



Université de Montréal

**La construction des relations entre les  
organisations du tiers secteur et l'État**

par

Annie Camus

Service de l'enseignement du management

HEC Montréal

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de docteur

en administration

option management

Juin 2012

© Camus Annie, 2012

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :

La construction des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État

Présentée par :  
Annie Camus

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Martine Vézina, président-rapporteur  
Linda Rouleau, directrice de recherche  
Marie-Claire Malo, codirectrice  
Ann Langley, membre du jury  
Luc Bernier, examinateur externe  
Emmanuel Raufflet, représentant du doyen de la FES

## Résumé

Jamais les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État n'auront été aussi nombreuses, aussi intenses et variées dans la forme et dans l'usage que dans la dernière décennie. Un phénomène qui, en prenant de l'ampleur, a pris de la valeur; en termes économique et politique certes, mais également à titre d'objet de recherche. Or, ces relations, jusqu'à maintenant, ont surtout fait l'objet de recherches à partir de perspectives économiques, politiques et administratives, avec pour effet une appréhension largement normative et unilatérale du phénomène. Peu d'attention est donnée aux processus de gestion des relations dans le temps comme à la place des acteurs ou du contexte institutionnel dans la mise en place et l'évolution de ce type de relations. En somme, peu d'écrits conceptuels explorent la production et la transformation de ces relations dans le temps en tant que phénomène social total. C'est ce qui nous conduit à poser comme question de recherche principale : « Comment se construisent les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État? »

Afin d'y répondre, nous avons opté pour une approche socioconstructiviste avec comme cadre théorique général celui de la théorie institutionnelle en théorie des organisations. Plus précisément, la présente thèse comprend trois axes de recherche : 1) les dynamiques de transformation des relations dans la durée, 2) la conceptualisation socioconstructiviste et dynamique des relations et enfin 3) la contribution des acteurs individuels à ces dynamiques de transformation des relations entre les organisations du tiers secteur et de l'État. Pour réaliser ces travaux, nous avons retenu une méthodologie générale qualitative et longitudinale à partir de l'étude d'un cas de relations entre des organisations du tiers secteur et des gouvernements. Nous avons ainsi étudié les relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et les gouvernements provincial et municipal depuis la création des CDEC dans les années 1980 à aujourd'hui (2008). Enfin, la thèse adopte un format par articles, chacun des trois articles abordant un des trois aspects du phénomène avec pour chacun, une méthode d'analyse des données spécifiques.

Le premier article offre une contribution empirique sur la transformation des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État. Cet article examine à partir d'un cas empirique longitudinal la variation dans la configuration des relations entre des organisations du tiers secteur et l'État. L'étude des relations entre les Corporations de développement économique communautaire de Montréal et les gouvernements provincial et municipal dans le secteur du développement local sur

une période de plus de vingt ans démontre que les relations ont changé, adoptant quatre configurations différentes : complémentarité, collaboration, cooptation et politique. Le cas dégage également deux phases aux dynamiques très différentes sur la période étudiée : une phase de structuration et une phase de déstructuration. Si l'étude démontre que la configuration adoptée par les relations est le reflet des dispositions de l'acteur dominant, elle laisse également entendre que l'évolution du champ d'activités influence aussi les relations et leur configuration.

Le deuxième article est un article théorique dont la contribution repose sur le développement d'une définition explicite des relations en termes organisationnels et d'un modèle conceptuel dynamique des relations OTS/État. Ainsi, à partir du concept de champ institutionnel développé par la théorie institutionnelle, nous proposons dans cet article que ces relations se construisent par l'interaction entre les organisations du tiers secteur et l'État dans un champ constitué autour d'un enjeu social. Ces interactions sont organisées sous la forme de conversations. Enfin, chacune des parties (organisations du tiers secteur et État) appartient à une catégorie spécifique d'organisations partageant une identité commune forte et institutionnalisée. Cette appartenance à ce que nous avons appelé un « territoire identitaire » vient moduler les conversations. Ce modèle permet de considérer les relations comme le produit social des acteurs organisationnels qui y sont engagés et des règles sociales du système dans lequel se déploient ces relations. Il permet aussi d'intégrer les dimensions sociale et politique, plutôt qu'uniquement économique.

Le troisième article s'intéresse aux activités des acteurs individuels dans la formalisation des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État. La formalisation des relations – à travers des ententes contractuelles, de collaboration ou des partenariats, etc. – comporte des avantages potentiels mais aussi de nombreux risques et enjeux pour chacune des parties. Or jusqu'à présent, peu d'études ont examiné concrètement comment les acteurs engagés dans ces relations font face aux défis qu'elles posent. La formalisation de ces relations correspond, selon nous, à une phase spécifique d'institutionnalisation du champ institutionnel où elles prennent place. Cette phase que nous désignons comme « en voie d'institutionnalisation », située entre l'émergence et la maturité nécessite un travail institutionnel important. C'est ce que démontre l'analyse en profondeur des activités de 3 acteurs clés ayant participé à la formalisation des relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et les gouvernements provincial et municipal. Les acteurs individuels s'engagent ainsi dans des activités visant les éléments

régulatifs, normatifs et cognitifs des institutions dans le champ « en voie d'institutionnalisation ». Les activités répertoriées renvoient enfin à trois formes de travail institutionnel soit un travail d'accommodation, un travail de protection identitaire et un travail de *strategizing* cognitif.

En plus des trois articles, la thèse comprend également une recension de la littérature, une présentation générale de la théorie institutionnelle, un cadre méthodologique général ainsi qu'une discussion des articles en lien avec la question de recherche initiale.

**Mots-clés** : relations; organisations du tiers secteur; État; modèle dynamique; théorie institutionnelle; champ institutionnel; travail institutionnel

## **Abstract**

The important growth and diversification of the third sector (Boris & Steuerle 2006) in conjunction with major shifts in government interventions in terms of devolution and privatization (Austin 2003) have induced significant transformations in third sector/government relations over the last decades. Observations demonstrate that relations between the third sector and the government have grown significantly in number, intensity and complexity (Salamon 2010; Smith & Grønberg 2006; Austin 2003), which has also given way to a diversification in the types of relations, partnerships and collaborations gaining support along with contracting and other cooperative arrangements (Selden, Sowa & Sandfort 2006; Brinkerhoff & Brinkerhoff 2011). Not surprisingly then, academic work has followed suit and an important research area has proliferated around cross-sector relations, including between third sector and government, with growing emphasis on collaborative arrangements.

But increase in collaboration, partnership or contracts does not necessarily engender simpler and easier relations. Strong theoretical arguments in favor of third sector/government cooperation are met in practice by confounding evidence of performance shortcomings (Salamon 1987; Gazley & Brudney 2007). However, extant literature provides neither comprehensive accounts of the phenomenon nor practical guidelines for managers involved in such relations. The vast majority of studies looking at third sector/government relations today are still undertaken in the fields of economics, political science or public administration. Most work is thus focused on policy making (striking the best possible arrangement), service contracting (transaction costs and supply/demand models), and comparison between different regimes and institutional arrangements at a macro-societal level (Smith & Gronberg 2006). The literature is fraught with normative work tackling the optimal design and rationale of relations that overlooks the management and dynamics of such relations. A very large number of studies do address the potential risks and benefits of third sector/government linkages and point at particular challenges to be faced by or requiring the attention of third sector organization (TSO) managers or public sector agents, but offer very little counseling for better understanding and overcoming these (Austin 2003; Hassel 1997; Bryson, Crosby and Stone 2006).

Therefore, between design, implementation and evaluation of third sector organizations(TSO)/government relations (Bryson, Crosby & Stone 2006; Seitanidi & Lindgreen

2010) lies a realm of processes and activities that have not yet been addressed (Selsky & Parker 2005; 2010). The manner in which these relations change over time and the processes that underpin these changes need to be examined. I am thus interested in the way in which the process of constructing these relations unfolds, and it is this very process that this dissertation investigates.

I argue a socio-constructivist approach, as found in organizational theory, is particularly well suited to support theorization and knowledge production around this topic. This perspective highlights the dynamic dimension of TSO/government relations as well as the importance of both institutional determinants and the activities of organizational agents. The insights and concepts of institutional theory are used to account for the socially-embedded character of the construction of such relations. Using a longitudinal qualitative case study, I investigate the evolution of the relations between third sector organizations and government over time and the processes and dynamics that underpin these changes. To do so, I specifically examine the evolution of the relations between Montreal's Community Economic Development Corporations and the provincial and municipal governments over a 20-year period. This thesis is presented in an article format, with each of the three articles addressing one aspect of this phenomenon, and each including a specific method for analyzing data.

Based on an empirical and longitudinal case study, the first paper examines the variation in third sector/government relations over time. I studied the relations between Montreal's Community Economic Development Corporations (CEDC) and the provincial (Quebec) and municipal (Montreal) governments over a 20-year period. The study shows that relations do indeed evolve. CEDC/government relations successively adopted four different configurations: complementarity, collaboration, co-optation and finally a political configuration. The case study also reveals two distinct phases in the dynamics underlying this change in configuration: a structuration phase and a later destructuration phase. Finally, the study suggests that the configuration of these relations is strongly influenced by the dominant agent's position (government) as well as the evolution of the organizational field in which they unfold.

The second paper is theoretical, the format of which is based on the development of an explicit definition of organizational relations and on a dynamic conceptual model of relations between third sector organizations (TSO) and the government. I propose an integrative conceptual framework that extends existing research on third sector/government relations in a number of ways in order to re-

examine the formation and dynamics of third sector/government relations. Drawing on institutional theory, the framework thus defines TSO/government relations as 1) the result of institutional pressures; and 2) as a dynamic phenomenon of interaction that takes on the form of conversations that 3) are constrained by and contribute to the structure actor's identity as well as the institutional context and organizational field in which they are embedded. The paper's conclusion rests on the theoretical and practical implications of the proposed conceptual model.

The third paper examines the activities of the individuals involved in the formalization of relationships between third sector organizations (TSO) and government. The formalization of these relationships, through contractual agreements, collaboration or partnerships, etc., offers potential benefits but also harbours many risks and issues for each party. However, until now, few studies have actually examined how the actors involved in these relationships face the challenges they pose. The formalization of these relationships corresponds to a specific phase of structuration in the organizational field in which they take place. This phase, defined as on the road to "being institutionalized," and situated between emergence and maturity, requires institutional work. This need is demonstrated by an in-depth analysis of the activities of three key individuals involved in the formalization of the relations between the Community Economic Development Corporations (CEDC) of Montreal, Quebec's provincial government and the City of Montreal. Individual actors engage in activities that target regulatory, normative and cognitive elements of institutions in the field now "being institutionalized." The three forms of institutional work taken on by individuals are accommodation work, identity protection work and cognitive "strategizing" work. The article concludes with a discussion of contributions to the literature on TSO/government relations and on institutional theory.

In addition to the three articles, this thesis includes a literature review, a general overview of institutional theory, a general methodological framework and a discussion of articles related to the initial research question.

**Keywords** : relations, third sector organizations, nonprofit (or not-for-profit) sector; government, State; dynamic model, institutional theory, institutional field, institutional work

# Table des matières

RÉSUMÉ .....	iii
ABSTRACT .....	vi
TABLE DES MATIÈRES .....	ix
LISTE DES TABLEAUX .....	xiv
LISTE DES FIGURES .....	xv
LISTE DES ACRONYMES .....	xvi
REMERCIEMENTS .....	xviii
CHAPITRE I - INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE II - RECENSION DES ÉCRITS.....	7
2.1 RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT : ÉTAT DES LIEUX.....	7
2.2 ÉCRITS CONCEPTUELS SUR LES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT.....	16
2.2.1 Principales approches conceptuelles .....	19
2.2.2 Approches économique et politique .....	21
2.2.3 Approches contractuelles.....	24
2.2.4 Approches de collaboration et de partenariat.....	26
2.2.5 Approches plurisectorielles .....	31
2.2.6 Approches des styles d'interaction .....	34
CHAPITRE III - PROBLÉMATIQUE ET ANCRAGE THÉORIQUE .....	38
3.1 PROBLÉMATIQUE .....	38
3.2 ANCRAGE THÉORIQUE : LA THÉORIE INSTITUTIONNELLE .....	41
3.2.1 Choix d'un cadre théorique.....	42
3.2.2 Théorie institutionnelle en théorie des organisations.....	44
3.2.2.1 Old institutionalism .....	44
3.2.2.2 New institutionalism ou néo-institutionnalisme .....	45
3.2.2.3 Réconciliation entre Old et New.....	46
3.2.3 Champ institutionnel.....	48
3.2.4 Retour de l'« agence » .....	51
3.2.5 Travail institutionnel.....	53
3.3 AXES DE RECHERCHE PROPOSÉS.....	54

<b>CHAPITRE IV - CADRE MÉTHODOLOGIQUE GÉNÉRAL.....</b>	<b>60</b>
4.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	60
4.2 UNITÉ D'ANALYSE.....	61
4.3 ÉCHANTILLONNAGE .....	61
4.4 SOURCES DE DONNÉES .....	64
4.5 COLLECTE DES DONNÉES .....	65
4.5.1 Phase 1 - Étude préparatoire .....	65
4.5.2 Phase 2 - Collecte principale .....	66
4.5.3 Phase 3 - Collecte en continu .....	70
4.6 ANALYSE DES DONNÉES .....	71
<b>CHAPITRE V - LES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT DANS LE TEMPS :</b>	
<b>VARIATION DE LA CONFIGURATION ET DYNAMIQUES .....</b>	<b>73</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>73</b>
5.1 INTRODUCTION .....	73
5.2 RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT DANS LE TEMPS .....	76
5.3 VARIATION DANS LES RELATIONS .....	79
5.3.1 Degré de formalisation .....	79
5.3.2 Degré de mutualité .....	80
5.3.3 Symétrie/Asymétrie .....	80
5.3.4 Degré de différenciation identitaire.....	81
5.3.5 Mécanismes de coordination.....	81
5.3.6 Configuration des relations.....	83
5.4 MÉTHODOLOGIE .....	83
5.4.1 Collecte des données.....	85
5.4.2 Analyse des données.....	86
5.4.3 Contexte de recherche .....	88
5.5 RÉSULTATS.....	94
5.5.1 Période 1 - Émergence .....	95
5.5.2 Période 2 - Consolidation .....	98
5.5.3 Période 3 - Réforme .....	101
5.5.4 Période 4 - Crise .....	104

5.6	DISCUSSION .....	107
5.6.1	<i>Variabilité de la configuration des relations</i> .....	107
5.6.2	<i>Changements dans la configuration</i> .....	109
5.6.3	<i>Deux phases, deux dynamiques différentes</i> .....	110
5.6.3.1	Degré de formalisation .....	110
5.6.3.2	Degré de mutualité et symétrie .....	111
5.6.3.3	Degré de différenciation identitaire .....	112
5.7	CONCLUSION .....	114
5.8	RÉFÉRENCES .....	117
 <b>CHAPITRE VI - LES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT DANS UNE PERSPECTIVE DYNAMIQUE : PROPOSITION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL</b> .....		<b>122</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....		<b>122</b>
6.1	INTRODUCTION .....	123
6.2	RELATIONS COMME CONSTRUCTION SOCIALE .....	124
6.3	DÉFINIR LES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT .....	126
6.4	CONCEPTUALISER LES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT .....	128
6.4.1	<i>Le champ institutionnel comme aire de jeu</i> .....	129
6.4.2	<i>La conversation comme modèle d'interaction</i> .....	131
6.4.3	<i>L'identité comme territoire d'appartenance</i> .....	135
6.5	CONTRIBUTIONS ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES .....	139
6.6	RÉFÉRENCES .....	140
 <b>CHAPITRE VII - LA FORMALISATION DES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT AU QUOTIDIEN : UN TRAVAIL INSTITUTIONNEL D'ACCOMMODATION, DE PROTECTION IDENTITAIRE ET DE STRATEGIZING COGNITIF</b> .....		<b>145</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....		<b>145</b>
7.1	INTRODUCTION .....	146
7.2	FORMALISATION DES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT .....	147
7.3	CHAMP EN VOIE D'INSTITUTIONNALISATION ET FORMALISATION .....	150
7.4	TRAVAIL INSTITUTIONNEL ET FORMALISATION .....	152
7.5	MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE .....	153

7.5.1	<i>Formalisation des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État : le cas des CDEC de Montréal</i> .....	154
7.5.2	<i>Collecte des données</i> .....	156
7.5.3	<i>Choix des cas d'individus</i> .....	156
7.5.3.1	Michel T.....	158
7.5.3.2	Pauline F.....	160
7.5.3.3	Edgar L.....	161
7.5.4	<i>Analyse des données</i> .....	162
7.6	RÉSULTATS.....	163
7.6.1	<i>Activités dirigées vers le pilier régulateur</i> .....	164
7.6.1.1	Négociation directe .....	164
7.6.1.2	Inflexion du rapport de force .....	166
7.6.1.3	Construction de confiance .....	168
7.6.2	<i>Activités dirigées vers le pilier normatif</i> .....	169
7.6.2.1	Affirmation de l'identité.....	169
7.6.2.2	Évaluation normative .....	170
7.6.2.3	Maintien du réseau normatif .....	171
7.6.3	<i>Activités dirigées vers le pilier cognitif</i> .....	172
7.6.3.1	Construction de sens.....	172
7.6.3.2	Théorisation ancrée .....	174
7.6.3.3	Éducation ancrée.....	175
7.7	DISCUSSION .....	176
7.7.1	<i>Travail institutionnel d'accommodation</i> .....	177
7.7.2	<i>Travail institutionnel de protection identitaire</i> .....	180
7.7.3	<i>Travail institutionnel de strategizing cognitif</i> .....	182
7.8	CONCLUSION.....	185
7.9	RÉFÉRENCES.....	195
	<b>CHAPITRE VIII – DISCUSSION</b> .....	<b>208</b>
	<b>CHAPITRE IX - CONCLUSION</b> .....	<b>213</b>
9.1	SYNTHÈSE .....	214
9.2	CONTRIBUTIONS .....	217
9.3	LIMITES .....	218
9.4	PISTES DE RECHERCHE FUTURE .....	220

9.5	<i>SCIO ME NIHIL SCIRE</i> .....	221
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>223</b>
	<b>ANNEXES</b> .....	<b>XX</b>

# Liste des tableaux

<b>TABLEAU I - PRINCIPALES APPROCHES CONCEPTUELLES RECENSÉES</b> .....	20
<b>TABLEAU II - QUESTIONS ET AXES DE RECHERCHE</b> .....	58
<b>TABLEAU III - ÉCHANTILLON RETENU POUR L'ÉTUDE</b> .....	63
<b>TABLEAU IV - RÉPARTITION DES ENTRETIENS EN FONCTION DES ORGANISATIONS</b> .....	71
<b>TABLEAU V - CONFIGURATIONS DES RELATIONS CDEC/ÉTAT</b> .....	116
<b>TABLEAU VI - CONCEPTUALISATIONS DES RELATIONS DANS LA LITTÉRATURE</b> .....	125
<b>TABLEAU VII - ACTIVITÉS EN FONCTION DE LA PHASE D'INSTITUTIONNALISATION DU CHAMP ET DES ÉLÉMENTS AFFECTÉS PAR LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL</b> .....	187
<b>TABLEAU VIII - PRÉSENTATION DES TROIS INDIVIDUS ÉTUDIÉS</b> .....	188
<b>TABLEAU IX - ACTIVITÉS DIRIGÉES VERS LES ÉLÉMENTS RÉGULATIFS</b> .....	190
<b>TABLEAU X - ACTIVITÉS DIRIGÉES VERS LES ÉLÉMENTS NORMATIFS</b> .....	191
<b>TABLEAU XI - ACTIVITÉS DIRIGÉES VERS DES ÉLÉMENTS COGNITIFS</b> .....	193
<b>TABLEAU XII - SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS ET TYPES DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL EN FONCTION DE LA PHASE D'INSTITUTIONNALISATION DU CHAMP ET DES ÉLÉMENTS AFFECTÉS PAR LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL</b> .....	194
<b>TABLEAU XIII - SYNTHÈSE DES ARTICLES ET PRINCIPALES CONTRIBUTIONS</b> .....	216

## Liste des figures

FIGURE 1 - MODÈLE CONCEPTUEL DES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT .....	138
--	-----

## Liste des acronymes

ACEF	Association coopérative d'économie familiale
ACEM	Association communautaire d'emprunt de Montréal
CA	Conseil d'administration
CDC	Corporations de développement communautaire
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CDEST	Corporation de développement de l'Est
CDR	Coopérative de développement régional
CIRIEC-Canada	Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives
CIRQ	Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CPE	Centre de la petite enfance
CRD	Conseil régional de développement
CRDÎM	Conseil régional de développement de l'Île de Montréal
CRE	Club de recherche d'emploi
CREEEM	Comité de relance de l'économie et l'emploi de l'Est de Montréal
CREESOM	Comité de relance de l'économie et de l'emploi du Sud-Ouest de Montréal
CRÉS	Comité régional d'économie sociale
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats
CSMO-ÉSAC	Comité sectoriel de main d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire
CSN	Confédération des syndicats nationaux du Québec
CTQ	Centre Travail-Québec
DEC	Développement économique Canada
DG	Directeur(trice) général(e)
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EQ	Emploi-Québec
FACILE	Fonds ACEM/CDEC d'investissement local pour l'emploi
FAMO	Fonds d'adaptation de la main d'œuvre des quartiers défavorisés
FAQD	Fonds d'adaptation des quartiers défavorisés
FDC	Fonds de développement communautaire
FDEM	Fonds de développement d'emploi Montréal
FÉS	Fonds d'économie sociale
FGL	Fonds de gestion local
FIL	Fonds des initiatives locales
FLCP	Fonds de lutte contre la pauvreté
FLI	Fonds local d'investissement
FRI	Fonds régional d'investissement
FSTQ	Fonds de solidarité des Travailleurs du Québec
IFDÉC	Institut de formation en développement économique
IQ	Investissement Québec
JP	Jeune promoteur

MAMM	Ministère des Affaires municipales et de la Métropole
MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MICST	Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Sciences et de la Technologie
MM	Ministère de la Métropole
MRC	Municipalité régionale de comté
OBL	Organisme à but lucratif
OBNL	Organisme à but non lucratif
PAMT	Politique active du marché du travail
PLACEE	Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SAE	Service aux entreprises
SAJE	Service d'aide à la jeune entreprise
SDC	Société de développement commercial
SDM	Service de développement économique de la ville de Montréal
SDEU	Service de développement économique et urbain de la ville de Montréal
SDR	Secrétariat au développement des régions
SOC	Soutien aux organismes communautaires
SOLIDE	Société locale d'investissement pour le développement de l'emploi
SQDM	Société québécoise de développement de la main d'œuvre
STA	Soutien aux travailleurs autonomes

*À Simone et  
à Germaine*

# Remerciements

« Que diable allait-il faire dans cette galère? »

Géronte dans la comédie de Molière, *Les Fourberies de Scapin*

Heureux qui comme Ulysse... Au terme de ce long périple doctoral, voilà que mon navire passe la jetée et arrive au port. Avant de mettre pied à terre, je souhaite prendre le temps d'exprimer ma plus profonde gratitude envers celles et ceux qui tout au long du voyage m'ont guidée, accompagnée, soutenue.

