres qui prennent l'initiative de communication « si j'ai besoin du président, je peux le contacter par téléphone à n'importe quel moment ». De même, la fondatrice de Mr7 affirme « à chaque fois qu'il y a un problème, les adhérentes rendent visite au réseau pour réclamer ». C'est le type de réseaux ayant un système de communication moyen. Ils sont passifs, ils ne prennent pas l'initiative pour communiquer avec leurs membres.

La dernière catégorie comporte des organisations qui réclament le manque de communication avec leur réseau. Le représentant de K1 l'atteste « depuis plus de deux ans, ils ne nous jamais convoqués.... Au début, ils nous convoquent chaque semaine. Mais après ils ne nous convoquent pas ». C'est un cas qui démontre la crise de communication dans certains réseaux des organisations de l'ESS. Cependant, la

responsabilité est partagée. Les membres assument aussi une partie de ce dysfonctionnement du système de communication. « Je n'assiste pas beaucoup à leurs réunions à cause de mes engagements personnels et familiaux » a déclaré la fondatrice de Cg5. Le président de F9 ajoute aussi « j'habite très loin de Rabat. Je ne visite le réseau que rarement. Je ne peux connaître ce qui se passe ».

En conclusion, nous pouvons distinguer trois catégories de réseaux selon le niveau de communication avec leurs membres. La première catégorie assure une bonne communication avec les membres. Ce sont des réseaux actifs. Ils prennent généralement l'initiative pour contacter les organisations. C'est le cas des réseaux qui ont accompagné la création des coopératives. Par conséquent, ils se sentent obligés de les assister de près. La deuxième catégorie des réseaux sont passifs. Ils attendent l'initiative des membres pour réagir. Alors que la troisième catégorie concerne les réseaux qui souffrent de problème de communication avec leurs adhérents. Ce sont généralement des réseaux nationaux ou régionaux.

*ii. Communication entre les organisations membres elles-mêmes.*

L'échange inter organisationnel au sein des réseaux est assuré par la fluidité de la communication horizontale. Théoriquement, les réseaux se constituent pour mutualiser les ressources et partager les informations entre ses différents membres. Les organisations enquêtées n'ont pas confirmé entièrement cette hypothèse. La majorité des cas étudiés ont évoqué la quasi-absence de communication entre les organisations membres de leurs réseaux. Quatre représentants d'organisations l'ont explicité par les citations suivantes :

- Ai8 : « Je suis dans le réseau depuis 2012, et je ne connais que quelques membres. Il n'y a pas un effort pour faciliter la communication entre les membres. Les relations entre les membres sont faibles ... Le problème de la

communication entre les membres dans le réseau existe d'une manière flagrante ».

- K1 « La coordination et la communication entre les membres du réseau n'existent pas ».
- F9 « Pour les adhérents, la communication est très faible »
- O2 « En ce qui concerne la communication avec les autres membres dans les autres villes, elle n'existe pas. Chaque coopérative travaille toute seule. On ne fait pas l'échange entre nous »

Toutefois, certaines organisations maintiennent des relations entre elles. Au-delà des événements organisés par le réseau, ces structures gardent la communication directe ou par téléphone. La présidente de M3 affirme « Il y a des coopératives avec lesquelles on coordonne ». Ce qui montre le niveau avancé de relation avec quelques organisations ». Par contre, dans les autres cas, il ne s'agit que de relations momentanées. La fondatrice de M4 a déclaré que « on rencontre les coopératives de notre réseau dans les formations, les rencontres et les salons ».

Le représentant de l'organisation Ai8 considère que le problème de communication entre les membres est assumé par les responsables du réseau « Le bureau du réseau doit assumer sa responsabilité pour faciliter la communication entre les membres ... il assume la responsabilité de ne pas mettre en contact les membres ». Bien évidemment, les dirigeants des réseaux doivent mettre en place des stratégies de communication efficaces pour assurer l'échange entre les adhérents.

Il est important de noter une remarque aberrante annoncée par le président de l'association F9 « je crois que la communication entre les adhérents n'est pas obligatoire. Par ce que pour ceux qui ont besoin d'une information, ils contactent directement le bureau central du réseau. Ils n'ont pas intérêt à contacter un autre adhérent ». Cette affirmation reflète une représentation qui réduit le concept du

réseau dans le bureau exécutif et le considère comme une organisation devant rendre service aux adhérents. Plusieurs citations des autres personnes enquêtées rejoignent cette perception. Plus étonnant, le réseau n'est autre que le président pour quelques acteurs. Quand ils parlent du réseau, ils citent souvent le nom du président. A titre d'exemple, nous prenons le discours de la présidente M4 : « j'ai travaillé avec M Said le président du réseau ... dans le cadre du réseau nous avons fait un programme de lutte contre l'analphabétisation ». Le même constat dans le discours de la présidente de Gg5 : « le président ne prend en compte les avis des autres membres et leurs attentes il n'applique pas l'approche participative ». Le phénomène de la personnalisation des organisations a été reproduit aussi pour les réseaux.

### c. Echange entre les membres du réseau

Au-delà d'une simple communication, certains membres des réseaux sont arrivés au stade de l'échange. L'analyse de corpus des entretiens nous a conduits à identifier trois types d'échanges : échange d'informations, échange de services ; et échange commercial.

Le premier type d'échange renvoie au transfert inter-organisationnel des informations. C'est un échange qui peut contribuer au développement des capacités organisationnelles cognitives. La présidente de la coopérative Gu6 soutient cette idée « Après avoir rejoint le réseau régional, nous avons essayé d'abord de découvrir les expériences des autres. On a échangé les idées avec les gens de Tiznit, Laayoune, Assa, Rabat à travers le réseau et avec d'autres gens. Nous avons découvert leurs contraintes et leurs réalisations ... même chose, les autres ont découvert notre expérience ». Force est de constater que cet échange est plus approfondi. Il porte sur les expériences des organisations, ce qui peut conditionner le parcours des organisations. Mais d'autres échanges ont été limités aux simples informations. Comme a été affirmé par la présidente de M3 « certaines coopératives nous ont

contactés pour savoir la démarche de la création des coopératives ou autres choses ». La même situation pour la fondatrice de M4 « Parfois on les conseille de rendre visite à quelques responsables, de déposer leur dossier. On les encourage. Ou bien ce sont les autres qui nous conseillent ». La présidente de Gg5 précise « j'invite les coopératives à participer aux expositions régionales et nationales. Je leur passe les informations nécessaires ». Les informations échangées sont généralement d'ordre administratif.

Le deuxième type d'échange est rarement effectué. C'est un échange plus structuré qui nécessite un effort de partage. Le seul cas repéré dans notre échantillon concerne une formation organisée par la coopérative Gg5 au profit des autres membres du réseau. La présidente a énoncé que « Notre coopérative a accordé une formation aux autres membres du réseau et les coopératives de la province de Boul. Nous étions à leur disponibilité et nous le sommes toujours ». A noter que cette coopérative détient une longue expérience, et a été primé au niveau national pour sa performance. Ce qui explique probablement ce type d'initiative.

Le dernier type d'échange donne lieu aux transactions commerciales. Grâce au niveau de confiance supérieur atteint, les organisations dépassent le stade d'échange simple d'informations pour aborder les relations commerciales. Nous avons constaté l'existence de deux formes de relations commerciales : l'approvisionnement et la sous-traitance. Les deux formes ont été repérées dans une seule organisation. « Parfois on coordonne entre nous par des relations commerciales. On vend aux autres coopératives et parfois on achète d'elles ... Il y a avait un cas d'une coopérative qui produit des amandiers. Elle avait un problème de commercialisation. Notre coopérative a décidé de l'acheter par ce qu'on en a besoin pour notre production à condition qu'ils soient à un prix convenable » a affirmé la présidente de M4. Elle a ajouté aussi « A un moment donné, on avait plusieurs commandes qui dépassent notre capacité de production et que nous n'avons pas pu livrer à temps.

Nous avons sollicité une coopérative pour nous aider ... Parfois on leur sous-traite quelques commandes ». Les deux citations confirment les deux formes de relations mentionnées ci-dessus. Toutefois, il reste le seul cas dans notre échantillon.

Il est à noter que la majorité des échanges effectués par les organisations de l'ESS ont été repérés dans les réseaux provinciaux. La proximité géographique peut être considérée une variable déterminent dans les échanges inter-organisationnels. Aucun échange n'a été relevé dans les réseaux nationaux.

Tableau 34 : Types d'échanges inter-organisationnels

Types d'échange	Verbatim	Type de réseau
<p><b>Echange d'informations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualités</li> <li>- Informations administratives</li> <li>- Capacités managériales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gg5 «J'invite les coopératives à participer aux expositions régionales et nationales. Je leur passe les informations nécessaires. »</li> <li>- M3 : « certaines coopératives nous ont contactés pour savoir la démarche de la création des coopératives ou autres choses »</li> <li>- M4 : « Il y avait une personne qui voulait créer une coopérative dernièrement. Elle nous a demandé des informations sur toute la procédure et les opportunités qui existent »</li> <li>- Gu6 : « Après avoir rejoint le réseau régional, nous avons essayé d'abord de découvrir les expériences des autres. On a échangé les idées avec les gens de Tiznit, Laayoune, Assa, Rabat à travers le réseau et avec d'autres gens. Nous avons découvert leurs contraintes et leurs réalisations ... même chose, les autres ont</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>provincial</li> <li>provincial</li> <li>provincial</li> <li>régional</li> </ul>

	découvert notre expérience »	
Echange de service - Formation	- Gg5 : « Notre coopérative a accordé une formation aux autres membres du réseau et les coopératives de la province de Boul. Nous étions à leur disponibilité et nous le sommes toujours »	Provincial
Echange commercial - Approvisionnement - Sous-traitance	- M4 : « Il y a avait un cas d'une coopérative qui produit des amandiers. Elle avait un problème de commercialisation. Notre coopérative a décidé de l'acheter par ce qu'on en a besoin pour notre production à condition qu'ils soient à un prix convenable » - M4 : « à un moment donné on avait plusieurs commandes qui dépassent notre capacité de production et que nous n'avons pas pu livrer à temps. Nous avons sollicité une coopérative pour nous aider »	Provincial  Provincial

### 3. Opportunisme dans les réseaux étudiés

#### a. Perception de l'opportunisme

Le profil des réseaux inter-organisationnels est fortement conditionné par le phénomène de l'opportunisme. Il s'agit d'un concept central dans le fonctionnement des réseaux<sup>484</sup>. L'analyse de ses formes et son ampleur dans les organisations de l'ESS nous permettra inéluctablement d'approcher le climat d'apprentissage organisationnel. Nous envisageons d'analyser, dans un premier temps, les différentes stratégies d'opportunisme identifiées par les représentants des 9 cas

<sup>484</sup> LECOQ X., 2004, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », M@n@gement 2004/3 (Vol. 7), p. 109-135.

étudiés. Puis, notre étude s'intéressera à la nature des opportunistes et l'impact de ce phénomène sur le fonctionnement des réseaux.

D'emblée, il est fondamental de noter que la majorité des acteurs enquêtés ont confirmé l'existence du phénomène de l'opportunisme. Le président de l'organisation Ai8 confirme que « il y a des associations qui exploitent d'autres associations dans le cadre du réseau ». Un autre acteur évoque que les réseaux sont créés juste pour exploiter les autres. Le président de K1 soutient que « Ils mettent en place des réseaux juste pour exploiter les autres ... c'est l'opportunisme ». Cependant, le président de F9 insiste sur l'existence de l'opportunisme aussi bien au niveau matériel qu'immatériel (« l'opportunisme matériel et immatériel existe partout »). Force est de constater alors l'ampleur de ce phénomène. Il est considéré comme une limite majeure de la promotion des réseaux. Plusieurs organisations refusent d'adhérer aux réseaux seulement pour éviter ce type de comportement. La mise en réseau est le synonyme de l'opportunisme dans les représentations de la plupart des acteurs. Les citations suivantes confirment nettement ce constat :

- Ai8 : « Parfois, certaines associations craignent l'opportunisme des réseaux »
- M4 : « Parfois, il y a des coopératives qui manquent de confiance. Elles ont peur de l'opportunisme »
- Gg5 : « La préoccupation majeure des coopératives c'est de ne pas être exploitées ».
- M4 : « Certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux parce qu'elles ont peur d'être exploitée »

Comme il constitue une entrave qui endigue la création et de l'extension des réseaux, l'opportunisme peut perturber son fonctionnement et même causer son échec. La résidente de Gu6 affirme que « L'opportunisme entrave le travail du



réseau ». la présidente de Gg5 ajoute que « les réseaux échouent généralement parce qu'il y a un manque de confiance entre les membres, manque de compromis ».

Ce constat peut être expliqué par le manque de capacités organisationnelles des structures de l'ESS permettant la gestion efficace des alliances stratégiques. Il s'agit particulièrement de manque de capacités comportementales.

#### b. Formes de l'opportunisme

Se réalisant par et pour l'intérêt de différentes parties : membres du conseil d'administration ; organisations membres du réseau ; le réseau en lui-même ; ou d'autres acteurs externes, l'opportunisme dans les réseaux des organisations de l'ESS peut prendre plusieurs formes dont nous avons identifiées les quatre types suivants :

- **Recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) :** Les acteurs des organisations de l'ESS constatent que certains responsables des réseaux adoptent des stratégies de l'arnaque et du vol. ils ne défendent que leur intérêt personnel. Parfois ils déclarent des projets fictifs pour bénéficier de financement. Le président de K1 a déclaré que « ils (les responsables du réseau) ne travaillent que pour leur propre compte et leur intérêt ... ce sont des voleurs. Le président du réseau est le plus grand arnaqueur dans notre région ». ce qui a été confirmé par la citation du président de F9 : « parmi les problèmes dont souffrent les réseaux, c'est les projets fictifs et le vol ». Ce comportement rejoint la situation « être opportuniste » identifiée dans le courant institutionnel. En contrepartie de la situation « saisir une opportunité » qui se considère comme un opportunisme rationnel acceptable, être opportuniste et ou plus précisément chercher l'intérêt personnel est un comportement déviant

qui se sert des moyens irrationnels comme la malhonnêteté<sup>485</sup>. C'est le cas du vol repéré dans certains réseaux de l'ESS.

- **L'exploitation des activités des organisations par le réseau :** Les réseaux peuvent s'attribuer les activités réalisées par les petites associations et les comptabilisent dans son actif sans contribuer à leur financement. Le président de Ai8 nous a raconté une situation dans laquelle le réseau auquel ils appartiennent n'a pas honoré ses engagements lors de l'exécution d'un projet. Le réseau a refusé de prendre en charge une partie des dépenses du projet. C'est un comportement qui a été considéré opportuniste selon les dirigeants de l'association. Le président de Ai8 annonce que « On a un exemple concret sur l'opportunisme. Un évènement que nous avons organisé dans notre région en partenariat avec un réseau mais c'était juste oralement. Nous avons dépensé environ 40000 dhs. Le communiqué de l'évènement a mentionné le partenariat, donc le partenaire doit participer dans les dépenses. Malheureusement, le réseau a refusé de cotiser parce que l'association est très petite et n'a pas les moyens pour organiser ce grand évènement. Pour moi c'est un opportunisme ... l'opportunisme existe. Il y a des gens qui exploitent les petites associations et leurs efforts. Ils essayent d'exploiter les évènements des petites associations pour dire qu'ils ont travaillé ».

Cet opportunisme est considéré, selon Wathne et Heide, comme un type de non-respect des engagements. Il s'agit d'une posture dans laquelle un membre de réseau ne respecte pas ses engagements vis-à-vis des autres partenaires. Ce comportement peut être adopté pour

---

<sup>485</sup> BOISSINOT A. et al., 2007, « Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires ». 1ère journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

sauvegarder les intérêts actuels ou se prémunir des effets envisagés dans le futur<sup>486</sup>. Selon une autre typologie, il s'agit de « Trahisons » parce qu'une partie a cessé d'être fidèle à une autre partie ou à un membre avec qui elle est liée par une parole donnée ou une solidarité, ou la mise en œuvre d'un projet productif élaboré en commun en excluant finalement l'un des membres du réseau inter-organisationnel<sup>487</sup>.

- **Mobilisation des fonds** : Plusieurs organisations ont déclaré que les réseaux profitent de l'existence des adhérents pour mobiliser les fonds auprès des partenaires. Les financements reçus destinés à la réalisation des projets au profit des organisations membres sont accaparés en totalité ou en partie par le bureau du réseau. le président de k1 confirme que « les responsables du réseau disent aux bailleurs de fonds qu'ils nous font de l'accompagnement et gagnent de l'argent en retour... ils nous ont exploité, ils ont empoché l'argent. Ils ont tout pris». La présidente de Gg5 confirme ce constat par la citation suivante : « Certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux. Elles disent que les réseaux les exploitent pour réaliser des profits en gardant pour eux les financements reçus ». Il en est de même pour F9 et M4.

Ce comportement peut être considéré, selon le courant institutionnel, comme une situation de « saisir une opportunité » et non pas « être opportuniste ». Le bureau du réseau doit profiter du nombre croissant des membres pour mobiliser les fonds. Toutefois, il est considéré comme un comportement opportuniste auprès des acteurs. C'est un

---

<sup>486</sup> WATHNE, K., et HEIDE J., 2000, « Opportunism in interfirm relationships : forms, outcomes, and solutions », *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 4, pp. 36-51.

<sup>487</sup> LAPOINTE, A., PAGEAU, S., 2000, « Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ? », *Actes du Cinquième Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, octobre 2000, p. 1-17

problème de perception négative qui émane généralement de manque de confiance.

Si le réseau n'exécute pas les projets financés au profit des organisations membres, le comportement deviendra une situation de « être opportuniste ». C'est une « tricherie » qui correspond à la stratégie N°4 de l'opportunisme selon Boissinot. C'est le fait de « promettre une action que l'on sait ne pas pouvoir conduire pour des raisons techniques ou logistiques »<sup>488</sup>.

Pour ce type, le réseau reste, selon les acteurs enquêtés, le bénéficiaire principal de l'action de l'opportunisme. Mais les responsables peuvent l'être aussi.

- **Exclusion des adhérents** : les membres du bureau des réseaux sont taxés d'opportunisme dès qu'ils accordent des projets à leurs organisations sans mettre en place des critères objectifs. La présidente de Gg 5 explique cette situation ainsi « par exemple, lorsque le réseau reçoit un projet, le président essaie de l'accorder à son association et ses amis ». la présidente de Mr7 le confirme et avance que « le réseau reçoit un projet de formation ou autres, chaque membre doit le ramener à son association. Ce qui fait que seules les associations présentées dans le bureau profitent. C'est un phénomène qu'il faut éliminer ... C'est le phénomène de l'exclusion de certains membres du réseau».

Il s'agit d'une forme d'opportunisme de « trahisons ». Les responsables du réseau manquent à leur engagement vers tous les membres en favorisant une minorité.

En somme, les acteurs de l'ESS confirment le phénomène de l'opportunisme dans les réseaux. Le tableau ci-après présente la synthèse des comportements

---

<sup>488</sup> BOISSINOT A. et al. 2007, op. cit.

d'opportunisme repérés dans notre enquête. La plupart de situations sont de nature « être opportuniste » (selon Williamson <sup>489</sup>). L'acteur entame l'action avec une intention de l'opportunisme. Quant aux visages d'opportunisme, nous avons constaté que le « Trahisons » a été déclarée dans 4 cas alors que la tricherie a été citée dans deux cas. Trois organisations n'ont pas réclamé ce phénomène dans leurs réseaux. Ce que nous pouvons expliquer à travers les remarques suivantes :

- L'organisation O2 n'est pas très impliquée dans le réseau, elle a des relations très limitées.
- La coopérative M3 a été créée et soutenue jusqu'aujourd'hui par le réseau. « J'ai rencontré plusieurs coopératives, mais je n'ai jamais entendu parler du problème de l'opportunisme » a affirmé la présidente.
- La coopérative Gg6 fait partie du bureau exécutif du réseau. en plus il semble que ce réseau adopte un style de management plus ouvert en impliquant les organisations membres. Ce qui peut rétrécir le phénomène de l'opportunisme.

Il est à signaler aussi qu'il y a quatre catégories des bénéficiaires des actions de l'opportunisme : responsables du réseau (en tant que personne), organisations ayant leur représentants dans le bureau exécutif du réseau ; le réseau lui-même ou autres acteurs externes.

---

<sup>489</sup> WILLIAMSON O. E., 1985, « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting », New York (NY): The Free Press. In BOISSINOT A., 2008, "Le management des prestataires: vers une approche personnalisée de la relation?", Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1693-le-management-des-prestataires-vers-une-approche-personnalisee-de-la-relation/download>,

Tableau 35 : Formes d'opportunisme identifiées par les acteurs de l'ESS

	Statut	région	Type du réseau	Situations d'opportunisme identifiées	Visages d'opportunisme
K1	Coopérative	Tanger – Tétouan - Hoceima	Réseau régional	- Recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) - Mobilisation des fonds	- Etre opportuniste - Saisir une opportunité - Tricherie
O2	Coopérative	Tanger – Tétouan - Hoceima	Réseau national	-	-
M3	Coopérative	Fès- Meknès	Réseau provincial	-	-
M4	Coopérative	Fès- Meknès	Réseau provincial	- Mobilisation des fonds	- Saisir une opportunité - Trahisons
Gg5	Coopérative	Fès- Meknès	Réseau provincial	- Mobilisation des fonds - Exclusion des adhérents	- Saisir une opportunité - trahisons
Gu6	Coopérative	Guelmim – Tan Tan	Réseau régional	-	-
Mr7	Association	Béni Mellal	Réseau régional	- Exclusion des adhérents	- trahisons
Ai8	Association	Béni Mellal	Réseau national	- L'exploitation des activités des organisations par le réseau	- Non-respect des engagements - Trahisons
F9	Association	Oriental	Réseau national	- Recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) - Mobilisation des fonds	- Saisir une opportunité - Etre opportuniste - tricherie

### c. Gestion de l'opportunisme

L'acquisition des capacités organisationnelles au sein des réseaux peut dépendre des stratégies adoptées pour maîtriser le phénomène de l'opportunisme. Comme il est considéré comme un élément clé dans la gouvernance des réseaux<sup>490</sup>, les organisations membres doivent se focaliser sur le maintien des relations de partenariat tout en maximisant les avantages et limitant les inconvénients. Savoir gérer l'opportunisme permet à l'organisation de s'impliquer davantage dans le réseau et améliorer son apprentissage organisationnel.

D'après les enquêtes réalisées, les organisations de l'ESS tendent à adopter deux approches principales face à l'opportunisme : si certains acteurs refusent catégoriquement les comportements opportunistes et préfèrent se retirer des réseaux, d'autres tendent à l'accepter pour des raisons différentes.

La première catégorie des organisations n'arrive pas à gérer l'opportunisme. Elles décident de se retirer des réseaux sans avoir le courage d'adopter d'autres stratégies alternatives. Le président de K1 annonce « Les associations membres préfèrent de quitter le réseau ». La présidente de Gu6 a expliqué ce comportement passif. Elle affirme « si tu n'es pas prêt à sacrifier, tu vas rapidement lâcher quand tu remarques un comportement opportuniste ». Ce qui renvoie aux compétences spécifiques de la gestion de l'opportunisme. D'autres organisations refusent systématiquement de rejoindre les réseaux pour éviter les acteurs opportunistes. Ceci met en évidence la défaillance des capacités comportementales des organisations de l'ESS qui n'acceptent pas la mise en réseau par crainte. C'est un constat qui a été soulevé par deux personnes enquêtées. La première (M4) confirme que « certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux par ce qu'elles ont peur d'être

---

<sup>490</sup> BOISSINOT A. et al., 2007, « Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires ». 1ère journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

exploitée », la deuxième (Gg5) partage cette idée en déclarant que « certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux. Car ceux-ci les exploitent pour réaliser des profits en gardant pour eux les financements reçus ».

Quant à la seconde catégorie des organisations qui tendent à accepter et à gérer l'opportunisme, nous avons constaté que les raisons qui imposent le maintien des relations inter organisationnelles en cas de l'opportunisme sont multiples :

- Manque de pouvoir : si l'organisation victime de l'opportunisme ne dispose pas d'un pouvoir au sein du réseau, elle tend à accepter ce comportement. Le président de F9 déclare que « la petite association, même est consciente de cet opportunisme, elle ne peut rien faire, elle n'a pas le pouvoir dont dispose le réseau »
- Recherche d'intérêt : quand une organisation s'attend à un intérêt à court terme comme la formation, elle accepte le phénomène de l'opportunisme. Comme le précise le président de F9 « les petites associations ne veulent pas rater la formation. Chacun cherche son intérêt ».
- Nature de l'opportuniste : certaines organisations tendent à tolérer le comportement opportuniste d'un membre s'il fournit des efforts remarquables au profit du réseau. la présidente de GG5 affirme « Certains gens peuvent tolérer un comportement opportuniste d'un membre juste par ce qu'il fait un effort remarquables ». le but étant soit la récompense de la personne opportuniste pour ses efforts, soit par crainte de départ de cette personne qui est considérée central dans le fonctionnement du réseau.
- Vouloir saisir une opportunité dans l'avenir : dans certains cas, l'acteur victime d'un comportement opportuniste dans son réseau, peut le tolérer spécialement pour attendre une situation qui lui permet de saisir une opportunité à son tour. La présidente de GG5 qui a précisé que certains le tolèrent pour qu'ils puissent saisir une opportunité à leur tour ».



- Promesse d'éviter l'opportunisme dans l'avenir : si l'acteur victime d'un opportunisme peut négocier avec la personne opportuniste et lui promet d'éviter les situations pareilles dans l'avenir, il peut le tolérer. Cette stratégie est peut être conditionnée par la nature de l'action et/ou de la qualité de la personne opportuniste. La fondatrice de GG5 explique que « Les membres peuvent tolérer le fait d'octroyer un projet à l'association du président, mais il doit discuter avec les membres pour éviter ce comportement la prochaine fois. Parce que le réseau est déjà créé, il ne doit pas se dissoudre. Ils doivent patienter ».

Comme les raisons de la tolérance sont multiples, la réaction des organisations diffèrent aussi. Si certaines restent passives sans aucune réaction, d'autres suggèrent de mener des actions de plaidoyer pour contourner le phénomène. Nous avons distingué trois stratégies :

- négociation avec le responsable dans le but d'avoir une promesse pour éviter ce comportement ultérieurement. C'est le cas qui a été relevé par l'organisation GG5 « Les gens peuvent tolérer le fait d'octroyer un projet à l'association de président, mais il doit discuter avec les membres pour éviter ce comportement la prochaine fois ».
- revendication des droits par une forte campagne de plaidoyer : certaines organisations choisissent la voie des fortes manifestations pour limiter les comportements opportunistes. La présidente de Mr7 a affirmé que «il y a des associations qui réclament en faisant du plaidoyer. Elles dérangent toujours le réseau jusqu'à qu'elles prennent leurs droits ou à devenir bien placé dans le réseau. Chacun suit sa stratégie ».

- mobilisation des autres membres pour lutter contre l'opportunisme. C'est une stratégie qui a été menée par F9 « Nous avons essayé de sensibiliser les membres du réseau, mais ils ne nous entendent pas ».

Il est intéressant de signaler que le phénomène de l'opportunisme peut avoir des retombées positives sur les organisations membres des réseaux. L'analyse des entretiens révèle que les opportunistes poussent les autres acteurs à se développer. L'acceptation de l'opportunisme se fait généralement par manque de pouvoir et manque de compétences. Par conséquent, les organisations s'efforcent d'améliorer leurs capacités organisationnelles pour ne pas demeurer victimes de l'opportunisme. La représentante de Gg5 précise que «l'opportunisme peut avoir un impact positif sur les autres membres. Parce qu'ils vont travailler davantage juste pour montrer à l'opportuniste qu'ils sont plus capables que lui ». Le même constat a été fait par le président de Ai8 « cet opportunisme pousse les associations à se construire ... l'exemple que je t'ai raconté tout à l'heure concernant l'exploitation d'un événement, l'association a pris une leçon. Dans la deuxième version, l'association a imposé ses conditions dans un contrat écrit. Nous avons appris de l'échec de la première expérience que nous avons vécue». C'est un cas qui illustre comment l'opportunisme peut contribuer au développement des capacités organisationnelles des organisations. Lors d'une situation d'opportunisme, l'organisation a amélioré ses capacités comportementales.

A l'issue de cette analyse de la gestion de l'opportunisme, nous pouvons déduire les conclusions suivantes :

- Plusieurs organisations refusent ou se retirent des réseaux à cause de l'opportunisme, ce qui prouve un manque remarquable des capacités comportementales des organisations de l'ESS.

- La majorité des organisations pensent que l’opportunisme est une contrainte (Williamson (1985, 1993) ; Coase (2006) ; Wathne et heide, (2000)). Mais une minorité l’a conçu comme une opportunité (Dutta et al (au cours des années 1990) ; Boissinot (2009) ; Fulconis (2008))
- Aucune organisation n’a proposé le renforcement des mécanismes de contrôle formels<sup>491</sup> pour endiguer l’opportunisme dans le réseau. elles font généralement appel aux mécanismes informels (Cg5 : « Si nous perdons de la confiance, ce n’est pas la peine d’entrer dans des relations de réseaux. C’est préférable de se retirer »).
- Le management de l’opportunisme se base principalement sur la socialisation (citation susdite)
- Certaines organisations ont adopté l’approche hétérodoxe<sup>492</sup> qui s’inscrit dans une voie plus réaliste. Au lieu de se retirer du réseau, les acteurs acceptent l’opportunisme pour des raisons multiples dont le besoin de se développer.
- L’opportunisme peut avoir des retombées positives sur les organisations si elles arrivent à le bien gérer
- Selon la matrice de François Fulconis et Gilles Paché<sup>493</sup>, les acteurs de l’ESS tendent à accepter le cas N°4 (tolérer un comportement opportuniste à long terme : « D’autre le tolèrent pour qu’ils puissent saisir une opportunité à leur tour») en plus du cas N°3 (accepter un comportement opportuniste à court terme : « Les gens peuvent tolérer le fait d’octroyer un projet à l’association de président, mais il doit discuter

---

<sup>491</sup> Ibid

<sup>492</sup> FULCONIS F., PACHE G., 2008, « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », La Revue des Sciences de Gestion 2008/2 (n° 230), p. 35-43. DOI 10.3917/rsg.230.0035

<sup>493</sup> Ibid

avec les membres pour éviter ce comportement la prochaine fois ») comme le montre le tableau suivant :

•

Tableau 36 : les quatre situations-types d’opportunisme dans un réseau inter-organisationnelle de l’ESS

		Acceptation de comportements opportunistes	
		Approche orthodoxe	Approche hétérodoxe
Dimension temporelle	Court terme	Cas n° 1 Non	Cas n° 3 Oui
	Long terme	Cas n° 2 Non	Cas n° 4 <b>OUI</b>

Source : adapté de Fulconis et Gilles , 2008, p. 41

### III. Apports des réseaux

Dans le cadre de la mission de notre recherche qui tente de comprendre le rôle des réseaux dans l’acquisition des capacités organisationnelles des structures de l’ESS, nous avons essayé ci-dessus de dévoiler les caractéristiques des organisations d’une part et celles des réseaux d’autre part. Notre hypothèse considère que les apports du réseau en termes de capacités organisationnelles dépendront en partie des profils des réseaux et aussi des organisations.

Il nous semble qu’il est temps dans cette partie d’approcher les apports des réseaux en mettant en relief la nature et le niveau des capacités organisationnelles développées. Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps les rôles des réseaux, puis les capacités développées par les organisations membres et enfin nous nous focaliserons sur les mécanismes et les conditions qui favorisent cet apprentissage.

## 1. Rôles des réseaux

L'analyse des entretiens réalisés avec les représentants de 9 organisations de l'ESS nous a conduit à appréhender le rôle central des réseaux. Comme le montre le tableau ci-après, la majorité des personnes enquêtées ont exprimé explicitement les apports des réseaux :

Tableau 37 : Confirmation des apports des réseaux par les représentants des organisations enquêtées.

Organisation	Citations
K1	Nous avons profité un peu des formations qui ont été organisées.
M3	Il (le réseau) encadre, forme et fait beaucoup de chose. Il supervise le projet jusqu'à sa réussite. Il nous accompagne pendant trois ans. Il nous a appris comment partager le revenu, comment calculer les coûts, et nous a tout appris
M4	Le réseau nous aide financièrement et moralement et le matériel. Le réseau nous aide à avoir les commandes
Gg5	Le réseau nous a soutenus financièrement et moralement
Gu6	les coopérantes ont beaucoup bénéficié des formations du réseau
Mr7	les réseaux fournissent un effort énorme pour faire apprendre aux associations ce qu'elles veulent faire.
Ai8	L'association a profité beaucoup du réseau
F9	depuis 2014, avec le réseau REN, nous avons appris plusieurs choses que nous avons mises en pratique dans la vie professionnelle et la vie associative

Lors de cette analyse, nous avons pu mettre en avant trois rôles principaux des réseaux : Accompagnement, Plaidoyer et renforcement des capacités organisationnelles.

a. Rôle de plaidoyer

Certains réseaux ont intervenu auprès des autorités publiques pour défendre les intérêts des organisations membres. Le rayonnement territorial et les capacités dont disposent généralement les réseaux leur permettent de mener efficacement les campagnes de plaidoyer. L'exemple de l'organisation M4 illustre nettement ce type de rôle des réseaux. La présidente soutient qu'il y avait plusieurs problèmes dans la gestion des salons, que plusieurs avaient eu lieu à cause des vents et de la pluie. Après quoi ils ont fait une grève. Le réseau a intervenu pour résoudre ce problème ... chaque fois qu'il y a des problèmes concernant les coopératives, le réseau intervient ». La présidente de Gg5 présente le potentiel des réseaux pour bien réussir le rôle du plaidoyer. Elle précise « Parce que le réseau dispose d'un pouvoir, des relations et un poids. S'il défend un sujet, les pouvoirs publics répondent par ce qu'il contient plusieurs membres ». Le même argument a été dévoilé par le représentant de Ai8 « Les associations sont faibles et ne peuvent pas faire le plaidoyer. C'est pour cette raison que les réseaux peuvent les aider ».

Vu le pouvoir dont dispose les réseaux, certains ont pu l'exploiter pour défendre les intérêts des organisations membres. Néanmoins, ce rôle n'a pas été confirmé par la majorité des organisations enquêtées. Cela peut être dû à l'insuffisance des capacités organisationnelles exigées ou à une défaillance de la stratégie des réseaux.

b. Rôle d'accompagnement et de financement

Etant donné la nature des activités réalisées et les relations entretenues avec les organisations membres, Les réseaux de l'ESS sont généralement perçus comme

des accompagnateurs et parfois des financeurs. Deux niveaux d'accompagnement entrent en jeu :

- Accompagnement administratif : les réseaux ont accompagné quelques organisations au cours de la création. Trois interviewés l'ont confirmé explicitement. La fondatrice de Mr7 l'a bien souligné en disant « quand nous voulons créer une coopérative, c'est le réseau qui nous a accompagnés. Il nous a expliqué et nous a organisé tout ». la présidente de M4 le confirme par la citation suivante : « Le réseau nous oriente, nous encadre, nous aide surtout à la création ».
- Accompagnement organisationnel : les réseaux décident de suivre les organisations membres et de les encadrer pour réussir leur parcours. C'est un accompagnement large qui dépasse le volet administratif. Comme le prouve la présidente de M3, « Il (le réseau) encadre, il forme et fait beaucoup de chose. Il supervise le projet jusqu'à sa réussite. Il nous accompagne pendant trois ans. Il nous a appris comment partager le revenu, comment calculer les couts, et nous a appris tout ». le rôle des réseaux peut atteindre même le niveau de coaching comme il a été signalé par la présidente de Mr7 : « le réseau nous a encouragé et nous pousse à travailler davantage et réussir notre projet »

En plus de ce rôle d'accompagnement, deux organisations ont évoqué le rôle du financement. La présidente de M3 a affirmé que « le réseau nous a supportés financièrement ». Le même constat pour la présidente de M4, dont nous avons recueilli les propos suivants : « Tu sais au début, on avait un local catastrophique. Le réseau nous l'a aménagé : l'aération, les fenêtres plus grand, l'espace de vente, l'aménagement ... Le réseau nous aide financièrement et moralement».

Ce rôle d'accompagnement et de financement a été relevé particulièrement dans le réseau provincial et avec les organisations les plus proches géographiquement (M3 et M4 et Mr7). Ceci peut être expliqué aussi par les partenariats des réseaux avec les bailleurs de fonds. Le réseau provincial auquel les deux organisations M3 et M4 appartiennent, a eu un projet financé pour la création et l'accompagnement des coopératives féminines.

Une troisième forme d'accompagnement concerne la gestion des conflits. Trois organisations ont indiqué explicitement le rôle de médiation entre les membres. En cas de crise ou de conflit interne des organisations, le réseau intervient et contribue à la résolution des problèmes. La présidente de M4 confirme que « Le réseau intervient dans la gestion des conflits entre les membres grâce à quoi tout le monde sort toujours souriant de siège du réseau ». Le rôle du réseau est assimilé, comme l'indique la présidente de Mr7, au centre d'écoute (« le réseau joue un rôle d'un centre d'écoute et gère les conflits »).

### c. Rôle de renforcement des capacités organisationnelles

Il nous semble que le rôle central des réseaux correspond au renforcement des capacités organisationnelles des membres. La majorité des acteurs enquêtés ont prouvé ce constat sur plusieurs domaines. Les réseaux ont contribué principalement à l'amélioration des connaissances des acteurs ; le développement des systèmes de gestion et de production ; et l'extension des relations interorganisationnelles des structures.

Sur le plan des connaissances, la présidente de M3 a indiqué qu'il s'agit des nouveaux concepts qu'on apprend à travers le réseau ». cela leur permet d'être au fait des nouveautés que leurs connaissances se sont remarquablement développées au sein des réseaux.



Quant à l'amélioration des systèmes de gestion et de production, le représentant de Ai8 a affirmé que « nous avons constitué un atelier grâce aux formations du réseau. Nous avons appris comment le gérer ». La président de Gu6 l'a confirmé aussi en disant « le réseau nous a été d'un grand secours dans la gestion administrative et la gestion financière que nous maîtrisons actuellement grâce au réseau ».

Enfin certains acteurs ont illustré comment le réseau leur a permis d'élargir leurs relations publiques et de s'engager dans des partenariats. Le représentant de Ai8 a indiqué « On a profité de la promotion de l'association au niveau national et même au niveau international ». Le président de F9 avoue que le réseau lui a inspiré la création d'un réseau au niveau régional ; il a annoncé que « Le réseau REN nous a inspiré l'idée pour créer un réseau au niveau régional. J'ai essayé plusieurs fois, enfin j'ai réussi à le créer ».

Nous envisageons de réétudier profondément le rôle de renforcement des capacités organisationnelles ci-dessus, pour les identifier et les catégoriser avant d'entamer les mécanismes d'apprentissage. Notre adjectif était, dans cette première analyse, l'identification des rôles principaux des réseaux.

## 2. Capacités organisationnelles développées

Comme la revue de littérature l'a confirmé, les réseaux peuvent contribuer à l'amélioration des capacités organisationnelles des membres. Selon Constructivist organisational theory, les membres d'un réseau s'engagent dans un processus d'apprentissage social qui se produit quand ils décident de collaborer pour partager les idées, trouver les solutions et promouvoir des innovations<sup>494</sup>. Notre mission dans

---

<sup>494</sup> VYGOTSKY, L., VYGOTSKY, S., & JOHN-STEINER, V. (Eds.), 1978, *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

cette partie est d'examiner ce cadre théorique dans le secteur de l'ESS au Maroc. Nous attacherons à faire ressortir les capacités organisationnelles.

Pour mener à bon escient notre analyse sur l'acquisition des capacités organisationnelles, nous adopterons la typologie indiquée dans notre cadre conceptuel. C'est une classification basée sur les travaux de Van Der Yeugnt et al (2012)<sup>495</sup> tout en intégrant quelques éléments des autres classifications notamment celle de Thibault et al (2013). Elles seront classées ainsi : capacités organisationnelles cognitives ; capacités organisationnelles fonctionnelles ; capacités organisationnelles comportementales et méta compétences.

#### a. Capacités cognitives

Force est de constater le rôle des réseaux dans l'acquisition des capacités cognitives par ses organisations membres. Les personnes enquêtées ont témoigné explicitement de cet apprentissage. Le président de F9 stipule qu'avec le réseau, on peut développer les savoirs et les compétences sur tous les niveaux : technique et cognitif ... il affirme qu'ils ont appris plusieurs concepts comme : note de cadrage, busines plan, canevas, planification, plan d'action, la fiche technique, rapports. Un arsenal de savoirs acquis grâce au réseau. La fondatrice de M3 réitère ce témoignage en précisant « il s'agit des nouveaux concepts qu'on apprend à travers le réseau ». Nous constatons que cet apprentissage concerne principalement la prise de connaissance des concepts. Le cas de l'organisation Gu6 illustre l'exemple d'un concept acquis à travers le réseau « Le réseau a formé les membres pour connaitre le concept du projet vert et comment le monter pour ne pas polluer l'environnement ».

Sur un autre volet, d'autres acteurs ont mis l'accent sur l'apprentissage des actualités. La présidente de M4 a annoncé « on apprend toujours les nouveautés ». Celle de M3 l'a évoqué aussi par la citation suivante : « A chaque fois qu'il y a des

---

<sup>495</sup> Application de la classification de Delamare et al. en 2005 dans le domaine des organisations sociales.

formations et des réunions, on rencontre les autres coopératives pour étudier les actualités ».

Il est à signaler que la présidente de la coopérative Gg5 a limité l'apport du réseau aux capacités cognitives. En ces mots, elle déplore l'action non fructueuse de ces réseaux quant aux capacités (« Le réseau n'a aucun apport sur la coopérative sauf les formations dans la gestion administrative et financière. Et juste au niveau des informations sans savoir-faire »). Il faut noter que cette coopérative a été créée depuis 2003. Elle a accumulé une longue expérience dans le secteur coopératif. Il paraît que le réseau ne peut pas leur apporter une valeur ajoutée remarquable.

#### b. Capacités fonctionnelles

Les capacités fonctionnelles correspondent au savoir-faire selon la classification de Hamon et al (2010). Les réseaux des organisations de l'ESS contribuent relativement à l'amélioration de ce type de capacités des membres. Il s'agit principalement des capacités managériales liées à la gestion administrative et la gestion financière. La présidente de Gu6 a montré « le réseau nous a formé sur la gestion administrative et la gestion financière que nous maîtrisons actuellement grâce au réseau ». Le représentant de Ai8 l'a confirmé aussi (« nous avons amélioré notre gestion. Nous avons pris la décision de constituer une administration avec un directeur, nous avons constitué un atelier grâce aux formations du réseau. Nous avons appris comment le gérer »).

Pour M3 et M4 et Gu6, les capacités fonctionnelles développées se sont élargies en englobant celles qui concernent la gestion de production. Selon la présidente de M4, le réseau les aide à travers les formations à développer le processus de production du beurre et la confiture, etc. La présidente de Gu6 ajoute « C'est les formations du réseau qui nous a permis de s'ouvrir sur tout ce qui concerne les coopératives sur le niveau financier, administratif et même en ce qui

concerne le produit. Ce qu'il doit ou ne doit pas contenir, sa valeur, les outils de conditionnement et les normes sanitaires. Nous avons appris tout ça à travers les formations du réseau »

Par ailleurs, nous avons constaté l'amélioration des capacités fonctionnelles liées à l'entrepreneuriat. La présidente de Gu6 en donne un témoignage intéressant « nous avons bénéficié aussi d'une formation pour savoir comment proposer ou réaliser un projet complet générateur de revenus avec tous ses composantes à travers le réseau »

### c. Capacités comportementales

Après avoir analysé les entretiens réalisés avec les acteurs de l'ESS, nous avons constaté que les capacités comportementales développées à travers les réseaux correspondent à l'amélioration de la communication externe selon l'approche de Van Der Yeugnt et al (2012). Nous pouvons les classer en trois volets :

- Elargissement des partenariats inter organisationnelles : les réseaux ont permis à leurs membres de s'ouvrir sur les autres organisations. Ce qui a donné naissance à d'autres formes de réseau comme le rappelle le président de F9 « le réseau REN nous a inspiré l'idée pour créer un réseau au niveau régional. J'ai essayé plusieurs fois, enfin j'ai réussi à le créer ». pour le cas de Gg5, le rôle du réseau dépasse le niveau d'inspiration, il a aidé à la création d'un GIE (Groupement d'intérêt économique). la fondatrice a avoué qu'au moment de l'adhésion au réseau, ils n'avaient pas des attentes. Mais ils ont eu l'objectif de créer un GIE au niveau provincial. Lequel objectif a été heureusement réalisé à travers le réseau. Plus encore, le réseau supervise parfois la création d'un GIE. Ce qui a été prouvé par le président de K1 qui a dit « C'est le réseau qui a supervisé la

création d'un GIE ». En somme, le réseau peut inspirer, aider ou superviser la création des autres formes des réseaux.

- Négociation avec les pouvoirs publics : le référentiel européen(2003) a mis en relief la capacité d'implication des parties prenantes. Dans ce sens nous avons constaté qu'un réseau a permis à une organisation membre de négocier directement avec un haut responsable qui est le ministre. Ce qui montre nettement le niveau avancé des capacités comportementales. La présidente de Gg5 nous a fait part de cette réussite en déclarant « je ferai une visite avec le soutien de réseau, j'essaye de faire une réunion avec le nouveau ministre pour qu'on puisse avoir le matériel pour notre province (le projet est en cours de réalisation actuellement) »
- Gestion des relations avec les clients : deux organisations M3 et M4, qui appartiennent au même réseau, ont signalé que le réseau les soutient dans leurs relations avec les clients. La présidente de M3 a affirmé que le réseau leur a appris beaucoup de chose : la gestion, la relation avec les clients.

Nous constatons le rôle important des réseaux dans l'amélioration des capacités comportementale des organisations notamment au niveau des relations institutionnelles. Plusieurs organisations ont pu créer ou intégrer d'autres réseaux. Le représentant de Ai8 synthétise l'apport du réseau dans la promotion de son organisation tant au niveau national qu'international. Il a précisé que cet apport dans cette allégation « On a profité de ... la promotion de l'association au niveau national et même au niveau international ». Le réseau leur a permis de se faire connaitre à l'échelle nationale qu'internationale.

#### d. Méta compétence

Il s'agit des capacités organisationnelles particulières qui permettent à l'organisation d'aborder une réflexivité et de remettre en question sa situation. Et ce

dans le but de découvrir les voies de développement. Autrement, ce sont des capacités d'apprentissage en double boucle : apprendre à apprendre (Van Der Yeught et Bergery, 2012). Elles contiennent aussi les capacités liées à l'innovation.