En tout premier lieu, je tiens à remercier mes directrices de recherche, Linda Rouleau et Marie-Claire Malo pour leur soutien indéfectible. Toutes deux ont su m'appuyer et me guider dans une complémentarité qui m'a beaucoup apporté. La qualité de leur engagement dans la recherche, leur rigueur intellectuelle et leurs réalisations ont été pour moi une source constante d'inspiration et de dépassement. Je leur suis également reconnaissante de la confiance qu'elles m'ont témoignée tout au long de mon cheminement. Je veux aussi remercier les membres de mon comité, Ann Langley et Albert Lejeune, pour leurs commentaires judicieux et leur accompagnement.

J'aimerais aussi remercier tous mes professeurs et mes collègues de HEC Montréal, eux qui ont su rendre mon parcours académique si stimulant et si vivant. Un merci particulier aux collègues du CRISES HEC ainsi qu'à ma bibliothécaire chouchou Michelle Champagne et à Lise Cloutier-Delage, du programme de doctorat.

Je tiens aussi à offrir mes plus sincères remerciements à tous ceux et celles qui ont généreusement accepté de me consacrer du temps et de me rencontrer lors de ma collecte de données. Je pense particulièrement aux gens des CDEC de Montréal, de la Ville de Montréal et du Ministère (MAMM, MAMSL, MAMROT, au choix...). Votre générosité et votre dévouement m'ont beaucoup touchée. Merci.

Je veux aussi remercier mes collègues du département d'Organisation et ressources humaines de l'ESG UQAM. Vos encouragements sincères, votre sollicitude m'ont été très précieux et rassurants.

Un merci tout spécial à mes collègues de galère du club des 9.06 (et du club d'écriture). Merci spécial au *boy's club* Frédéric G., Frédéric P., Francisco, Louis B., Daniel B. et Luc K.

À celles qui m'ont soutenue, encouragée par mer calme et par mer agitée, qui m'ont rassurée, réconfortée, écoutée. À ma « société des femmes », mon *mom's club* des mercis chaleureux : Sylvie G., Henriette, Nathalie L., Nicole, Muriel (et Nathan), Ametgab, Fernande, Claire (et Philippe). Toute mon estime et ma gratitude vont aussi à Marie B. qui, par tous les vents, a toujours bien pris soin de moi. Merci particulier aussi à mes complices et compagnes de galère au quotidien, Pascale, Geneviève (et le koala), Lucie D. Merci à mes coachs énergiques et fidèles, impitoyables *cheerleaders*, Julie et Valérie. À vous toutes, merci pour votre disponibilité, votre générosité, votre soutien, votre amitié.

Merci à Jean-Michel Jarre qui m'a permis de ramer en attendant Cousteau pendant des centaines et des centaines d'heures. Merci aux merveilleuses femmes de lumières qui m'ont accueillie à deux reprises à Berthierville et dont je garderai à jamais des souvenirs impérissables. *Heartfelt thanks to Allan, keeper of a writing Eden*. Merci à Christophe André, à Nicole Bordeleau et à ma psy. Merci du fond du cœur à Annie Gaudreau et à Mélanie Paquin, mes fées de la fin.

Merci à Yves, mon père, qui m'a donné la curiosité, la passion de l'abstraction et le goût des mots. Merci à Jocelyne, ma mère, qui m'a donné la force, la ténacité et le goût de me dépasser. Merci aussi pour cette présence, cette oreille, cette épaule toujours tendues. Merci spécial à ma sœur, Carolyne. *For all we shared, for all you gave me, thank you*. Merci aussi à Gérard et Carmen, pour l'inspiration et les indications sur la route à suivre.

Enfin, du plus profond de mon cœur, je veux remercier ceux qui sont aujourd'hui les trois hommes de ma vie. François, qui en prenant femme a pris la mer et la galère avec! À François, mon phare dans la tempête, mon ancre, merci. Merci pour les petites choses et pour les grandes. Et à Aymeric et Didier, qui ont partagé la mer, leur mère, merci de votre patience, de vos encouragements et surtout, merci de vos enseignements qui m'auront aidée à compléter ce périple.

# Chapitre I - Introduction

Le tiers secteur<sup>1</sup> constitue aujourd'hui une force économique incontournable. Les chiffres les plus récents issus du *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* indiquent que sur une quarantaine de pays étudiés, le tiers secteur représente une « industrie » de 2,2 billions de dollars. La situation est similaire au Canada où les données de 2007 issues du Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat révèlent une croissance du tiers secteur « de base » (c'est-à-dire en excluant les hôpitaux, collèges et universités) de 5,8 % pour atteindre une contribution économique de 35,6 milliards de dollars soit 2,5 % du PIB du pays (Statistique Canada 2009; p.9). En proportion de la population active travaillant dans le tiers secteur, le Canada se classe par ailleurs au troisième rang de l'étude du *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* avec 12,3 %. Enfin, après les revenus perçus de la vente de biens et services, les transferts gouvernementaux constituent la deuxième plus importante source de revenus des organisations du tiers secteur de base soit 15,3 milliards de dollars en 2007 (Statistique Canada 2009, Compte satellite des ISBL; p.40).

Les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État dépassent cependant largement la question du financement. En effet, de plus en plus, les ressources financières accordées par les ministères, agences et autres administrations publiques le sont dans le cadre d'ententes de services ou en fonction de mandats spécifiques et sont assorties d'exigences de reddition de compte et de suivi qui invariablement instituent et maintiennent de nombreuses interactions entre les organisations du tiers secteur (OTS) et l'État.

On assiste donc à une intensification et un accroissement des collaborations et des partenariats entre secteur tiers et public. Le discours autour du renouvellement de l'État providence a fait dans plusieurs pays largement appel à la décentralisation et la privatisation en partie en faveur du tiers secteur. De même, la recherche d'efficacité, de flexibilité, de résultats probants ainsi que l'amélioration de la réponse aux besoins exprimés par les citoyens ont popularisé le « nouveau management public » (*New Public Management*) qui fait une place importante au secteur privé (à

---

<sup>1</sup> Il existe plusieurs termes dans la littérature pour désigner le secteur et les organisations qui nous intéressent. Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi d'employer « tiers secteur ». Pour plus de détail sur ce choix terminologique et sur la définition de « tiers secteur » retenue pour nos travaux consulter l'annexe 1.

but lucratif ou non lucratif) en partenariat avec les gouvernements. Les gouvernements du Royaume-Uni (Angleterre, Écosse et Wales), de France, du Canada comme du Québec ont tous, dans la dernière décennie, signé des ententes formalisant leurs relations avec les organisations du tiers secteur. (White 2001)

Ainsi, les lieux de rencontre et interfaces entre tiers secteur et État n'ont cessé de se multiplier et les relations, de se diversifier. Financement, certes, mais également consultations publiques, partenariats, élaboration et mise en œuvre des politiques publiques comme aussi revendications et manifestations sont autant d'occasions pour les OTS et l'État d'interagir. Ces relations peuvent prendre diverses formes selon qu'elles sont plus ou moins formalisées – entente, protocole, contrat, accord verbal, dialogue ou simple coexistence – et plus ou moins conflictuelles – entre indifférence mutuelle, dialogue poli, collaboration ou conflit ouvert.

L'on peut ainsi avancer que les interactions qui composent les relations entre organisations du tiers secteur et État n'auront jamais été aussi nombreuses, aussi intenses et aussi variées dans la forme et dans l'usage. Un phénomène qui, en prenant de l'ampleur, a pris de la valeur; en termes économique et politique certes, mais également à titre d'objet de recherche. Car, si le discours ambiant appelle avec insistance à la collaboration entre secteurs tiers et public, l'intensification et la diversification de leurs relations ne sont pas sans soulever nombre de questions, d'enjeux et de nouveaux problèmes.

En effet, parallèlement aux tendances exposées, persistent nombre de difficultés. Les avantages de la collaboration étant souvent accompagnés dans les faits par leur lot d'inconvénients et de risques. Ainsi, dans la pratique, ces relations restent souvent difficiles, voire conflictuelles et, surtout, de complexité croissante.

Pour les OTS, l'intensification du rapport à l'État entraîne souvent des lourdeurs administratives (dossiers de demandes de subvention, rapports d'étape et finaux, etc.). L'importance du financement public peut aussi devenir problématique pour les organismes qui, pour pouvoir survivre et poursuivre leur travail, se voient obligés d'accepter des conditions liées au financement

qui en fin de compte les éloignent de leur mission initiale. Qui plus est, le financement public est souvent source de précarité : les fonds alloués le sont à court terme, sur une base annuelle par exemple, et le renouvellement n'en est jamais assuré. Enfin, une part importante des OTS ont un volet de défense des droits (*advocacy*) qui les place souvent en opposition avec les pouvoirs publics; situation inconfortable de devoir « mordre la main qui les nourrit ».

Gouvernements, agences gouvernementales et fonctionnaires du service public, de leur côté aussi, ont parfois de la difficulté à entrer en relation avec les organismes du tiers secteur. Le risque d'un mauvais usage ou de détournement des fonds publics sous des apparences charitables reste présent et impose son lot d'exigences (imputabilité, transparence) qui en plus d'être souvent mal reçues, restent difficiles à mettre en œuvre. Les mesures retenues pour assurer l'utilisation des fonds aux fins convenues peuvent, à terme, faire perdre aux OTS l'avantage même qui commandait le recours à leur collaboration. Enfin, les OTS veulent participer à l'élaboration des politiques publiques, ce à quoi les agents gouvernementaux comme politiques sont souvent mal préparés. Enfin, d'un côté comme de l'autre, les préjugés sont tenaces et perpétuent parfois de la méfiance ou à tout le moins beaucoup d'incompréhension.

N'y a-t-il pas dès lors apparence de paradoxe entre cette intensification, cette multiplication des relations OTS/État, ces aspirations à davantage de collaboration, ces appels au partenariat d'une part et le constat que dans les faits ces relations restent ardues, difficiles à gérer et à évaluer, coûteuses à plusieurs égards, et surtout sans assurance de succès? La situation actuelle engendre également un questionnement sur le comment de la gestion de ces relations devenues complexes. Or les modèles mis à la disposition des praticiens pour soutenir leurs réflexions et leurs actions dans la relation souffrent des mêmes limites. Aussi est-il aujourd'hui nécessaire d'interpeller les théories des organisations pour faire avancer le développement des connaissances sur les relations OTS/État. Il devient souhaitable de réussir à examiner le phénomène de façon à prendre en compte ses aspects dynamiques, de façon à reconnaître l'enchâssement du phénomène dans un système social plus large et de façon à le considérer dans son entièreté (bilatéralité). C'est en réponse à ces aspirations que nous avons constitué ce projet de recherche doctoral qui vise à approfondir les connaissances empiriques et théoriques des relations OTS/État et qui pose comme question de recherche principale : Comment se construisent les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État?

Afin d'y répondre, nous avons opté pour une approche socioconstructiviste avec comme cadre théorique général celui de la théorie institutionnelle en théorie des organisations. Plus précisément, la présente thèse comprend trois axes de recherche : 1) les dynamiques de transformation des relations dans la durée, 2) la conceptualisation socioconstructiviste et dynamique des relations et enfin 3) la contribution des acteurs individuels à ces dynamiques de transformation des relations OTS/État.

Pour réaliser ces travaux, nous avons retenu une méthodologie générale qualitative et longitudinale à partir de l'étude d'un cas de relations entre des OTS et des gouvernements. Nous avons ainsi étudié les relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et les gouvernements provincial et municipal, depuis la création des CDEC dans les années 1980 à aujourd'hui (2008). Notre étude s'appuie sur une collecte de données rétrospective et en temps réel. Les données qualitatives ont été recueillies à partir de documents et productions écrites et d'entretiens semi-dirigés avec des acteurs clés des CDEC et des gouvernements provincial et municipal de même que de l'observation participante et non participante à différentes occasions. Enfin, la thèse adopte un format par articles, chacun des trois articles abordant un des trois aspects du phénomène avec pour chacun, une méthode d'analyse des données spécifiques.

Le deuxième chapitre de la thèse est consacré à une recension des écrits en deux temps. Dans un premier temps, nous effectuons une brève revue des écrits descriptifs afin de faire le point sur l'état et la nature des relations OTS/État dans la pratique. Cette première recension permet de relever les principaux problèmes auxquels sont confrontés les acteurs engagés dans de telles relations. Dans un deuxième temps, nous passons en revue les écrits scientifiques afin de dégager les différentes perspectives théoriques utilisées pour appréhender les relations OTS/État et leurs limites respectives.

Le troisième chapitre de la thèse présente ensuite la problématique et l'ancrage théorique retenu : la théorie institutionnelle. D'abord, la problématique issue de la recension des écrits est exposée. Cette section se conclut avec la question de recherche principale ainsi que les axes de recherche retenus. Puis, en lien avec notre problématique, nous justifions l'approche théorique retenue soit la théorie institutionnelle en théorie des organisations. Après une brève présentation de cette approche et de

ses origines, nous nous attardons aux plus récents concepts qui mobilisent actuellement les travaux institutionnalistes et qui nous sont apparus potentiellement utiles pour notre recherche : le champ institutionnel et le travail institutionnel.

Le quatrième chapitre expose en détail le cadre méthodologique général de la recherche. Après une présentation du design de recherche, nous fournissons les paramètres qui ont guidé la collecte des données ainsi que leur analyse. Comme la thèse adopte un format par articles, chacun des trois articles précise son cadre méthodologique spécifique. Ainsi, les trois chapitres suivants (chapitres V, VI et VII) présentent les trois articles constitutifs de la thèse, un article pour chacun des axes de recherche retenus.

**Les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État dans le temps : variation de la configuration et dynamiques (premier article – chapitre V)**

Le premier article offre une contribution empirique sur la transformation des relations OTS/État. Cet article examine à partir d'un cas empirique longitudinal la variation dans la configuration des relations OTS/État. L'étude des relations entre les Corporations de développement économique communautaire de Montréal et les gouvernements provincial et municipal dans le secteur du développement local sur une période de plus de vingt ans démontre que les relations ont changé, adoptant quatre configurations différentes : complémentarité, collaboration, cooptation et politique. Le cas dégage également deux phases aux dynamiques très différentes sur la période étudiée : une phase de structuration et une phase de déstructuration. Si l'étude démontre que la configuration adoptée par les relations est le reflet des dispositions de l'acteur dominant, elle laisse également entendre que l'évolution du champ d'activités influence aussi les relations et leur configuration.

**Les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État dans une perspective dynamique : proposition d'un modèle conceptuel (deuxième article – chapitre VI)**

Le deuxième article est un article théorique dont la contribution repose sur le développement d'une définition explicite des relations en termes organisationnels et d'un modèle conceptuel dynamique des relations OTS/État. Ainsi, à partir du concept de champ institutionnel développé par la théorie institutionnelle, nous proposons dans cet article que ces relations se construisent par l'interaction OTS/État dans un champ constitué autour d'un enjeu social. Ces interactions sont organisées sous la

forme de conversations. Enfin, chacune des parties (OTS et État) appartient à une catégorie spécifique d'organisations partageant une identité commune forte et institutionnalisée. Cette appartenance à ce que nous avons appelé un « territoire identitaire » vient moduler les conversations. Ce modèle permet de considérer les relations comme le produit social des acteurs organisationnels qui y sont engagés et des règles sociales du système dans lequel se déploient ces relations. Il permet aussi d'intégrer les dimensions sociale et politique, plutôt qu'uniquement économique.

**La construction des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État au quotidien : un travail institutionnel d'accommodation, de protection identitaire et de *strategizing* cognitif (troisième article – chapitre VII)**

La formalisation des relations OTS/État – à travers des ententes contractuelles, de collaboration ou des partenariats, etc. – comporte des avantages potentiels, mais aussi de nombreux risques et enjeux pour chacune des parties. Or jusqu'à présent, peu d'études ont examiné concrètement comment les acteurs engagés dans ces relations font face aux défis qu'elles posent. La formalisation de ces relations correspond, selon nous, à une phase spécifique d'institutionnalisation du champ institutionnel où elles prennent place. Cette phase que nous désignons comme « en voie d'institutionnalisation », située entre l'émergence et la maturité nécessite un travail institutionnel important. C'est ce que démontre l'analyse en profondeur des activités de trois acteurs clés ayant participé à la formalisation des relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et les gouvernements provincial et municipal. Les acteurs individuels s'engagent ainsi dans des activités visant les éléments réglementifs, normatifs et cognitifs des institutions dans le champ « en voie d'institutionnalisation ». Les activités répertoriées renvoient enfin à trois formes de travail institutionnel soit un travail d'accommodation, un travail de protection identitaire et un travail de *strategizing* cognitif.

Le chapitre VIII est consacré à une discussion et à l'intégration des résultats de la recherche en réponse à notre question de recherche initiale : Comment se construisent les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État? Cette discussion fait enfin ressortir les principales contributions et limites de notre étude ainsi que des pistes pour la recherche future qui sont présentées en conclusion.

## Chapitre II - Recension des écrits

Nous entamons cette section par une brève revue des écrits descriptifs pouvant nous informer sur l'état et la nature des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État dans la pratique, et les problèmes auxquels sont confrontés les acteurs engagés dans de telles relations. Puis, la recension se déplacera sur le terrain conceptuel avec une revue des écrits scientifiques sur cette question; ce qui nous permettra de dégager les grandes perspectives utilisées pour appréhender les relations OTS/État et leurs limites respectives.

### 2.1 Relations entre les organisations du tiers secteur et l'État : état des lieux

Un grand nombre des auteurs qui s'intéressent au tiers secteur et aux relations que les organisations qui en font partie entretiennent avec l'État fait valoir que les dernières décennies ont été marquées par une croissance et une diversification du tiers secteur, de même que par une intensification et une complexification de ses relations avec l'État (Banting 2000; Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002; Agranoff et McGuire 2003; Boris et Steuerle 2006; Steinberg et Powell 2006; Salamon 2010).

Le tiers secteur constitue aujourd'hui une force économique incontournable. Les chiffres les plus récents issus du *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* indiquent que sur la quarantaine de pays étudiés, le tiers secteur représente une « industrie » de 2,2 billions de dollars, employant une force de travail de 5,6 millions d'individus<sup>2</sup> (Salamon 2010).

*Not only is the nonprofit sector quite immense in a significant range of countries around the world, but also its scale and presence appear to be expanding substantially. (Anheier et Salamon 2006; 99)*

---

<sup>2</sup> en équivalent temps plein

Un secteur qui, dans les dernières années – sinon les dernières décennies – a connu une croissance marquée partout autour du globe, tant en nombre absolu d'organisations, en niveau de revenus et de dépenses, qu'en nombre de travailleurs salariés, de bénévoles ou de membres (Salamon 2002; Anheier et Salamon 2006; Boris et Steuerle 2006).

Aux États-Unis, on dénombre presque 2 millions d'organisations à but non lucratif qui détiennent la valeur de 3 billions de dollars d'actifs (Boris 2006). Toujours aux États-Unis, en 2003, on évaluait la contribution du tiers secteur à 7,2 % du PIB, soit plus que plusieurs grandes industries telles la production de gaz, d'électricité ou la construction (Salamon 2006).

La situation est similaire au Canada, où en 2003<sup>3</sup>, une vaste étude de Statistique Canada sur le secteur a dénombré pas moins de 161 000 organisations bénévoles et à but non lucratif totalisant 2 millions d'emplois et 2 milliards d'heures cumulées en bénévolat par les citoyens des communautés canadiennes<sup>4</sup>.

En proportion de la population active travaillant dans le tiers secteur, le Canada se classe au troisième rang dans l'étude du *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* avec 12,3 %, devant le Royaume-Uni et les États-Unis, respectivement au 5<sup>e</sup> rang (11 %) et au 9<sup>e</sup> rang (9,2 %) (Salamon 2010).

On compte, depuis 1987, une augmentation annuelle moyenne de 3 % du nombre d'organismes enregistrés comme organismes de charité auprès de Revenu Canada (Banting 2000). Les données pour 2007, issues du Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat, révèlent une croissance du tiers secteur « de base » (c'est-à-dire en excluant les hôpitaux, collèges et universités)

---

<sup>3</sup> Les données statistiques les plus récentes sur le tiers secteur au Canada datent de 2007 et proviennent du Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat (Statistiques Canada). Ce compte fournit des données économiques annuelles (1997 à 2007) sur la création de valeur (PIB), les revenus et les dépenses des OTS canadiennes. Cependant, le compte satellite ne fournit pas de données sur le nombre d'organisations du tiers secteur et sur l'emploi dans ce secteur. Sur ces éléments, l'étude la plus récente reste celle menée en 2003, l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles (Statistique Canada, 2004).

<sup>4</sup> Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles : sommaire [document électronique] [Ottawa] : Statistique Canada, 2004.

de 5,8 % pour atteindre une contribution économique de 35,6 milliards de dollars soit 2,5 % du PIB du pays (Statistique Canada 2009). Toujours en 2007, les organisations du tiers secteur de base ont fonctionné avec des revenus de 77,9 milliards de dollars dont 15,3 milliards provenant de transferts en provenance des administrations publiques (Statistique Canada 2009, Compte satellite des ISBL et du bénévolat).

Cette croissance s'est accompagnée d'une importante diversification, voire d'une fragmentation du secteur, alors que les organismes cherchent à répondre à la variété de besoins sociaux exprimés par les populations (Smith et Lipsky 1993; Defourny 2001; Vaughan 2003; Boris et Steuerle 2006; Salamon 2010). Aux organismes caritatifs religieux du début du siècle s'est ajouté un grand nombre d'organisations œuvrant dans des domaines diversifiés, allant de la santé et des services sociaux aux sports et loisirs, en passant par les arts et la culture, le développement local, l'éducation, la participation civique, etc<sup>5</sup>. On reconnaît également aux organisations de ce secteur plusieurs « fonctions » ou rôles : rôle de provision de service, rôle de défense des droits et de revendication, mais aussi rôle d'expression (artistique, culturelle, sportive, etc.), comme de construction des communautés et de gardien des valeurs (Banting 2000; Salamon 2002; Boris 2006; Boris et Steuerle 2006). Notons cependant que certaines sphères économiques sont plus développées et monopolisent une plus grande partie des ressources humaines et financières dévolues au tiers secteur : il s'agit généralement de la santé, l'éducation et les services sociaux (Banting 2000; Salamon 2006).

Parallèlement à la croissance fulgurante du tiers secteur, l'État s'est lui-même transformé. Plusieurs éléments ont entraîné une évolution dans le rôle et la place de l'État dans la société. Crise fiscale, crise de rigidité et crise politique auront ainsi raison des modes de régulation providentialistes et de l'État planificateur et centralisateur de l'ère fordiste (Rosanvallon 1981; Boris et Steuerle 2006; Vaillancourt 2007; Thériault 2009). Ceux-ci seront remplacés par des modes de régulation davantage inspirés du marché (Beauchemin, Bourque et Duchastel 1995; Vaillancourt 2007;

---

<sup>5</sup> Plusieurs ouvrages (Salamon et Anheier 1997; Banting 2000; Salamon 2002; Frumkin 2002; Boris 2006; Boris et Steuerle 2006; Salamon 2010) présentent différentes classifications des activités. La majorité de ces grilles de classification est construite à partir de données liées aux comptes publics nationaux et donc provenant d'organismes gouvernementaux. Au Canada par exemple, on se réfère souvent aux données compilées par Revenu Canada sur les organismes de charité enregistrés et depuis le début des années 2000 à la comptabilité nationale du Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat.

Lascoumes et Simard 2011). Les contours précis de cet État post-providentialiste ou post-fordiste restent encore à déterminer. Ainsi, dans le cas du Québec, pour certains, il est question d'État stratège (Thériault 2009), pour d'autres, il faut plutôt entrevoir un État partenaire (Lévesque 2001; Vaillancourt 2007) ; l'un et l'autre représentant une réponse ou un modèle préférable au modèle d'État « néolibéral ». Réduction des dépenses publiques, amélioration de la qualité des services publics, réponse adéquate à une culture politique de plus en plus participative, l'État post-providentialiste est caractérisé par une croissance et une diversification importante des instruments d'action publique (Lascoumes et Simard 2011). Privatisation et dévolution sont devenues des modes de gestion privilégiés (Grønberg et Salamon 2002). Nouveaux instruments de régulation, le contrat et la collaboration, eux, sont de plus en plus mobilisés dans l'élaboration des politiques publiques et plus encore dans la prestation des services publics (Agranoff et McGuire 2003; Lascoumes et Simard 2011). Ce qui apparaît clairement, également, ce sont les transformations au sein de l'administration publique où un modèle d'organisation post-bureaucratique émerge pour remplacer le modèle bureaucratique traditionnel (Kernaghan, Marson et Borins 2001). Aux sources de ce « renouvellement », plusieurs ouvrages dont les plus marquants sont le *Reinventing Government* de David Osborne et Ted Gaebler (1992) et le *Breaking through bureaucracy* de Michael Barzelay (1992).

Le nouveau management public (*New public management* – NPM) ou la nouvelle gestion publique (NGP) repose sur une dizaine de grands principes qui fondent le modèle post-bureaucratique (Bernier et Angers 2010). Parmi ces principes, la séparation entre l'élaboration des politiques publiques, leur application réglementaire et la prestation de services publics (le « *separating steering and rowing* » de Osborne et Gaebler 1992). De plus, dans ce modèle, l'accent est dorénavant mis sur les résultats – plutôt que sur les processus – et sur les citoyens – plutôt que sur l'organisme public. Ce modèle, inspiré en partie de l'entreprise privée, est ainsi davantage décentralisé, fait appel à une plus grande flexibilité et vise à faire une large place aux logiques concurrentielles plutôt que monopolistiques (Kernaghan, Marson et Borins 2001; Bernier et Angers 2010). Les transformations de l'État se reflètent ainsi dans de nouveaux modes de gouvernance.

Les relations OTS/État ne sont pas un phénomène nouveau. En effet, les OTS ont de tout temps entretenu des relations avec les différents ordres de gouvernement. Cependant, les transformations

récentes que nous venons de décrire influencent le développement de telles relations. Ainsi, à l'expansion du tiers secteur dans les dernières décennies, s'est ajoutée l'évolution des modes de gouvernance, ce qui a entre autres eu pour effet de multiplier les relations intergouvernementales et intersectorielles (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002; Smith et Grønberg 2006; Kernaghan, Marson et Borins 2001; Agranoff et McGuire 2003).

Les relations OTS/État se déploient aujourd'hui sur plusieurs fronts : celui des dépenses publiques, mais aussi ceux de la fiscalité, des lois et des politiques publiques (Grønberg et Salamon 2002; Smith et Grønberg 2006; Agranoff et McGuire 2003). En matière de dépenses publiques, il est facile de constater et de quantifier l'importance de l'État comme bailleur de fonds pour les organisations. Pour l'ensemble du secteur (en excluant les hôpitaux, collèges et universités), on calcule qu'environ 39 % des revenus des OTS au Canada provient de sources gouvernementales (Hall et coll. 2005). De ces sommes, la plus grande part provient des gouvernements provinciaux, suivis dans une moindre proportion par les contributions du gouvernement fédéral, puis par celles des gouvernements locaux (municipalités) (Statistique Canada 2009). Ce transfert de fonds publics de l'État vers les OTS et les exigences qui en découlent (mandats spécifiques, résultats attendus, reddition de compte) ne constituent cependant qu'une partie du phénomène des relations OTS/État. En effet, les OTS sont aussi appelées à entrer en relation avec les gouvernements lors de l'élaboration de politiques et de programmes publics et même du cadre législatif (lois) (Kernaghan, Marson et Borins 2001). Le rôle et la place accordés aux OTS dans ces processus varient selon le pays et le régime en place (Salamon 2006 ch.12 et; Coston 1998). Dans certains cas, les OTS participent conjointement avec les autres acteurs sociaux aux processus d'élaboration du cadre réglementaire ou, à une échelle plus réduite, au développement de programmes et de projets dans la recherche de solutions face à un problème social (Lewis 2004; Vaillancourt 2008). Dans d'autres cas, elles sont uniquement consultées. Enfin, dans certains cas, n'ayant pas eu la possibilité de participer activement aux processus, les OTS s'imposent comme « interlocuteur » de l'État au moyen d'activités visant à dénoncer ou à s'opposer aux politiques ou programmes mis en place (Young 2006).

La complexité du phénomène des relations OTS/État ne réside pas uniquement dans le fait que ces dernières prennent place dans plusieurs sphères de la vie publique et politique, mais aussi dans la

variété déconcertante de formes qu'elles peuvent adopter : partenariats, collaborations, ententes contractuelles, comités consultatifs, lobbying, manifestations, etc. On constate donc dans les faits que ces relations peuvent être plus ou moins formelles, à durée déterminée ou indéterminée, plutôt collaboratives ou conflictuelles, parfois davantage administratives ou encore, purement politiques. Elles se déploient à différents niveaux aussi : du niveau hyperlocal – à l'échelle d'un quartier par exemple – au niveau fédéral ou national, voire à l'international (Bouget et Prouteau 2002). Le plus grand défi étant, pour les acteurs du tiers secteur et de l'État, de faire cohabiter ces différentes relations concomitantes (Salamon 2006; Smith et Grønberg 2006). Ce qui fait dire à Grønberg et Salamon (2002) que ces relations sont : « *always complex, multifaceted and in flux* » (2002; 447).

Néanmoins, c'est la collaboration et les partenariats qui semblent, ces dernières années, remporter la palme de popularité en matière de relations OTS/État. Ils occupent l'avant-scène dans le discours des milieux de pratique comme de la recherche (Brinkerhoff 2002; Salamon 2006; Young 2006). Et cet intérêt se traduit dans la pratique où un nombre croissant de partenariats et de collaborations intersectorielles sont développés (Seitadini et Lindgreen 2011). Les partenariats se sont multipliés dans la foulée de la privatisation de secteurs d'intervention de l'État, particulièrement en Grande-Bretagne et aux États-Unis (Lewis 1999; Salamon 2002; Boris et Steuerle 2006). On constate également le phénomène, mais à des degrés divers, dans d'autres pays industrialisés (Grønberg et Salamon 2002). La rhétorique autour des partenariats (Brinkerhoff 2002; Andrews et Entwistle 2010) présente ceux-ci comme un nouveau modèle de collaboration intersectorielle beaucoup plus avantageux que le traditionnel *contracting out*, en ce qu'il permet de mobiliser plusieurs acteurs pour faire face aux problèmes et défis sociaux qu'amène la globalisation. Cet engouement pour des relations collaboratives et partenariales trouve d'ailleurs son expression la plus forte dans l'adoption, depuis la fin des années 1990, d'ententes de partenariat formelles au niveau national entre les OTS et les gouvernements en Grande-Bretagne (Angleterre, Écosse et Pays de Galles), en France, au Canada et même au Québec (White 2001).

Toutefois, la diversification et multiplication des relations OTS/État, l'importance des transferts de fonds publics vers les OTS, de même que le recours de plus en plus fréquent à la collaboration et aux partenariats ne doivent pas laisser croire à des relations nécessairement harmonieuses. En effet, les travaux empiriques recensent ou font état de nombreuses difficultés rencontrées par les parties

engagées dans ces relations (Salamon 1987; Boris et Steuerle 2006; Salamon 2006; Bryson, Crosby et Stone 2006).

Dès la fin des années 1980, Salamon (1987) reconnaît que dans la pratique les relations OTS/État sont difficiles et comportent des risques pour chacune des parties. Du côté des organismes à but non lucratif, expose-t-il, les relations avec l'État peuvent venir menacer leur autonomie. L'organisation devient en quelque sorte une « agence » étatique, une position qui vient miner leur capacité d'innovation et de catalyseur de transformations sociales. Ces relations peuvent aussi entraîner une dénaturation des OTS lorsque, par exemple, pour obtenir un financement nécessaire à sa survie, l'organisme se voit obligé de satisfaire aux conditions de l'État, même si celles-ci l'éloignent de sa mission. Enfin, les relations avec l'État peuvent entraîner une professionnalisation et une bureaucratisation des organismes en raison des conditions de financement ou des exigences de performance et d'évaluation (Brinkerhoff 2002). L'État, quant à lui, toujours selon Salamon (1987), fait également face à de nombreuses difficultés. Les conditions, critères de performance, bref l'imputabilité des organisations, liées au financement sont souvent dans les faits difficiles à évaluer et à mesurer. De plus, les échéanciers très courts pour la mise en place de nouvelles politiques et programmes publics entraînent des situations inconfortables : les financements et contrats sont souvent négociés et accordés à la hâte, à partir d'informations restreintes ou incomplètes, et sans véritable examen des différents « fournisseurs » (OSBL) potentiels. Des propos pour la plupart repris en 2002 dans le livre *The State of Nonprofit America* (Salamon 2002; voir le chapitre 14 de Grønjberg et Salamon 2002) et encore en 2006 dans sa contribution au livre *Nonprofits & Government : Collaboration and Conflict* (Boris et Steuerle 2006; voir le chapitre 12 de Salamon 2006).

Par ailleurs, pour les OTS, l'intensification des relations avec l'État entraîne souvent des lourdeurs administratives (dossiers de demandes de subvention, rapports d'étape et finaux, etc.) (White 2001; Gazley et Brudney 2007). Qui plus est, le financement public peut aussi devenir une source de précarité : les fonds alloués le sont à court terme, sur une base annuelle par exemple, et le renouvellement n'en est jamais assuré. Pire encore, même les financements accordés restent incertains puisque des changements politiques peuvent toujours survenir et en compromettre le versement (Smith et Lipsky 1993; Salamon 2006). De la même manière, la tendance au financement

par projet, au détriment de celui destiné au fonctionnement de base de l'organisme, ajoute à l'incertitude et demande des investissements plus importants en temps et en énergie de la part des organismes (Grønberg et Salamon 2002; Boris et Steuerle 2006). Les relations contractuelles entraînent également une forme de marchandisation difficilement réconciliable avec les valeurs fondamentales des OTS (Alexander 1999; Salamon 2006; Jones 2007). Enfin, une part importante des OTS comportent un volet de défense des droits (*advocacy*) qui les place souvent en opposition avec les pouvoirs publics; situation inconfortable de devoir « mordre la main qui les nourrit » (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002; Salamon 2006; Young 2006).

Les défis et difficultés existent aussi pour l'État. Gouvernements, agences gouvernementales, fonctionnaires du service public, tous ont à s'assurer que les fonds publics investis auprès d'un tiers – comme une OTS – ou dans un projet partenarial seront utilisés au mieux pour un maximum de résultats. « *Fraud, waste and abuse* » (Van Slyke 2003) font partie des risques que doit éviter l'État quand il agit à titre de bailleur de fonds. Le choix de la contrepartie et le contrôle ou le suivi sur l'utilisation des fonds représentent donc des défis importants. Surtout lorsque l'on sait que les mesures retenues pour assurer l'utilisation des fonds aux fins convenues peuvent, à terme, faire perdre aux organisations l'avantage même qui motivait le recours à leur collaboration (Gidron et coll. 1992; Salamon 2006). Les relations sont ainsi traversées par une tension très forte entre les exigences de contrôle issues de l'État et le besoin d'autonomie des OTS. De plus, la position de bailleur de fonds génère un rapport de force qui est difficile à soutenir dans une relation sincère de collaboration ou de partenariat (Brinkerhoff 2002). Cela est d'autant plus vrai si le bailleur de fonds dispose de surcroît d'un pouvoir considérable sur le cadre législatif et institutionnel. Ce double rapport suscite ainsi beaucoup de méfiance de part et d'autre (White 2001; Gazley et Brudney 2007).

Enfin, les agents gouvernementaux comme les élus sont trop souvent peu ou mal préparés à la participation des OTS dans l'élaboration des partenariats, des ententes ou des politiques publiques (Smith 2008). Pour que l'inclusion et la collaboration des OTS dans la production des services publics comme dans la construction des politiques publiques portent fruit, certaines compétences et attitudes spécifiques sont nécessaires de la part des agents de l'État – résolution de conflit, négociation, leadership, ouverture, etc. – (Smith 2008; Bryson, Crosby et Stone 2006). Les

ressources investies dans la mise en place et le maintien des relations avec les OTS pour l'État soulèvent ainsi la question des « coûts de transaction » (Williamson 1985). L'évaluation de ces « coûts », comme des risques et des bénéfices attendus de ces relations, constitue un défi de taille pour les gestionnaires du secteur public qui doivent faire preuve d'efficacité et d'efficience dans l'utilisation des ressources de l'État (Forgues et al. 2006; Van Slyke 2006).

Ainsi à la tendance actuelle vers la collaboration, l'intensification des relations et la multiplication des interfaces s'oppose le constat suivant : dans les faits, les relations restent plutôt difficiles et problématiques, sinon coûteuses. White (2001), à cet effet, fait bien ressortir comment les ententes formelles qu'elle a étudiées entre OTS/État seraient en fait les moins efficaces pour la provision de services :

*The kinds of agreements that have been reached are in many ways the least efficient for service delivery. First, the transaction costs of all this participation, consultation, dialogue, and mobilization are enormous for administrative authorities with the responsibility of providing services to their community (White 1994). [...] Second, the agreements have all been negotiated at the highest political level, rather than at the local level where the government-third sector service-related interface is most significant and dense. (White 2001; 34)*

Ce que le texte de Bryson, Crosby et Stone (2006) vient appuyer à partir d'une vaste revue de littérature sur les collaborations intersectorielles :

*As the propositions presented here indicate, cross-sector collaborations are difficult to create and even more difficult to sustain (...) a conclusion that leads to a perhaps unwelcome summary proposition: The normal expectation ought to be that success will be very difficult to achieve in cross-sector collaborations. (Bryson, Crosby et Stone 2006; 52)*

On constate donc dans la pratique une augmentation en nombre absolu des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État, de même qu'une importante diversification dans les formes

que prennent ces relations. À cela s'ajoute enfin une « intensification » des relations : des interactions plus nombreuses, plus fréquentes et couvrant un plus grand nombre de sujets entre les parties engagées dans ces relations. Si cet accroissement est en partie attribuable à la croissance et au développement fulgurant du tiers secteur dans les dernières décennies, il est possible que les transformations du contexte institutionnel et plus particulièrement de l'État lui-même en soient également responsables. Cet état des faits entraîne aussi une complexification des relations telle qu'illustrée, notamment, par la diversification importante des modes relationnels, la multiplication des interfaces et lieux de rencontre, mais aussi par la diversification et la multiplication des attentes et demandes auxquelles doivent répondre les parties engagées. Or, ces demandes et attentes sont le plus souvent contradictoires : imputabilité et autonomie, rationalisation et développement de nouveaux services, comme le sont les appels répétés – par les praticiens comme par les chercheurs – à la collaboration face aux coûts réels et aux difficultés critiques de sa mise en œuvre. De grands défis pour la pratique qui suscitent nombre de questionnements, mais soulèvent également des enjeux sociétaux de taille.

À ce titre, il devient intéressant de voir ce qu'offre la littérature conceptuelle pour comprendre et cerner la complexité de ces relations et pour outiller les praticiens qui y sont confrontés. Comment explique-t-on, comment résout-on les tensions recensées? Que sait-on, somme toute, de ces relations entre les organisations du tiers secteur et l'État, et de leur opérationnalisation? C'est à cet examen de la littérature conceptuelle que la prochaine section se consacre.