Nous avons constaté l'amélioration de ce type de capacités dans deux organisations (Gu6 et Mr7). Le réseau a contribué clairement, au fil des années, au développement des capacités à apprendre pour les deux organisations. Comme l'a affirmé la présidente de Mr7 « Avec le temps, nous améliorons notre niveau. Grâce au réseau, nous savons ce que nous devons faire ». Ce qui est également attesté pour la coopérative Gu6. La fondatrice résume ce parcours initiatique réussi en ces mots « au début, nous ignorons nos besoins, mais actuellement après avoir maîtrisé la gestion administrative et la gestion financière, nous arrivons à exprimer nos besoins en termes de formation ». Savoir identifier les besoins en termes de formation prouve absolument l'amélioration des capacités méta compétence.

Quant à l'innovation, un seul cas a confirmé le rôle du réseau dans le développement de l'esprit d'innovation dans l'organisation (M3 : « Ils nous ont appris aussi les techniques d'innovation des produits. Ils nous ont organisé une formation d'un an encadrée par un professeur compétent »). Cependant, deux autres organisations ont exprimé explicitement l'absence totale de la promotion de l'esprit de l'innovation par le réseau. « l'influence du réseau est très faible. Le réseau avait seulement un apport au niveau de la gestion et non pas l'innovation » a affirmé la présidente de Ai8. La même affirmation a été déclarée par la présidente de Gg5 « aucun apport au niveau de la gestion des relations et de l'innovation. La coopérative n'a rien changé grâce au réseau.

Pour synthétiser les capacités organisationnelles développées à travers le réseau, nous présenterons le tableau ci-après qui permet de visualiser le niveau et la

nature de l'apprentissage réalisé par chaque structure. Voici d'abord les conclusions que nous avons retenues dans ce cadre :

- Les réseaux de l'ESS ne permettent pas assez l'apprentissage des méta compétences.
- Deux organisations n'ont tiré du réseau qu'une amélioration relative des capacités comportementales (K1 et Gg5). Grâce au réseau, elles ont pu constituer un autre réseau de forme GIE.
- Une seule organisation (O2) qui n'a rien appris auprès du réseau. ce qui peut être expliqué par son profil très observateur. Comme nous l'avons constaté ci-dessus, les responsables de cette coopérative sont moins ouvertes et ne s'impliquent pas assez dans les partenariats.
- Seulement deux organisations ont confirmé leur apprentissage sur les quatre niveaux des capacités organisationnelles (M3 et Gu6). La première a été créée et accompagnée jusqu'au aujourd'hui par le réseau. La deuxième est représentée dans le bureau exécutif du réseau. Il paraît que la présidente est bien positionnée dans le réseau.

Après avoir fait l'état des lieux des capacités organisationnelles développés dans chaque structure, il est fortement pertinent d'aborder les mécanismes et les conditions qui favorisent ou qui limitent cet apprentissage.

Tableau 38 : Capacités organisationnelles développées par chaque organisation

	<b>Capacités cognitives</b>	<b>Capacités fonctionnelles</b>	<b>Capacités comportementales</b>	<b>Métacompétence</b>
K1			- C'est le réseau qui a supervisé la création d'un GIE	
O2				
M3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il s'agit des nouveaux concepts qu'on apprend à travers le réseau</li> <li>- A chaque fois qu'il y a des formations et des réunions, on rencontre les autres coopératives pour étudier les actualités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- On a appris beaucoup de chose : la création de la coopérative, la gestion, la gestion financière, la commercialisation, le conditionnement, calcul des couts des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réseau nous appris beaucoup de chose : la gestion, la relation avec les clients et la construction des réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ils nous appris aussi les techniques d'innovation des produits. Ils nous ont organisé une formation d'un an encadré par un professeur compétent avec un diplôme</li> </ul>
M4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- On apprend toujours les actualités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réseau nous aide à travers les formations sur la rédaction des rapports, le processus de production du beurre et la confiture, l'enregistrement des opérations comptables et tout.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réseau nous aide financièrement et moralement et le matériel. Le réseau nous aide d'avoir les commandes</li> </ul>	
Gg5			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moment de l'adhésion au réseau, on n'avait pas des attentes. Mais nous avons eu un objectif de créer un GIE au niveau provincial. Dieu merci, l'objectif a été réalisé à travers le réseau</li> <li>...Le réseau nous a beaucoup soutenus.</li> <li>- je ferai une visite avec le soutien</li> </ul>	



			de réseau ... j'essaye de faire une réunion avec le nouveau ministre pour qu'on puisse avoir le matériel pour notre province	
Gu6	- une formation pour connaître le concept du projet vert et comment le monter pour ne pas polluer l'environnement	- le réseau nous a formés sur la gestion administrative et la gestion financière que nous maîtrisons actuellement grâce au réseau ... nous avons bénéficié aussi d'une formation pour savoir comment proposer ou réaliser un projet complet générateur de revenus avec tous ses composantes à travers le réseau pendant 4 mois	- au cours de ces formations, le réseau voulait nous sensibiliser par l'importance de la mise en réseau, la coopération et l'organisation	- au début, nous ignorons nos besoins, mais actuellement après avoir maîtrisé la gestion administrative et la gestion financière, nous arrivons à exprimer nos besoins en termes de formation.
Mr7	- avec les formations que nous avons eues dans le cadre du réseau, nous avons développé nos connaissances dans les réseaux.	- Le réseau nous a fait des formations sur la gestion administrative		- Avec le temps, nous voulons améliorer notre niveau. Grâce au réseau, nous savons ce que nous devons faire
Ai8		- Dans le cadre de la gestion, nous avons amélioré notre gestion ... grâce aux formations du réseau. Nous avons appris comment le gérer	- On a profité des formations et la promotion de l'association au niveau national et même au niveau international	
F9	- Avec le réseau, tu développes tes savoirs ... Nous avons appris plusieurs concepts comme : note de cadrage, business plan, canevas, planification, plan d'action, la fiche technique, rapports. C'est un savoir que nous avons appris à travers le réseau REN	- Il opère plus dans le renforcement des capacités des membres du réseau (technique et gestion)	- Le réseau REN nous a inspiré l'idée pour créer un réseau au niveau régional. J'ai essayé plusieurs fois, enfin j'ai réussi à le créer	

### 3. Facteurs favorisant l'apprentissage des capacités organisationnelles.

Si nous sommes convaincu que la mise en réseau permet l'acquisition des capacités organisationnelles des entreprises de l'ESS, nous avons conclu que le degré d'apprentissage réalisé est dissemblable. Les organisations enquêtées n'ont eu ni le même niveau d'acquisition ni les mêmes capacités acquises. Notre mission consiste à décortiquer ce processus d'apprentissage en vue d'identifier ses facteurs clés. Nous aborderons particulièrement la planification des apprentissages par les organisations, les conditions qui ont favorisé l'apprentissage et enfin les mécanismes par lesquels le transfert des capacités a été réalisé.

#### a. Planification de l'apprentissage

Comme Gilles l'indique, l'acquisition des capacités organisationnelles peuvent être atteinte dans deux grandes catégories d'apprentissages : l'apprentissage latent et l'apprentissage manifeste<sup>496</sup>. Le premier se réalise inconsciemment et sans être planifié. Alors que le deuxième est atteint suite un plan d'action de l'organisation.

Quant aux acteurs enquêtés, nul n'a évoqué la planification de l'apprentissage dans son organisation. Les capacités organisationnelles acquises lors de la mise en réseau n'ont pas été planifiées. Le représentant de Ai8 l'avoue avec regret «on avait un objectif précis pour appartenir au réseau. Ce que nous avons appris n'était pas planifié ». Ce qui a été confirmé par la fondatrice de Gu6 « en ce qui concerne l'apprentissage, au début, nous ignorons nos besoins ».

En revanche, il ne faut pas nier que la formation a été considérée parmi les motivations principales de la mise en réseau par la majorité des organisations enquêtées. Le besoin d'apprendre a été clairement explicité.

---

<sup>496</sup> GILLES E. ST-AMANT, PH.D & RENARD L., 2004, Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles,

Ce comportement organisationnel a évolué pour quelques organisations. Après avoir rejoint les réseaux, l'apprentissage tend à être manifeste comme l'indique la fondatrice de Gu6 : « au début, nous ignorons nos besoins, mais actuellement après avoir maîtrisé la gestion administrative et la gestion financière, nous arrivons à exprimer nos besoins en termes de formation ... Par exemple, nous pouvons dire au réseau aujourd'hui que nous n'avons pas besoin des formations sur la gestion administrative et la gestion financière, mais nous avons plutôt besoin des techniques de commercialisation et de marketing. Et après le réseau fait appel à ses formateurs qui viennent en aide pour régler nos problèmes en marketing ».

#### b. Conditions favorisant l'apprentissage

Comme le montrent Van Der Yeught et Bergery (2012), l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles dépend généralement d'un processus en interne ou du transfert dans le cadre des réseaux, des alliances et des coopérations interorganisationnelles<sup>497</sup>. Les acteurs de l'ESS enquêtés ont fait référence à certaines conditions permettant l'apprentissage. Nous avons pu les agencer en trois niveaux.

Premièrement, la volonté d'apprentissage exprimé par les membres des organisations, est un facteur interne déterminant. Le représentant de Ai8 précisé « ce changement a été grâce à la volonté des membres de bureau ... ». Ce qui nous renvoie au concept de l'appropriation des capacités d'absorption individuelles qui ont été détaillées par Zahra et George<sup>498</sup>.

Le deuxième niveau correspond aux conditions liées aux réseaux. Ces derniers permettent à leurs membres d'acquérir des capacités organisationnelles, s'ils organisent des actions dédiées spécialement à cette fin. Les formations et les visites

---

<sup>497</sup> VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 25, n°3-4, p. 155-194.

<sup>498</sup> ZAHRA S. et George G., 2002, « Absorptive capacity : a review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, no 2, p. 187-203.

d'échanges restent les mécanismes les plus utilisés. Plusieurs interviewés ont insisté sur le rôle des formations organisées par le réseau. La présidente de M4 a affirmé que « le réseau nous aide à travers les formations ». Celle de l'organisation Mr7 indique aussi « le réseau nous a fait des formations sur la gestion administrative ». D'autre part, nous avons constaté aussi que le comportement du réseau constitue un facteur décisif. Quand il reste à l'écoute des organisations en adoptant une approche participative, le climat d'apprentissage devient plus favorable. La présidente de Gu6 nous a illustré cette situation ainsi : « Par exemple, nous pouvons dire au réseau, aujourd'hui, que nous n'avons pas besoin des formations sur la gestion administrative et la gestion financière, mais nous avons plutôt besoin des techniques de commercialisation et de marketing. Et après le réseau fait appel à ses formateurs et viennent nous demander nos problèmes en marketing. C'est ça l'avantage et le point fort du réseau ». La présidente de M3, qui reconnaît le rôle du réseau dans leur apprentissage, a dit « Ils (les responsables du réseau) nous donnent du temps et nous écoutent. Ils rendent services à toutes les personnes ». Ce qui montre clairement l'engagement manifeste du réseau dans le développement des capacités organisationnelles des entreprises de l'ESS.

Troisièmement, il est important de retenir que l'environnement du réseau et ses partenariats constitue aussi une condition *sin à qua non* pour améliorer le processus d'apprentissage des organisations membres. Les interviewés ont mis l'accent sur le rôle déterminant des bailleurs de fond des réseaux. Le transfert des capacités s'améliore davantage par le financement des partenaires. Le fondateur de F9 indique « il y avait un projet financé par OXFAM pour le renforcement des capacités des membres du réseau à travers les visites d'échanges et les projets verts. Nous avons bénéficié de ces projets ». La présidente de M3 le confirme aussi par cette citation : « on aimerait bien que les réseaux bénéficient des financements intéressants pour qu'ils puissent aider les gens ».

### c. Mécanismes d'apprentissage

Après avoir exposé les conditions favorisant d'apprentissage des capacités organisationnelles, il nous est indispensable d'aborder les mécanismes mis en oeuvre. Les acteurs enquêtés nous ont évoqué une multitude de mécanismes qui assurent le transfert des capacités dans les réseaux. Le tableau ci-après les récapitule selon les organisations concernées.

Tableau 39 : Mécanismes d'apprentissage des capacités organisationnelles

Mécanismes d'apprentissage	Organisations
Formation	Ai8 ; Gg5 ; Gu6 ; K1 ; M4 ; M3 ; Mr7
Visites d'échanges	Ai8 ; F9 ; M3 ; Mr7
Rencontres formelles	Ai8 ; M4
Echanges informels	Gu6 ; M3 ; M4
Accompagnement	M3 ; M4 ; Mr7

La formation est un mécanisme prépondérant dans le transfert des capacités au sein des réseaux de l'ESS. La majorité des interviewés ont évoqué ce mécanisme comme un moyen principal de l'apprentissage privilégié par leurs réseaux. Le représentant de Ai8 a révélé « ce changement a eu lieu grâce à la volonté des membres de bureau et grâce aux formations que nous avons eues auprès du réseau ». Ce qui a été confirmé généralement par les autres organisations. La présidente de Gu6 a valorisé ce mécanisme « les coopérantes ont beaucoup bénéficié des formations du réseau ». Néanmoins, le représentant de K1 a un avis différent « les formations qui ont été organisées sont peu profitables ». La présidente de Gg5 a ajouté « le réseau n'a aucun apport sur la coopérative sauf les formations dans la gestion administrative et financière. Et juste au niveau des informations sans savoir-faire ». Ces derniers témoignages démontrent la limite du transfert des capacités qui privilégie les formations.

Selon la classification des mécanismes d'apprentissage cités par Zollo, M. et S.G. Winter (2002)<sup>499</sup>, les formations peuvent être considérées comme la codification des connaissances. Mais les organisations enquêtées ne s'efforcent pas pour codifier leurs connaissances propres. Elles se servent des manuels produits par les externes.

Le deuxième mécanisme le plus cité correspond aux visites d'échange. Quatre organisations l'ont cité comme un moyen d'apprentissage adopté dans leurs réseaux. Un membre de Ai8 a signalé « les visites d'échanges nous ont appris beaucoup de chose ». L'impact de ce type de mécanisme était très fort sur les femmes membres des coopératives. La présidente de mr7 a annoncé « quand nous avons participé aux sorties et aux expositions organisé par le réseau, les femmes ont appris comment se confronter et faire face à leurs maris pour avoir leur autonomie ».

D'autres mécanismes de transfert des capacités ont été relevés par quelques organisations. Les réseaux n'y ont fait recours que rarement. Il s'agit des rencontres formelles qui s'organisent spécialement pour l'échange des expériences, et l'accompagnement personnalisé au profit des organisations membres. Les rencontres informelles avec les autres membres du réseau permettent aussi l'acquisition de certaines capacités. La présidente de M4 fait mention de l'importance de ces rencontres « dans la coopérative, on a appris beaucoup de chose auprès des personnes rencontrées dans le réseau ».

En somme, les formations restent le mécanisme le plus dominant dans le transfert des compétences au sein des réseaux. Il semble qu'il est nécessaire d'évaluer la performance de chaque mécanisme selon l'acquisition des capacités organisationnelles par les structures de l'ESS. C'est une mission qui peut être l'objet de recherches futures.

---

<sup>499</sup> ZOLLO M., WINTER S., G., 2002, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science*, 13, 339-351.

## Conclusion du chapitre 6

Le processus d'apprentissage des capacités organisationnelles par les organisations de l'ESS est formellement compliqué. Nous avons essayé de l'examiner à travers une enquête qualitative menée auprès de 9 cas d'organisations. Une analyse de contenu a été effectuée sur l'ensemble des entretiens. Les conclusions obtenues peuvent être ordonnées en trois niveaux d'analyse. Le premier se concentre sur l'identification des profils des organisations et les caractéristiques de leur processus de mise en réseau. Le deuxième se penche sur la détermination de différentes caractéristiques des réseaux. Alors que le dernier correspond à l'évaluation des capacités organisationnelles acquises et les facteurs agissant sur ce type de transfert.

La majorité des organisations de l'ESS souffrent d'une situation vulnérable. Le processus d'émergence est souvent déclenché ou assisté par une partie externe à savoir les institutions publiques ou les réseaux. Ce qui instaure une forte dépendance stratégique et limite le développement autonome de l'organisation. Par conséquent, la mise en réseau de ces organisations est généralement initiée aussi par les réseaux et parfois sous la supervision des agents administratifs ou les personnes politiques. La mise en réseau n'était pas un choix délibéré et fondé sur les besoins des organisations. Mais, Il était seulement une stratégie de réseaux qui veulent étendre leur extension. Ce qui explique la crainte de plusieurs membres et leur refus d'adhérer aux réseaux. L'accord est généralement motivé par le besoin de financement notamment les organisations nouvellement créées. Les organisations plus avancées commencent à viser la recherche du pouvoir et la recherche des partenaires à travers les réseaux.

Ces spécificités désavantageuses des organisations de l'ESS se répercutent incontestablement sur le profil des réseaux auxquels elles appartiennent. Dans un environnement culturel peu favorable à la mise en réseau, la plupart des réseaux ont

été créés sous l'impulsion des bailleurs de fonds ou des personnalités politiques. Il apparaît que le processus d'émergence se caractérise par quelques imperfections. Certains membres ont été impliqués à leur insu et sans être suffisamment informé de la stratégie du réseau. Il en résulte quelques difficultés qui gênent souvent le bon fonctionnement des réseaux. Plusieurs organisations enquêtées, notamment les plus anciennes, ont reproché le style de management caractérisé par la centralisation du pouvoir et la quasi-absence de l'approche participative. La communication inter organisationnelle au sein des réseaux a été aussi critiquée et plus particulièrement dans les réseaux nationaux et régionaux. Uniquement, les organisations créées et accompagnées par les réseaux qui sont satisfaites par le niveau de communication. Quant à l'échange inter organisationnel très limité au sein des réseaux, nous avons constaté trois types d'échanges timides : échange d'information ; échange de service et échange commercial.

Les acteurs de l'ESS enquêtés ont à plusieurs reprises évoqué le phénomène de l'opportunisme. La plupart des situations signalées sont de type « être opportuniste » au sens de Williamson et rarement de type « saisir une opportunité ». La trahison et la tricherie sont les visages les plus dominants. Nous citons à titre d'exemple : la recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) ; Exclusion des adhérents ; l'exploitation des activités des organisations ; etc. Il est à signaler aussi qu'il y a trois catégories des bénéficiaires des actions de l'opportunisme : responsables du réseau (en tant que personne), organisations ayant leur représentants dans le bureau exécutif du réseau ; le réseau lui-même.

Les organisations ont réagi différemment à l'opportunisme. Si certaines restent passives sans aucune réaction, d'autres suggèrent de mener des actions de plaidoyer pour contourner le phénomène. Nous avons distingué trois stratégies : négociation avec le responsable dans le but d'avoir une promesse pour éviter ce comportement ultérieurement ; revendication des droits par une forte campagne de

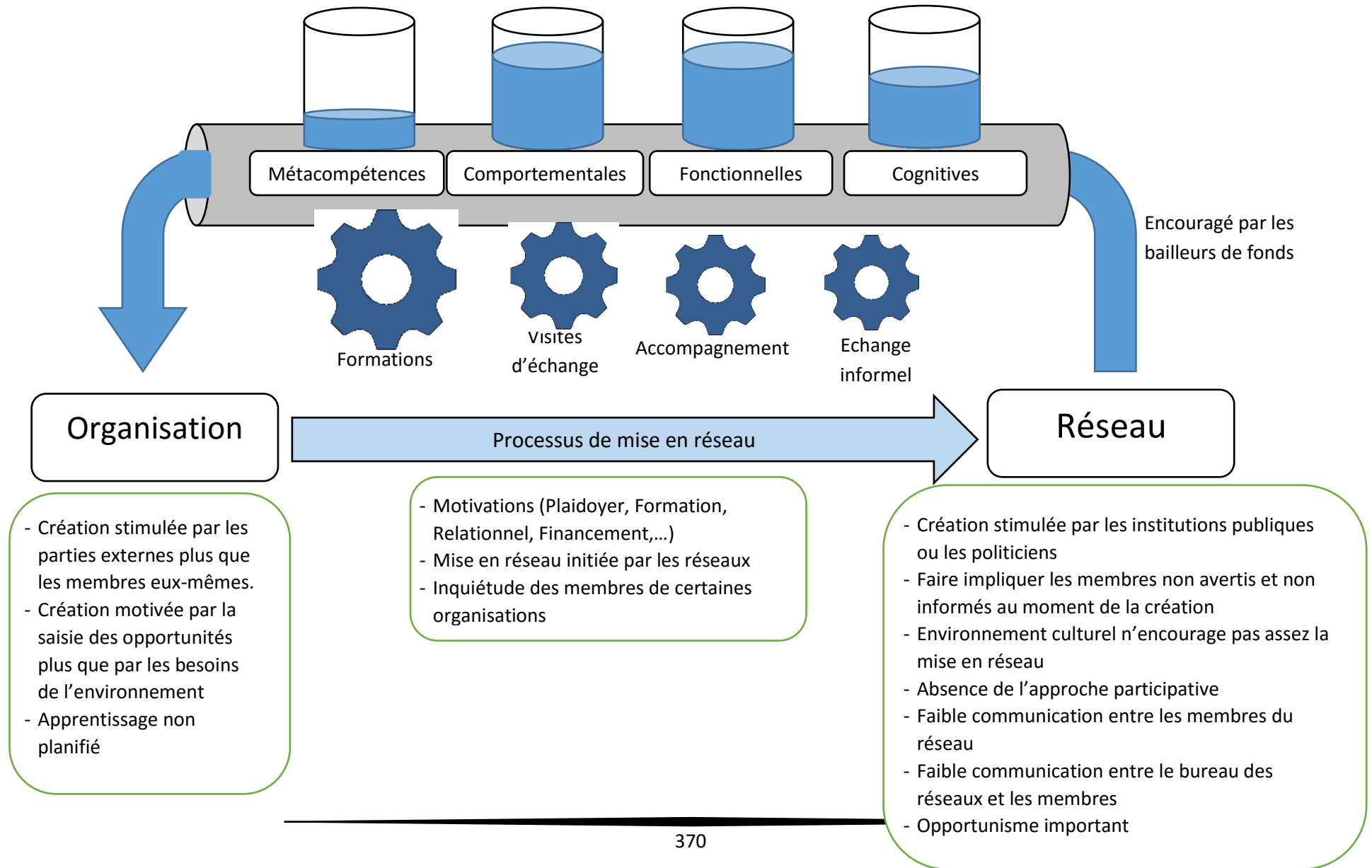


plaidoyer ; et mobilisation des autres membres pour lutter contre l'opportunisme. Cependant, Il est intéressant de signaler que le phénomène de l'opportunisme peut avoir des retombées positives sur les organisations membres des réseaux. L'analyse des entretiens révèle que les opportunistes poussent les autres acteurs à se développer.

L'examen des caractéristiques des organisations et celles des réseaux est une étape intermédiaire qui vise à approcher le rôle de la mise en réseau dans l'acquisition des capacités organisationnelles. Malgré les imperfections organisationnelles relevées ci-dessus, les réseaux jouent un rôle central dans le développement des capacités des organisations membres. La plupart des personnes enquêtées ont affirmé l'apprentissage des quatre types de capacités, mais à des niveaux distincts. Les réseaux permettent souvent le transfert des capacités fonctionnelles et les capacités comportementales. Alors que les méta compétences sont rarement ciblées par les réseaux notamment les réseaux nationaux.