## **2.2 Écrits conceptuels sur les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État**

L'identification d'un « tiers secteur » reste relativement récente (Boris et Steuerle 2006a), ce qui explique entre autres le peu de données historiques, statistiques et économiques accumulées et surtout, la grande disparité des données dont on dispose à son sujet. Il en va de même pour les écrits scientifiques empiriques comme théoriques qui restent encore relativement peu nombreux (surtout en comparaison avec d'autres champs bien établis) et qui souvent conservent un caractère exploratoire. La définition même du secteur et des organisations qui le composent reste

problématique (Boris et Steuerle 2006a; Mendel 2010; Salamon 2010; Stuart 2010) et indiquerait, selon certains auteurs, une conceptualisation défectueuse, voire erronée<sup>6</sup>. Il faut aussi se rappeler que les relations OTS/État revêtent un caractère idéologique qui a longtemps servi de base aux écrits et efforts de réflexion sur la question (voir entre autres à ce sujet Gidron et al. 1992 et Grønberg et Salamon 2002). Aujourd'hui, ce champ d'études compte quelques revues scientifiques pluridisciplinaires<sup>7</sup> qui lui sont entièrement dévolues. Autant de signes qui témoignent de la croissance de ce champ (Salamon 2002; Boris et Steuerle 2006a). Notons toutefois que la littérature sur le tiers secteur reste encore largement orientée sur la « reproduction et l'évolution du secteur » dans l'examen qu'elle pose de ses relations avec l'État ou le marché (Lewis 1999; White 2001). Ainsi, pour la majeure partie de ce champ d'études, la question des relations avec l'État conserve encore un statut de corollaire et est traitée de façon plutôt marginale.

Cependant, on constate depuis les années 1990, l'émergence de ce qui pourrait fonder un « sous-champ » autour du thème des relations entre les organisations du tiers secteur et les administrations publiques (*government*). On fait souvent référence au texte de Lester M. Salamon (1987) « *Partners in Public Service : The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations* » comme texte fondateur de ce thème de recherche puisqu'il propose le premier un effort de théorisation des « relations »<sup>8</sup>.

Dans ce texte, Salamon déplore le peu d'intérêt porté au « partenariat entre gouvernement et secteur bénévole »<sup>9</sup> (1987 : p.99). Il attribue cela non pas à une lacune dans la recherche empirique, mais plutôt à l'absence d'une théorie valable pour penser la relation.

*To understand the relationship between government and the nonprofit sector, it is therefore necessary not only to*

---

<sup>6</sup> Certains auteurs vont ainsi jusqu'à avancer qu'il n'existe pas de tiers secteur ou de secteur à but non lucratif et que cette conceptualisation n'a pas lieu d'être. (Voir Kramer 2000; p3-4)

<sup>7</sup> *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Leadership & Management*, *Voluntas* sont de celles-ci.

<sup>8</sup> Le secteur en soi (*Third ou Nonprofit*) faisait cependant déjà l'objet de nombreuses théories économiques (Voir Hensmann in Powell 1987) et politiques (voir Douglas in Powell 1987), mais pas les relations avec l'État.

<sup>9</sup> Nous traduisons ici littéralement *voluntary sector* par secteur bénévole afin de refléter le choix de l'auteur dans la citation.

*add to our storehouse of facts but also to reshape the conceptual lenses through which we view both the American welfare state and the nonprofit sector.*  
(Salamon 1987; 100)

En fait, toujours selon Salamon, ce sont les théories existantes de l'État-providence (*Welfare State*) et du tiers secteur qui sont déficientes et donc responsables du vide constaté dans la littérature et la recherche empirique. Ce à quoi Salamon s'empresse de répondre avec une théorie normative qui fait de la collaboration OTS/État : « *un compromis logique et théoriquement sensé* » (Salamon 1987; 113 – traduction libre). Suite à ce texte, d'autres chercheurs commenceront à s'intéresser davantage aux relations comme objet de recherche – plutôt qu'au secteur lui-même.

En parallèle, le champ de recherche plus général sur les relations interorganisationnelles se développe également. En 2008, la publication du volumineux *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* édité par Cropper et al. (2008) témoigne de la fertilité des efforts entrepris de ce côté. Sciences économiques, science politique et sociologie sont aux origines de ce champ qui s'intéresse à toutes les formes que prennent les relations entre deux organisations ou plus de tout type : organisations privées (*business*), publiques ou du tiers secteur (Cropper et al. 2001). Du réseau au partenariat en passant par les alliances, les fédérations, les coentreprises, les consortiums et autres, le champ des relations interorganisationnelles se penche sur les organisations en relation, les relations comme telles mais aussi les contextes et les processus (Cropper et al. 2001).

L'étude de la littérature permet de constater combien les deux champs, celui des relations OTS/État et celui des relations interorganisationnelles (RIO), se nourrissent mutuellement. Ainsi, plusieurs chercheurs s'intéressant aux relations entre les OTS et l'État mobilisent des travaux ou des approches développées par les travaux sur les RIO (Tsasis 2009 par exemple). Inversement, certains des travaux sur les relations OTS/État contribuent au corpus scientifique sur les RIO. Ainsi, dans le *Oxford Handbook*, les chapitres 5 sur les réseaux d'élaboration des politiques publiques (Klijn 2008), 6 sur la provision de services publics en collaboration (Sandfort et Milward 2008) et 8 sur les partenariats aux niveaux local et régional (Geddes 2008) abordent les relations OTS/État. Enfin, il importe de préciser que dans le cadre de la présente recension, nous avons choisi de nous limiter aux travaux abordant spécifiquement les relations OTS/État incluant ceux issus du champ des RIO.

### **2.2.1 Principales approches conceptuelles**

Dans toute la littérature constituant ce « sous-champ » des relations OTS/État, le foisonnement et la diversité des écrits peuvent être trompeurs. L'analyse des travaux publiés permet de dégager cinq grands courants ou approches conceptuelles des relations : les approches économique et politique, contractuelles, de collaboration et de partenariat, plurisectorielles et enfin des styles d'interaction (voir tableau I). Un examen attentif de ces approches permet par ailleurs de constater qu'une grande partie des travaux repose en fait sur deux grandes perspectives théoriques. La première, économique, examine les relations entre des secteurs économiques institutionnels et propose deux conceptions, l'une de compétition, l'autre de complémentarité. La deuxième, politique, examine la nature et le rôle de l'État en relation avec les autres secteurs institutionnels. Ces fondements ont entraîné dans leur foulée un raz-de-marée d'écrits normatifs, très présents dans les approches contractuelles et dans les approches, plus récentes, de la collaboration et du partenariat. Ce sont d'ailleurs ces dernières qui dominent à l'heure actuelle dans la littérature, toutes disciplines confondues. En marge de ces deux grandes perspectives, des travaux issus de la nouvelle sociologie économique proposent de comprendre les relations OTS/État comme des composantes d'une économie plurielle. En dernier lieu, nous présentons les efforts entrepris pour distinguer et classer les styles ou types d'interaction dans les relations OTS/État. Des travaux qui ont permis de développer plusieurs typologies à partir de différentes dimensions ou caractéristiques des relations. Nous allons à présent examiner chacune de ces différentes approches plus en détail.

**TABLEAU I - Principales approches conceptuelles recensées**

<b>Approches</b>	<b>Les relations comme...</b>	<b>Concepts clés</b>	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Quelques auteurs clés</b>
<b>Économique et politique</b>	Co-existence de secteurs  <i>Expliquer l'existence de ces secteurs et les variations de taille</i>	Avantages comparatifs <i>Government failures</i> <i>Market failures</i> <i>Contract failures</i> Efficacité	Secteurs institutionnels (privé à but lucratif, privé à but non lucratif, public, coopératif, famille)	Coase 1937 Weisbrod 1977 Williamson 1985 Gidron et al. 1992 Salamon 1987
<b>Contractuelles</b>	Contrat  <i>Trouver le design optimal, évaluer les impacts</i>	Théorie de l'agence et de l'intendance <i>Third party government</i> Avantages comparatifs Performance Efficacité Coûts	Organisations	Ferris et Grady 1986 Salamon 1995 Hulme et Edwards 1997 Van Slyke 2002 ; 2006
<b>Collaboration et partenariat</b>	Coopération intersectorielle  <i>Pourquoi collaborer, trouver le design optimal, évaluer les impacts, les résultats</i>	Théorie de la collaboration Avantages comparatifs Partenariat Performance	Organisations Individus	Gray 1989 ; Huxham 1993 Selsky et Parker 2005 ; 2010 Bryson, Crosby et Stone 2006 Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002 ; 2011
<b>Plurisectorielles</b>	Composantes d'un modèle de développement  Nouvelle sociologie économique	Modèle de développement Gouvernance Économie plurielle	Secteurs (organisations)	Evers 1995 Evers et Laville 2004 Lévesque 2002 Vaillancourt 2009
<b>Styles d'interaction (Typologies)</b>	Configuration Agencement de dimensions	Formalisation Mutualité Identité	Secteurs Organisations	Coston 1998 Najam 2000 Young 2006

## 2.2.2 Approches économique et politique

Qu'il s'agisse de la théorie économique ou de celles issues de la science politique, deux disciplines au principe du champ qui nous intéresse, la conceptualisation des relations reste fort apparentée : celle de relations entre des secteurs institutionnels comportant chacun des forces ou des avantages ainsi que des dysfonctionnements (*failures*).

Dans le cas de la théorie économique, on conçoit et raisonne à partir de différents secteurs : privé à but lucratif, privé à but non lucratif (tiers secteur) et public. On y ajoute parfois un quatrième secteur : le secteur coopératif. Une recension des écrits ayant recours à cette perspective économique permet de faire ressortir deux grands courants en théorie économique ayant chacun une conceptualisation spécifique des relations, soit : supplémentaire ou complémentaire.

Le premier courant, rattaché aux travaux de Weisbrod (1977) sur le dysfonctionnement du gouvernement (*government failure*), postule que les OTS répondent aux besoins non satisfaits par l'État. Le citoyen est reconnu comme ayant des préférences individuelles (économiques) quant au niveau, à la nature, à la qualité et au prix des services publics qui, agrégés au niveau collectif, ne sont pas homogènes. Le gouvernement, tenu d'offrir des services universels et équitables, ne peut alors satisfaire les intérêts de chaque individu. La demande de certains individus étant supérieure à l'offre du gouvernement, ces derniers vont alors se mobiliser et s'organiser pour offrir les services et les biens que l'offre publique ne couvre pas (Young 2006). Cette perspective permettrait de mieux comprendre pourquoi le tiers secteur est souvent caractérisé comme un laboratoire d'expérimentation et d'innovation. Les relations sont alors conçues comme une cohabitation de formes organisationnelles ou de structures de propriété sans que de véritables interactions soient prises en compte.

Le deuxième courant économique, comme son nom l'indique, repose sur la complémentarité entre le tiers secteur et le secteur public. Dans ce courant, repris par Salamon (1987; 1995), les OTS sont « partenaires » du gouvernement : celui-ci fournit les ressources financières en échange desquelles, les organisations offrent des biens et services publics. Cette perspective repose sur la théorie de

l'action collective d'Olson (1971) et du phénomène qu'il a identifié : le *free riding*. Sur cette base, il a été démontré que le gouvernement, plutôt que le marché (*market failure*), est l'institution la plus efficace pour financer ces biens, mais pas nécessairement pour les produire. D'autres théories économiques comme la théorie des coûts de transaction (voir entre autres Coase 1937 et Williamson 1985) permettent alors d'évaluer s'il vaut mieux « faire ou faire faire » (voir aussi Ferris et Graddy 1986 et Ferris 1993). Cette perspective constituera la base conceptuelle à l'origine des approches « contractuelles » des relations (*government – nonprofit contracting out*) qui font l'objet de la prochaine section.

En ce qui concerne les théories en science politique, on y conçoit et raisonne également à partir de différents secteurs institutionnels, cette fois au nombre de quatre : marché, État, famille et secteur associatif (tiers secteur). On y retrouve de la même façon qu'en économique un paradigme de compétition (Gidron et al. 1992) et un de complémentarité (Lipsky et Smith 1989-1990). Le premier a été largement développé par les idéologies et rhétoriques politiques conservatrices (Glazer 1971; Berger et Neuhaus 1977 cités in Gidron et al. 1992) comme progressistes (Janowitz 1976; Hadley et Hatch 1981 cités in Gidron et al. 1992), alors que le deuxième repose sur deux dysfonctionnements : de contrat et associatif (Lipsky et Smith 1989-1990; Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002). Par leurs origines, leur mode de fonctionnement et l'absence d'une recherche de profit, les OTS sont considérées comme davantage dignes de confiance que les gouvernements et les producteurs privés (*contract failure*). Cependant, on identifie aussi des dysfonctionnements propres au tiers secteur (Kramer 1981; Salamon 1987)<sup>10</sup> : 1) insuffisance philanthropique, puisque les OTS ont des moyens limités; 2) particularisme philanthropique, les OTS ne desservent que des clientèles restreintes; 3) paternalisme philanthropique, ceux qui détiennent des ressources disposent du pouvoir de décider pour la communauté et 4) amateurisme philanthropique. Chacun des secteurs possède ainsi des avantages comparatifs et des limites qui soutiennent alors théoriquement la collaboration ou, à tout le moins, un travail en complémentarité (Salamon 1987; 1995; Young 2006). La jonction des approches économique et politique donnera ainsi lieu au déploiement conceptuel du « *Third party government* ». Proposé par Salamon (1981), ce concept désigne le

---

<sup>10</sup> Pour ne pas alourdir le texte, nous exposons seulement les dysfonctionnements identifiés par Salamon (1987) – Kramer lui, identifie quatre « vulnérabilités » du tiers secteur : institutionnalisation, dénaturation, domination des minorités et inefficacité (*ineffectuality*).

recours à une tierce partie non gouvernementale<sup>11</sup> dans la production de biens et services publics où le tiers dispose d'une marge de manœuvre significative dans l'utilisation des fonds alloués. Nous y reviendrons également à la section suivante traitant des approches contractuelles.

Les fondements théoriques économiques et politiques des approches que nous venons de décrire confèrent une légitimité et une validité qui n'est pas à dénigrer. Cependant, les questions auxquelles peuvent répondre ces approches se trouvent fort éloignées de celles qui nous intéressent. Ainsi, parmi les principales préoccupations de la perspective économique, l'on retrouve la volonté de réussir à expliquer l'existence même des secteurs public et tiers comme les changements dans la taille de ces secteurs dans le temps (Anheier et Ben-Ner 1997; Anheier et Salamon 1998 et 2006; Salamon 2010). Mais, comme on le reproche souvent à l'économie, ces études, dont le niveau d'analyse reste sectoriel, ne donnent que peu d'indications sur le « comment » des relations dans la pratique; elles n'abordent pas directement la question des interactions. Comme l'organisation, les relations conservent dans cette approche un statut de boîte noire (*black box*). De plus, ces approches offrent une conceptualisation des relations qui met l'accent de façon presque exclusive sur la production et la provision de services; une perspective instrumentale qui favorise les questions et mesures de performance, d'efficacité et d'efficience au détriment des aspects sociaux (équité, communauté) et politiques (démocratie, représentation) (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002). La majorité des écrits souscrivant à ces deux approches, enfin, adoptent une épistémologie rationaliste qui, à partir de raisonnements logiques et théoriques, débouche principalement sur un contenu normatif.

Difficile donc de saisir, à partir de ces approches, les dynamiques réelles des relations et de comprendre, d'expliquer les difficultés rencontrées par les acteurs engagés dans ces relations. Les acteurs sont, de fait, les grands absents de ces perspectives qui offrent, pour reprendre Granovetter (1994), une conception largement sous-socialisée des relations OTS/État.

---

<sup>11</sup> Il est important de préciser que dans cette conception, toute entité qui n'est pas gouvernementale fédérale constitue un tiers. Cette définition peut donc désigner une entreprise privée, une organisation à but non lucratif, mais aussi un gouvernement d'État (É.-U.), un gouvernement provincial ou un gouvernement local.

### 2.2.3 Approches contractuelles

Les approches contractuelles sont parmi les plus employées et développées dans le « sous-champ » des relations OTS/État. Les travaux qu'elles regroupent s'intéressent à un type précis de relations OTS/État : celles fondées sur un contrat ou une entente contractuelle. Pour assurer la production de certains services publics, l'État peut choisir de faire affaire avec un tiers. L'État « achète » ainsi auprès de certaines organisations des services qui seront offerts à la population ou à des clientèles ciblées. Les paramètres de cette impartition ou *contracting out* font alors l'objet d'une entente contractuelle précise entre les deux parties : durée, exigences et conditions de financement, de résultats, de reddition de compte, etc. C'est à ce type de relations que les approches contractuelles s'intéressent. Les fondements théoriques de ces approches sont en fait économiques et politiques, mais cela est très rarement explicite dans les travaux qui sont pour la plupart publiés dans le domaine de l'administration publique. Une des préoccupations principales de ces approches concerne l'optimisation de ces relations contractuelles : assurer un maximum d'efficacité, d'efficience, de qualité dans l'utilisation des ressources. Quels services impartir? Quand, comment et avec qui? Ce sont les questions auxquelles les chercheurs tentent de répondre. Les obstacles et les risques liés à ce type de relations constituent une autre des préoccupations importantes de ces approches.

C'est principalement avec l'émergence du courant du *New Public Management* (NPM) que les approches contractuelles ont fait leur entrée dans la littérature sur les relations entre le tiers secteur et l'État. Le NPM, qui a vu le jour dans la foulée de la crise de l'État providence et du modèle bureaucratique, propose entre autres d'appliquer à l'administration publique des pratiques et techniques utilisées par le secteur privé<sup>12</sup>. Pour y arriver, le NPM se base sur une interprétation normative des modèles économiques et des théories comme celles des coûts de transaction ou des choix publics. On recommande ainsi la décentralisation, de même que le recours au marché, aux mécanismes de concurrence et aux mesures de performance (économiques) dans la provision des services publics. C'est dans l'esprit de ce passage d'une perspective d'administration publique traditionnelle à une perspective de gestion des affaires publiques que le modèle de « gouvernement

---

<sup>12</sup> Entendu comme étant le secteur privé à but lucratif.

par un tiers » (*third party government*) est développé par Salamon (1981; 1987; 1995). De là, on va assister à un premier foisonnement de la littérature sur les approches contractuelles entre tiers secteur et État (voir à ce sujet Austin 2003). Ces travaux sont principalement axés soit sur la rationalisation du recours à un tiers – examen des avantages et inconvénients pour chacune des parties – soit sur des considérations pratiques – quoi, quand et comment impartir (Lascoumes et Simard 2011). Ces écrits reposent en grande partie sur des réflexions et déductions logiques et conceptuelles (DeHoog 1984; Ferris et Graddy 1986; Salamon 1987).

Parallèlement, la mise en œuvre du NPM et des principes d'impartition révélera la difficulté du passage de la théorie à la pratique et suscitera de ce fait des écrits et travaux qui se montreront plus critiques à l'égard du *contracting out* comme mode relationnel entre les OTS et l'État. On fait ressortir les défis, les risques et les écueils pour les OTS ou, dans une moindre mesure, pour les gouvernements (Lipsky et Smith 1989-1990; Smith et Lipsky 1993; Hulme et Edwards 1997; Van Slyke 2002; Brown, Potoski et Van Slyke 2006). Les études empiriques poursuivent aussi le travail amorcé dans les années 1980. On cherche à valider, compléter, réfuter les raisons qui justifient de s'engager dans ce type de relations (Feiock et Jang 2010; Van Slyke 2003). On cherche enfin à rectifier le tir par la recherche de déterminants de succès (Ferris 1993; Hassel 1997; Brown et Troutt 2004) ou de performance (Peat et Costley 2008; Smith 2010; Terman et Yang 2010).

Issues de l'épreuve – difficile – de la réalité, on retrouvera aussi dans cette deuxième vague d'écrits autour de la perspective contractuelle, une quantité d'études d'impact : impact sur les *nonprofits* des nouvelles politiques publiques, des nouveaux régimes de financement, de la nouvelle législation, etc. (voir Alexander 1999; Bigelow 1995; Gronjberg et Salamon 2002; Guo 2007; Suárez 2010; Taylor et Bassi 1998). Notons qu'à l'inverse, il existe très peu d'études d'impact sur l'autre partie engagée, soit l'État (Lewis 1999 – voir Austin 2003; Vaughan 2003).