Le transfert effectué a été conditionné par plusieurs facteurs : la planification des apprentissages par les organisations ; le contexte général de l'apprentissage et les mécanismes d'apprentissage privilégiés par les réseaux. Force est de constater que les organisations de l'ESS adoptent souvent « l'apprentissage manifeste ». Elles ne procèdent jamais à la planification de leurs apprentissages. Mais, certaines commencent à identifier leurs besoins et demander leur satisfaction aux réseaux. Il s'agit d'un apport important du réseau. Quant au contexte général, Les interviewés ont mis l'accent sur le rôle déterminant des bailleurs de fond des réseaux. Le transfert des capacités s'améliore davantage par le financement des partenaires. Concernant les mécanismes, les formations restent le moyen principal de transfert réalisé suivi par les visites d'échange. L'accompagnement et les échanges informels sont rarement exploités dans les réseaux de l'ESS. La figure et le tableau ci-après présentent synthétiquement les résultats de notre recherche.

Figure 43 : Mise en réseau et processus d'apprentissage des capacités organisationnelles des structures de l'ESS



## Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie nous a permis, à travers les deux analyses complémentaires des 9 cas étudiés, d'examiner la problématique de notre recherche à la lumière du cadre conceptuel et théorique préalablement défini. Ceci a été effectué selon un devis méthodologique que nous avons voulu le plus rigoureux possible.

Notre recherche étant menée dans un contexte singulier et sur un sujet très peu abordé, la démarche qualitative nous est parue particulièrement adaptée étant donnée sa charge compréhensive. L'acquisition des capacités organisationnelles dans les réseaux des structures de l'ESS est un phénomène qui nécessite une exploration en analysant tous les facteurs pouvant intervenir dans ce processus d'apprentissage. Ceci nous est de nature à nous aider à comprendre le phénomène et de construire une connaissance à partir du terrain. Notre démarche s'est voulue aussi dynamique et ouverte pour pouvoir cerner les différents aspects du processus. Et ce, sans être contraint par le cadre théorique.

Selon les principes de la méthodologie qualitative et prenant en compte plusieurs critères, nous avons choisi d'étudier 9 cas des organisations de l'ESS qui sont membres depuis au moins 3 ans des réseaux formels au niveau local, régional ou national. L'échantillon a été limité aux coopératives et aux associations à caractère économique. Les autres composantes de l'ESS ont été exclues à cause de leurs caractéristiques particulières. La sélection des cas a dû prendre en compte la diversité de la population totale, la typologie des réseaux, la diversité des territoires géographiques (nord, est, sud et ouest). Les stratégies d'enquête étant multiples, mais vu le contexte de notre recherche, nous avons privilégié les entretiens semi-directifs. Pour assurer la triangulation des données, nous avons analysé les données par deux méthodes : l'analyse textuelle et l'analyse de contenu.

Les différentes analyses ont révélé que l'acquisition des capacités organisationnelles par les entreprises de l'ESS au sein des réseaux est conditionnée par plusieurs éléments. Nous présenterons ci-après les résultats synthétiques regroupés en quatre niveaux :

- S'agissant des caractéristiques des organisations membres des réseaux, nous avons constaté que les profils des organisations conditionnent relativement le niveau d'apprentissage réalisé. La plupart des organisations ont été créées sous l'impulsion des parties externes et dans le but de saisir des opportunités et très rarement en vue de répondre aux besoins des bénéficiaires. En plus leur apprentissage, qui est généralement non planifié. Ceci réduit sensiblement l'acquisition des capacités organisationnelles. Par contre, pour les organisations qui se créent fondamentalement pour faire face à un problème sociétal et arrivent à planifier leurs apprentissage, la mise en réseau leur permet d'améliorer considérablement leur capacités organisationnelles.
- En ce qui concerne le processus de mise en réseau, la mise en réseau des organisations étudiées est essentiellement motivée par la recherche du financement, le plaidoyer, la formation et l'élargissement des relations inter organisationnelles. Il est à noter aussi que dans la plupart des cas, ce sont les réseaux qui initient ce processus de mise en réseau. Les organisations ne prennent pas l'initiative. De même, les membres sont généralement inquiets et refusent parfois l'adhésion aux réseaux. Ce qui montre le comportement conservateur des organisations.
- Dans le cas du profil des réseaux, la décision de création est généralement impulsée par les institutions publiques ou les politiciens. En plus, ils procèdent à l'implication des membres non avertis et mal informés à la création des réseaux. Il en résulte des organisations réseaux vulnérables

qui souffrent de problèmes de gestion. L'approche participative est rarement adoptée. La communication entre les organisations membres des réseaux est très faible. De même, nous avons constaté l'existence d'un opportunisme important prenant plusieurs formes. Ces pratiques déviantes peuvent limiter les apports des réseaux en termes de transfert des capacités organisationnelles.

- Enfin, concernant le transfert des capacités organisationnelles, nous avons constaté que les réseaux ont permis l'acquisition de différentes capacités mais à des niveaux différents. Les capacités comportementales et fonctionnelles sont plus affectées, suivies par les capacités cognitives et enfin par les méta-compétences. Les réseaux font recours aux différents mécanismes d'apprentissage notamment les formations et les visites d'échange. L'accompagnement et l'échange informel sont rarement cités par les acteurs enquêtés. A signaler que ce transfert de capacités a été encouragé et supporté essentiellement par les bailleurs de fond. Cela peut prêter à croire que les réseaux ne prennent pas l'initiative volontairement d'améliorer les capacités organisationnelles de leurs membres.

Nous synthétisons ci-après les différents résultats distribués par thème, pour les 9 organisations étudiées :

Tableau 40 : Synthèse des résultats empiriques des 9 cas étudiés

		K1	O2	M3	M4	Gg5	Gu6	Mr7	Ai8	F9
Profils des organisations	statut	coopérative	coopérative	coopérative	coopérative	coopérative	coopérative	association	association	association
	Secteur	Agriculture	Artisanat	Pâtisserie	Artisanat	Artisanat	Artisanat	agriculture	service	service
	Type du réseau	Réseau régional	Réseau national	Réseau provincial	Réseau provincial	Réseau provincial	Réseau régional	Réseau régional	Réseau national	Réseau national
	date de création	2010	1975	2012	2013	2003	2014	2006	2009	2009
	Initiateurs des organisations	président	institutions étatique	réseau	réseau	président d'une association	président	bailleurs de fonds	acteurs associatifs	acteur associatif
	Contexte de la création	opportunité de financement auprès d'une institution publique	promotion de l'artisanat	participation à une formation	participation à une formation	adhérentes à une association locale	après avoir divorcé, la présidente veut se réaliser « soi-même »	opportunité d'un projet	changement de statuts d'une association	la pauvreté de la commune

Processus de mise en réseau	Initiateurs de la mise en réseau	réseau	réseau	réseau	réseau	réseau	réseau	réseau	organisation	organisation
	Acceptation de la mise en réseau	positif	positif	****	****	positif	négatif	*****	positif	négatif
	motivations	Accompagnement Développement des projets Relationnel avec les étrangers Commercialisation Médias Financement	Plaidoyer Promotion et développement du secteur Commercialisation	Encadrement Formation	Plaidoyer	Recherche des partenaires Plaidoyer	Formation Logistique Organisation du secteur	Financement Formation Gestion des conflits Résoudre des problèmes des petites associations Développement des capacités organisationnelles	mobilisation des ressources humaines financement Développement Plaidoyer Partage d'informations Faire des partenariats Amélioration de rendement	Formation Promotion du concept du réseau
Profils des réseaux	Approche participative	Très faible	moyenne	moyenne	moyenne	Très faible	Moyenne	Très faible	Très faible	Très faible
	Communication réseau-membre	Absente	- satisfait	Satisfait	Satisfait	Satisfait	- Satisfait	Faible	Absente	Faible
	Communication entre les membres	Absente	Absente	Satisfait	Satisfait	Faible	Faible	Absente	Absente	Absente

	Echange entre les membres	Absent	Absent	moyen	important	moyen	moyen	Absent	Absent	Absent
	Situations d'opportunisme identifiées	Recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) Mobilisation des fonds			Mobilisation des fonds	Mobilisation des fonds Exclusion des adhérents	Exclusion des adhérents		L'exploitation des activités des organisations par le réseau	Recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) Mobilisation des fonds
	Visages d'opportunisme	Etre opportuniste Saisir une opportunité Tricherie			Saisir une opportunité Trahisons	Saisir une opportunité Trahisons		Trahisons	Non-respect des engagements Trahisons	Saisir une opportunité Etre opportuniste Tricherie
	Niveau d'opportunisme	important			moyen	moyen	moyen	faible	important	important
Capacités organisationnelles développées	Capacités cognitives			X	X		X	X		X
	Capacités fonctionnelles			X	X		X	X	X	X



	Capacités comportementales			X	X	X	X		X	X
	Métacomptences			X			X	X		
Mécanismes d'apprentissage	Formation	Un peu		X	X	X	X	X	X	
	Visites d'échange			X				X	X	X
	Rencontre formelle				X					X
	Echange informel			X	X		X			
	Accompagnement			X	X		X			
Autres facteurs	Planification des apprentissages	Non	Non	Non	Non	Non	Au début (Non) Actuellement (Oui)	Au début (Non) Actuellement (Oui)	Non	Non
	Bailleurs de fonds			X	X		X	X		X

## Conclusion générale

L'amplification des problèmes sociaux, environnementaux et économiques des sociétés contemporaines conduit actuellement à repenser le modèle économique. La perspective est d'humaniser l'économie et/ou d'économiser l'humain. L'Economie sociale et solidaire est alors mise en avant par plusieurs acteurs : académiques, sociaux et politiques. Une grande polémique entoure les rôles et les missions de ce secteur. Par ailleurs, le nombre des organisations se multiplie et s'impose comme des institutions à fort impact social et économique.

Dans le contexte marocain, les organisations de l'ESS connaissent un développement considérable. Elles ont profité des politiques publiques encourageantes et des financements conséquents des organisations internationales. Cette évolution est marquée aussi par l'apparition des réseaux. Plusieurs organisations s'orientent vers la stratégie de la mise en réseau pour différentes motivations. D'un autre côté, il est important de signaler que ces organisations souffrent encore de plusieurs contraintes liées particulièrement au niveau insatisfaisant des compétences.

Dans ce cadre, nous avons décidé dans notre recherche, d'approcher le rôle des réseaux dans l'acquisition des capacités organisationnelles des structures membres. Le but étant de comprendre comment les organisations de l'ESS peuvent profiter des réseaux pour acquérir leurs capacités organisationnelles. Si la revue de littérature est abondante dans le champ du management stratégique des entreprises classiques, peu de travaux abordent les spécificités des organisations de l'ESS. La mise en réseau et les mécanismes d'apprentissage sont incontestablement particulières dans le secteur de l'ESS.

Pour ce faire, nous avons mobilisé un cadre théorique très large qui nous a permis de contourner le phénomène de la mise en réseau de ces organisations spécifiques. Dans un premier temps, nous avons abordé le concept du réseau et ses théories. Puis, nous nous sommes penchés sur les caractéristiques des organisations de l'ESS. Enfin, nous avons étudié le processus de l'apprentissage des capacités des organisations.

Le cadre théorique du phénomène de la mise en réseau est foisonnant et ne cesse de se développer dans toutes les perspectives. Après avoir été largement étudié largement dans la sociologie, la psychologie, le management s'y investi progressivement pour discerner les pratiques des organisations qui émergent de plus en plus dans les partenariats et les réseaux inter organisationnelles. Plusieurs théories ont été développées dans le champ de management stratégique permettant de discerner cette organisation typique. Parmi les théories classiques, nous avons mobilisé la théorie de la dépendance des ressources, la théorie des coûts de transaction et les apports de Crozier et Freideberg. Les travaux réalisés ont été classés en donnant une typologie de quatre blocs élaborée selon deux critères : la nature des nœuds (organisation ou individu) et le niveau d'analyse des retombées (retombées du réseau sur les membres, retombées des membres sur le réseau). Notre recherche est alors située dans le bloc des travaux qui tente d'étudier les retombées des réseaux sur les membres en tant qu'organisations. Nous avons complété aussi ce cadre théorique par les théories à vocation sociale : La Constructivism organisationnel theory, la theory of social capital, le New Social Mouvement theory et la Durkheimian network theory. Ce qui nous a permis ensuite de cerner le phénomène de la mise en réseau et de comprendre les déterminants de la création, les motivations des organisations, les caractéristiques des réseaux et les leurs contraintes.

Nous avons constaté la centralité de l'opportunisme dans le fonctionnement des réseaux. Deux approches principales peuvent être identifiées. La première le

considère comme une contrainte pour lequel il faut adopter des mécanismes de contrôle de plus en plus ferme. Et la deuxième suppose que l'opportunisme présente des opportunités. Les auteurs de cette dernière approche avouent qu'il n'est pas judicieux de croire que nous pouvons éradiquer complètement ce phénomène humain. De même, juger un comportement opportuniste dépend généralement de la perception des autres. Un comportement considéré comme opportuniste pour l'un, ne l'est pas forcément pour l'autre. Ils ajoutent aussi que l'opportunisme n'a pas seulement des inconvénients mais il a des avantages importants. L'opportunisme peut développer les capacités de la veille stratégique des acteurs. Comme il peut aussi contribuer à stimuler l'innovation. D'un autre côté, les gains réalisés par un membre opportuniste dans un réseau peuvent être bénéfiques pour les autres. Ce qui a été vérifié dans les recherches empiriques.

La richesse de la revue de littérature effectuée d'abord sur les réseaux des organisations classiques et complétée ensuite par des théories à vocation sociale, nous a conduit à s'infléchir vers le secteur de l'économie sociale et solidaire. L'objectif étant la délimitation du secteur et l'identification des organisations de l'ESS.

L'ESS est un phénomène paradoxal. Elle est innovatrice mais très ancrée dans la tradition, elle participe dans le marché mais avec des liens sociaux non-marchands, elle se présente en tant que secteur indépendant mais se fonde sur le soutien de l'Etat<sup>500</sup>. Ainsi c'est un secteur qui se veut être à la fois économique, politique et éthique et voire même parfois religieux. Elle s'efforce d'innover une autre manière de produire, loger, financer, former, soigner distraire pour répondre aux attentes des consommateurs qui privilégient de plus en plus le bien-être collectif. C'est un secteur qui vise la transformation des sociétés contemporaines et leur économie. Les modes de gouvernance deviennent sujets d'un débat sérieux

---

<sup>500</sup> TREMBLAY P-A, 2015, « L'économie sociale et solidaire : possibilités et contraintes », Les Cahiers du CRISES , Collection Mouvements sociaux.

même au sein des entreprises capitalistes pour prendre en compte les intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires<sup>501</sup>. Ce qui a donné naissance au concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

L'ESS n'est pas faite pour subvertir les règles de fonctionnement de l'économie classique mais juste pour normaliser et admettre leur existence dans le champ économique<sup>502</sup>.

Force est de constater l'éclatement du secteur de ESS, il est à la fois dans la logique économique comme le secteur privé, et dans la logique du social comme le secteur public. Cette position hybride présente la difficulté de bien délimiter ses frontières. Le parcours de l'ESS montre une diversité de conceptions qui dépend généralement des systèmes politiques et des situations socio-économiques des sociétés. Après avoir été considérée comme une alternative à l'économie capitaliste, elle est perçue ensuite comme un secteur complémentaire qui défend une autre manière d'entreprendre. Au fil du temps, les rôles de l'ESS se sont aussi développés. Au départ, elle ne joue que le rôle de réparation des effets négatifs du capitalisme, mais grâce à sa force d'innovation, elle devient une source d'inspiration des autres acteurs. Plusieurs initiatives ont été récupérées par les entreprises classiques et l'Etat. Néanmoins, il est important de souligner quelques défis majeurs que l'ESS doit vaincre. Le virage entrepreneurial risque actuellement de nuire à l'image du secteur. A cause d'une forte concurrence, quelques organisations de l'ESS tendent à favoriser la performance économique au détriment de celle du social. De même, la forte dépendance financière vis-à-vis des organismes étatiques et des organismes internationaux risque de leur faire perdre l'autonomie de décision et de créer une dépendance stratégique. C'est le risque d'instrumentalisation.

---

<sup>501</sup> FREMEAUX P., 2012, « Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ? », Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et pour la Caisse des Dépôts et Consignations, alternatives économiques, études et communication, p. 9.

<sup>502</sup> DARBUS F., 2015, « L'économie sociale et solidaire : Possibilités et contraintes », Copublication Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR, UQAC) et CRISES, Les Cahiers du CRISES, Collection Mouvements sociaux

Etant donné la position hybride du secteur de l'ESS, l'identification de ses organisations exige un travail minutieux. A partir des principes et des valeurs de base qui encadrent les activités des organisations de l'ESS, un réseau européen est arrivé à identifier neuf caractéristiques regroupées en trois dimensions : économique, sociale et structure de gouvernance. Il s'agit des critères opérationnels permettant de reconnaître la qualité d'organisation de l'ESS. Ceci se concrétise dans le modèle économique qui, même s'il est varié, se distingue des modèles des entreprises classiques. Une étude comparative a été menée pour éclaircir les spécificités et les déterminants des organisations de l'ESS. Dans ce cadre une étude récente affirme que la coopérative est la forme principale qui vérifie complètement les caractéristiques des organisations de l'ESS<sup>503</sup>. Ce travail nous permettra évidemment de limiter notre champ empirique et de bien cibler les organisations concernées par notre recherche, notamment en l'absence à ce jour d'un cadre juridique complet au Maroc. Le projet de loi cadre en cours de validation a lui-même besoin soient émis les décrets d'application pour préciser la nature de certaines composantes à savoir : les associations à utilité sociale et économique ; les entreprises à finalité sociale, et la qualité d'organisation de l'ESS. C'est un effort législatif qui contribuera incontestablement à la structuration du secteur voire même à son développement.

Après avoir délimité les frontières des organisations de l'ESS, nous nous sommes engagés dans la clarification du concept de capacités organisationnelles et le processus de son apprentissage. La particularité des organisations sociales nous a poussés à étudier une variété des typologies. Enfin nous avons décidé d'adapter la classification de Van Der Yeugnt et al (2012) en intégrant quelques éléments des autres classifications notamment celle de Thibault C et al (2013). Les capacités organisationnelles qui feront l'objet de l'enquête sont identifiées ainsi : capacités

---

<sup>503</sup> LEVESQUE B., 2016, « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », Revue Interventions économiques [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 01 octobre 2016, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2802>, p. 11.

cognitives qui correspondent aux savoirs ; capacités organisationnelles qui renvoient aux savoir-faire liés à la gestion ; capacité comportementales qui décrivent les compétences liées aux relations publiques et à la gestion des partenariats ; et enfin les méta compétences qui indiquent les compétences de réflexion, d'innovation et les capacités à apprendre.

A l'issue de la partie théorique dédiée à la revue de littérature sur les réseaux, les organisations de l'ESS et aux capacités organisationnelles ; nous avons pu concevoir un cadre conceptuel pouvant nous guider au cours de l'enquête qualitative. Il est constitué en trois niveaux d'analyse : le premier correspond au profil des organisations de l'ESS faisant partie des réseaux dont nous aborderons les différentes caractéristiques liées aux processus et au contexte de création, aux profils des dirigeants ainsi qu'aux déterminants de la prise de décision de la mise en réseau. Le deuxième se penche sur les profils des réseaux pour mettre en relief ses caractéristiques managériales, son fonctionnement et ses contraintes notamment l'opportunisme. Enfin, le dernier niveau vise à examiner l'apprentissage des capacités organisationnelles, les mécanismes et les facteurs qui le conditionnent.

La partie empirique a été amorcée par un chapitre permettant de présenter et de justifier nos choix méthodologiques. Le but étant de préciser la posture épistémologique, la méthodologie, l'échantillon et les méthodes d'analyse des données. Ensuite, nous avons abordé l'analyse des entretiens réalisés auprès des 9 organisations objet de l'étude. Deux analyses ont été effectuées : l'analyse intra cas et l'analyse inter cas.

Sur le plan méthodologique, au début, nous nous sommes engagé dans une méthodologie quantitative, mais après avoir approfondi la revue de littérature et peaufiné la question de recherche, il s'est avéré qu'un design qualitatif est plus indiqué. Notre étude a été élaborée dans un contexte singulier et sur un sujet très peu abordé. L'acquisition des capacités organisationnelles dans les réseaux des structures

de l'ESS est un phénomène qui nécessite une exploration en analysant tous les facteurs pouvant intervenir dans ce processus d'apprentissage. Ceci nous a permis de comprendre le phénomène et d'en construire une connaissance à partir du terrain. Notre démarche a été plus ouverte pour pouvoir discerner les différents aspects du processus. Et ce sans être limité par le cadre théorique.

Selon les principes de la méthodologie qualitative, nous avons choisi d'enquêter 9 cas d'organisations de l'ESS qui sont membres depuis au moins 3 ans des réseaux formels au niveau local, régional ou national. L'échantillon a été limité aux coopératives et aux associations à caractère économique. Les autres composantes de l'ESS ont été exclues à cause de leurs caractéristiques particulières, qui pourraient biaiser nos résultats. La sélection des cas a pris en compte la diversité de la population totale, la typologie des réseaux, la diversité des territoires géographiques (nord, est, sud et ouest). Les stratégies de collecte des données en méthodologie qualitative sont multiples, mais vu le contexte de notre recherche, nous avons privilégié par commodité les entretiens semi-directifs. Les données collectées ont été anonymisées pour des considérations éthiques.

Pour assurer la triangulation des données, nous avons choisi d'analyser les données par le biais de deux méthodes : l'analyse textuelle et l'analyse de contenu. La première a été réalisée par le logiciel Iramuteq en se basant sur plusieurs techniques notamment l'analyse factorielle des correspondances et la classification de Reinert. L'objectif étant d'explorer et de relever les thématiques et les catégories pour faciliter la deuxième analyse. La deuxième analyse qui correspond à l'analyse de contenu est considérée plus importante. Et pour faciliter notre tâche, nous avons opté pour le logiciel RQDA. Il est important de signaler que le rôle des logiciels se limite à l'organisation des données et à la réalisation des calculs statistiques.

Les deux analyses effectuées ont abouti à des résultats intéressants pouvant élucider notre question de recherche. Nous avons pu clarifier le processus et les



facteurs de l'acquisition des capacités organisationnelles des structures de l'ESS auprès des réseaux. Ceci a été étudié à travers les caractéristiques et le potentiel des organisations ; la démarche et les motivations de la mise en réseau ; et le profil des réseaux et leurs contraintes. Tous ces différents aspects ont contribué à comprendre les mécanismes et les déterminants de l'apprentissage des capacités organisationnelles.

La majorité des organisations de l'ESS sont plus ou moins vulnérables. Leur émergence est souvent déclenchée ou assistée par une partie externe à savoir les institutions publiques ou les réseaux. Ce qui instaure une forte dépendance stratégique et limite le développement autonome de l'organisation. La mise en réseau n'est pas un choix délibéré et fondé sur les besoins des organisations. Mais, Il était seulement une stratégie des réseaux qui veulent étendre leur extension.

L'appartenance à un réseau est considérée comme une aventure pour la plupart des organisations. Même si le président la propose, les autres membres restent conservateurs et ne l'encouragent pas. Travailler en réseau est une perspective qui fait peur aux membres. L'implication des institutions publiques et les relations personnelles avec les membres du réseau ont été une source de confiance qui a déclenché le processus de la mise en réseau. Pour certains acteurs, le réseau est considéré comme un mal nécessaire (« الشبكة شر لا بد منه »).