Les écrits des approches contractuelles adoptent en majeure partie une perspective normative. Une partie des écrits, cependant, fait reposer ses prescriptions sur une démarche déductive de raisonnements abstraits à partir de théories économiques ou politiques (dont les théories de l'agence et de l'intendance; Van Slyke 2006; Cribb 2006), alors que l'autre les fait reposer sur une démarche inductive à partir de faits empiriques qualitatifs. À la différence des approches précédentes, le

niveau d'analyse des approches contractuelles est plus souvent organisationnel que sectoriel. Aussi, généralement plus proche de la pratique que les approches économique et politique, les approches contractuelles conservent néanmoins une vision instrumentalisée des relations toujours envisagées sous l'angle de la production et de la prestation de services publiques : la préoccupation principale demeurant la composition d'arrangements productifs efficaces et efficients. Au final, et ce, malgré une collection de données empiriques, il n'apparaît pas dans ces approches de véritable théorisation des relations au-delà des fondements économiques et politiques.

#### **2.2.4 Approches de collaboration et de partenariat**

Les approches autour de la collaboration et du partenariat sont celles qui ont reçu le plus d'attention dans la dernière décennie dans l'étude des relations OTS/État. Un intérêt que plusieurs expliquent par le nombre grandissant de ce type de relations dans la pratique (Andrews et Entwistle 2010; Selden, Sowa et Sandfort 2006; Selsky et Parker 2005; Agranoff et McGuire 2003).

Bien que la définition du concept de collaboration varie d'un auteur à un autre, toutes les définitions s'accordent pour parler de la collaboration comme d'un phénomène qui réunit des organisations différentes qui « co-opèrent » pour résoudre un problème ou un enjeu social (Bryson, Crosby et Stone 2006; Gazley 2010; 2007; Seitadini et Lindgreen 2010; Selsky et Parker 2005; 2010). La collaboration repose donc sur une dimension interorganisationnelle, une dimension de coopération et une dimension sociale. Pour beaucoup de chercheurs, la dimension interorganisationnelle est aussi intersectorielle. On parle ainsi de « *cross-sector collaboration* » (CSC)<sup>13</sup>, soit la collaboration entre des organisations issues des différents secteurs : secteur privé, secteur public et tiers secteur<sup>14</sup>. Les relations de collaboration se déclinent alors de quatre façons : relations privé-public, privé-tiers, public-tiers et privé-public-tiers (Seitadini et Lindgreen 2010; Selsky et Parker 2005). Les relations OTS/État constituent une des composantes des « *cross-sector collaborations* ». De la même façon, pour une majorité d'auteurs, les CSC sont par définition orientées vers le social : la résolution de

---

<sup>13</sup> Plusieurs désignations sont utilisées dans la littérature, on parle ainsi de *cross-sector collaborations* (CSC), de *cross-sector social collaborations* (CSSC), de *cross-sector social partnerships* (CSSP), de *cross-sector social interactions* (CSSI).

<sup>14</sup> *Private or for-profit or business sector, public sector or government, nonprofit or third or voluntary sector.*

problèmes ou d'enjeux sociaux tels les changements climatiques, l'accès à l'éducation, la réduction des écarts entre riches et pauvres, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, etc. (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011; Bryson, Crosby et Stone 2006)

On parle aussi, principalement en administration publique, de *policy network theory* pour désigner l'étude des collaborations interorganisationnelles et parfois intersectorielles : « des réseaux complexes d'acteurs interdépendants qui développent les politiques publiques » (Klijn et Koppenjan 2006; 142 – traduction libre). Enfin, en administration publique toujours, la collaboration comme le partenariat constitue une part importante de l'attention portée aux nouveaux instruments de prestation des services publics (Lascoumes et Simard 2011; Sandfort et Milward 2008).

L'utilisation du concept de partenariat pour aborder les relations OTS/État est également très répandue. La réalité que désigne le terme « partenariat » apparaît cependant beaucoup plus variable. Pour certains, une entente contractuelle constitue un partenariat, alors que pour d'autres, le partenariat s'apparente plutôt à la collaboration telle que définie au paragraphe précédent (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011). En ce qui nous concerne, nous nous intéresserons dans cette section aux travaux sur le partenariat dont l'idéal type est caractérisé par :

- des objectifs déterminés conjointement;
- la prise de décision en collaboration et par consensus;
- des structures et processus horizontaux, non hiérarchiques;
- des relations formelles ou informelles basées sur la confiance;
- des interactions en synergie entre les partenaires;
- une imputabilité partagée sur les effets et résultats.

(Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011; 4 – traduction libre)

Comme les approches contractuelles, les approches de collaboration et de partenariat s'intéressent davantage aux niveaux organisationnel et individuel des relations qu'au niveau sectoriel. Cependant, elles se distinguent de façon marquée des approches contractuelles à plusieurs égards.

Pour les approches de collaboration et de partenariat, les relations interorganisationnelles – dont celles entre les OTS et l'État – se veulent beaucoup plus égalitaires; le pouvoir s'y trouve partagé. Les relations ne sont pas hiérarchiques comme dans les approches contractuelles où l'on retrouve un donneur d'ordres (et de financement) et un tiers exécutant – une relation principal-agent (Gazley 2008). Normalement, dans les approches de collaboration et de partenariat, les organisations engagées dans les relations maintiennent aussi une indépendance forte et une identité propre en même temps qu'une interdépendance autour de l'atteinte des objectifs communs (Brinkerhoff 2002). De plus, les formes que peuvent prendre les relations dans les approches de collaboration et de partenariat sont plus variées que dans les approches contractuelles : elles peuvent réunir deux ou plusieurs organisations d'horizons différents, elles peuvent être plus ou moins formelles, parfois même carrément informelles et leur durée peut aussi varier (Gazley 2008; Simo et Bies 2007).

Dans l'étude des relations OTS/État, les travaux des approches de collaboration et de partenariat s'articulent principalement autour de deux grandes questions : « pourquoi » et « comment ». Une partie des travaux examine ainsi les raisons qui justifient la formation de relations de collaboration et de partenariat. Ces dernières sont souvent présentées comme inévitables pour faire face à des problèmes sociaux de plus en plus complexes et qui ne peuvent être résolus par un seul acteur (Austin 2000; Agranoff et McGuire 2003; Googins et Rochlin 2000; Gray 1989; Thomson et Perry 2006). Beaucoup des écrits sur cette question – pourquoi la collaboration et le partenariat – demeurent entièrement abstraits. On trouve cependant quelques études empiriques qui se sont intéressées aux raisons concrètes qui motivent (ou empêchent) la formation de telles relations (Gazley 2010a). Parmi les justifications abstraites, on identifie deux grandes perspectives. Une première considère la collaboration ou le partenariat comme une fin en soi. Par sa nature plus égalitaire, plus inclusive et basée sur le dialogue, ce type de relations apparaît comme supérieur aux autres. La deuxième perspective voit les relations de collaboration et de partenariat plutôt comme un moyen permettant d'atteindre certains buts ou objectifs (Brinkerhoff 2002). Dans ces écrits traitant du « pourquoi », on retrouve enfin l'identification des avantages et inconvénients ou des menaces et bénéfices liés à ce type de relations.

La deuxième question – le comment des relations de collaboration et de partenariat – aborde essentiellement les notions de succès ou de performance dans les relations. Car les relations de

collaboration et de partenariat se révèlent fragiles et difficiles dans la pratique (Babiak et Thibault 2009; Bryson, Crosby et Stone 2006; Cairns et Harris 2011; Simo et Bies 2007). On cherche alors les différents facteurs qui vont permettre de profiter des avantages et de minimiser les inconvénients de ces relations. L'ampleur et la diversité des travaux à ce sujet ont d'ailleurs inspiré trois publications qui tentent d'en faire une synthèse (Bryson, Crosby et Stone 2006; Seitadini et Lindgreen 2010; Selsky et Parker 2005). Ces synthèses s'articulent autour de la formation (ou du design), de la gestion (ou de la mise en œuvre) et de l'évaluation (ou des résultats) des relations de collaboration et de partenariat. De ces revues de littérature se dégagent deux grands constats. Le premier concerne les minces chances de succès des relations de collaboration et de partenariat. En effet, les conditions à réunir pour assurer des relations « performantes » sont si nombreuses et variées qu'il est peu réaliste de penser y arriver (Bryson, Crosby et Stone 2006). Le deuxième constat concerne les orientations à donner à la recherche future sur ces relations afin de pallier certaines faiblesses observées dans la littérature telles le manque d'intégration, des fondements conceptuels insuffisants ou encore, le peu d'attention portée aux processus (Seitadini et Lindgreen 2010; Selsky et Parker 2005).

Comme les approches contractuelles, les approches de collaboration et de partenariat sont issues du mouvement vers la privatisation et le recours au *third-party government* dans la foulée du *New Public Management* (NPM) ou *New Public Service* (NPS) (Alexander et Nank 2009; Bernier et Angers 2010). Les approches de collaboration et de partenariat se fondent cependant sur ce que Gazley et Brudney désignent comme la « théorie de la collaboration » (*collaboration theory*; 2007) provenant des travaux de Gray (1989) et de Huxham (1991; 1993) – abondamment cités dans les publications. Les fondements de cette théorie de la collaboration partagent des similitudes avec ceux des approches contractuelles dont, principalement, la notion de complémentarité entre les acteurs/secteurs. Ainsi, dans les approches de collaboration et de partenariat, les acteurs des différents secteurs (privé, public et tiers secteur) ont chacun des avantages distinctifs, desquels la collaboration (ou le partenariat) permet de tirer parti pour résoudre des problèmes sociaux complexes. Outre la théorie de la collaboration, certains travaux sur ce type de relations mobilisent d'autres théories établies, telles que celle de la dépendance des ressources, celle des coûts de transaction, la théorie de l'échange et la théorie des réseaux (Agranoff et McGuire 2001; Gazley et Brudney 2007; Provan et Milward 1995; Selsky et Parker 2005).

Les approches de collaboration et de partenariat ont connu beaucoup de succès depuis la fin des années 1990, ce dont témoigne la quantité d'écrits sur le sujet, quelques numéros spéciaux de revues scientifiques et bien sûr la publication de synthèses de cette littérature (Bryson, Crosby et Stone 2006; Seitadini et Lindgreen 2010; Selsky et Parker 2005). Ce foisonnement peut cependant être qualifié d'hétéroclite : le manque d'intégration constitue une limite flagrante des travaux recensés (Gazley 2010a). Les approches de collaboration et de partenariat ne reposent pas non plus sur une théorisation ou une conceptualisation forte (Brinkerhoff 2002). Comme le déplorent Selsky et Parker 2005, les approches de collaboration et de partenariat considèrent trop souvent ces relations à partir d'un modèle simple de *input-output*. Cette conception des relations de collaboration et de partenariat engendre, comme pour les approches contractuelles, une vision instrumentale du phénomène que l'on cherche à optimiser (Brinkerhoff 2002; Lewis 1999; Salamon 1987 et 1995; Smillie et Helmlich 1993; Takahashi et Smutny 2002). C'est possiblement une des raisons qui expliquent que les travaux des approches de collaboration et de partenariat restent dominés par une perspective largement normative (Alexander et Nank 2009; Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002; Seitadini et Lindgreen 2010). Le manque de travaux empiriques sur les opérations et les conséquences de ces formes de relations est également identifié comme critique (Sandfort et Milward 2008). De plus, ce modèle « *input-output* » sous-estime l'encastrement de ces relations dans des systèmes sociaux plus larges; c'est pourquoi Selsky et Parker suggèrent de mobiliser des théories comme la théorie institutionnelle ou la théorie de la complexité afin d'en dépasser les limites et de « re-socialiser » le phénomène (Selsky et Parker 2005). À cet effet, Lascoumes et Simard (2011) amorcent une intéressante réflexion en reprenant l'approche de Hood (2007) qui pose les instruments d'action publique comme des « institutions sociologiques ». Cette conception devrait ainsi permettre plus facilement l'analyse des dynamiques de la construction-adaptation des instruments et de leur appropriation par les acteurs. Inspirés par les cadres théoriques néo-institutionnalistes et surtout de l'« acteur-réseau », Lascoumes et Simard (2011) proposent une compréhension beaucoup plus vivante qui reste à être développée. Car, si l'intérêt pour les processus et le caractère dynamique des relations de collaboration et de partenariat est fréquemment soulevé, il reste très peu exploité.

### 2.2.5 Approches plurisectorielles

Les approches plurisectorielles<sup>15</sup> abordent le rapport OTS/État à partir d'un point de vue qu'il est possible de rattacher à la nouvelle sociologie économique<sup>16</sup> et au *Welfare pluralism*. Pour les auteurs de ces approches, les bouleversements sociaux, politiques et économiques liés à la mondialisation et à la modernité transforment le rapport entre l'État, le marché et la société civile<sup>17</sup>. Les nouveaux rapports entre ces pôles économiques et institutionnels se conçoivent ainsi comme prenant place au sein d'une économie plurielle ou mixte et configurant un modèle de développement (Evers 1995; Evers et Laville 2004; Favreau 2008; Kramer 2000; Laville 1996 et 1999; Lévesque 2002; Vaillancourt 2009).

Crise des finances publiques, crise de l'État-providence, crise du lien social, autant de crises qui ont forcé les chercheurs à repenser l'arrangement structurel macrosocial des années d'après-guerre reposant sur le duo État-marché qui, semble-t-il, ne réussit plus à maintenir l'intégrité du tissu social (Lévesque, Bourque et Forgues 2001; Evers 1995). Ainsi, s'inspirant de l'approche de la régulation et des travaux de Polanyi, les auteurs proposent de reconceptualiser l'économie, de même que de travailler à un nouveau contrat social (voir entre autres Roustang, Laville et al. 1997; Favreau et Lévesque 1996). Tous s'entendent sur l'importance de trouver de nouveaux arrangements autour d'une réarticulation des trois pôles, État, marché et société civile dans la réponse aux besoins et problèmes sociaux (exclusion, pauvreté, désintégration du tissu social, etc.) (Côté, Lévesque et Morneau 2009; Roustang, Laville et al. 1997; Favreau et Lévesque 1996; Evers 1995; Evers et Laville 2004; Young 2006; Favreau 2008).

---

<sup>15</sup> Ces approches se sont développées en dehors du sous-champ de recherche sur les *Government-Nonprofit relations*, exception faite d'un article de Kramer (2000), elles ne sont pas diffusées dans les mêmes revues et ouvrages.

<sup>16</sup> Voir l'ouvrage *La nouvelle sociologie économique* de B. Lévesque, G.L. Bourque et É. Forgues (2001) paru chez Desclée DeBrouwer.

<sup>17</sup> Les auteurs de ces approches favorisent les désignations de « société civile » et d'« associations »: Nous avons choisi de refléter cette préférence et de ne pas utiliser le terme d'organisations du tiers secteur dans cette section.

Certains auteurs définiront ainsi différents modèles de développement à partir de la configuration adoptée par les rapports entre État, marché et société civile (Lévesque 1997; Bourque 2000) : modèle fordiste providentialiste, typique des années d'après-guerre, caractérisé par un lien étroit entre marché et État, modèle postfordiste néolibéral procédant quant à lui d'un tout-au-marché, modèle social-démocrate du tout-à-l'État, ou encore, modèle postfordiste solidaire qui procéderait, lui, d'un partage des pouvoirs entre marché, État et société civile (Côté, Lévesque et Morneau 2009; Lévesque 1997; Laville 1992). On examine alors les différents scénarios ou modèles possibles. Le modèle de développement néolibéral, que certains voient comme dominant (Greason 1998; Lévesque 1997), repose plus spécifiquement sur une mondialisation et une financiarisation de l'économie, au détriment des investissements industriels et du développement local, un mépris de la démocratie au profit du marché, des droits individuels, et une régulation économique et sociale exclusivement faite par le marché. Le modèle social-démocrate, lui, vise à mettre en place des mesures d'insertion pour aider les exclus, mesures qui doivent jouer un rôle de transition vers l'économie de marché (Laville 1996; Lévesque 1997). À ces deux premiers scénarios qui ne réussissent pas à dépasser le duo déchu État-marché (Laville 1995), s'oppose volontiers un troisième scénario dit alternatif, solidaire ou partenarial (Lévesque 1997; Laville 1994; Lipietz 1990). Ce scénario axé sur la solidarité et la démocratie repose sur une régulation économique et sociale par une redéfinition de l'intérêt général, un refaçonnage de l'État-providence en État stratège par un partage de la gestion et de la production des services, une revalorisation du local et de l'économie sociale (Côté, Lévesque et Morneau 2009; Lévesque 1997). On conclut alors généralement des effets destructeurs du modèle néolibéral qui légitiment, pour plusieurs chercheurs, la reconnaissance d'une économie plurielle et solidaire (Laville 1996; Lévesque 2003; Boucher 1998b; Favreau 2008; Vaillancourt 2009).

Dans cet esprit, les associations sont comprises comme des organisations intermédiaires capables d'hybrider différentes ressources : marchandes, non marchandes (redistribution) et non monétaires (réciprocité). Elles hybrident aussi les rationalités propres aux différents pôles institutionnels. Cette capacité pose dès lors la possibilité d'une économie plurielle dans la production visant à assurer le bien-être des personnes (Lévesque, Bourque et Forgues 2001; Evers et Laville 2004). De plus, les associations sont également porteuses, dans ces approches, d'un rôle politique et social qui dépasse largement leur fonction économique; ces organisations intermédiaires sont en fait des « espaces

publics de débat » (Laville 1994). Dans cet ordre d'idées, certains refusent d'ailleurs carrément au « tiers secteur » un statut de secteur institutionnel à part entière (Evers 1995; voir aussi Kramer 2000) :

*...the 'third sector' should be conceptualised as one dimension of the public space in civil societies, i.e. as a tension field without clear boundaries where different rationales and discourses co-exist and intersect. (Evers 1995; 161)*

Les concepts de modèle de développement et d'économie plurielle, mixte ou solidaire ont donné lieu à deux grands types de production scientifique : d'une part, des écrits sur la transformation des arrangements macrosociaux et d'autre part, une pléthore d'études empiriques sur les expérimentations et micro-initiatives mises sur pied dans plusieurs pays par les acteurs individuels et organisationnels. Exception faite de quelques études empiriques visant à déterminer la configuration et l'évolution du modèle de développement d'un pays donné (par exemple Bourque 2000 à partir des politiques économiques au Québec), la majeure partie des écrits sur la transformation sont entièrement conceptuels, avec une forte orientation normative. En effet, les auteurs<sup>18</sup> tentent de démontrer la rationalité et la nécessité de mettre en place un scénario solidaire ou pluriel et concluent avec des recommandations pour l'élaboration de « meilleures » politiques publiques. En font foi aussi, les nombreux manifestes et appels communs de chercheurs et praticiens tels l'*Appel européen pour une citoyenneté et une économie plurielles*, ou encore l'*Appel en faveur d'une économie sociale et solidaire* (voir Lévesque, Bourque et Forgues 2001). Les relations entre associations et État deviennent dans cette perspective une des composantes du modèle pluraliste, et sont déterminées par la configuration générale, voire « idéale ».

La deuxième catégorie d'écrits, elle, aborde la mixité économique et institutionnelle dans une perspective largement microsociale par des études empiriques qualitatives portant sur des initiatives

---

<sup>18</sup> Parmi les auteurs clés : Defourny, Eme, Enjolras, Favreau, Laville, Lévesque, Perret, Roustang, Vaillancourt et aussi Evers et Kramer.

développées dans le champ de l'économie sociale et solidaire<sup>19</sup>. Ces travaux présentent une orientation idéographique propre à la nouveauté : l'intérêt de décrire un phénomène nouveau. Plusieurs d'entre eux utilisent aussi une approche comparative visant à faire ressortir les facteurs déterminants de l'expérience : trajectoire nationale, cadre législatif, tradition locale, etc. Enfin, ces études, construites du point de vue de l'initiative ou de l'association en examen, mettent l'accent sur les conditions d'émergence et de maintien; les relations OTS/État se traduisant généralement par l'évaluation de la réponse des pouvoirs publics à l'expérience étudiée.

Une des contributions majeures de ces approches réside dans la capacité qu'elles ont de réintégrer les sphères et disciplines économique, politique et sociale, offrant de ce fait une conception beaucoup plus complète des OTS (associations) qui dépasse le simple attribut de producteur de biens et services. En ce qui concerne plus spécifiquement notre objet d'étude, soit les relations OTS/État, ces approches offrent quelques pistes d'interprétation de leur transformation au niveau macrosocial, mais un outillage assez pauvre lorsque vient le temps d'articuler celles-ci à l'évolution, aux dynamiques et aux processus relationnels qui se déploient au niveau micro. L'articulation entre la théorie (ce que les relations devraient être) et la pratique (ce qu'elles sont) reste de la même façon largement déficiente parce que les écrits à fort contenu théorique conservent une position normative. Cette position fait abstraction du processus réel de mise en œuvre des recommandations faites. Les études empiriques, de leur côté, sont pour la plupart unidirectionnelles, c'est-à-dire qu'elles prennent comme unité d'analyse l'organisation du tiers secteur. Les relations à l'État deviennent un élément parmi d'autres de son environnement externe. De plus, la plupart des études empiriques n'offrent que peu d'efforts de théorisation des relations.

## **2.2.6 Approches des styles d'interaction**

Dans cette perspective, la moins développée en nombre d'écrits, les auteurs tentent d'élaborer des approches typologiques. Les relations y sont considérées comme des interactions dont le « type »

---

<sup>19</sup> Plusieurs de ces études sont issues des travaux du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), des différentes antennes du Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC), de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS).

est fonction de plusieurs dimensions. Par exemple, le modèle proposé par Gidron, Kramer et Salamon (1992) dépeint quatre « types » de relations : 1) gouvernement dominant; 2) tiers secteur dominant; 3) dualisme et 4) collaboration. Considérant de façon distincte les rôles de financement et de production, chaque type de ce modèle correspond alors à une attribution différente des rôles. Ainsi, le type 1) est caractérisé par un gouvernement qui assume à la fois les fonctions de financement et de production alors que ce sera le tiers secteur dans le type 2). Le dualisme (3) représente le cas où gouvernement et tiers secteur assument parallèlement des fonctions de financement et de production (approche supplémentaire). Enfin, la collaboration (4) représente une relation où le gouvernement finance et le tiers secteur exécute. Salamon (2006) raffine la typologie de Gidron et al. 1992 et détaille pour chacun des quatre « régimes » politiques<sup>20</sup> les modes de relations OTS/État les plus probables parmi trois possibilités : relations supplémentaires, relations de contestation, relations de coopération. Les travaux de Young (2000; 2006) offrent quant à eux trois types de relations : supplémentaire, complémentaire et « adverses » (*adversarial*). À partir de ces trois types, il réussit à retracer et expliquer l'évolution des relations OTS/État dans l'histoire des États-Unis du 18<sup>e</sup> au 20<sup>e</sup> siècle. Toutes ces typologies visent cependant à qualifier les relations entre secteurs institutionnels, les secteurs public et tiers, à l'échelle d'une nation ou d'un état, d'une province par exemple; une approche très macro.

D'autres typologies tendent vers des approches plus micro, certaines pouvant même être appliquées pour qualifier des relations non plus entre secteurs, mais entre organisations. La typologie de Coston (1998) se situe à mi-chemin entre ces deux approches (macro et micro). Plus riche que les précédentes, elle propose huit types<sup>21</sup> de relations. Dans cette typologie, dérivée de la littérature sur les organisations non gouvernementales (ONG), chaque type est fonction du degré d'acceptation ou de résistance du gouvernement au pluralisme institutionnel, du degré de formalisation de la relation et du degré d'asymétrie (pouvoir) dans les relations. Kuhnle et Selle (1992) définissent les types de relations à partir de deux grandes dimensions : le degré de proximité (*closeness*) évalué à travers la communication et les contacts, et le degré d'indépendance évalué à partir des aspects financiers et du contrôle. Najam (2000) présente une typologie, les 4 « C » (*Four-Cs*), comprenant quatre types

---

<sup>20</sup> Les quatre régimes politiques sont devenus : 1) *government-dominant/social democratic*, 2) *Third-sector-dominant/Liberal*, 3) *authoritarian* et 4) *partnership/corporatist*.

<sup>21</sup> Les relations peuvent ainsi être répression, rivalité, compétition, contrat, tiers parti, coopération, complémentarité et collaboration.

de relations classés en fonction de deux éléments : les objectifs stratégiques (les fins) des ONG et du gouvernement (identiques ou différents) et les moyens privilégiés pour atteindre ces objectifs (identiques ou différents)<sup>22</sup>. Brinkerhoff (2002), enfin, propose une typologie dérivée de la littérature et des rapports empiriques sous forme d'une matrice à deux dimensions : mutualité dans la relation et identité organisationnelle qui forment quatre types de relations<sup>23</sup>. Malgré les défis d'opérationnalisation, ces typologies ont été mobilisées pour étudier empiriquement des relations OTS/État. Les travaux de Proulx, Bourque et Savard (2007) utilisent ainsi la typologie de Coston (1998) pour étudier des cas québécois, les travaux de Vincent et Harrow (2005) reprennent la typologie de Kuhnle et Selle (1992) pour l'étude de cas en Écosse. Enfin, Brainard et Siplon (2002) se basent sur celle de Najam (2000) pour l'étude de l'utilisation de l'Internet dans les relations.

Ces approches offrent des contributions potentiellement intéressantes. Premièrement, toutes ont pour unité d'analyse les relations plutôt que l'une ou l'autre des parties. Toutes présentent également un effort de conceptualisation des relations – plus ou moins développé selon les cas – et des dimensions d'analyse de celles-ci. Enfin, ces approches n'ont pas une orientation normative; elles tentent de qualifier, d'ordonner la réalité plutôt que de prescrire ce qu'elle devrait être. Les approches des styles d'interaction semblent donc pallier ou à tout le moins contourner certaines des limites identifiées dans les approches traitées précédemment. Malgré cela, jusqu'à présent, l'utilisation des approches typologiques est restée relativement restreinte. Les études empiriques (mentionnées plus haut) s'en servent ainsi pour désigner et comparer la qualité ou le type des relations OTS/État entre différents secteurs d'activités ou différentes régions géographiques. Un emploi qui confère aux relations une dimension plutôt statique : le type identifié pour qualifier les relations reflète les relations au moment de l'étude. Or, les approches des styles d'interactions seraient peut-être en mesure de fournir outils conceptuels pour saisir la transformation, l'évolution des relations, pour examiner les dynamiques relationnelles et dès lors jeter un regard neuf sur les difficultés rencontrées dans la pratique. Un potentiel qui reste pour le moment encore inexploité.

---

<sup>22</sup> Cela donne une matrice 2x2 avec quatre types : coopération (fins et moyens identiques), cooptation (fins différentes, moyens identiques), confrontation (fins et moyens différents) et complémentarité (fins identiques, moyens différents).

<sup>23</sup> Les quatre types de relations sont : partenariale (mutualité et identité organisationnelle fortes), contractuelle (mutualité faible, identité organisationnelle forte), extension (mutualité et identité organisationnelle faibles), cooptation ou absorption (mutualité forte, identité organisationnelle faible).

Ce survol de la littérature conceptuelle autour de notre objet de recherche, les relations OTS/État, démontre une nette prépondérance des travaux à caractère normatif qui 1) soutiennent conceptuellement la supériorité des arrangements collaboratifs (ou de partenariat) et 2) cherchent à déterminer empiriquement les facteurs de maximisation de l'arrangement contractuel entre les parties. Autre élément dominant de la littérature, l'« unilatéralité »; la majeure partie des travaux s'intéresse aux relations comme attribut de l'organisation du tiers secteur ou publique. Tenter de comprendre et de cerner la complexité de ces relations, particulièrement dans leur aspect dynamique et mouvant, devrait pourtant permettre d'éclairer les nombreux défis et difficultés rencontrés dans la pratique. Ce qui nous conduit à élaborer dans le prochain chapitre la problématique des relations OTS/État et les questions de recherche que celle-ci nous a inspirées. Après quoi, nous exposerons et justifierons l'ancrage théorique retenu – la théorie institutionnelle – pour nos travaux en réponse à ces questions.

## **Chapitre III - Problématique et ancrage théorique**

Comme en fait état la première partie du précédent chapitre, les dernières décennies ont été témoins d'une croissance sans précédent du tiers secteur dans de nombreux pays comme d'un accroissement du nombre et de la variété de ses relations avec l'État. Cet état des faits est attribuable en partie à la croissance et au développement du tiers secteur, mais également aux transformations du contexte institutionnel et de l'État. De là, nous avons vu apparaître de nouveaux enjeux, de nouveaux problèmes et de nouveaux défis pour les acteurs engagés dans ces relations comme pour les chercheurs qui s'y intéressent. La diversité croissante des relations, par exemple, en fait un phénomène plus difficile à cerner comme à gérer.

### **3.1 Problématique**

Ainsi parallèlement à la multiplication des interfaces et des lieux de rencontre entre les parties, des tensions surgissent entre les attentes et les demandes souvent contradictoires auxquelles chacune des parties est confrontée. La coexistence de relations de collaboration et de relations conflictuelles entre tiers secteur et État dans un domaine ou un secteur d'activités peut, par exemple, entraîner certaines complications. Il semble aussi qu'un écart important se maintient entre la quantité importante de temps et de ressources que ces relations exigent et les bénéfices qu'elles procurent réellement. Et ce, sans compter les risques qu'elles présentent, tant pour les organisations du tiers secteur que pour l'État. En conclusion, ces relations apparaissent comme plutôt difficiles à « réussir ».

Or, en regard de ces constats issus de la pratique, la littérature scientifique sur les relations OTS/État ne fournit encore que des réponses partielles. Le contexte décrit ci-dessus soutient pourtant l'importance de développer une compréhension des relations qui prenne en compte sa complexité et qui, sur le plan pratique, puisse outiller les acteurs engagés dans ces relations. On ne sait encore cependant que peu de choses sur l'opérationnalisation et la « production » de ces relations par les acteurs. La littérature existante dominée par une compréhension économique, contractuelle et rationaliste reste silencieuse sur plusieurs aspects qui pourraient venir éclairer le phénomène, comme l'origine des difficultés recensées dans la pratique ou les mécanismes de

résolution proposés par les acteurs. Peu d'attention est donnée aussi aux processus de gestion des relations dans le temps comme à la place des acteurs ou du contexte institutionnel dans la mise en place et l'évolution de ce type de relations. En somme, peu d'écrits conceptuels explorent la production de la relation dans le temps en tant que phénomène social total. C'est ce qui nous conduit à poser comme question de recherche principale : « Comment se construisent les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État? »

D'emblée, force est de reconnaître que le « sous-champ » de recherche sur les relations OTS/État, inclus dans le champ plus large des études sur le tiers secteur et l'administration publique, fait les frais de sa relative jeunesse. Son développement reste encore éclaté, voire parfois exploratoire. Beaucoup de travaux s'attardent encore à l'accumulation de données empiriques sur les secteurs et à l'élaboration de conceptualisations normatives des relations. Ce sous-champ reste donc marginal, comme l'utilisation des relations à titre d'unité d'analyse; la plupart des auteurs préférant encore mener leur étude, soit du point de vue des OTS, soit de celui de l'État (Najam 2000).

De plus, le postulat constructiviste que sous-entend notre question principale confère une dimension « processuelle » au phénomène étudié; les relations ne sont pas qu'une construction entendue comme un résultat, mais aussi, et surtout, un processus de construction entre les parties engagées : une coproduction. Cela suppose une dimension temporelle importante dans l'étude du phénomène : les relations se construisent dans le temps. C'est ce processus de construction et possiblement de transformation des relations qui constitue le premier axe de notre recherche. « Quelles sont les dynamiques de transformation des relations entre des organisations du tiers secteur et l'État? » constitue ainsi notre première sous-question.

Or, comme nous l'avons constaté dans la recension, l'aspect dynamique des relations est reconnu dans la littérature (Seitadini et Lindgreen 2010; Quarter et Mook 2010; Smith et Grønberg 2006; Grønberg et Salamon 2002), mais n'a pas encore fait l'objet d'études approfondies. En effet, les travaux dans le sous-champ des relations OTS/État abordent encore ces dernières de façon plutôt statique; elles sont examinées à un moment précis. Cho et Gillespie ont proposé en 2006 un modèle dynamique mettant en relation les organisations du tiers secteur, l'État et les usagers dans la production de services publics. Ce modèle conceptuel basé sur l'approche de la dépendance des

ressources cherche à identifier ce qui influence la qualité du service à travers les échanges entre les trois catégories d'acteurs. Outre que ce modèle n'a pas encore fait l'objet d'une validation empirique, il ne fournit également que peu d'information sur les dynamiques de production des relations dans un contexte de construction sociale de ces dernières. Il contribue dans les faits aux approches préoccupées par la performance des relations, comme les approches contractuelles et celle de la collaboration et du partenariat.

C'est pourquoi, dans un deuxième temps, nous croyons qu'un effort de conceptualisation des relations se pose comme nécessaire. En effet, notre question de recherche principale conçoit les relations OTS/État comme une construction; une perspective qui n'est pas présente dans la littérature. L'examen de la littérature dans le sous-champ des relations OTS/État a d'ailleurs révélé une dominante normative et peu de conceptualisations explicites du phénomène, exception faite de conceptualisations économiques qui font justement l'« économie » des aspects sociaux ou organisationnels. C'est donc ce qui constituera notre deuxième axe de travail autour d'une sous-question formulée comme suit : « Comment conceptualiser les relations OTS/État dans une perspective socioconstructiviste? »

Les dynamiques de production et de transformation des relations OTS/État posent également la question du rôle et de la place des individus dans ces processus. C'est pourquoi notre troisième axe de travail cherche à faire la lumière sur la place des individus dans la construction des relations à un moment particulièrement important dans l'évolution des relations OTS/État, soit l'intensification et la formalisation des relations à travers des politiques, des ententes contractuelles ou des partenariats. Ce moment constitue une étape particulièrement critique puisqu'elle comporte d'importants défis pour les organisations et leurs gestionnaires. D'une part, les conditions à réunir pour que ces ententes génèrent les bénéfices attendus sont très nombreuses (Selsky et Parker 2005; Bryson, Crosby et Stone 2006). D'autre part, cette formalisation présente des risques pour chacune des parties : les OTS risquent de voir leurs pratiques altérées, leur capacité d'innovation ou leur autonomie réduite, par exemple; alors que pour la partie publique, il y a des risques liés à l'utilisation des fonds publics par un tiers – utilisation qui peut être plus ou moins adéquate. Or, la façon dont les individus qui s'engagent et gèrent de telles relations s'y prennent pour relever ces défis demeure encore méconnue. Il n'existe que très peu d'études qui se sont intéressées aux actions

des individus dans le processus de construction des relations. Car, si la littérature sur ces relations reconnaît l'importance des individus (Selsky et Parker 2005; Crosby, Bryson et Stone 2006) ceux-ci sont souvent considérés comme des facteurs de performance. On s'intéresse ainsi aux dispositions (favorables ou non) des individus (Shaw 2003; Gazley 2010a) ainsi qu'aux capacités de leadership (Simo 2009; Seitadini, Koufopoulos et Palmer 2010) et de construction de la confiance (*trust building*) (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011; Emerson, Nabatchi et Balogh 2011; Gazley 2010a). La place des individus comme acteurs et producteurs des relations reste donc un domaine à explorer. « Quel est l'apport de l'individu dans les dynamiques de construction des relations? », constitue dès lors notre troisième sous-question de recherche.

Dans la prochaine section, nous exposons et justifions, en lien avec notre problématique, l'approche théorique retenue soit la théorie institutionnelle en théorie des organisations. Après une brève présentation de cette approche et de ses origines, nous nous attarderons aux plus récents concepts qui mobilisent actuellement les travaux institutionnalistes et qui nous sont apparus potentiellement utiles pour notre recherche.

### **3.2 Ancrage théorique : la théorie institutionnelle**

Afin de soutenir nos travaux et le développement des connaissances sur les relations OTS/État, et devant l'absence de conceptualisations robustes et adaptées à nos questions de recherche, nous proposons de mobiliser la théorie institutionnelle. Cette approche théorique est très largement développée et utilisée en théorie des organisations (Willmott 2011). Nous croyons qu'elle peut apporter une contribution profitable à la compréhension du phénomène qui nous intéresse et aider à dépasser certaines des limites identifiées dans les travaux actuels. Dans un premier temps, nous présentons les principales raisons qui ont motivé ce choix d'ancrage théorique. Ensuite, nous présentons la théorie institutionnelle, ses origines et son évolution récente. Nous terminons enfin en réitérant l'intérêt de cette approche pour nos travaux, dessinant de ce fait les trois grands axes de notre recherche.

### 3.2.1 Choix d'un cadre théorique

En considérant notre question de recherche principale : « Comment se construisent les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État? » et l'accent mis sur la construction des relations, il nous est apparu justifié de diriger notre choix vers un ancrage théorique constructiviste, c'est-à-dire posant la réalité comme socialement construite à travers la production et reproduction des structures sociales par les agents (Giddens 1984). Un cadre constructiviste permet de prendre en compte l'aspect temporel et dynamique des phénomènes sociaux étudiés puisque la constitution de la réalité procède d'un processus de construction; la réalité n'est ni stable ni statique, elle est construite. Un cadre constructiviste reconnaît aussi l'importance des déterminants externes et internes, des dimensions macro et micro sociales. Cependant, pour les besoins de notre recherche, un tel cadre reste beaucoup trop général, peu explicatif et difficile à opérationnaliser, c'est pourquoi nous sommes intéressées, à l'intérieur de ce cadre, à une approche théorique spécifique : la théorie institutionnelle en théorie des organisations.

La recension des écrits (chapitre II) laissait déjà entrevoir dans cette approche théorique une piste potentielle. Favreau et Lévesque (1996) et DiMaggio (1983) ont fait appel aux notions de processus d'institutionnalisation et de structuration d'un champ organisationnel pour aborder le rapport des OTS à l'État. Selsky et Parker 2005 proposaient aussi de mobiliser la théorie institutionnelle pour développer des connaissances sur les collaborations intersectorielles. Toutefois, c'est d'abord à cause de ses fondements conceptuels constructivistes issus des travaux de Berger et Luckmann (1967) sur la construction sociale de la réalité que la théorie institutionnelle nous a paru particulièrement pertinente. Une des contributions majeures du courant théorique institutionnaliste repose justement sur une réintroduction des structures sociales, dites institutions, comme déterminantes des formes et pratiques organisationnelles. À l'origine, comme nous le verrons plus loin, la théorie institutionnelle souhaitait d'ailleurs faire contrepoids à la longue domination des approches rationalistes en théorie des organisations. Dans la mesure où le champ de recherche qui nous préoccupe – les relations OTS/État – souffre d'une domination semblable, l'approche institutionnelle apparaît tout indiquée. La théorie institutionnelle pourrait permettre de rétablir et d'équilibrer une vision principalement volontariste de la réalité organisationnelle des relations où formes, pratiques et structures sont conçues comme résultant de choix éclairés et conduisant à

l'optimisation et la maximisation de l'efficacité. Il ne faut toutefois pas tomber dans l'excès inverse – un déterminisme social où les structures contraignent des agents impuissants – et la théorie institutionnelle a fait face à son lot de critiques à ce sujet (DiMaggio 1988; Powell et Colyvas 2008).

À ce titre, les travaux institutionnalistes des dernières années tentent plus que jamais de se rapprocher d'une articulation constructiviste des agents et des structures dans la production de la réalité. On s'intéresse au rôle et à la place des agents comme au poids des institutions et des logiques institutionnelles dans les dynamiques de changement institutionnel ou dans le processus d'institutionnalisation d'un champ ou d'une innovation. Ce que nous aurons l'occasion de détailler davantage dans la section qui suit.

Outre qu'elle corresponde au cadre constructiviste souhaité, la théorie institutionnelle nous semble offrir un ancrage théorique adéquat pour pallier aux limites et lacunes identifiées dans la littérature actuelle sur les relations OTS/État. Prompts à reconnaître le caractère mouvant et dynamique des relations OTS/État, fort peu de travaux se sont attardés à l'examiner comme tel. Or, la théorie institutionnelle s'intéresse de façon explicite au caractère dynamique et changeant de la réalité; elle devrait donc nous permettre d'étudier le changement, le mouvement ou les transformations dans les relations OTS/État. De plus, c'est une théorie qui a cours depuis plus d'un demi-siècle, aux fondements conceptuels explicites et dont l'usage est aujourd'hui répandu (Suddaby 2010; Willmott 2011). Cette approche devrait donc offrir un outillage théorique solide et éprouvé, nécessaire à une conceptualisation « re-socialisée » du phénomène qui nous intéresse. Enfin, dans ses plus récents développements, la théorie institutionnelle examine le niveau micro de la réalité institutionnelle à travers les pratiques et activités des organisations et des individus dans le changement institutionnel. Enfin, notons que les travaux empiriques existants en théorie institutionnelle ont traditionnellement fait une large part au secteur public et privé à but non lucratif (Abzug 1999). En présentant l'approche de la théorie institutionnelle, nous allons pouvoir appuyer davantage les avantages qu'elle nous a paru présenter.

### 3.2.2 Théorie institutionnelle en théorie des organisations

Le développement de la théorie institutionnelle en théorie des organisations peut être découpé en trois grandes périodes : celle du *old institutionalism*, qui correspond à l'émergence de ce courant théorique dans les années 1950, celle du *new institutionalism* ou néo-institutionnalisme qui se développe vers la fin des années 1970 et enfin une période plus récente de « réconciliation » qui débute vers le milieu des années 1990.