Les motivations des organisations sont principalement la recherche du financement, le renforcement des capacités. Certains cas, ont insisté sur la recherche du pouvoir pour bien mener les campagnes de plaidoyer. Les réseaux sont considérés alors, dans certains cas, comme des structures d'accompagnement et de renforcement de capacités. Notamment pour les organisations nouvellement créées et plus particulièrement celles créées par les réseaux eux-mêmes. La relation entre le réseau et l'organisation membre est assimilée à accompagnateur-accompagné.

Seulement les organisations anciennes et plus développées peuvent avoir une relation équilibrée avec le réseau.

Ces spécificités désavantageuses des organisations de l'ESS se répercutent incontestablement sur le profil des réseaux auxquels elles appartiennent. Comme elles ont été initiées par les parties externes, leurs réseaux aussi ont été créés souvent sous l'impulsion des bailleurs de fonds et/ou des personnes politiques. Comme nous avons constaté aussi quelques imperfections ou cours de la création. Certains membres ont été impliqués à leur insu et sans être suffisamment informé sur la stratégie du réseau. Il en résulte quelques difficultés qui gênent souvent le bon fonctionnement des réseaux. Plusieurs organisations enquêtées, notamment les plus anciennes, ont reproché le style de management de leur réseau caractérisé par la centralisation du pouvoir et le manque de l'approche participative. La communication inter organisationnelle au sein des réseaux a été aussi critiquée et plus particulièrement dans les réseaux nationaux et régionaux. Uniquement les organisations créées et accompagnées par les réseaux sont satisfaites par le niveau de communication. Quant à l'échange inter organisationnel qui est très limité au sein des réseaux, nous avons constaté trois types d'échanges timides : échange d'information ; échange de service et échange commercial.

Il est apparu que les limites et les contraintes des organisations de l'ESS se sont expédiées vers les réseaux. Leur fonctionnement souffre d'un style de management centralisé qui n'encourage pas la communication et l'échange inter organisationnels. Et plus particulièrement pour les réseaux qui couvrent un territoire vaste. Il semble que la proximité géographique conditionne l'échange et la communication inter organisationnelle. Trois types de réseaux ont été constatés : réseaux actifs qui prennent l'initiative pour communiquer avec les organisations membres ; réseaux passifs qui attendent les initiatives des membres pour réagir ; enfin les réseaux à très faible communication.

D'un autre côté, les acteurs de l'ESS enquêtés ont particulièrement souligné le phénomène de l'opportunisme. La forme la plus dominante correspond à ce que Williamson appelle « être opportuniste » et rarement le type « saisir une opportunité ». La trahison et la tricherie sont les visages les plus récurrents. Certains cas ont mis en avant le comportement de la recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol). Il est à signaler aussi que nous avons distingué trois catégories de bénéficiaires des actions d'opportunisme : responsables du réseau (en tant que personne), organisations ayant leur représentants dans le bureau exécutif du réseau ; et le réseau lui-même.

Le défi des organisations consiste à bien gérer la situation de l'opportunisme voire même d'en profiter. Si certaines restent passives sans aucune réaction, d'autres suggèrent de mener des actions de plaidoyer pour contourner le phénomène. Nous avons distingué trois stratégies : négociation avec le responsable dans le but d'avoir une promesse pour éviter ce comportement ultérieurement ; revendication des droits par une forte campagne de plaidoyer ; et mobilisation des autres membres pour lutter contre l'opportunisme. Ces scénarios dépendent des compétences managériales des acteurs et de la forme de l'opportunisme. Cependant, Il est intéressant de signaler que ce phénomène peut avoir des retombées positives sur les organisations membres des réseaux. L'analyse des entretiens révèle que les opportunistes poussent les autres acteurs à développer leurs capacités comportementales.

Tous ces résultats intermédiaires nous ont conduit à éclaircir la problématique principale de notre recherche. L'acquisition des capacités organisationnelles est fortement conditionnée par les caractéristiques des réseaux et leur fonctionnement, et aussi par le profil des organisations et leurs motivations dans la mise en réseau. Malgré les imperfections organisationnelles relevées ci-dessus, les réseaux jouent un rôle central dans le développement des capacités des organisations membres. L'apprentissage des quatre types de capacités a été confirmé par la plupart des

organisations mais à des niveaux distincts. Les réseaux permettent souvent le transfert des capacités fonctionnelles et des capacités comportementales. Alors que les métacompétences sont rarement ciblées par les réseaux notamment les réseaux nationaux.

Plusieurs facteurs ont été associés pour assurer le transfert des capacités organisationnelles. Il s'agit notamment de la planification des apprentissages par les organisations ; des mécanismes d'apprentissage privilégiés par les réseaux ; et du contexte général de l'apprentissage. La majorité des organisations enquêtées adoptent souvent « l'apprentissage manifeste ». Elles ne procèdent jamais à la planification de leurs apprentissages. Mais, certaines commencent à identifier leurs besoins et à demander leur satisfaction aux réseaux. Ce qui constitue un apport important du réseau. Quant au contexte général, Les interviewés ont mis l'accent sur le rôle déterminant des bailleurs de fond et des partenaires des réseaux. Le transfert des capacités s'améliore davantage par le financement obtenu et les partenariats conclus. Concernant les mécanismes, les formations restent le moyen principal de transfert réalisé suivi par les visites d'échanges. L'accompagnement et les échanges informels sont rarement exploités dans les réseaux de l'ESS.

Sur le plan théorique, notre recherche s'est efforcée d'enrichir l'approche qui met l'accent sur l'interaction sociale et les mécanismes d'échanges au sein des réseaux (Josserand, 2007). Comme elle s'est inspirée aussi de la typologie, des recherches traitant les réseaux, réalisée par Chauve et al. (2010). Nous nous sommes positionné dans le bloc (B1) qui se concentre sur l'étude des retombées pour l'entreprise de son insertion dans les réseaux.

Il nous semble que la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salansik, 1978), encadre parfaitement le contexte des organisations sociales. Leurs motivations principales dans la mise en réseau correspondent fondamentalement à la mobilisation des ressources notamment les financements. Certaines dépendent

excessivement des réseaux auxquels elles appartiennent. Ce constat est valable essentiellement pour les organisations nouvellement créées qui font partie des réseaux provinciaux ; Celui qui contrôle les ressources détient le pouvoir.

La théorie des trous structuraux (Burt, 1992), explique la pérennité de certains réseaux qui souffrent des imperfections managériales. Ils profitent des trous structuraux existants entre les organisations membres pour maîtriser le déroulement défilant des projets et réussir les comportements opportunistes adoptés.

Quant aux théories à vocation sociale, nous avons constaté que les résultats de la recherche corroborent relativement les hypothèses de la Constructivist organisational theory. Les organisations plus avancées se mettent en réseau pour pouvoir maîtriser l'environnement notamment les parties prenantes. C'est le cas des acteurs qui s'intéressent au plaidoyer. Les autres organisations ne s'attendent qu'à l'apprentissage et au financement.

Le concept de l'« anomie » proposé par la Durkheimian network theory reflète parfaitement l'incohérence de certains réseaux de l'ESS. Les pratiques observées sur le terrain sont en décalage total avec les valeurs et les principes du secteur. Les visages d'opportunisme repérés dans l'enquête en sont des exemples concrets. Comme Durkheim l'a précisé, les sociétés qui souffrent du problème de « l'anomie », ne favorisent pas l'émergence des réseaux. Le contexte est un élément déterminant dans la diffusion des réseaux.

Le contexte des organisations de l'ESS confirme parfaitement quelques aspects de la théorie de Williamson. Les acteurs exploitent l'incomplétude des contrats de partenariat pour adopter des comportements opportunistes. Ce constat est valable notamment pour les organisations nouvellement créées et recrutées par les réseaux sans être suffisamment informées. Certaines organisations nous ont révélé qu'elles ont convoquées pour les assemblées constitutives des réseaux sans être avisées auparavant de leur existence. De même le manque d'expérience de certaines

organisations élargi davantage des zones d'incertitude, ce qui encourage parfaitement le phénomène de l'opportunisme.

Par contre les apports de Donaldson (1995), qui supposent que l'opportunisme est privilégié seulement dans le court terme, n'ont pas été en harmonie totale avec les résultats de notre recherche. Nous avons remarqué que les réseaux anciens continuent à adopter des stratégies opportunistes et parfois avec les même acteurs.

D'après l'étude du terrain, et dans le cadre de la typologie des réseaux selon les relations du pouvoir, nous avons constaté que les relations de pouvoir intermédiaires sont les plus dominantes dans le secteur de l'ESS au Maroc. Selon une classification basée sur la nature des membres, nous avons constaté que les réseaux enquêtés sont sous forme de « coalitions » constituées des acteurs hétérogènes (associations, coopératives, mutuelles).

Quant à l'apprentissage des capacités organisationnelles, les apports théoriques d'Arregl (1998) ont éclairci la limite de transfert des compétences. Il a précisé que « la capacité à évaluer et utiliser un savoir extérieur dépend largement du niveau de connaissance qu'avait l'entreprise auparavant et de la proximité de ces savoirs ». Ce qui peut expliquer les résultats de notre enquête. Mais nous avons remarqué dans certains cas, que les réseaux ont permis à leurs membres de développer ce type de capacités.

Sur le plan managérial, notre travail a tenté de répondre à certaines problématiques rencontrées par les organisations de l'ESS. Comme il s'agit d'un secteur à forte valeur ajoutée sociale et économique, les différents acteurs misent principalement sur le renforcement de capacités de ces structures. Ce que nous avons abordé abondamment dans cette recherche. Les résultats vont contribuer certainement à cibler les capacités organisationnelles à faire apprendre et les mécanismes les plus convenables. Ce qui peut aider les bailleurs de fonds et les

réseaux à revoir leurs stratégies et les programmes qui visent la qualification des organisations de l'ESS. D'une autre part, les réseaux peuvent en bénéficier pour développer leur fonctionnement et améliorer leurs impacts.

Ce travail de recherche n'est pas exempt de limites. Ces dernières sont surtout le fait des contraintes qui jalonnent sa conduite. Comme il s'agit d'un secteur polymorphe sans aucune base de données complète, nous avons eu des difficultés sérieuses pour déterminer notre échantillon. De même, l'étendue de la recherche au territoire national a compliqué la conduite de l'enquête. Nous étions tenus de sillonner tout le pays : le nord, le sud, l'ouest et l'oriental. En plus, la nature de notre problématique constitue un sujet très sensible pour les organisations, ce qui nous a imposé des efforts supplémentaires pour convaincre les personnes enquêtées notamment au niveau de la partie traitement de l'opportunisme.

Cette recherche peut être complétée par plusieurs travaux pour mieux cerner le phénomène de la mise en réseau dans le secteur de l'ESS. D'abord une étude quantitative permettant de tester ces résultats sera d'une valeur capitale. Une autre recherche peut être effectuée pour comprendre le mécanisme d'apprentissage adapté à chaque capacité organisationnelle. Ensuite nous proposons de mener des travaux pouvant étudier quelques un des réseaux selon la méthodologie longitudinale pour approcher leurs parcours et ses retombées sur les capacités organisationnelles de ses organisations membres. Enfin, il serait fortement utile d'étudier l'apprentissage négatif effectué par quelques organisations auprès des réseaux. Nous croyons que certains réseaux transmettent des mauvaises pratiques à leurs organisations membres.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AHUJA G., 2000, "The Duality of Collaboration : Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 317-344.
- ALLIX-DESFAUTAUX E. et JOFFRE P., 1997, « Coûts de transaction », art 37, in *L'encyclopédie de gestion, Economica*, 2ème édition, tome 1, pp. 750-775.
- ALTER S. K., 2006, « Social enterprise models and their mission and money relationships », in A. Nicholls (ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, p. 205-232, Oxford, Oxford university press.
- AMIT, R. and SCHOEMAKER, P.J., 1993, *Strategic Assets and Organizational Rent*. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- ARIBAUT M., 2009, *Get to know Ecvet better, questions and answers*, European credit system for vocational education and training (Ecvet), European commission, Education and culture.
- ARRECGL J-L., 1996, « L'identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, mars 1996.
- ARRECGL J-L., 2000, *L'approche fondée sur les ressources*. In J. Arrègle, E. Cauvin, M. Ghertman, B. Grand and P. Rousseau (Ed.), *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations* (pp. 193-252). Paris:Economica.
- ARRECGL J-L., et al., 1998, « Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N°1*,
- ASSENS, C., 1996, « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », *Flux, Cahiers du CNRS*, n° 23, p. 38-42.
- ASSENS, C., 2003, « Le réseau d'entreprise : vers une Synthèse des connaissances ». *Management International*, vol.7, issue.4, pp.49-59.
- AUSTIN J., STEVENSON H. et WEI-SKILLERN J., 2006, « Social and commercial entrepreneurship : same, different, or both ? », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, vol. 30, no 1, p. 1-22.



- AUTISSIER D, et VANDANGEON-DERUMEZ I, 2010, « Evaluer la capacité à changer d'une organisation : une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement », Conférence AIMS.
- AVENIER M-J, 2011, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 372-391. DOI 10.3917/mav.043.0372
- AVENIER M-J. & ALBERT, M.-N., 2009, *Légitimation de savoirs académiques en GRH tirant parti de l'expérience de praticiens dans une épistémologie constructiviste*, Actes du congrès AGRH 2009, Toulouse. Disponible en ligne : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009avenier-albert006.pdf>,
- AVENIER M-J. & THOMAS C., 2011, *Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !*, Cahier de Recherche n°2011-06 E4, CERAG ([http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/64/43/03/PDF/CR\\_2011-06\\_E4.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/64/43/03/PDF/CR_2011-06_E4.pdf)) .
- AVENIER M-J. et AVARD-PERRET M.-L., 2012, *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. In "Méthodologie de la recherche en sciences de gestion -Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion", de M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, Pearson Education Universitaire, chapitre 1, p. 11-62, 2012
- AVENIER M-J., 2011, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 372-391. DOI 10.3917/mav.043.0372.
- BACQ S. et JANSSEN F., 2008, « Définition de l'entrepreneuriat social : revue de littérature selon les critères géographique et thématique », IXe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- BACQ S. et JANSSEN F., 2011, « The multiple faces of social entrepreneurship : a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, nos 5-6, p. 373-403.
- BAKIS, H., 1993, « Les réseaux et leurs enjeux sociaux », *Que sais-je*, Presses Universitaires de France.
- BARATS, LEBLANC et al., 2013, « Approches textométriques du web, corpus et outils », dans Christine Barats (dir.), *Manuel d'analyse du web*, Armand Colin, Paris p. 100-124

- BARDIN L., 1977, *L'analyse de contenu*. France : PUF.
- BARNEY J.B., 1991, "Firm resources and Sustain of Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BARNIR A. and SMITH K., 2002, "Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks." *Journal of Small Business Management* 40(3): 219-232.
- BARTHELEMY J., 2006, « Externaliser pour innover : trois grandes approches », les Echos, dossier l'art de l'innovation.
- BATTILANI, PATRIZIA ET SCHRÖTER, HARM G., 2012, Demutualization and Its Problems, dans Battilani, Patrizia et Schröter, Harm G. (dir.). *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*, Cambridge, Cambridge University Press, p.150-171.
- BAZIN C., SUE R., MALET J., 2012, « Les associations s'enfoncent dans la crise », Recherches et Solidarités. Associations mode d'emploi, n° 135, janvier 2012
- BELANGER L., et FOURNIER D., 1997, « Économie sociale et solidaire », revue d'intervention sociale et communautaire, vol. 3, n° 2, p. 144-155. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/026177ar>
- BENEDICTE P. et SERGE H., 2008, "Qu'est-ce que la textométrie ? Présentation", Site du projet Textométrie, <http://textometrie.ens-lyon.fr/spip.php?rubrique80>, consulté le 10 mars 2016.
- BENOIT L., 2016, « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », Revue Interventions économiques [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 01 octobre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2802>
- BOISSINOT A. et al., 2007, Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires. 1<sup>ère</sup> journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon
- BOISSINOT A., 2008, "Le management des prestataires: vers une approche personnalisée de la relation?", Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1693-le-management-des-prestataires-vers-une-approche-personnalisee-de-la-relation/download>,
- BOIVIN L., FORTIER M., 1998, *L'Économie sociale : l'avenir d'une illusion*, Montréal, FIDES.

- BOOTO EKIONEA, BERNARD & PLAISANT, 2011, « Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances », *Recherches qualitatives – Vol 29 (3)*, pp 168-192
- BORGATTI S., & FOSTER P., 2003, “The network paradigm in organizational research: A review and typology”. *Journal of Management*, 29, 991–1013.
- BOUCHARD M., BOURQUE G. L., LEVESQUE M., 2000, « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective de nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général », *Cahiers du Crises*, n° 13, Montréal, Québec.
- BOUCHARD M.J. et RONDEAU J., 2003, « le financement de l'économie sociale, à la croisée des intérêts privés et publics. Le cas du Réseau d'investissement du Québec », *Économie et Solidarités*, vol. 34, no 1, pp.123-135.
- BOUCHARD M.J., 2006, « L'innovation sociale en économie sociale », *Chaire de recherche en économie sociale*, Collection recherche, no 2006-01.
- BOUCHARD M.J., 2008, « L'innovation sociale », *Colloque international Économie sociale et solidaire, Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Nantes, 29 et 30 septembre.
- BOUQUIN H., 2005, *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses universitaires de France, Coll. Que sais-je ?, 2ème édition, Paris
- BRABET J., 1988, « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », in *Recherches et Applications en Marketing*, Vol. 3, N°1, p.75
- BRANDENBERGER A. and NALEBUFF, B., 1995, “The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, 73(4) :57-71.
- BRASS D. et BURKHARDT M., 1992, «Centrality and Power in Organizations», in N. Nohria, R. Eccles (Éd.), *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press.
- BRASS, D.J., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H.R., & TSAI, W., 2004, “Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective”, *Academy of Management Journal*, 47, 7957817.
- BRAUDEL, F., 1980, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, Tome II*, Paris, Armand Colin.
- BRULHART F. et FAVOREU C., 2006, « Le lien contrôle - confiance - performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol 9, n° 5, p. 59- 96.

- BRUNO F., 2013, « la diversité de l'économie solidaire : atout ou faiblesse ? Du problème politique posé par l'engagement associatif », Diversité et innovation socioprofessionnels, Presse universitaires Blaise-Pascal.
- BURRELL G. et MORGAN G., 1979, Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the sociology of corporate life, Heinemann, London, p. 1-37.
- BURT, R. S.; RONCHI, D., 1994, « Measuring a large network quickly », Social Networks, vol. 6, p. 91-135.
- CAILLE A., 2003, « Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier », Revue du MAUSS, n°21, L'alter-économie. Quelle "autre mondialisation" ? p. 215-236.
- CAPRARO, M. et BAGLIN, G., 2002, L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs, Lyon : Presses Universitaires de Lyon, 2002.
- CAPRARO, M., BAGLIN, G., 2002, L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs, Lyon : Presses Universitaires de Lyon.
- Centre for the Use of Research and Evidence in Education., 2005, Systematic research review: The impact of networks on pupils, practitioners, organisations and the committees they serve. Nottingham, UK: NCSL.
- CHABAULT, D., 2008, « quelle stratégie entrepreneuriale pour les pôles de compétitivité ? une perspective néo institutionnelle », journée de recherche : Entrepreneuriat et Stratégie, Bordeaux.
- CHALENCON G. et al., « Business plan social, guide méthodologique », ESSEC Chaire entrepreneuriat social.
- CHARMILLOT, M., DAYER, C., 2007, « Démarche compréhensive et méthodes qualitatives - clarifications épistémologiques », Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative, p. 28
- CHARREIRE S., et DURIEUX F., 1999, « Explorer et tester », chapitre 3, in R.A. Thiétart et coll., Méthodologie de Recherche en Management, Dunod, p.57-80.
- CHARREIRE S. et HUAULT I., 2001, Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, n° 3, septembre, p. 31 - 55.

- Chauve V., cha B., 2010, management et réseaux sociaux : bilan e perspective de recherche, revue française de gestion N° 202/2010
- CHIA R. et Mackay B., 2007, « Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice », *Human Relations*, Vol. 60, n°1; 217-242.
- CLEMER J., 1995, *Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization*, Macmillan Canada.
- COLLETIS G., 2012, *L'urgence industrielle !* Lormont, Editions Le Bord de l'eau.
- COLLETIS G., GIANFALDONI P. et RICHEZ-BATTESTI N., 2005, « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 296, p. 825
- COLLIS, D.J., 1994, "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- COOKE, P. & WILLS, D., 1999, "Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance through Innovation Programmes", *Small Business Economics* 13, pp 219-234.
- CORBIN, J., & STRAUSS, A.L., 1990, *Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria*. *Qualitative Sociology*, 13 (1), 3-21.
- Côté, D., 2011, « Difficiles convergences : mouvement des femmes et économie sociale, l'expérience québécoise ». Dans I. Guérin, M. Hersent et L. Fraise (dir.) *Femmes, économie et développement : entre résistance et justice sociale* (pp. 283-312). Paris : ERES/IRD.
- COWAN P. et DAVID D. FORAY., 2000, "The explicit economics of knowledge codification and tacitness". *Indust. Corporate Change* 9 211–253.
- CRAHAY, M., 2006, « Qualitatif – Quantitatif : Des enjeux méthodologiques convergents ?
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- CUENOUD T., MOREAU C. et MERTENS S., 2013, « Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 329, p. 80-91.

- CUMMINGS, C., DYSON, A., MUIJS, D., PAPPS, I., PEARSON, D., & TODD, L., 2008, Evaluation of the Full Service Extended Schools Project. Nottingham, UK: DCSF Publications.
- D'IRIBARNE, P., 1989, La logique de l'honneur, Paris, Éditions du Seuil.
- DARBUS F., 2007, « Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire" (2000-2007). Contribution à la sociologie des croyances économiques ». Thèse de sociologie, Paris, EHESS.
- DARBUS F., 2015, « L'économie sociale et solidaire : Possibilités et contraintes », Copublication Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR, UQAC) et CRISES, Les Cahiers du CRISES, Collection Mouvements sociaux
- DARBUS F., LAZUECH G., 2010, « Quelle identité professionnelle pour les cadres de l'économie sociale? », XXIII e colloque de l'AddeS.
- DE KETELE, J.-M., MAROY, C., 2006, "Quels critères de qualité pour les recherches en éducation?" in PAQUAY L., CRAHAY M. & DE KETELE J.-M., L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité. Bruxelles : De Boeck Universités, coll. Pédagogies en développement.
- DEAN, J., HOLMES, S., AND SMITH, S., 1997, "Understanding Business Networks: Evidence from the Manufacturing and Service Sectors in Australia." *Journal of Small Business Management* 35(1): 78-84.
- DEFALVARD H., et al., 2013, « les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire », 18ème journées de l'Association d'Economie Sociale, le 12 et 13 septembre 2013
- DEFOURNY, J., 2004, « L'émergence du concept d'entreprise sociale », Reflets et perspectives de la vie économique, tome XLIII, no 3, p. 9-23
- DEFOURNY, J. ET M. NYSENS, 2011, « Approches européennes et américaines de l'entreprise social : une perspective comparative ». *Revue internationale de l'économie sociale*, (319), 18–35. doi:10.7202/1020805ar
- DELAMARE LE DEIST, F. ET J. WINTERTON, 2005, « What is competence ? », *Human Resource Development International*, vol. 8, no 1, p. 27-46.
- DEMOUSTIER D. ET COLLETIS G., 2012, « L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 325, p. 21-35.