#### 3.2.2.1 *Old institutionalism*

On s'accorde généralement pour situer l'émergence d'un cadre théorique institutionnaliste en théorie des organisations autour des travaux de Selznick sur la Tennessee Valley Authorities (1949) et de son ouvrage sur le leadership (1957) (Scott 2001; Powell et DiMaggio 1991). Ses travaux et ceux de ses disciples constitueront la période du *old institutionalism* caractérisée entre autres par une conception de l'organisation non plus comme le résultat de coordinations rationnelles dans la poursuite ou l'atteinte d'un but (production de bien ou service), mais plutôt comme une structure sociale adaptative qui du simple fait d'être organisation dans un environnement institutionnel est confrontée à des problèmes indépendants de ses tâches et objectifs premiers. Les travaux appartenant à ce premier courant se partagent également des concepts clés, des objectifs et des méthodes de recherche semblables et des positionnements apparentés sur le vaste terrain épistémologique. Explications politiques, conflits entre différents groupes ou coalitions, valeurs, normes, engagement (*commitment*), socialisation sont au cœur du *old institutionalism* qui se penche sur les aspects dynamiques et les processus de formation, de changement et de transformation des institutions. Bien qu'opposées aux conceptions rationalistes de l'organisation comme arrangement optimal et efficace pour l'atteinte des objectifs de « production », les travaux de cette première vague institutionnaliste ne remettent pas en question la conception d'un acteur individuel stratégique qui poursuit ses intérêts, bien au contraire. L'acteur et l'action (interaction) sont les moteurs du processus au centre de l'analyse qui est toujours inscrite dans un contexte local, dans une organisation spécifique. L'informel aussi, aux côtés du formel, occupe une place de choix dans cette perspective. Bref, il s'agit d'une approche holistique, contextuelle et historique (Scott 1987).

Au niveau épistémologique, ces premiers institutionnalistes gardent les rangs positivistes; quant aux méthodes de recherche, elles sont largement descriptives : études de cas détaillées, monographies. Enfin, notons que se rattachent à cette approche un corpus de travaux traversés par les préoccupations d'une époque : fonctionnement des bureaucraties et autres organisations complexes, opérationnalisation de principes telles la démocratie, la justice, l'équité, mise en œuvre de politiques publiques. Cet ancrage temporel leur vaudra d'ailleurs nombre de critiques.

### **3.2.2.2 *New institutionalism* ou néo-institutionnalisme**

C'est à la fin des années 1970, avec les travaux de Meyer, dont le texte coécrit avec Rowan (1977) et d'autres subséquents que l'approche institutionnelle négociera un virage assez important pour être traité de véritable renouvellement. Du texte fondateur de cette deuxième phase (Meyer et Rowan 1977) au texte qui nommera le divorce entre ancien et nouvel institutionnalisme (Powell et DiMaggio 1991), un peu plus d'une décennie s'écoule où l'on verra l'approche néo-institutionnelle s'institutionnaliser (Tolbert et Zucker 1996) au fil de textes « de charpente », DiMaggio et Powell (1983) sur l'isomorphisme, Zucker (1983) sur les organisations comme institutions et de contributions empiriques d'envergure (DiMaggio 1983; Fligstein 1985; Meyer 1983; Tolbert et Zucker 1983).

La théorie néo-institutionnelle qui se développe dans cette deuxième phase est fortement marquée du sceau de la sociologie. On s'intéresse dorénavant aux institutions comme principes cognitifs ou culturels constituant un cadre de conditions non reconnues qui déterminent l'action. L'approche néo-institutionnelle place ainsi action et acteur dans un nouveau contexte qui empêche ces derniers de reconnaître ou d'agir dans leurs intérêts. Weick (2003) fait d'ailleurs remarquer qu'au virage cognitif du néo-institutionnalisme s'est joint un « remodelage » terminologique visant à éliminer du langage tout élément pouvant être associé au modèle de la pensée et de l'action rationnelles : ainsi « routines, règles et scripts ont remplacé les activités; acteurs, et agents ont remplacé les personnes; culture, compréhensions et logiques ont remplacé les valeurs et régimes, domination et positions négociées ont remplacé les intérêts » (Devereaux Jennings et Greenwood 2003; 197).

De là, on s'intéresse également davantage à l'homogénéité et à la stabilité des institutions de même qu'aux processus d'institutionnalisation largement compris comme l'étude de l'adoption et de la diffusion de structures formelles : diffusion des réformes du « civil service » (Tolbert et Zucker 1983), diffusion de la forme M (Fligstein 1985). Le niveau d'analyse est beaucoup plus macro; on examine ces processus à l'échelle d'un secteur ou d'une industrie.

Si les approches néo-institutionnelles permettent de dépasser une certaine vision de l'organisation comme système de production dont la structure est largement dominée par leur technologie, leurs transactions ou encore leurs relations de pouvoir et de dépendance, elles offrent aussi une nouvelle vision de l'environnement. Celui-ci n'est plus un environnement-tâche avec des ressources et des concurrents, clients, fournisseurs, mais il fournit également les règles, les normes, bref un contenu institutionnel contraignant et effectif. La relation à l'environnement est alors redéfinie autour du concept central de légitimité.

Mais la théorie néo-institutionnelle comporte également des limites : on reproche aux néo-institutionnalistes une vision trop statique et exclusivement cognitive, une trop grande prédominance des structures, l'absence d'analyses micro et le peu d'attention accordée aux variations (Greenwood et Hinings 1996; Selznick 1996; Hirsch et Lounsbury 1997; Lounsbury 2003). Les réseaux, interactions, négociations politiques plus présents dans la première phase du *old institutionalism* ont été évincées et l'acteur avec eux (Selznick 1996; Hirsch et Lounsbury 1997).

### **3.2.2.3 Réconciliation entre *Old* et *New***

Vers la fin des années 1990 et en réponse à ces critiques, de nombreux appels pour une réconciliation voire une réunification entre ancien et nouvel institutionnalisme fuseront (Selznick 1996; Greenwood et Hinings 1996; Hirsch et Lounsbury 1997). Ainsi, pour Selznick (1996), cette polarisation *old/new* limite sérieusement les contributions des approches institutionnelles aux théories de l'organisation. Greenwood et Hinings (1996) lui donnent raison arguant que la théorie institutionnelle ne peut être pertinente pour la compréhension du changement radical dans les organisations que dans la mesure où les deux « versions » sont réunies. Mais, c'est Hirsch et

Lounsbury (1997), dans ce qui est le plus théorique et le mieux appuyé des plaidoyers pour une réconciliation, qui situent la rupture – qui n'en est pas une – au cœur de l'opposition séculaire entre action et structure. Tout en insistant sur l'apport du néo-institutionnalisme, les deux auteurs soutiennent que les néo-institutionnalistes ont péché par excès délaissant l'action au profit des structures. De ce fait, la question de l'agence (*agency*) et de l'action stratégique (*purposive action*) comme un examen plus local des dynamiques institutionnelles doivent être remis à l'ordre du jour (Hirsch et Lounsbury 1997). Un retour vers des méthodes de recherche basées sur l'étude de cas détaillée d'organisations spécifiques est aussi mis de l'avant (DeHolan et Phillips 2002). Hirsch et Lounsbury (1997) suggèrent d'ailleurs de recourir aux travaux de Bourdieu et de Giddens pour guider les efforts dans cette direction et réussir à dépasser les oppositions. C'est le commencement d'une troisième phase de développement théorique institutionnaliste en théorie des organisations.

Sous l'impulsion de cette volonté de réconciliation, les travaux en théorie institutionnelle vont s'engager dans de nouvelles directions. De nouveaux thèmes de recherche émergent, faisant une large place aux aspects plus dynamiques des institutions. Dans les faits, on tente effectivement de combler les lacunes relevées et les critiques faites au courant « néo » institutionnel. De l'accent mis sur la persistance et la stabilité des institutions, les travaux vont dorénavant s'intéresser au changement, à la transformation des institutions dans le temps. Plutôt que de se concentrer sur le processus de diffusion d'une innovation ou d'une pratique dans un champ institutionnel, les études vont se pencher sur le processus d'institutionnalisation ou de changement institutionnel dans son ensemble : de l'émergence à l'institutionnalisation à la désinstitutionnalisation de l'innovation ou des pratiques. Enfin, les recherches sur les pressions isomorphiques, vecteur d'homogénéisation d'un champ, vont céder le pas à des travaux faisant voir les variations dans l'adoption de pratiques ou le pluralisme qui caractérise certains champs.

Ces thèmes s'incarnent ainsi dans un nouveau regard dynamique porté sur le concept de champ institutionnel et dans une volonté de remettre de l'« agence » (*agency*) dans la structure. La direction affichée par les travaux plus récents va dans le sens de nos propres travaux. Deux éléments nous étant apparus particulièrement pertinents dans cette phase de réconciliation, ils font l'objet des prochaines sections.

### 3.2.3 Champ institutionnel<sup>24</sup>

*« those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life : key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products. » (DiMaggio et Powell 1983; 143)*

Le concept de champ institutionnel est une des contributions majeures des néo-institutionnalistes (Dacin, Goodstein et Scott 2002 et Wright 2009). Niveau d'analyse intermédiaire situé entre l'organisation et la société, la notion de champ permettait de rendre compte de dimensions de l'environnement jusqu'alors occultées : le poids des institutions. Les travaux néo-institutionnalistes se sont ainsi concentrés sur les effets de l'environnement institutionnel sur le comportement des organisations. Ces études ont aussi fait ressortir comment les forces et les pressions régulatrices, normatives et culturelles-cognitives de cet environnement institutionnel conduisaient le champ vers une certaine homogénéité et la notion d'isomorphisme. Ces travaux font d'ailleurs une large place au rôle de l'État et du cadre législatif comme source de pressions institutionnelles (Wooten et Hoffman 2008). En témoigne le chapitre de livre de DiMaggio qui démontre l'effet structurant de l'expansion de l'État qui investit le champ de la culture et des arts (DiMaggio 1983). Toutefois, durant cette période « néo », le concept de champ correspond, dans les travaux empiriques, à celui d'industrie ou de secteur d'activités.

En même temps que la théorie institutionnelle évolue et cherche à réconcilier ancien et nouvel institutionnalisme, sa conception du champ institutionnel connaît elle aussi une évolution. La définition du champ s'éloigne de celle d'industrie. De plus en plus, il est question d'une « communauté d'organisations qui partagent un référentiel commun et dont les participants interagissent plus fréquemment et de façon plus déterminante entre eux qu'avec des acteurs à l'extérieur du champ. » (Scott 1994; 207-208 – traduction libre). Un champ ne se construit pas autour de technologies ou de marchés communs, mais plutôt autour d'enjeux, de problèmes communs (Hoffman 1999). Cette nouvelle façon de concevoir et d'opérationnaliser le champ n'est

---

<sup>24</sup> Nous utilisons le terme français de champ institutionnel pour désigner ce qui est aujourd'hui le *organizational field* en anglais.

d'ailleurs pas sans rappeler la notion de *problem domain* et les travaux de Gray sur la collaboration : la collaboration « est un processus de prise de décision collective des parties prenantes d'un domaine problématique à propos du futur de ce domaine. » (Gray 1989; 227 – traduction libre). De nouveaux champs vont ainsi émerger autour de ces enjeux et se structurer alors que des champs existants vont peut-être disparaître (Hoffman 1999).

Le champ devient un objet dont on va chercher à examiner les aspects dynamiques. L'évolution du concept de champ en théorie institutionnelle participe ainsi de l'intérêt apporté à la question du changement institutionnel. La structuration d'un champ dans le temps, à travers les interactions entre acteurs, et son éventuelle institutionnalisation ne sont pas nouveaux (DiMaggio 1983; Powell et DiMaggio 1991). Les quelques modèles théoriques de ce processus proposés (Zucker 1983; Tolbert et Zucker 1996; Barley et Tolbert 1997) vont ainsi être repris et raffinés (Greenwood, Suddaby et Hinings 2002; Hinings, Greenwood, Reay et Suddaby 2004). Ceux axés sur le champ institutionnel vont identifier différents états ou phases en lien avec cette structuration (Fligstein 1996; 1997). Le champ est ainsi émergent, institutionnalisé ou mature puis potentiellement en crise. Le champ émergent ou *underorganized domain* (Hardy 1994 in Maguire, Hardy et Lawrence 2004) est caractérisé par une absence de structure interne (Fligstein 1997). Les institutions du champ sont peu nombreuses et diffuses et les pressions institutionnelles sont faibles (Maguire, Hardy et Lawrence 2004). Ce sont donc des champs où les possibilités d'action stratégique et opportuniste sont élevées (DiMaggio 1988; Fligstein 1997) et qui comportent un « potentiel de réseautage » élevé (Gray 1985). Le champ mature est, à l'inverse, fortement structuré (Fligstein 1997; Greenwood, Suddaby et Hinings 2002; Greenwood et Suddaby 2006). Les acteurs qui le composent sont conscients de leur présence et de celle des autres dans le champ. Des patterns d'action sont facilement identifiables ainsi qu'une répartition des avantages qui départage les acteurs présents selon qu'ils disposent de beaucoup de pouvoir (*incumbents*) ou de peu (*challengers*) (Fligstein 1997; Hensmans 2003). Les règles sont claires, les institutions du champ sont bien définies, fortes, largement diffusées et acceptées de même que les pressions institutionnelles (isomorphisme fort). Le champ en crise est en fait un champ mature traversé d'une remise en question majeure ou affecté par une désinstitutionnalisation importante dont la source peut être exogène, c'est-à-dire extérieure au champ (voir Greenwood, Suddaby et Hinings 2002) ou endogène. La résultante reste la même, la

fragilisation des arrangements institutionnels du champ et l'émergence d'une ou plusieurs possibilités de changement.

Parmi les principales contributions des dernières années autour de la notion de champ institutionnel, une large part a été faite aux champs émergents : source de création de nouvelles institutions, terrain fertile pour de nouveaux acteurs (les entrepreneurs institutionnels – nous y revenons dans la prochaine section) (Lawrence et Philips 2004; Maguire, Hardy et Lawrence 2004; Garud 2008; Purdy et Gray 2009). D'autres études remettant la stabilité du champ et son homogénéité en question se sont penchées sur l'existence d'institutions plurielles, conflictuelles dans un même champ et leur rôle dans le changement (Seo et Creed 2002; Townley 2002; Reay et Hinings 2009; van Gestel et Hillerbrand 2011). L'exploration de la trajectoire entre le champ émergent et le champ institutionnalisé commence aussi à susciter de l'intérêt. Les travaux de certains auteurs suggèrent qu'entre le champ émergent et le champ mature, se trouverait un stade intermédiaire, un stade de structuration ou d'institutionnalisation du champ (Hoffman 1999; Purdy et Gray 2009; Tolbert et Zucker 1996). Cependant, jusqu'à présent ce stade du champ « en voie d'institutionnalisation » n'a pas été étudié ni développé dans la littérature. Enfin, on postule que la structuration d'un champ n'entraîne pas nécessairement une institutionnalisation forte, au contraire, l'institutionnalisation peut dans certains cas être partielle ou même nulle (échec d'institutionnalisation) (Schneiberg 2007; Purdy et Gray 2009; Pache et Santos 2010).

En 1983, DiMaggio cherchant à expliquer le nouveau concept de « champ institutionnel » écrivait : « J'utilise "champ" tel que Bourdieu l'utilise avec la double signification d'objectif commun et d'arène de stratégie et de conflit. » (DiMaggio 1983; 149 – traduction libre). Or, une conceptualisation « bourdieusienne » du champ caractérise également l'évolution du concept de champ institutionnel dans les dernières années. Le champ est alors conçu comme un réseau de relations sociales, un système structuré de positions sociales autour d'enjeux communs où les acteurs luttent pour l'obtention de ressources, des atouts (Bourdieu tel que cité entre autres par Maguire, Hardy et Lawrence 2004; Battilana 2006; Wooten et Hoffman 2008; Wright 2009). Une perspective qui amène Wooten et Hoffman (2008) à proposer que l'étude du champ institutionnel doit dorénavant mettre l'accent sur les relations entre les acteurs et non plus uniquement sur l'influence du champ sur les acteurs ou des acteurs sur le champ. Le champ ne doit plus être conçu

comme le simple « réceptacle » d'une communauté d'organisations, mais bien comme un « espace relationnel » qui permet aux organisations d'entrer en relations les unes avec les autres (Wooten et Hoffman 2008).

Difficile en effet d'embrasser le champ comme objet dynamique, le champ qui change et qui évolue, sans poser la question de la place et du rôle des acteurs dans cette évolution. Ce qui nous conduit précisément au « retour de l'agence » tel que demandé par les tenants de la réconciliation entre *old* et *new*.

### 3.2.4 Retour de l'« agence »

Les appels à la réconciliation ont bien fait valoir la nécessité de ramener les notions d'agence (*agency*), de pouvoir et d'intérêt dans la théorie institutionnelle. Pour y arriver, les chercheurs se sont tournés vers le concept d'entrepreneur institutionnel proposé par DiMaggio en 1988 : « de nouvelles institutions émergent lorsque des acteurs organisés disposant de ressources suffisantes (entrepreneurs institutionnels) voient dans ces institutions une occasion de servir des intérêts qui leur sont chers. » (DiMaggio 1988; 14 – traduction libre). Le concept va connaître une popularité sans précédent au début des années 2000 comme en témoignent le programme des conférences annuelles de l'*Academy of Management* et le numéro spécial de la revue *Organization Studies* (2007) (Battilana, Leca et Boxenbaum 2009).

Ce retour de l'« agent » n'est cependant pas aussi simple qu'il n'y paraît. En effet, la notion même d'agent et d'agence semble contrevenir aux fondements mêmes de la théorie institutionnelle : comment les organisations ou les individus dont les comportements et les croyances sont déterminés par les institutions peuvent-ils échapper à ses dernières et faire preuve d'une capacité d'action stratégique? C'est le paradoxe de l'agence (*embedded agency paradox*) (Holm 1995; Seo et Creed 2002; Hardy et Maguire 2008; Battilana 2006). La résolution de ce paradoxe théorique occupe une place importante de la littérature sur l'entrepreneur institutionnel. Principalement, trois voies de réponse ont été proposées. Certains mettent de l'avant le pluralisme institutionnel du champ; ce pluralisme devient source de conflit et de contradictions entre les logiques

institutionnelles présentes. Ces contradictions permettent à l'agent d'opter pour une au détriment d'une autre (Seo et Creed 2002; Dorado 2005). Leca et Naccache, jugeant que cette parade ne permet pas de contourner réellement le problème proposent plutôt de mobiliser l'approche du réalisme critique (Leca et Naccache 2006; Much 2007). Enfin, l'approche de la sociologie relationnelle (Battilana, Leca et Boxenbaum 2009) qui insiste sur l'importance de la position sociale des acteurs (Battilana 2006; Delbridge et Edwards 2007; Emirbayer 2006)

En dépit de ce paradoxe, les chercheurs ont investi le concept de leurs efforts livrant une production scientifique importante et diversifiée. Ils ont entre autres examiné plusieurs types différents d'acteurs qui « initient et participent activement à la mise en œuvre de changements divergents » (Battilana, Leca et Boxenbaum 2009; 72 – traduction libre), c'est-à-dire de changements qui divergent ou s'éloignent des institutions existantes. L'entrepreneur institutionnel peut être un ou des individus (Fligstein 2001; Maguire, Hardy et Lawrence 2004), une ou plusieurs organisations (Garud et al. 2002; Hensmans 2003), un réseau (Dorado 2005) ou même un mouvement social (Lounsbury et Crumly 2007; Rao 1998)<sup>25</sup>. Ces entrepreneurs contribuent à la création de nouvelles institutions, de nouvelles formes organisationnelles, de nouvelles pratiques, de nouvelles identités (Hardy et Maguire 2008).

Les travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel font cependant l'objet de critiques plus ou moins virulentes. Beaucoup reprochent à cette perspective « entrepreneuriale » (Willmott 2011) de retomber dans le piège de l'acteur rationnel et puissant capable de façonner les institutions : trop de *hypermuscular institutional entrepreneurs* (Lawrence, Suddaby et Leca 2008; 1) et autres *heroic figures* (Moyon et LeCocq 2010; Willmott 2011). De plus, l'étude de l'entrepreneuriat institutionnel met l'accent sur la création de nouvelles institutions par les entrepreneurs institutionnels occultant de ce fait le travail d'autres types d'acteurs et le travail axé sur le maintien des institutions (Wooten et Hoffman 2008; Lawrence, Suddaby et Leca 2008). En réponse à ces excès et ces lacunes, va se développer le concept de travail institutionnel auquel nous allons à présent nous intéresser.

---

<sup>25</sup> Pour une revue plus complète, voir le chapitre de Hardy et Maguire 2008.

### 3.2.5 Travail institutionnel

Le concept de travail institutionnel apparaît ainsi au milieu des années 2000. S'il se veut une réponse aux critiques formulées à l'égard du concept d'entrepreneur institutionnel, ce concept est aussi issu d'une volonté de comprendre les sources de changement et de stabilité dans la production des institutions. Enfin, le concept de travail institutionnel participe de l'intérêt croissant en théorie des organisations pour les dimensions microsociales et la pratique; une contribution de la sociologie de la pratique à la théorie des organisations (Lawrence et Suddaby 2006).