- DEMOUSTIER D., 2000, « Les organisations d'économie sociale, acteur de la régulation socio-économique », *Recma*, nos 275 et 276, p. 137-148.
- DEMOUSTIER D., 2001, « l'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement », Paris, La Découverte, SYROS
- DEPOVER, C., 2009, *Méthodes et outils de recherche en sciences de l'éducation* DESTÉ, Université de Mons, Mons, 2009. Disponible en ligne : <http://ute.umh.ac.be/ped/>
- DIANI A. ET EL MACHHOUR H., 2017, *la résonance territoriale du secteur associatif au Maroc, comprendre l'implication des associations dans le développement territorial*, publications du Centre Marocain des Etudes et des recherches sur l'Entreprises Sociale.
- DONALDSON, L., 1995, *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- DONCKELS, R., AND LAMBRECHT, J., 1997, "The Network Position of Small Businesses: An Explanatory Model." *Journal of Small Business Management* 35(2): 13-25.
- DURAND, T., 2000, « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, no 127, p. 84-102.
- DURKHEIM, E., 1972, *Selected writings*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- DUTTA, S., BERGEN, M. et JOHN, G., 1994, The governance of exclusive territories when dealers can bootleg. *Marketing Science*, vol. 13, n° 1, p. 83-99.
- DUVERGER T., « Les transformations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire en France des années 1960 à nos jours », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : [http:// interventionseconomiques.revues.org/2711](http://interventionseconomiques.revues.org/2711)
- DYER, J. H. et SINGH, H., 1999, « The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 660-679.
- EHLINGER S., et al., 2007, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion* 2007/1 (no 170), DOI 10.3166/rfg.170.155-171 p. 155-171

- EINSENHARDT, K. et MARTIN, J.A., 2000, "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- EME B., 2005, « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire ». *Revue internationale de l'économie sociale*, (296), 42-55. doi:10.7202/1021861ar
- EMIN, S. et SCHIEB-BIENFAIT N., 2010, « Ce que l'économie sociale et solidaire fait à l'entrepreneuriat », Document de travail, <<http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00449623>>, version 1, 22 janvier 2010.
- ENJOLRAS B., 1996, « Associations et isomorphisme institutionnel », *Recma*, n° 261.
- FENNETEAU H. et NARO G., 2005, « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle : illustrations logistiques », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, N° 156, pp. 203-219.
- FERREIRA, N., 2004, « Économie sociale et autogestion. Entre utopie et réalité », Paris – Dunkerque, L'Harmattan – Innoval.
- FRANÇOIS F. et PACHE G., 2008, « le management stratégique des réseaux inter organisationnelles à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », *revue des sciences de gestion*, 2008/2 n° 230 p 35 à 43
- FRANCOIS F., 2008, « le mangement stratégique des réseaux inter organisationnelles à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », *revue des sciences de gestion*, 2008/2 n° 230 p 35 à 43
- FREMEAUX P., 2012, « Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ? », Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et pour la Caisse des Dépôts et Consignations, alternatives économiques, études et communication.
- FRERE B., 2013, « la diversité de l'économie solidaire : atout ou faiblesse ? Du problème politique posé par l'engagement associatif », *Diversité et innovation socioprofessionnels*, Presse universitaires Blaise-Pascal.
- FULCONIS F. et PACHE G., 2005, « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », *Revue française de gestion*, n° 156, p. 167-186.



- FULCONIS F., PACHE G., 2008, « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », *La Revue des Sciences de Gestion* 2008/2 (n° 230), p. 35-43. DOI 10.3917/rsg.230.0035
- FULCONIS, F., 2010, « les coopérations inter-organisationnelles face au risque de sclérose organisationnelle : l'opportunisme comme source potentielle de performance ? », *Timisoara Journal of economics*, vol 3
- FULCONIS, F., ET PACHE, G., 2002, « Can opportunisme be a factor of efficiency in inter-organizational relationships within a dynamic network ? », *Proceedings of the ANZAM/IFSAM 6th World Congress, Gold Coast (Australie)*.
- GALASKIEWICZ, J., 1985, *Interorganizational relations*. In R. Turner & J. Short (Eds.), *Annual review of sociology*, 11, 281–304.
- GASTALDI, D., 2000, « Des réseaux d'entreprise à l'entreprise en réseau : une stratégie originale au développement pour des PME », *Direction et Gestion*, n° 180-181, p. 31-44.
- GAVARD-PERRET M. L., D. GOTTELAND, C. HAON & A. JOLIBERT, 2008, *Méthodologie de la Recherche- Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris: Pearson Education France, pp. 5-45.
- GAVETTI, G., LEVINTHAL D., 2000, Looking forward and look backward: Cognitive and experiential search. *Admin. Sci. Quart.* 45 113– 137.
- GENARD J L., 2013, « de la capacité, de la compétence, de l'empowerment, repenser l'anthropologie de la participation », *politiques et societies*, volume 32, numéro 1, p. 43-62
- GERLACH, M. L., 1992, « The Japanese corporate network : A blockmodel analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 105-139.
- GHOSHAL, S., MORAN, P., 1996, "Bad for practice : a critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, n° 1, p. 13-47.
- GIDDENS A., 1998, « The Third Way. The Renewal of Social Democracy, Malden, Polity Press, p. 162 - 169
- GILLES E. ST-AMANT, PH.D & RENARD L., 2004, *Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles*,
- GILLES, E., et al., 2003, « capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamiques : une proposition de définitions », *Consulté sur*, pp.43-56

- GRANOVETTER, M. S, 1973, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- GRANT, R.M., 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33, 114-135.
- GRANT, R.M., 1996, "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, Vol. 7, n°4; 375-387.
- GRENIER C. et PAUGET B., 2007, « Qu'est-ce que la recherche en management ? », *Recherche en soins infirmiers* 2007/4 (N° 91), p. 12-23. DOI 10.3917/rsi.091.0012.
- GULATI R., 1995a, « Social Structure and Alliance Formation Patterns : a Longitudinal Analysis», *Administrative Science Quarterly*, December, p. 619-652
- GULATI, R., et SINGH H., 1998, "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Uncertainty and Interdependence in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, 43: 4, 781-814.
- GULATI, R., NOHRIA, N., & ZAHEER, A., 2000, "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, 21, 203–215.
- HADDADJ, S. et BESSON D., 2000, « Introduction à la gestion des compétences », *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 82-83.
- HADFIELD, M., 2005, "Middle leaders and the nature of distributed leadership in networks", Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Canada
- HADFIELD, M., JOPLING, M., NODEN, C., O'LEARY, D., & STOTT, A., 2006, "What does the existing knowledge base tell us about the impact of networking and collaboration?", A review of network based innovations in education in the UK. Nottingham, UK: National College for School Leadership. P ASSENS, C. (2003). « Le réseau d'entreprise : vers une Synthèse des connaissances ».
- HAGEDOORN J., 1993, « Understanding the Rationale for Strategic Technology Partnering : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences », *Strategic Management Journal*, July, p. 371- 385.

- HAMEL G., 1991, « Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Summer, p. 83-103.
- HAMON, B., BAZEILLE E., FORGERIT B., CASTAING H., OUSSMANE K., DIZAMB OU S., SIDIBE S., THYS L., MILLERET et LÉBOUCHER V., 2010, « Et demain quelles compétences professionnelles pour l'économie sociale et solidaire ? », Rapport d'étude, <[http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages\\_articles/mda-0/25/pjs/Rapport\\_Compétences-Prof-ESS-Universite-Poitiers.pdf](http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages_articles/mda-0/25/pjs/Rapport_Compétences-Prof-ESS-Universite-Poitiers.pdf)>.
- HANSEN MORTEN T., NOHRIA N., et TIERNEY T., 1999, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* 77(2), pp. 106.
- HARGREAVES, D.H., 2004, *Learning for life*. London, UK: Policy Press.
- HARRIS, A., CHAPMAN, C., MUIJS, D., RUSS, J., & STOLL, L., 2006, "Improving schools in challenging circumstances: Exploring the possible", *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 409–424.
- HATCHUEL A., SEGRESTIN B., 2007, « La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif », in Salles 2007, p. 27-40.
- HELLY M. et MOULEVRIER P., 2009, « Economie sociale et solidaire : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Idées*, n° 157, p 30
- HOFFMAN D. L., FRANK G. R., 1986, "Graphical representation of categorical data in Marketing research", in *Journal Sciences and Humanities*, p. 213-227
- HOGBERG and EDVINSSON, 1998, "A design for futurizing knowledge networking" *Journal of Knowledge Management*, Volume 2, Number 2, pp. 81-92(12)
- JAMEUX C., 2004, « D'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion ». In VOISIN, C., BEN MAHMOUD-JOUINI, S., EDOUARD, S. (Éds.), 2004, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*. Paris : Economica, 2004, p. 45-57.
- JARILLO, J. C., 1988, « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.
- JARRETT, D., 1998, "A Strategic Classification of Business Alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises." *Qualitative Market Research* 1(1), p : 39-49.

- JARZABKOWSKI P., BALOGUN J. ET SEIDL D., 2007, "Strategizing: The challenges of a practice perspective", *Human Relations*, Vol. 60, n°1; 1-30.
- JOFFRE P., 2000, « Innovations et réduction des coûts de transaction : vers des réseaux marchands », in Wickham Sylvain, Aurégan Pascal et Joffre Patrick, *Le marché demain*, 2ème édition actualisée, Ed. Management et société, collection Gestion en liberté, pp. 227
- JOHNSON G., MELIN L. et WHITTINGTON R., 2003, "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, n°1; 3-22.
- JOSSERAND E., 2007, « Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue française de gestion* 2007/1 (no 170), p. 95-102. DOI 10.3166/rfg.170.95-102
- JULIEN, P.-A., RAYMOND, L., JACOB, R., ABDUL-NOUR, G. (Éds.), 2003, *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, p. 1-43.
- KHEDHER, D., 2010, *L'écosystème d'une firme : une stratégie de gestion de l'innovation ouverte*, Montréal, Mémoire MBA-Recherche Stratégie de gestion, UQAM, 186 p. (disponible : <http://www.archipel.uqam.ca/3081/1/M11481.pdf>) p 6 :8
- KNOTT, P., 2009, "Integrating resource-based theory in a practice-relevant form", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2, n°2; 163-174.
- KOGUT, B., and ZANDER, U., 1993, "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation." *Journal of International Business Studies*, 24(4), pp. 625.
- LADO, A., et WILSON, M., 1994, "Human resource systems and sustained advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, n°4; 699-727.
- LALLEMENT M., 2009, *Le Travail de l'utopie, Godin et le familistère de Guise*, Paris, Les belles lettres.
- LAPOINTE, A., PAGEAU, S., 2000, « Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ? », *Actes du Cinquième Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, octobre 2000, p. 1-17

- LARSON, A., 1992, « Network dyads in entrepreneurial setting : A study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 76-104.
- LAVILLE, J.-L. et CATTANI A. (dir.), 2005, *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LAWRENCE, T-B., et SUDDABY R., 2006, « Institutions and Institutional Work », in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord (sous la direction de), *Handbook of organization studies*, Londres, Sage Publications, pp. 215-254.
- LAZEGA E., 2000, "Rule Enforcement Among Peers: A Lateral Control Regime", *Organization Studies*, vol. 21, n° 1, p. 193-214.
- LAZEGA, E., 1998, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, Presses Universitaires de France.
- LAZERSON, M. H., LORENZONI, G., 1999, « The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source », *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, n° 2, p. 235-265.
- LE MOIGNE J.L., 2007c, « Epistemology of management science. What is at stake? », Guest communication EURAM Annual Conference 2007, Paris
- LEBART L. et SALEM A., 1988, *Analyse statistique des données textuelles*, Dunod,
- LECLER, Y., 1992, L'avenir du partenariat à la japonaise, *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 50-63.
- LECOCQ X., 2004, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », *M@n@gement* 2004/3 (Vol. 7), p. 109-135.
- LELOUP F. et al., 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, économie, société* 2005/4 (Vol. 7), p. 321-332. DOI 10.3166/ges.7.321-331
- LEVESQUE B., 2003, « Fonction de base et nouveau rôle des pouvoirs publics : vers un nouveau paradigme de l'Etat », *Annals of public and cooperative economics*, 74: 4, pp. 489-513.
- LEVESQUE B., 2016, « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 01 octobre 2016, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2802> p 11

- LIN, N., 1999, Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28–51.
- LINDSAY, G., HARRIS, A., CHAPMAN, C., & MUIJS, D., 2005, School federations. Preliminary report to the DfES. Coventry, UK: University of Warwick.
- LORINO, P., 2001, Méthodes et Pratiques de la Performance : le pilotage par les processus et les compétences, Éditions d'Organisation, Paris
- LOUE C. et LAVIOLETTE M., 2006, « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », VIIIe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.
- MARENGO L., 1995. Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations. In N. M. J. Lazaric (Ed.), *Coordination économique et apprentissage des firmes* (pp. 3-22). Paris: Economica.
- MARTINET A.C., 2000, « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2000, p. 111-124.
- MARTINET A.C., 2007, *Sciences du management. Ethique, pragmatique et épistémique*, Paris, Vuibert FNEGE.
- MATHEWS, J. A., 2001, "Competitive Interfirm Dynamics within an Industrial Market System." *Industry and Innovation* 8(1): 79-107
- MERTENS S., 2010, *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, Liège.
- METCALFE, S.J., et ANDREW J., 2000, *Knowledge and capabilities. Resources, Technology and Strategy*. London and New York, Routledge: 31-52.
- MILES, R.E., et SNOW, C.C., 1992, "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, 34/4 (Summer 1992): 53-72
- MONTMORILLON (DE), B., 1997, Croissance de l'entreprise. In JOFFRE, P., SIMON, Y. (Éds.), *Encyclopédie de gestion*. Paris : Economica, 2è éd., p. 854-877.
- MORRISSETTE, J., GUIGNON, S., DEMAZIERE, D., 2011, De l'usage des perspectives interactionnistes en recherche, *Recherches qualitatives*, Vol. 30, N°1, p. 4
- MUCCHIELLI A., MESURE S. ET SAVIDAN P., 2006, « Le constructivisme », in *Le dictionnaire des sciences humaines*, PUF, Paris.

- MUCHIELLI, A., 2006, « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives », Conférence au Colloque international «recherche qualitative : Bilan et prospective ». Béziers, 27 29 juin 2006. P. 15.
- MUIJS D., 2006, “ Leadership in multi-agency contexts: A case study of extended schools in the UK”, Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Fort Lauderdale, FL.
- MUIJS D., 2007, “Leadership in extended schools”, *School Leadership and Management*, 27, 347–362.
- MUIJS D., WEST M. & AINSCOW M., 2010, “Why network? Theoretical perspectives on networking”, *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 21:1, 5-26, DOI: 10.1080/09243450903569692
- MUMFORD T. V., CAMPION M. A., MORGESON F. P., 2007, « The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels », *The Leadership quarterly*, n° 18, p. 154-166.
- NADEAU R., 1999, *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Paris, PUF, p. 209
- NARDUZZO, A., ROCCO E., WARGLIEN M., 2000, “Talking about routines in the field: The emergence of organizational capabilities in a new cellular phone network company”. G. Dosi, R. Nelson, and S. Winter, eds. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press, Oxford, U.K. 27–50.
- NGUYEN-DUY, V. & LUCKERHOFF, J., 2007, Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? *Recherche Qualitative*, N° 5, pp. 4-17
- NOGATCHEWSKY G., 2003, « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », *Revue Française de Gestion*, Vol. 298, N°147, pp. 173-183.
- NOGUES H., 2003, « Economie sociale et solidaire: quelques réflexions à propos de l'utilité sociale», *Recma*, n° 290, pp. 27-40.
- NONAKA I., 1994, A dynamic theory of knowledge creation. *Organ. Sci.* 5 14–37.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. AND INGHAM M., 1997, *La Connaissance Créatrice : La dynamique De L'entreprise Apprenante*. Paris: De Boeck Université.
- NOOTEBOOM B., 2004, *Inter-firm collaboration, networks and strategy: An integrated approach (1st ed.)*. New York, NY: Routledge.

- NORMANN R., RAMIREZ R., 1993, « From the value chain to value constellation: Designing interactive strategy», *Harvard Business Review*, p. 65-77.
- NUMAGAMI T., 1998, « The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue defense of case studies », *Organization Science*, 9/1, pp. 2-15.
- OECD, 2001, *Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Oslo, Organisation of Economic Co-operation and Development, European Union, Eurostat.
- OLIVIER DE SARDAN J.-P., 2008, *La rigueur du qualitatif*, Louvain-La-Neuve : Bruylant-Academia,
- OSTGAARD T.A. & BIRLEY S., 1994, "Personal Networks and Firm Competitive Strategy-A Strategic or Coincidental Match?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 Issue 4,
- PAQUAY L., CRAHAY M., & DE KETELE J.-M., 2006, *L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité*. Bruxelles : De Boeck.
- PARKHE A., 1993, « Partner Nationality and the structure performance relationship in strategic alliances », *Organization Science*, vol.4.2.
- PARODI, M., 2005, *Économie sociale et solidaire et développement local*. *Revue internationale de l'économie sociale*, (296), 26–41. doi:10.7202/1021860ar
- PARODI M., 2009, « L'économie sociale et solidaire une alternative à l'économie capitaliste ? », [www.recma.org/node/861](http://www.recma.org/node/861).
- PELISSIER D., 2017, *Initiation à la lexicométrie, Approche pédagogique à partir de l'étude d'un corpus avec le logiciel Iramuteq*, Mars 2017, version 6, p. 4
- PERSAIS E., 2004, « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue française de gestion*, vol. 30, no 148, p. 119-145.
- PESQUEUX Y., 2010, *Pour une épistémologie des organisations*, Universidad Autonoma Metropolitana, Mexico, Disponible sur [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/60/PDF/ConfA\\_pistA\\_moorgED415.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/60/PDF/ConfA_pistA_moorgED415.pdf) [Consulté le 20 Mars 2017]
- PFEFFER J. and SALANCIK G.-R., 1978, *The Eternal Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.



- PIAGET J., 1967a, *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris, Gallimard. P.6
- POPPER K. R., 1959, *The logic of scientific discovery*, Harper and Row, New York.
- Projet de loi cadre régissant l'économie sociale et solidaire au Maroc.
- PROUDHON P-J, 1924, *Œuvres complètes*, MM. C. Bouglé & H. Moysset (dir.), vol. 2, *Idée générale de la révolution au XIXe siècle*, Aimé Berthod (éd.), Paris, Marcel Rivière (1e éd. : 1851).
- QUINTIN J-J., 2008, *Accompagnement tutoral d'une formation collective via Internet - Analyse des effets de cinq modalités d'intervention tutorale sur l'apprentissage en groupes restreints*. Education. Université de Mons-Hainaut; Université Stendhal - Grenoble III, 2008. Français
- QUINTIN J-J, 2012, *Approches et démarches de la recherche en sciences de l'éducation*, support de cours à Université Lumière Lyon 2, p.37
- RATINAUD P., et MARCHAND P., 2015, « Des mondes lexicaux aux représentations sociales. Une première approche des thématiques dans les débats à l'Assemblée nationale (1998-2014) », *Mots. Les langages du politique*, vol. 108, no. 2, pp. 57-77,
- RAYNAL F., & RIEUNIER A., 2003, *Pédagogie : dictionnaire des concepts clés* (3ème édition). Paris : ESF, p 260
- REBOUD S., et MAZZAROL T W., 2005, « PME innovantes et réseau d'acteurs complémentaires – résultats exploratoires en Australie Occidentale, la 50ème Conférence Annuelle de l'ICSB (International Council of Small Businesses)
- REBOUD, S., et MAZZAROL, T W., 2005, « PME innovantes et réseau d'acteurs complémentaires – résultats exploratoires en Australie Occidentale, la 50ème Conférence Annuelle de ICSB (International Council of Small Businesses)
- ROBERT A.D., & BOUILLAGUET A., 1997, *L'analyse de contenu. Que sais-je ?* France : PUF.
- ROUBY É., et THOMAS C., 2009, «L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences», *Revue interventions économiques*, vol. 40, <<http://interventionseconomiques.revues.org/134>>.
- ROUSE M.J. ET DAELLENBACH U.S., 1999, « Rethinking research methods for the resourcebased perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, Vol. 20; 487-494.

- ROYER C., 2016, « peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives ? », Recherches qualitatives – hors série - numéro 5 – pp. 82-98, Actes du colloque de l'association pour la recherche qualitative (ARQ) organisé dans le cadre du congrès de l'ACFAS, sous la direction de François Guillemette et Colette Baribeau, 16 mai 2006.
- SAINT-AMANT, G.E., SENI DAN A., 1996, Le management en tant que qu'art et métier : la recherche-action, In La formation professionnelle, Economica, Paris. pp. 257-261.
- SALLES M., 2007, « Représentations, modèles et normes pour l'entreprise », Droit et Société, Paris, n° 65, p. 21-26.
- SAVOIE-ZAJC L., 2000, L'analyse de données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD\*IST. Recherches qualitatives, 20, 99-123.
- SAVOIE-ZAJC L., 2016, comment peut-on construire un échantillonnage ? Actes du colloque recherches qualitatives, collection hors-série, numéro 5, sous la direction de François Guillemette et Colette baribeau, université McGill, Montréal, p. 103
- Saz-Carranza, A. & Ospina, S. M., 2010, "The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks - Managing the Unity-Diversity Tension", Journal of Public Administration Research and Theory. vol. 21, no 2, P. 331
- SEIBERT S.E., KRAIMER M.L., LIDEN R.C., 2001, "A Social Capital Theory of Career Success", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, p. 219-237.
- SEIDL D., BALOGUN J. ET JARZABKOWSKI P., 2006, « Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique », dans D. Golsorkhi, La fabrique de la stratégie, Ed. Vuibert: Paris.
- SIMON, H. A., 1997, Administrative Behavior. New York Free Press.
- SOPARNOT R., 2005, « Evaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », Gestion, Revue internationale de gestion, vol.29, n°4, p. 31-42.
- SOPARNOT R., 2009, « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management & Avenir* (n° 28) , p. 104-122 Document téléchargé depuis [www.cairn.info](http://www.cairn.info) - - 41.249.41.55 - 05/03/2016 13h45. © Management Prospective Ed

- TARONDEAU J.-C., 2003, *Le Management des savoirs*, 3e édition. Paris, Presses universitaires de France.
- TASSADIT Z. et MARIE J.B., 2016, « Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec Co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2727> , p12
- TEECE D., BALLINGER. ZANDER U., KOGUT B., 1995, « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : an Empirical Test », *Organization Science*, January, p. 76-92
- TEECE D.J. et al., 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- TESCH R., 1990, *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*. New York: The Falmer Press.
- THÉRET B., 2003, « Institutionnalismes et structuralismes : oppositions, substitutions ou affinités électives ? », *Cahiers d'économie politique*, vol. 44, pp. 51-78. Récupéré de [http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=CEP\\_044\\_0051](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=CEP_044_0051)
- THIETART R.A. et al., 1999, *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- TIMOTHEE D., 2016, « Les transformations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire en France des années 1960 à nos jours », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2711>
- TREMBLAY P-A, 2015, « L'économie sociale et solidaire : possibilités et contraintes », *Les Cahiers du CRISES* , Collection Mouvements sociaux.
- TREMBLAY S., et al., 2015, « La distance croissante entre le mouvement des femmes et l'économie sociale : réflexions sur le cas du québec vu depuis le saguenay-lac-saint-jean » , *L'économie sociale et solidaire : Possibilités et contraintes* , Copublication Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR, UQAC) et CRISES, *Les Cahiers du CRISES*, Collection Mouvements sociaux
- TRUDEL P., & GILBERT W., 2000, Compléter la formation des chercheurs avec le logiciel NUD\*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 87-111.

- USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., 2000, Introduction à la recherche en gestion, 2e éd., Paris, Economica. P.8
- VAN DER YEUGHT C. et BERGERY L., 2012, « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 25, n°3-4, p. 155-194.
- VAN VEEN D., VAN DEN BOOGAERT P., & VAN DER STEENHOVEN P., 2005, LCOJ monitor. Leerlingenzorg en zorgadviesteams in het voortgezet onderwijs [LCOJ monitor. Student care and care advice teams in secondary education]. Leuven, Belgium: Garant.
- VIENNEY C., 1994, L'économie sociale, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- VINCENT F., 1997, « des nouveaux outils pour financer l'économie sociale », conférence internationale sur l'économie sociale au Nord et au Sud, 7 et 8 à Ostende, Belgique.
- VYGOTSKY, L., VYGOTSKY, S., & JOHN-STEINER, V. (Eds.), 1978, Mind in society: The development of higher psychological processes. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- WACHEUX F., 1996, « Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles », Revue Française de Gestion, p. 13-24.
- WACHEUX F., 1996, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Économica, Paris
- WALKER G., KOGUT B., SHAN W., 1997, "Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network", *Organization Science*, vol. 8, n° 2, p. 109-125.
- WANLIN P., 2007, L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, Actes du colloque bilan et perspectives de la recherche qualitative, recherches qualitatives – Hors Série – numéro 3, ISSN 1715-8702. P. 252
- WATHNE, K., et HEIDE J., 2000, « Opportunism in interfirm relationships : forms, outcomes, and solutions », *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 4, pp. 36-51.
- WATZLAWICK P. (ed.), L'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir. Contributions au constructivisme, Paris, Seuil, p.27. In

Avenier M-J., Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique ?

- WILLIAMSON O. E., 1994, *Les Institutions de l'économie*, Inter Editions, Paris.
- WINTER S.G., 2000, *The Satisficing Principle in Capability Learning*, *Strategic Management Journal*, 21, 981-996.
- WILLIAMSON O. E., 1985, « *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting* », New York (NY): The Free Press.
- WOLCOTT, H.F., 2001, *Writing up qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- YANOW D., 2006, « *Thinking interpretively: philosophical presuppositions and the human sciences* »,
- YIN R.K., 1989, « *Case study research – design and methods* », in *Applied Social, Research Methods Series - volume 5*, Sage Publications
- ZACCARO S. J., 2001, *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*, Washington, DC: American Psychological Association.
- ZAHRA S. et George G., 2002, « *Absorptive capacity : a review, reconceptualization, and extension* », *Academy of Management Review*, vol. 27, no 2, p. 187-203.
- ZANDER U., KOGUT B., 1995, « *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : an Empirical Test* », *Organization Science*, January 1995, p. 76-92.
- ZARIFIAN P., 1999, « *Objectifs compétence, pour une nouvelle logique* », Rueil-Malmaison, France : Liaisons.
- ZOLLO M., WINTER S., G., 2002, « *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities* ». *Organization Science*, 13, 339-351.

# Annexes

## Annexe N°1 : Guide d'entretien

### Guide d'entretien destiné aux organisations de l'ESS membres des réseaux

Date de l'entretien	
Lieu d'entretien	
Personne enquêtée	
fonction	
Notes d'observation	

#### *1. Identification des organisations*

---

1. nom de l'organisation :
2. date de création :
3. lieu de création :
4. domaine d'intervention :
5. statut juridique :
6. nombre d'adhérents/coopérants :
7. nombre de salariés :

## *II. Diagnostic général des capacités organisationnelles des organisations*

---

8. qu'est-ce qui a changé dans le management de votre organisation depuis la création ? (management financier, stratégie, GRH, performance,...)
9. comment ce changement a été effectué ?
10. et pourquoi ?
11. Qu'est-ce qu'ils vous manquent encore pour bien développer votre organisation ? (en termes de capacités organisationnelles)
12. pourquoi vous n'avez pas pu les développer ?

## *III. Le processus de la mise en réseau des organisations*

---

13. comment la décision a été prise ?
  - a. initiative de votre organisation
  - b. initiative des membres du réseau
14. pourquoi vous avez décidé d'y appartenir ?
  - a. saisir une opportunité
  - b. diminuer certains couts
  - c. mobiliser les compétences extérieures
  - d. faire face aux turbulences de l'environnement
15. quelles étaient vos attentes ?
  - a. saisir les opportunités du marché (1-5)
  - b. financement (1-5)
  - c. renforcement des capacités (1-5)
  - d. création d'un lobbying (1-5)
  - e. mutualisation des ressources (1-5)
  - f. autres
16. comment vous avez choisi ce réseau ?
17. quelles étaient des préoccupations que vous aviez avant la prise de décision d'adhésion au réseau ?



#### IV. *Le fonctionnement du réseau.*

---

18. nom du réseau :
19. date de création du réseau
20. quel type de réseau ?
  - a. territorial
  - b. thématique
21. quel est son étendue géographique :
  - a. local ;
  - b. provincial
  - c. régional
  - d. national
  - e. international
22. stratégie de réseau
  - a. spécialisé
  - b. généraliste
23. domaine d'intervention
  - a. plaidoyer
  - b. actions sociales
  - c. renforcement des capacités
  - d. autres
24. comment le réseau a été créé ? (recherche de financement, plaidoyer, échange d'expérience, recommandation d'un partenaire...)
25. comment s'est développé ?
26. comment se fonctionne le réseau au niveau : de la gouvernance, système de pouvoir, relation entre les membres ?
27. quels sont les problèmes et les contraintes qui limitent son développement ?
28. pouvez-vous nous parler du phénomène de l'opportunisme dans le réseau ? (formes, quand, par qui...)
29. dans quelle mesure vous pouvez tolérer ou accepter un comportement opportuniste dans le réseau ? et pourquoi ?
  - a. je préfère les accepter que de se retirer du réseau
  - b. j'envisage en profiter après
  - c. l'acteur opportuniste le mérite grâce à ses efforts

- d. quand il s'agit d'un opportunisme à court terme
30. quelles sont les stratégies adoptées pour maîtriser l'opportunisme ?
- a. surveillance : réduire l'asymétrie des informations
  - b. changer la structure du réseau
  - c. adopter les nouvelles technologies pour réduire l'asymétrie des informations
  - d. la confiance
  - e. revoir les statuts et le règlement interne
  - f. sélection : sélectionner les collaborateurs
  - g. socialisation : Promouvoir les Objectifs convergeant de toutes les parties
31. est-ce que l'opportunisme peut avoir des retombés positifs sur les autres membres ?
- a. les autres membres profitent aussi de l'acteur opportuniste
  - b. il peut renforcer la veille stratégique des autres membres
  - c. développer les capacités organisationnelles des autres membres
32. quelle est votre appréciation générale sur le fonctionnement du réseau ?

#### *V. Le rôle du réseau dans l'amélioration des capacités organisationnelles des organisations membres*

---

33. qu'est-ce que le réseau vous a apporté ? (en termes de capacités organisationnelles cognitives, fonctionnelles, relationnelles, métacompétence)
34. qu'est-ce qui a changé dans votre organisation après votre adhésion au réseau ? Comment et pourquoi ?
35. comment s'effectue l'échange entre les membres du réseau ?
- a. formation
  - b. réunion
  - c. rencontre informelle
  - d. échange électronique
  - e. autres
36. qu'est-ce que vous apportez aux autres membres du réseau ?
37. quelles sont les capacités organisationnelles les plus développées par le réseau ?

- a. capacités cognitives (savoir)
- b. capacités fonctionnelles (gestion financière, GRH ...)
- c. capacités relationnelles (partenariat, ouverture...)
- d. métacompétences (innovation, compétences réflexives)

38. comment votre apparence au réseau a impacté votre stratégie ?

- a. changement radical de la stratégie
- b. modification importante
- c. petites modifications
- d. aucun changement

39. les capacités organisationnelles que vous avez développées à travers le réseau étaient :

- a. d'une manière implicite (l'apprentissage a été effectué sans en rendre compte)
- b. d'une manière explicite (vous avez planifié les capacités à développer)

40. comment vous appréciez le climat d'apprentissage dans votre réseau ?

41. avez-vous d'autres remarques à ajouter ?

Notes d'observation :

## Annexe N°1 : Corpus des entretiens

### Organisation Gg5

Date de l'enquête	22/5/2017
Lieu d'enquête	Marrakech
Personne enquêtée	Fatima
fonction	Présidente
Notes d'observation	L'entretien a eu lieu au forum international de l'ESS à Marrakech. Après avoir expliqué l'objectif de l'entretien à l'interviewée, elle m'a dit qu'elle ne connaît rien sur le réseau.

#### *Identification des organisations*

1. Organisation : Coopérative Gg5
2. Date de création :2003
3. Lieu de création : Province de Boulemane
4. Domaine d'intervention : Artisanat
5. Statut juridique : coopérative
6. Nombre de coopérants : 47
7. Nombre de salariés : 2 (gardien et chauffeur parfois).

Notre coopérative a été créée en 2003 pour lutter contre les personnes qui exploitent la main d'œuvre féminine rurale. Elles sont exploitées par ceux qui détiennent la capital « bouchkara ». La coopérative est créée pour lutter contre ces personnes en se basant sur leur propre moyen et réaliser un bénéfice propre et lutter contre la pauvreté et contre le chômage. C'est pour cela que nous avons créé une coopérative et pour que la femme rurale soit autonome.

L'idée de la création de la coopérative ne nous appartient pas. A l'époque, nous ne savons ni le travail associatif ni le travail coopératif. Nous avons adhéré à une association locale, et

après un moment, le président nous a donné l'idée de la création de la coopérative. Effectivement nous avons retenu son idée. On ne lui a pas fait regretter. Nous avons créé notre coopérative. Même s'il ne reste plus président de l'association à cause de son recrutement dans le ministère de l'intérieur qui ne lui permet pas de rester dans le travail associatif. Suite à son départ, nous sommes sortis aussi, mais nous avons gardé son idée qui reste comme un « nawat » pour nous. Dieu merci, la coopérative a été créée, et les femmes travaillent actuellement.

Dans la coopérative, avant d'aller quelque part, on fait une réunion avec un procès-verbal écrit dans le registre des réunions, on fait le tirage au sort pour assurer une démocratie notamment pour les salons d'exposition. Mais pour les autres réunions généralement c'est la présidente qui doit y aller sauf si 'il n'est pas obligatoire, nous désignons une femme à tour de rôle. On travaille de cette manière depuis la création.

En ce qui concerne la gestion financière était défectueuse au début. Après le changement de la trésorière, la gestion financière devient de plus en plus rationnelle. Nous commençons à parler des techniques et des stratégies pour économiser. Nous avons aussi des registres qui permettent de suivre les entrées et les sorties et un autre registre spécifique pour les ventes locales ou dans les salons. Dernièrement, nos opérations sont généralement effectuées par chèques. La gestion financière de la coopérative a évolué même si elle était bien depuis le début. Nous avons pu acheter un terrain pour la construction du centre de la fondation Mohamed\_5. Nous avons aussi contribué dans un projet de l'INDH par un pourcentage. Les femmes sont rémunérées par un pourcentage de 60% au lieu de 50% au début. Nos ventes actuellement notamment celles effectués à l'étranger sont transférées directement vers notre compte bancaire. De même pour les clients qui veulent acheter nos produits et qui détiennent un carnet de chèque, on lui demande de nous payer par chèque pour que tout soit légal. Le fil que nous achèterons, nous le payons aussi par chèque. La main d'œuvre reste rémunérée par espèce par ce qu'elles n'ont pas encore des comptes bancaire. Mais on compte de le faire dans le futur quand les femmes arrivent à constituer un montant respectable.

C'est les formations que nous avons eu au niveau provincial, régional ou national qui nous a aidé à développer nos capacités en termes de gestion financière. C'est les formations qui nous ont soutenu pour gérer notre coopérative. Ces formations sont organisées par l'INDH et le réseau local de Missour au niveau provincial, et au niveau régional c'était l'ODCO qui organise les formations ainsi que la délégation régionale de l'artisanat surtout en parallèle des salons d'exposition. Au niveau national, il y avait une organisation étrangère qui a soutenu les coopératives d'une manière « très très » significative, sans oublier la fondation mohamed\_5 qui nous organise des formations à haut niveau sur le volet de la gestion.

Personne n'est parfait. Nous ne pouvons pas dire que nous avons une gestion parfaite à 100%. Nous sommes des femmes analphabètes sans aucun niveau. Nous disons Dieu merci par ce que nous avons pu emporter un prix lors d'une compétition organisée par le REMESS

au niveau national. Nous nous sommes classées les deuxièmes. C'était une fierté pour notre coopérative par ce qu'il y avait des gens qui nous disaient « il ne faut pas attendre le prix, vous n'allez pas réussir par ce que vous êtes des analphabètes... ». Ils ignorent qu'il existe des choses dans la rivière qui n'existe pas dans la mer. Effectivement, même si nous sommes quasi-analphabètes, nous gérons bien notre coopérative. C'est vrai que nous n'avons pas encore arrivé à 50% de la gestion idéale. Personnellement, notre coopérative arrive à 20% de sa réussite. Notre comptable atteste aussi la qualité de notre gestion. Il nous dit que la meilleure coopérative qu'il reçoit, il ajoute aussi que nous sommes bien organisées comme une entreprise en nous comparant avec d'autres coopératives.

Bien sûr, il nous manque beaucoup. Ce qui nous manque actuellement, c'est la langue comme le français. Nous ne la parlons pas et nous ne la comprenons pas bien. Je ne dirai pas une contrainte, mais elle permet de faciliter la communication notamment avec les étrangers. On reçoit des emails et des messages. Si vrai que nous répondons actuellement. Mais par exemple, le forum d'aujourd'hui, j'ai trouvé des difficultés pour le suivre en français. Toutes les interventions étaient en français. Ça m'a vraiment dérangé, je n'arrive pas à comprendre surtout que je n'ai pas un niveau supérieur. C'est vrai que je suis scolarisée à l'école mais je ne maîtrise pas le français.

Concernant le réseau, nous avons déjà des relations avec eux avant notre adhésion. Ils nous invitent toujours à leurs rencontres. Parfois, ils ont besoin de nous quand ils veulent organiser des visites de terrain à leurs femmes et leurs coopératives. Nous les accueillons et nous partageons avec eux notre expérience. La coopérative GG5 est toujours présente dans les rencontres que le réseau organise. Après, les responsables du réseau nous a proposé d'adhérer à leur réseau. C'est eux qui nous ont proposé l'idée d'adhésion, et nous l'avons acceptée. Nous avons constaté qu'ils se comportent bien avec nous, et parfois si nous avons besoin d'un service, ils nous aident. Quand on a besoin d'une mission dans leur ville, on leur appelle par téléphone pour l'exécuter. C'est comme nous avons une personne parmi nous dans cette ville pour exécuter les missions de la coopérative.

Au moment de l'adhésion au réseau, on n'avait pas des attentes. Mais nous avons eu un objectif de créer un groupement d'intérêt économique (GIE) au niveau provincial. Dieu merci, l'objectif a été réalisé à travers le réseau. Même si nous n'avons bien réussi le GIE. Nous ne lui avons pas accordé le temps et les efforts suffisants pour aller plus loin. Je ne suis pas satisfaite en tant que présidente sur les résultats obtenus jusqu'aujourd'hui, même si nous avons signé une convention avec le ministère de l'artisanat, la délégation de l'artisanat et la préfecture de Boulemane dans le but de prendre la gestion des centres d'artisanat dans la province. C'est le GIE qui compte les gérer. La mise en service est prévue le mois de juillet prochain après avoir les équiper. J'ai eu une réunion avec la ministre de l'artisanat après la signature de la convention. Je l'ai remercié d'avoir soutenu le GIE financièrement. Le GIE est exceptionnel, il se caractérise par le fait de réunir deux secteurs d'activités : l'agriculture et l'artisanat. C'est le premier GIE au Maroc qui s'est créé de cette manière. Je l'ai remercié pour

son soutien financier et moral et je lui demande les équipements dont on aura besoin dans les centres que nous allons gérer à Boul et Outhaj pour que nous permettons aux femmes de montagne de travailler ainsi que les hommes. Il faut juste les encadrer. La ministre m'a dit qu'elle va essayer pour qu'on puisse avoir le financement du matériel. Même si le ministère a été changé à cause de la politique. Des personnes changent. Mais une fois mes travaux de réaménagement commencent, je ferai une visite avec le soutien de réseau par ce qu'ils ont des représentants dans un réseau national qui leur soutiennent. J'essaye de faire une réunion avec le nouveau ministre pour qu'on puisse avoir le matériel pour notre province. C'est ça mon objectif, la femme et l'homme se développe et sait comment réaliser soi-même par leurs propres moyens.

Le réseau nous a soutenu financièrement et moralement dans le cadre du GIE. Ils nous ont vraiment appuyé, le moment où d'autres gens ont essayé de bloquer notre initiatives. Le réseau nous a beaucoup soutenu. Je n'oublierai jamais leur soutien. Peut-être je ne resterai plus dans le GIE ou dans la coopérative GG5, je leur souhaite une continuité. C'était un grand soutien : les documents administratifs, la procédure administrative et tout. Le gouverneur aussi a contribué à la création du GIE. Il nous a donné une valeur. Même si il y a des gens qui le critique, mais ce n'est pas un problème, tout personne peut être critiqué.

Le choix du réseau s'est basé la qualité des relations antérieures. Il est vrai que nous avons eu des relations avec un réseau national, nous avons assisté à leurs formations plusieurs fois. Ils nous ont proposé d'y adhérer mais il n'y avait pas une suite ni de notre part ni de leur part. Nous n'avons pas suivi cette proposition à cause de travail quotidien et l'éloignement de notre zone rural par rapport au siège du réseau.

Les coopératives qui sont au début de parcours décident d'adhérer aux réseaux pour avoir un soutien financier et moral. Elles cherchent un accompagnement au niveau des documents et des procédures administratifs et une orientation pour savoir les partenaires à contacter. Au niveau financier, le réseau a la possibilité de soumissionner aux projets de l'INDH et les projets des organismes ou des grandes associations qui leurs permettent d'avoir le financement. L'objectif qui motive l'adhésion aux réseaux pour la majorité des coopératives est le financement.

Certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux. Elles disent que les réseaux les exploitent pour réaliser des profits en gardant pour eux les financements reçus. C'est le même problème que je rencontre dans le GIE, même si j'essaye de l'éviter le maximum possible en m'expliquant aux femmes. Ils existent des femmes analphabètes au sens du terme même s'elles sont alphabètes. Il y a des gens analphabètes et conscients comme il y a d'autres qui sont alphabètes mais inconscients. Il y a des femmes membres du GIE alphabètes et se croient qu'elles savent tout mais réellement elles ne savent rien. J'essaye de leur expliquer que c'est impossible d'être exploité par quelqu'un d'autres si tu ne lui donnes pas l'opportunité. Si tu lui donne l'opportunité, il va en profiter c'est son droit. Mais si tu ne

lui donne pas l'opportunité, il ne va pas t'exploiter bien sûr. C'est-à-dire, il va recevoir des financements pour vous, il sera obligé de les dépenser dans votre intérêt, il ne peut pas les accaparer. La préoccupation majeure des coopératives c'est de ne pas être exploitées.

Je n'ai pas des informations sur la création du réseau, et je n'assiste pas beaucoup à leurs réunions à cause de mes engagements personnels et familiaux. Je n'ai aucun problème s'ils m'appellent par téléphone pour une concertation, je leur dit souvent que vous pouvez prendre la décision que vous jugez utile pour l'intérêt du réseau. Je ne veux pas être la personne qui bloque les projets et les idées. Nous devons être ouverts. Nous devons avoir la confiance entre nous. Si nous perdons de la confiance, ce n'est pas la peine d'entrer dans des relations de réseaux. C'est préférable de se retirer. Comme je suis avec eux, et comme je suis membre du réseau, cela veut dire que j'ai de confiance en réseau. Et je compte la garder dans le futur. Comme j'ai dit, il se peut que je ne reste plus dans le réseau et même dans la coopérative GG5 que je considère mon bébé et que j'ai surveillé. La coopérative GG5 m'a fait grandir aussi, elle m'a donné une autre personnalité. C'est grâce à la coopérative que j'ai forgé ma personnalité. Il se peut que je me retire de la coopérative, et j'espère que les personnes qui nous précéderont travaillent pour que la coopérative aillent plus loin comme nous avons fait. On a réalisé 10% mais on espère qu'ils arrivent à 100%.

Le réseau devient actuellement provincial alors qu'il était au début local. Il intervient dans tous les domaines. L'objectif de la création des réseaux est le besoin d'avoir un poids et un lobby pour que l'administration l'écoute. Ainsi pour que leurs projets soient acceptés, ils doivent s'unir et se coopérer sous forme des réseaux. Ils doivent avoir une idée commune pour qu'ils puissent l'exécuter. Mais s'ils restent chacun pour soi, ils vont échouer. C'est comme la coopérative. Puisque on ne peut pas travailler individuellement on décide de se coopérer dans une coopérative. Et après on peut décider un réseau ou un GIE. Dans notre village, nous avons fait une expérience d'un réseau local, mais nous avons échoué par ce qu'il y avait des objectifs politiques derrière. J'étais vice-présidente de ce réseau, j'ai demandé au président qu'il s'écarte par ce qu'il a un objectif politique. Je lui ai dit que nous devons travailler dans le réseau sans avoir les intérêts politiques. Nous ne savons pas qu'il a cet objectif avant la constitution du réseau. On s'est rendu compte après la création qu'il a un objectif politique. C'est vrai que nous avons (tous et toutes) des intérêts politiques mais il faut savoir comment les gérer. Il faut séparer entre le travail associatif et le travail politique. Malheureusement, le réseau a échoué, et j'ai beaucoup regretté. Actuellement il y a certains éléments qui pensent de refaire l'expérience en créant un réseau, je leur demande d'écartier totalement les gens politique y compris moi-même. Je ne dois pas être parmi les responsables par ce que je peux causer l'échec du réseau. Aussi je peux les réussir peut être mais ce n'est pas sûr. Les membres du réseau ont des habitudes différentes dans leurs associations. Chacun veut s'imposer sur les autres et il veut gérer tout seul. C'est comme la coopérative, tu ne peux pas la gérer toute seule. La gestion a besoin de plusieurs idées. Par exemple, lorsque le réseau reçoit un projet, le président essaie de l'accorder à son association et ses amis. Le



président ne prend pas en compte les avis des autres membres et leurs attentes. Il n'applique pas l'approche participative. Un autre exemple concernant le GIE que je préside. Une étude a été réalisée et a montré qu'il y a une discrimination dans un projet. Même si ce n'était pas ma stratégie j'ai décidé d'arrêter le projet pour éviter ce problème et répondre aux demandes des autres membres.

Les gens peuvent tolérer le fait d'octroyer un projet à l'association de président, mais il doit discuter avec les membres pour éviter ce comportement la prochaine fois. Par ce que le réseau est déjà créé, il ne doit pas se dissoute. Ils doivent patienter. Moi je fais partie de plusieurs associations. Je préside plusieurs mais je ne travaille pas par ce que ça me dépasse. Je leur demande de m'écarter et de ne me désigner pas leur président, mais ils insistent et parfois ça se passe même dans mon absence. Pour moi c'est une responsabilité et non pas un honneur.

Dans la coopérative GG5, parfois je vois des comportements négatifs qui peuvent me pousser à démissionner et se retirer pour faire mon business. Par ce que j'étais entrepreneur avant et je peux le faire. Mais je me dis que puisque nous avons créé cette structure, les gens sont au courant de ce que nous avons fait, la coopérative a réalisé un succès de 15% au niveau national. Je dois me patienter et ce n'est pas la peine de perdre le nom de GG5 et de faire perdre le travail des femmes. Notre religion insiste sur la tolérance. Il faut qu'on applique cette valeur. Certains gens peuvent tolérer un comportement opportuniste d'un membre juste par ce qu'il fait un effort remarquable. D'autre le tolèrent pour qu'ils puissent saisir une opportunité à leur tour.

Pour éviter l'opportunisme, le membre doit participer dans les réunions du réseau, lire les rapports, communiquer par téléphone, demander les informations et le programme pour qu'il puisse être au courant. L'opportunisme peut avoir un impact positif sur les autres membres, parce qu'ils vont travailler davantage juste pour montrer à l'opportuniste qu'ils sont plus capables que lui, ou qu'il n'a plus une valeur. C'est comme le cas de notre coopérative qui s'est développé juste par la concurrence et le défi des ennemis et de ceux qui attendent l'échec de notre coopérative.

Le réseau n'a aucun apport sur la coopérative sauf les formations dans la gestion administrative et financière. Et juste au niveau des informations sans savoir-faire. On a fait un registre personnel. Au niveau de la gestion des ressources humaines, nous l'avons appris dans le cadre d'un projet de l'INDH. Aucun apport au niveau de la gestion des relations et de l'innovation. La coopérative n'a rien changé grâce au réseau.

Notre coopérative a accordé une formation aux autres membres du réseau et les coopératives de la province de Boulemane. Nous étions à leur disponibilité et nous le sommes toujours. J'invite les coopératives à participer dans les expositions régionales et nationales. Je partage

avec eux les informations nécessaires. Notre apprentissage se fait à travers les formations organisées par le réseau. C'est eux qui déterminent le thème.

Le climat d'apprentissage est plus favorable pour les associations surtout. Les coopératives ont d'autres objectifs qui se focalisent plus sur la production et non pas les formations. Les associations peuvent apprendre du réseau et appliquer ce qu'il fait. Le budget des coopératives est très bien défini et n'accorde pas de liberté pour organiser d'autres événements comme les associations.

D'une manière générale on peut dire qu'il y a une bonne relation entre le réseau et ses membres. Par ce que le réseau dispose d'un pouvoir, des relations et un poids. S'il défend un sujet, les pouvoirs publics répondent par ce qu'il contient plusieurs membres. Ce n'est pas comme une association qui n'a pas de pouvoir auprès des responsables. Le réseau peut mener une campagne de plaidoyer au niveau local comme au niveau régional et même national. Les coopératives et les associations peuvent tirer profit du réseau. Le plaidoyer sur leurs projets. Le réseau local a aidé et a créé plusieurs coopératives. Actuellement, il y a des coopératives membres de notre réseau commence à se développer.

Les réseaux échouent généralement parce qu'il y a un manque de confiance entre les membres, manque de compromis, manque de communication. Par exemple je suis président d'un GIE, quand je vais à Rabat pour traiter les problèmes des membres avec les responsables, les membres ne le savent pas. Ils ne savent pas que j'ai traité le problème de GIE avec le ministre. Certaines femmes me contactent pour connaître les nouvelles. Mais celles qui critiquent, je ne leur communique pas, parce qu'elles critiquent tout. Et j'aime leur montrer les réalisations après.

# Table des illustrations

## Tableaux

<i>Tableau 1 : Synthèse des théories à vocation sociale sur la mise en réseau</i>	38
<i>Tableau 2 : typologie des recherches dans l'approche réseau</i>	39
<i>Tableau 3 : Typologie des réseaux selon les relations du pouvoir.</i>	59
<i>Tableau 4 : Pratiques effectuées au cours de la création des réseaux</i>	67
<i>Tableau 5 : les formes d'opportunisme</i>	74
<i>Tableau 6 : visages de l'opportunisme dans un réseau inter-organisationnel</i>	75
<i>Tableau 7 : Identification et illustration des neuf stratégies opportunistes</i>	76
<i>Tableau 8 : Typologie de l'opportunisme</i>	77
<i>Tableau 9 : les quatre situations-types d'opportunisme dans un réseau inter-organisationnelle</i>	80
<i>Tableau 10 : Réaction des membres du réseau vis-à-vis d'une action d'opportunisme</i>	81
<i>Tableau 11 : stratégie pour manager l'opportunisme</i>	84
<i>Tableau 12 : Variables de management de l'opportunisme</i>	88
<i>Tableau 13 : Synthèse de la perception de l'opportunisme</i>	91
<i>Tableau 14 : tableau comparatif entre l'entreprise classique et l'entreprise sociale.</i>	127
<i>Tableau 15 : grille d'évaluation des capacités à changer des organisations</i>	154
<i>Tableau 16 : les dimensions de la capacité organisationnelle de changement</i>	159
<i>Tableau 17 : les trois modèles des capacités organisationnelles classiques</i>	181
<i>Tableau 18 : compétences des organisations de l'ESS</i>	183
<i>Tableau 19 : les compétences clés identifiées par les acteurs de l'organisation de l'ESS : Collectif Mesculun</i>	184
<i>Tableau 20 : synthèse des classifications des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS.</i>	191
<i>Tableau 21 : Tableau comparatif entre le Paradigme épistémologique constructiviste radical (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001, 2002) et Paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998)</i>	207
<i>Tableau 22 : Tableau comparatif entre la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative</i>	218
<i>Tableau 23 : Classifications des réseaux des organisations de l'ESS au Maroc</i>	227
<i>Tableau 24 : Processus fondamentaux sous-jacents aux méthodes qualitatives</i>	235
<i>Tableau 25 : Comparaison de l'analyse de contenu selon le recours ou non à un logiciel (avantage et inconvénients)</i>	240
<i>Tableau 26 : Comparaison entre le logiciel de l'analyse de contenu et le logiciel de l'analyse textuelle.</i>	240
<i>Tableau 27 : Echantillon de l'enquête</i>	246
<i>Tableau 28 : Tableau : Caractéristiques de processus de création des organisations enquêtées</i>	304
<i>Tableau 29 : Données relatives au processus d'adhésion aux réseaux</i>	310

<i>Tableau 30 : Comparaison entre les motivations issues de la littérature et celles exprimés par les organisations enquêtées</i>	316
<i>Tableau 31 : Classification des motivations par type d'organisation</i>	317
<i>Tableau 32 : Motivations et attentes des organisations mises en réseaux</i>	319
<i>Tableau 33 : Appréciation de l'approche participative dans les réseaux</i>	327
<i>Tableau 34 : Types d'échanges inter-organisationnels</i>	334
<i>Tableau 35 : Formes d'opportunisme identifiées par les acteurs de l'ESS</i>	342
<i>Tableau 36 : les quatre situations-types d'opportunisme dans un réseau inter-organisationnelle de l'ESS</i>	348
<i>Tableau 37 : Confirmation des apports des réseaux par les représentants des organisations enquêtées.</i>	349
<i>Tableau 38 : Capacités organisationnelles développées par chaque organisation</i>	360
<i>Tableau 39 : Mécanismes d'apprentissage des capacités organisationnelles</i>	365
<i>Tableau 40 : Synthèse des résultats empiriques des 9 cas étudiés</i>	374

## Figures

<i>Figure 1 : Décomposition des étapes d'une transaction</i>	31
<i>Figure 2 : l'importance des liens bilatéraux dans le développement des partenariats</i>	44
<i>Figure 3 : l'importance des liens bilatéraux dans le développement des partenariats</i>	45
<i>Figure 4 : Nombre d'alliances et nombre de partenaires</i>	46
<i>Figure 5 : Typologie des réseaux</i>	61
<i>Figure 6 : l'impact de l'opportunisme sur la performance</i>	82
<i>Figure 7 : les neuf caractéristiques des entreprises de l'économie sociale et solidaires.</i>	122
<i>Figure 8 : Comparaison du modèle économique classique / social</i>	126
<i>Figure 9 : Fonctionnement des organisations de l'ESS.</i>	129
<i>Figure 10 : Les composantes de la capacité organisationnelle</i>	145
<i>Figure 11 : Dimensions de la capacité à changer</i>	152
<i>Figure 12 : les niveaux de maturité d'une capacité organisationnelle</i>	163
<i>Figure 13 : Cycle d'apprentissage des capacités organisationnelles</i>	168
<i>Figure 14 : Cycle de gestion de la capacité organisationnelle</i>	174
<i>Figure 15 : cycle de de développement des capacités organisationnelles</i>	175
<i>Figure 16 : le modèle des capacités</i>	180
<i>Figure 17 : Modèle de compétence des organisations sociales</i>	186
<i>Figure 18 : Cadre conceptuel de la recherche</i>	196
<i>Figure 19 : Définition de l'enquête qualitative</i>	213
<i>Figure 20 : principe de l'échantillonnage retenu</i>	227
<i>Figure 21 : Différentes stratégies de recherche qualitative selon Wolcott, 2001.</i>	231

<i>Figure 22 : Nuage de mots du cas K1</i>	247
<i>Figure 23 : analyse de similitudes du cas K1</i>	250
<i>Figure 24 : Dendrogramme selon la méthode de Reinert du cas K1</i>	251
<i>Figure 25 : nuage de mots du cas O2</i>	253
<i>Figure 26 : Analyse de similitude du cas O2</i>	255
<i>Figure 27 : Dendrogramme du cas O2</i>	256
<i>Figure 28 : Nuage de mots du cas M3</i>	259
<i>Figure 29 : Analyse de similitude du cas M3</i>	261
<i>Figure 30 : Dendrogramme du cas M3</i>	262
<i>Figure 31 : Nuage de mots du cas M4</i>	264
<i>Figure 32 : ADS du cas M4</i>	267
<i>Figure 33 : Nuage de mots du cas GG5</i>	270
<i>Figure 34 : ADS du cas GG5</i>	272
<i>Figure 35 : Nuage de mots GU6</i>	275
<i>Figure 36 : ADS du cas GU6</i>	278
<i>Figure 37 : Nuage de mots du cas Mr7</i>	281
<i>Figure 38 : Analyse de similitude du cas Mr7</i>	283
<i>Figure 39 : Nuage de mots du cas Ai8</i>	286
<i>Figure 40 : Analyse de similitude du cas Ai8</i>	290
<i>Figure 41 : Nuage de mots du cas F9</i>	293
<i>Figure 42 : Analyse de similitude du cas F9</i>	296
<i>Figure 43 : Mise en réseau et processus d'apprentissage des capacités organisationnelles des structures de l'ESS</i>	370

# Table de matières

<b>DEDICACE</b> .....	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>4</b>
SOMMAIRE .....	5
INTRODUCTION GENERALE .....	8
<i>Problématique</i> .....	10
<i>Cadre théorique</i> .....	11
<i>Intérêt de la recherche</i> .....	14
<i>Méthodologie</i> .....	15
<i>Architecture de la thèse</i> .....	18
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	21
<b>Chapitre 1 : Revue systématique de la littérature sur les réseaux organisationnels</b> .....	<b>22</b>
<b>I. Le concept de réseau en management : définitions et théories sous-jacentes</b> .....	<b>23</b>
1. Définitions du réseau.....	23
a. Définitions sociologiques.....	24
b. Définitions économiques.....	25
c. Principes et caractéristiques générales des réseaux .....	27
2. Fondements théoriques des réseaux .....	29
a. Fondements théoriques classiques .....	30
i. La théorie des couts de transaction :.....	30
ii. La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salansik 1978).....	33
iii. La théorie fondée sur les ressources (Arrègle J.L, 1996).....	34
iv. La théorie des trous structuraux (burt, 1992) :.....	35
v. L’apport de Crozier et Freidberg (1977) .....	35
b. Les fondements théoriques à vocation sociale.....	36
i. La « Constructivist organisational theory ».....	36
ii. La “The theory of social capital” .....	37
iii. La “New Social Movements theory” .....	37
iv. Le « Durkheimian network theory » .....	38
c. Typologie des recherches sur les réseaux .....	39
<b>II. Les déterminants de la création et les formes de réseaux</b> .....	<b>44</b>
1. Les déterminants de la création des réseaux.....	44
a. Le profil des organisations favorisant la mise en réseau .....	44
i. L’environnement culturel des organisations : .....	44
ii. Les ressources dont disposent actuellement l’organisation :.....	45

iii.	Profil des dirigeants .....	48
b.	Les motivations des organisations pour la mise en réseau .....	50
i.	La mobilisation des ressources .....	51
ii.	La diffusion de l'innovation : .....	53
iii.	Le pouvoir (objectif politique « advocacy »).....	54
iv.	Le business developpement : .....	55
v.	Raisons liées aux challenges des dirigeants .....	56
vi.	Imposition par les partenaires .....	57
2.	Les formes et le cycle de vie des réseaux.....	58
a.	Les formes des réseaux .....	58
i.	Classification basée sur les relations de pouvoir .....	58
ii.	Autres classifications des réseaux .....	61
b.	Le cycle de vie des réseaux.....	65
i.	La première phase : la création du réseau.....	65
ii.	La deuxième phase : l'extension du réseau .....	67
iii.	La troisième phase : la maturité et le déclin du réseau .....	68
<b>III.</b>	<b>L'opportunisme dans les réseaux : une contrainte ou une opportunité ?.....</b>	<b>71</b>
1.	Vers une caractérisation de l'opportunisme .....	72
a.	L'approche traditionnelle de l'opportunisme.....	72
b.	L'opportunisme dans le courant néo institutionnel .....	72
c.	Les formes de l'opportunisme.....	73
d.	Les manifestations de l'opportunisme .....	75
2.	L'opportunisme : un phénomène à éradiquer ou à maitriser ?.....	78
a.	La gestion de l'opportunisme : entre approche orthodoxe et approche hétérodoxe .....	78
b.	Les déterminants de la réaction des acteurs.....	81
c.	Les stratégies de management de l'opportunisme .....	84
	Conclusion du chapitre 1.....	92
	<b>Chapitre 2 : L'Economie Sociale et Solidaire : Un champ varié et polymorphe .....</b>	<b>95</b>
i.	<b>Délimitation du champs de L'ESS .....</b>	<b>96</b>
1.	Essai de définition du secteur de L'ESS.....	97
2.	Approches permettant la caractérisation de l'ESS .....	99
a.	Approche par le statut.....	100
b.	Approche par les valeurs .....	100
c.	Approche par l'objet.....	101
3.	Rôle et missions de de l'ESS.....	102
a.	Mission de l'ESS et conceptions de l'intérêt général .....	103
b.	Rôle de l'ESS dans la construction d'un modèle de développement spécifique .....	104
c.	Mission de l'ESS : de la réparation à l'inspiration .....	105
i.	Rôle de réparation .....	106
ii.	Rôle d'inspiration.....	106

<b>II. ESS : un parcours résistant et compliqué</b> .....	107
1. Evolution de l'ESS : de la logique alternative à la logique complémentaire .....	107
2. Risque de virage entrepreneurial des activités de l'ESS.....	111
3. Militantisme continu contre Les mythes de l'ESS .....	112
4. Développement et exploitation des activités de l'ESS.....	115
5. Défis et limites de l'ESS .....	117
<b>III. Déterminants organisationnels des organisations de l'ESS</b> .....	120
1. Caractéristiques des organisations de l'ESS.....	121
2. Comparaison des modèles économique classique et social .....	125
Conclusion du chapitre 2.....	<b>131</b>
<b>Chapitre 3 : Capacités organisationnelles des organisations de l'Economie Sociale et solidaire (ESS) ..</b>	<b>134</b>
<b>I. Définition et caractéristiques des capacités organisationnelles</b> .....	134
1. Capacité organisationnelle et concepts connexes.....	135
a. La notion de capacité .....	135
b. La notion de compétence.....	137
c. Le concept de capacité organisationnelle .....	139
2. Les caractéristiques des capacités organisationnelles.....	142
<b>II. Typologie des capacités organisationnelles</b> .....	146
1. Les capacités dynamiques.....	147
2. La capacité à changer .....	151
3. La capacité organisationnelle de changement .....	155
a. La dimension contextuelle:.....	157
b. La dimension processuelle .....	158
c. La dimension réflexible.....	159
<b>III. Acquisition des capacités organisationnelles</b> .....	161
1. Apprentissage latent et apprentissage manifeste des capacités organisationnelles .....	162
2. Mécanismes d'apprentissage des capacités organisationnelles .....	165
a. L'accumulation d'expérience.....	165
b. L'articulation des connaissances .....	166
c. La codification des connaissances .....	167
3. Cycle d'apprentissage des capacités organisationnelles .....	167
4. Conditions favorables à la gestion des capacités organisationnelles.....	170
a. La gestion des connaissances .....	171
b. La gestion du processus de résolution de problème .....	172
<b>IV. Spécificités des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS</b> .....	177
1. Typologie théorique des capacités organisationnelles classiques.....	178
a. Modèle de Loué, C. et M. Laviolette (2006) .....	178
b. Modèle des capacités de Mumford, Campion et Morgeson (2007) .....	178
c. Modèle de Delamare et al (2005).....	179



2.	Identification des capacités organisationnelles des organisations de l'ESS.....	181
a.	Classification du référentiel européen de l'entrepreneuriat social.....	182
b.	Classification de Hamon (2010).....	182
c.	Classification de Van Der Yeugnt (2012).....	184
d.	Classifications de Thibault C. et al (2013).....	187
	Conclusion du chapitre 3.....	190
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	192
	DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE.....	198
	INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	199
	<b>Chapitre 4 : Cadre méthodologie de la recherche.....</b>	<b>200</b>
I.	<b>Fondements théoriques et méthodologiques de la recherche en sciences de gestion.....</b>	<b>201</b>
1.	Quelle posture épistémologique adopter ?.....	201
a.	Positivismisme.....	202
b.	Constructivisme.....	204
c.	Interprétativisme.....	210
2.	Méthodologie quantitative ou méthodologie qualitative ?.....	211
a.	Méthodologie qualitative.....	211
b.	Méthodologie quantitative.....	215
3.	Quelles exigences scientifiques respecter ?.....	220
II.	<b>Devis méthodologique de la recherche.....</b>	<b>222</b>
1.	Posture épistémologique et Méthodologie adoptées.....	222
2.	Echantillonnage.....	224
3.	Taille de l'échantillon.....	228
4.	Stratégie d'enquête.....	229
5.	Méthodes d'analyse de données.....	233
a.	Analyse de contenu.....	233
b.	Analyse de Mucchielli (2006).....	235
c.	Analyse textuelle (lexicométrie).....	237
	Conclusion du chapitre 4.....	242
	<b>Chapitre 5 : Analyse intra-cas des organisations enquêtées.....</b>	<b>245</b>
1.	Cas de la coopérative K1.....	246
a.	Présentation de l'organisation K1.....	246
b.	Nuage de mots du cas K1.....	247
c.	Analyse de similitude de K1.....	248
d.	Classifications de Reinert du cas K1.....	250
2.	Cas de la coopérative O2.....	252
a.	Présentation du cas de la coopérative O2.....	252
b.	Nuage de mots du cas O2.....	252
c.	Analyse de similitudes (ADS) du cas O2.....	253
d.	Classifications de Reinert du cas O2.....	255

3.	Cas de la coopérative M3 .....	257
a.	Présentation du cas M3 .....	257
b.	Nuage de mots du cas M3 .....	258
c.	Analyse de similitude du cas M3 .....	259
d.	Classifications de Reinert du cas M3 .....	261
4.	Cas de la coopérative M4 .....	263
a.	Présentation du cas M4 .....	263
b.	Nuage de mots du cas M4 .....	263
c.	Analyse de similitude du cas M4 .....	265
5.	Cas de l'organisation GG5 .....	268
a.	Présentation du cas GG5 .....	268
b.	Nuage de mots du cas GG5 .....	269
c.	Analyse de similitude du cas GG5 .....	270
6.	Cas de l'organisation GU6 .....	273
a.	Présentation du cas GU6 .....	273
b.	Nuage de mots du cas GU6 .....	274
c.	Analyse de similitude du cas GU6 .....	275
7.	Cas de l'organisation Mr7 .....	279
a.	Présentation du cas Mr7 .....	279
b.	Nuage de mots du cas Mr7 .....	280
c.	Analyse de similitude du cas Mr7 .....	281
8.	Cas de l'organisation Ai8 .....	284
a.	Présentation du cas Ai8 .....	284
b.	Nuage de mots du cas Ai8 .....	285
c.	Analyse de similitude du cas Ai8 .....	287
9.	Cas de l'organisation F9 .....	291
a.	Présentation du cas F9 .....	291
b.	Nuage de mots du cas F9 .....	291
c.	Analyse de similitude du cas F9 .....	293
	<b>Conclusion du chapitre 5</b> .....	297
	<b>Chapitre 6 : Analyse inter cas des organisations étudiées</b> .....	300
I.	<b>Profils et motivations des organisations de l'ESS faisant partie des réseaux</b> .....	301
1.	Création des organisations .....	301
2.	Processus d'adhésion .....	307
a.	Décision de mise en réseau .....	307
b.	Motivations et perceptions de la mise en réseau .....	313
II.	<b>Profils des réseaux des organisations de l'ESS</b> .....	321
1.	Création et contraintes des réseaux .....	321
2.	Fonctionnement des réseaux .....	325
a.	Approche managériale adoptée par les réseaux .....	325
b.	Appréciation de la communication au sein des réseaux .....	328

i.	Communication entre le bureau du réseau et les organisations membres .....	328
ii.	Communication entre les organisations membres elles-mêmes.....	330
c.	Echange entre les membres du réseau.....	332
3.	Opportunisme dans les réseaux étudiés.....	335
a.	Perception de l'opportunisme.....	335
b.	Formes de l'opportunisme .....	337
c.	Gestion de l'opportunisme .....	343
<b>III.</b>	<b>Apports des réseaux .....</b>	<b>348</b>
1.	Rôles des réseaux.....	349
a.	Rôle de plaidoyer .....	350
b.	Rôle d'accompagnement et de financement .....	350
c.	Rôle de renforcement des capacités organisationnelles .....	352
2.	Capacités organisationnelles développées.....	353
a.	Capacités cognitives.....	354
b.	Capacités fonctionnelles.....	355
c.	Capacités comportementales.....	356
d.	Méta compétence .....	357
3.	Facteurs favorisant l'apprentissage des capacités organisationnelles.....	362
a.	Planification de l'apprentissage.....	362
b.	Conditions favorisant l'apprentissage.....	363
c.	Mécanismes d'apprentissage .....	365
	Conclusion du chapitre 6.....	367
	CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE .....	371
	CONCLUSION GENERALE .....	378
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	392
	ANNEXES .....	414
	Annexe N°1 : Guide d'entretien .....	415
	Annexe N°1 : Corpus des entretiens.....	420
	Organisation Gg5 .....	420
	TABLE DES ILLUSTRATIONS .....	427
	Tableaux.....	427
	Figures.....	428
	TABLE DE MATIERES .....	430