Le travail institutionnel désigne « l'action orientée des individus et des organisations dans la création, le maintien et la perturbation (*disruption*) des institutions. » (Lawrence et Suddaby 2006; 215 – traduction libre). Posant comme fondamentale, la récursivité entre institutions et actions, le travail institutionnel déplace le focus sur la relation entre action et institutions : comment les actions et les acteurs affectent-ils les institutions? (Lawrence, Suddaby et Leca 2009) À travers le concept de travail institutionnel, on s'intéresse aux activités, aux pratiques des acteurs individuels ou organisationnels dans le changement et dans le maintien des institutions. Le concept est d'autant prometteur qu'il apparaît capable de fédérer et d'intégrer beaucoup des travaux disparates des dernières années en théorie institutionnelle (Lawrence et Suddaby 2006; Kraatz 2011).

Aussi, depuis la publication du chapitre de Lawrence et Suddaby en 2006, le travail institutionnel suscite beaucoup d'intérêt. En 2007, le *Journal of Management Inquiry* lui a consacré un numéro spécial (vol 20, issue 1). Une production scientifique qui jusqu'à présent est répartie assez également entre débats théoriques et études empiriques. Du point de vue théorique, le concept de travail institutionnel semble susciter autant de questions que d'intérêt. L'essence même du concept fait l'objet de débats : qu'est-ce qui constitue du travail institutionnel et qu'est-ce qui n'en constitue pas? S'agit-il d'institutions ou de travail? (Lawrence, Suddaby et Leca 2011; Willmott 2011; Kraatz 2011) Certains ne manquent pas de souligner les problèmes théoriques que le concept soulève ou omet : le paradoxe de l'agence (Battilana et D'Aunno 2009), la faible théorisation du concept même d'institution (Hwang et Colyvas 2011) et le risque de s'aliéner les fondements de la théorie institutionnelle (Kaghan Lounsbury 2011). Ce qui n'empêche pas d'autres auteurs de travailler à

étayer le concept ou de proposer des pistes théoriques pour le faire (Hargrave et Van de Ven 2009; Jarzabowsky, Matthiesen et Van de Ven 2009; Schildt, Mantere et Vaara 2011; Willmott 2011).

Parallèlement à ces débats, le concept de travail institutionnel est mobilisé pour les travaux empiriques. Le concept de travail institutionnel présenté par Lawrence et Suddaby en 2006 autour des activités de création, de maintien et de perturbation des institutions était issu de leur examen systématique des études empiriques produites dans le courant de la théorie institutionnelle. Cet examen faisait valoir le peu d'attention accordée au travail institutionnel de maintien et de perturbation des institutions. Le travail de création de nouvelles institutions comptait, à l'inverse, un nombre impressionnant de publications attribuables pour beaucoup à la popularité du concept d'entrepreneur institutionnel. Depuis, quelques études empiriques supplémentaires ont paru dont quelques-unes sur le travail de maintenance (Zilber 2009; Trank et Washington 2009) et de perturbation (Maguire et Hardy 2009) des acteurs organisationnels.

Le concept de travail institutionnel aspire à couvrir un vaste territoire théorique. Certains y voient l'occasion de construire une véritable « théorie de l'action » de la théorie institutionnelle (Battilana, Leca et Boxenbaum 2009; Powell et Colyvas 2008) telle que demandée par Powell et DiMaggio en 1991. Le concept est cependant encore relativement récent et le territoire largement inexploré. Plusieurs questions, plusieurs thèmes ou dimensions demandent à être étudiés davantage. C'est le cas du travail de maintien et du travail de perturbation des institutions. Le rôle et les activités des acteurs individuels dans le travail institutionnel ont également reçu trop peu d'attention en comparaison avec le travail institutionnel mené par des acteurs organisationnels (Battilana et D'Aunno 2009; Lawrence, Suddaby et Leca 2011).

### **3.3 Axes de recherche proposés**

La théorie institutionnelle s'est présentée comme un choix pertinent d'ancrage théorique pour tenter de comprendre la construction des relations OTS/État, notre principale question de recherche. Issue des travaux de Berger et Luckmann (1967) sur la construction sociale de la réalité, la théorie institutionnelle offre une perspective constructiviste telle que nous le recherchions. Plus

précisément, les concepts de champ institutionnel et de travail institutionnel nous sont apparus particulièrement féconds.

La théorie institutionnelle adopte une compréhension résolument interorganisationnelle de toute réalité organisationnelle (Jepperson 1991); c'est-à-dire que l'organisation ne peut être comprise qu'à travers une prise en compte de ses relations à l'environnement, pris au sens large. La réalité y est donc posée comme fondamentalement relationnelle ou négociée et construite. Le concept de champ institutionnel repose précisément sur cet aspect de relations entre les organisations. Ce sont les interactions entre les acteurs (plus fréquentes et plus déterminantes; Scott 1994) qui constituent le champ. En retour, le champ va influencer les relations, les interactions. Comprendre les relations OTS/État et leur construction demande donc d'examiner le champ dans lequel elles prennent place. Le champ est par ailleurs un objet dynamique; il émerge, se structure et peut même disparaître. À cet effet, la théorie institutionnelle reconnaît l'État comme un acteur important de la structuration et de l'évolution d'un champ. Autant d'éléments qui viennent appuyer la pertinence d'un ancrage théorique institutionnaliste et la possible utilité du champ institutionnel dans nos travaux. Le champ institutionnel pourrait permettre une resocialisation des relations OTS/État. Nous avons soulevé, dans le chapitre II, la sous socialisation du phénomène comme une des limites principales de la littérature scientifique sur ces relations. Les relations y sont généralement présentées comme un moyen d'atteindre des objectifs (résolution de problèmes sociaux, provision efficace et efficiente de services publics, etc.) ou comme une structure que l'on va chercher à optimiser, à faire fonctionner. L'enchâssement de ces relations dans des structures sociales plus larges n'a reçu que très peu d'attention ce que le concept de champ institutionnel pourrait permettre de compléter.

Le concept de travail institutionnel quant à lui, s'intéresse aux activités des individus également dans une perspective dynamique de changement et de stabilité institutionnels. Les pratiques et les activités des acteurs individuels fondent les microdynamiques de la création, du maintien et de la perturbation des institutions. Le concept de travail institutionnel recèle donc un potentiel certain pour nos travaux. Le rôle des relations OTS/État de même que le rôle de l'État dans la structuration d'un champ pourrait nous amener à considérer les individus engagés dans ces relations comme engagés dans une forme de travail institutionnel. Le concept de travail institutionnel pourrait ainsi permettre une meilleure compréhension de la place des individus dans la dynamique de construction

des relations. Un aspect jusqu'à présent examiné du point de vue de la construction de la confiance et du leadership (chapitre II) qui maintient une vision sous-socialisée des relations et de leur construction.

La recension des écrits et la problématique nous ont conduits à vouloir examiner comment se construisent les relations OTS/État. Plus précisément, nous avons dégagé trois axes de recherche avec pour chacun une sous-question de recherche. Dans un premier temps, nous allons donc examiner « Quelles sont les dynamiques de transformation des relations entre des organisations du tiers secteur et l'État. » Pour y arriver, nous étudions un cas empirique longitudinal de relations OTS/État : celui des relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et les gouvernements provincial et municipal sur une période de plus de vingt ans. À partir d'un cadre théorique constitué d'une synthèse des principales approches typologiques, nous dégageons sur la durée de l'étude les différentes configurations adoptées par la relation et les dynamiques qui sous-tendent cette transformation. L'essentiel des travaux dans ce premier axe de recherche fait l'objet du premier article intitulé : « LES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT DANS LE TEMPS : VARIATION DE LA CONFIGURATION ET DYNAMIQUES ».

Dans un deuxième temps, nous répondrons à la question : « Comment conceptualiser les relations OTS/État dans une perspective socioconstructiviste? » À partir d'un ancrage théorique institutionnaliste et inspiré de l'étude empirique longitudinale, nous développons un modèle conceptuel « conversationnel » de la construction des relations OTS/État. Ce modèle mobilise le concept de champ institutionnel et propose celui de territoire identitaire afin de rendre compte de façon dynamique des relations OTS/État. Ce deuxième axe de recherche est présenté dans l'article intitulé : « LES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT DANS UNE PERSPECTIVE DYNAMIQUE : PROPOSITION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL ».

Enfin, dans un troisième temps, nous considérerons « Quel est l'apport de l'individu dans les dynamiques de construction des relations OTS/État. » Plus précisément, nous nous intéresserons aux activités des individus à un moment important dans la construction des relations : la formalisation. À

partir de notre ancrage théorique en théorie institutionnelle, nous poserons que les individus font, à ce moment de formalisation, du travail institutionnel. Pour dégager en quoi consiste ce travail institutionnel, nous étudions le cas de trois individus clés des relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et le gouvernement provincial. Les principaux résultats de ce troisième axe de recherche sont présentés dans l'article intitulé : « LA CONSTRUCTION DES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS DU TIERS SECTEUR ET L'ÉTAT AU QUOTIDIEN : UN TRAVAIL INSTITUTIONNEL D'ACCOMMODATION, DE PROTECTION IDENTITAIRE ET DE *STRATEGIZING* COGNITIF ». Ces trois axes de recherche sont résumés dans le tableau II.

**TABLEAU II - Questions et axes de recherche**

Question de recherche principale Comment se construisent les relations entre les organisations du tiers secteur et de l'État ?			
	Axe 1	Axe 2	Axe 3
<b>Type d'article</b>	EMPIRIQUE	CONCEPTUEL	EMPIRIQUE
<b>Thème</b>	Dynamiques de transformation des relations OTS/État	Conceptualisation des relations OTS/État dans une perspective constructiviste	Apport des individus dans les dynamiques de construction des relations OTS/État
<b>Question de recherche</b>	Les relations OTS/État varient-elles dans le temps ? Et si oui, qu'est-ce qui les fait varier ?	Comment conceptualiser les relations OTS/État dans une perspective constructiviste ?	Que font les individus engagés dans les relations OTS/État lors de la période critique de formalisation des relations ?
<b>Approche conceptuelle</b>	Typologies/Configurations	Théorie institutionnelle	Théorie institutionnelle
<b>Unité d'analyse</b>	Configuration des relations	Processus de construction des relations	Activités des acteurs individuels
<b>Méthodologie</b>	Analyse qualitative longitudinale d'un cas de relations OTS/État	-	Analyse qualitative des activités des acteurs individuels lors de la formalisation des relations OTS/État

Ainsi, nous avons exposé les raisons ayant motivé notre choix de la théorie institutionnelle comme cadre théorique général pour nos travaux et comment les derniers développements théoriques de ce courant semblent particulièrement porteurs en ce qui a trait aux aspects jugés importants de notre problématique. Comme nous venons de l'exposer brièvement, un cadre théorique spécifique sera développé dans chacun des articles constitutifs de la thèse. Dans la prochaine section, nous détaillerons maintenant le cadre méthodologique général qui a présidé aux efforts de collecte de données.

## Chapitre IV - Cadre méthodologique général

La recherche proposée comporte une dimension empirique déterminante. Dans cette section, nous en détaillerons le cadre méthodologique, c'est-à-dire la stratégie de recherche utilisée, les paramètres du terrain et de l'échantillon retenu ainsi que les procédures de cueillette et d'analyse des données.

### 4.1 Stratégie de recherche

Le volet empirique de la recherche s'applique à décrire et à comprendre les processus dynamiques de construction et de transformation des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État. Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment et pourquoi ces relations changent en relation avec le contexte institutionnel et l'action stratégique des agents. Nous considérons donc pour ce faire une démarche qualitative, inductive et longitudinale. Le caractère qualitatif de l'étude nous permettra d'obtenir des données riches et nuancées pour l'ensemble des éléments significatifs du phénomène observé : « *Qualitative methods permit inquiry into selected issues in great depth with careful attention to detail, context and nuance;...* » (Patton 2002; 227)

Richesse de détails donc, qui permettra également une compréhension plus holistique de la réalité à travers ses multiples dimensions et aspects dynamiques.

Le caractère inductif est commandé en grande partie par l'aspect exploratoire de l'étude : peu de recherches ayant été consacrées à l'étude des relations OTS/État dans la durée. La méthode de recherche restera aussi très proche du *naturalistic inquiry* avec un contrôle limité du processus de collecte de données. Enfin, le caractère longitudinal de l'étude renvoie à l'objet même de la recherche, soit l'étude d'une relation dans le temps et des changements qui la traversent. C'est pourquoi la principale stratégie de recherche retenue repose sur l'utilisation d'une forme d'étude de cas, ce que Leonard-Barton (1990) nomme des *process-focused case studies*, lesquels ont pour objectif d'identifier les processus dynamiques des relations, plus spécifiquement à travers des études de cas longitudinales. Enfin, la présente recherche pourra constituer le point de départ d'un plus

vaste programme de recherche visant à mettre à l'épreuve les résultats dégagés avec de nouveaux cas (logique de réplique).

## 4.2 Unité d'analyse

L'unité conceptuelle d'analyse, les relations OTS/État, doit être opérationnalisée en unité empirique d'analyse : les relations entre une organisation ou un groupe d'OTS et une agence gouvernementale (organisme public, ministère, service municipal, etc.). Il importe de souligner que ce sont les relations qui sont au cœur de l'unité, et non l'une ou l'autre des organisations étudiées individuellement. « *The key issue in selecting and making decisions about the appropriate unit of analysis is to decide what it is you want to be able to say something about at the end of the study.* » (Patton 2002; p.229)

Cette citation vient appuyer notre choix puisque ce ne sont pas les organisations engagées dans les relations qui nous intéressent, mais bien les relations elles-mêmes et leurs dynamiques.

## 4.3 Échantillonnage

Afin de pouvoir explorer le phénomène des relations OTS/État, nous avons choisi de procéder à l'étude en profondeur d'un nombre restreint de cas plutôt que d'entreprendre l'étude de quelques dimensions ou variables précises sur un grand nombre de cas. Les lacunes identifiées dans la recension des écrits justifient cette décision. En effet, l'absence de modèles conceptuels bien établis sur les relations, et particulièrement sur leurs dynamiques, ne permet pas de dégager les dimensions les plus pertinentes à étudier sur une vaste population. De la même façon, le peu de données empiriques disponibles sur le phénomène ne suffit pas à orienter l'étude sur quelques éléments précis, ce qui aurait permis de mobiliser un grand nombre de cas.

À partir des indications de Patton (2002), nous avons retenu une approche d'échantillonnage intentionnel (*purposeful sampling*) afin d'étudier des cas « riches en information » (*selecting*

*information-rich cases*). Plus précisément, et toujours basé sur le texte de Patton (2002), notre échantillonnage fait appel à l'intensité et à l'homogénéité des cas retenus. Ainsi, notre étude porte sur les relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal, le gouvernement provincial (Québec) et l'administration municipale de Montréal. La période visée s'échelonne de la création des CDEC vers le début des années 1980 à 2008. Il s'agit donc de l'étude d'un « sous-groupe » d'OTS : celui des CDEC de Montréal. « [...], *homogenous sample, the purpose of which is to describe some particular subgroup in depth* » (Patton 2002; p. 235).

Il existe aujourd'hui dix CDEC établies sur l'île de Montréal. Notre étude a privilégié l'étude en profondeur de deux cas de CDEC du territoire métropolitain.

Les cas de CDEC peuvent être considérés comme riches et intenses en regard des critères suivants :

- 1) elles sont en relation avec les gouvernements fédéral et provincial et l'administration municipale;
- 2) elles entretiennent des relations étroites avec l'État depuis leur création;
- 3) la majorité de leur financement provient des gouvernements, ce qui accroît l'intensité de la relation.

Enfin, l'histoire de la relation entre les CDEC et les gouvernements a été marquée par deux événements majeurs qui auraient pu entraîner la disparition des CDEC. D'abord, l'adoption d'une nouvelle politique provinciale dans le champ d'activité des CDEC (développement local) en 1997, et d'autre part, les réorganisations et « fusions municipales » en 2001. À la limite, l'intensité et les événements pourraient presque permettre de considérer les cas retenus comme des cas extrêmes (*extreme cases*).

D'autre part, le choix des deux CDEC retenues pour l'étude n'a pas été laissé au hasard. Sachant qu'il existe trois « générations » de CDEC, et qu'il existe des différences importantes en terme de

taille<sup>26</sup> et d'origine<sup>27</sup> nous avons délibérément retenu le cas d'une CDEC de première génération et celui d'une CDEC de troisième génération.

Selon Yin (1994), notre devis de recherche pourrait ainsi être défini a priori comme une étude multidimensionnelle de cas multiples (*multiple-cases/embedded design*). Deux cas d'organisations distinctes, mais semblables dans leur forme, la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal et la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, sont étudiés dans leur rapport avec le gouvernement provincial et municipal. De plus, l'unité d'analyse pourra être subdivisée en sous-unités, ou niveaux d'analyse différents, dans le processus d'analyse des données, ce qui correspond au *embedded design*.

**TABLEAU III - Échantillon retenu pour l'étude**

Organisations du tiers secteur	État	Événements importants
<b>CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal</b> ( <i>1<sup>re</sup> génération</i> )	<b>Gouvernement du Québec</b> Office de planification et de développement du Québec (OPDQ) (1984-1994) – Ministères responsables du développement local et régional à Montréal (1995-2008) <sup>28</sup>	<b>Politique de soutien au développement local et régional</b> (1997)  <b>Réorganisations municipales</b> (2001)
<b>CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce</b> ( <i>3<sup>e</sup> génération</i> )	<b>Ville de Montréal</b> Service de développement économique	<b>Modifications législatives</b> — Loi 34, 33 et 9 (2003)

<sup>26</sup> Les CDEC de première génération sont de taille plus importante que les CDEC des deux autres générations.

<sup>27</sup> Les CDEC de troisième génération émanent d'une volonté partagée des gouvernements (surtout municipaux) et de la population et des organismes locaux alors que les deux premières générations ont été mises en place à l'initiative des acteurs locaux non gouvernementaux seulement.

<sup>28</sup> Ministère de la Métropole puis ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM 1995 à 2003), ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir (MAMSL 2003 à 2005), ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR 2005 à 2008), ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT 2008) ainsi que le ministère des Régions (1998 à 2003) et le ministère du Développement économique et régional (MDER 2003 à 2005).

La méthodologie de recherche comprend deux volets : un volet rétrospectif, de la création des CDEC jusqu'en 1999, et un volet qui a été conduit en temps réel de 1999 à 2008. Cette méthodologie « mixte », apparentée à celle utilisée par Leonard-Barton<sup>29</sup> (1990), possède des avantages du fait de la complémentarité des deux méthodes. Ainsi, la combinaison permet de parer à certains biais comme le biais d'attribution et le biais de contamination. Les études rétrospectives font appel à la reconstitution de ce qui s'est passé par les acteurs qui, souvent, entretiennent un souvenir plus ou moins exact de ce qui s'est passé réellement (*recall error*, Patton 2002), ou peuvent attribuer aux événements des causes autres (biais d'attribution) pour différentes raisons. Inversement, l'étude en temps réel nécessite de la part du chercheur une proximité au terrain d'étude qui peut à la fois influencer le terrain (contamination par le chercheur) et nuire à l'objectivité dans l'étude des phénomènes observés (contamination du chercheur). Ainsi, le choix de cette méthodologie (études rétrospective et en temps réel) devrait permettre de compenser et de minimiser l'impact des biais respectifs de chacun.

#### 4.4 Sources de données

Afin d'augmenter la validité des données recueillies, nous avons fait une triangulation dans les sources de données entre l'observation directe participante et non participante (pour les données en temps réel), les entrevues et les documents écrits. De plus, l'étude des cas nous a permis d'intégrer des données quantitatives (de type financières, démographiques ou encore sur la participation aux assemblées, sur les membres, etc.) aux données qualitatives. Nous présentons en détail les sources de données examinées aux annexes 1 et 2.

---

<sup>29</sup> Il est à noter que la similarité n'est liée qu'à l'utilisation mixte d'études rétrospectives et en temps réel. En effet, Léonard-Barton utilise neuf cas rétrospectifs différents (*breadth*) et un cas longitudinal en temps réel (*depth*) alors que nous utilisons un nombre équivalent de chacun et ne poursuivons pas d'objectifs distincts quant à la profondeur ou à la richesse des détails (*breadth vs depth*).

## 4.5 Collecte des données

La collecte des données comprend trois phases. La première phase s'est déroulée en 1999 lors d'une première étude exploratoire. La collecte de données principale, en 2000-2001, constitue la deuxième phase. La troisième phase, quant à elle, comprend la collecte de données en continu qui s'est tenue de 2001 à 2008.

### 4.5.1 Phase 1 - Étude préparatoire

La collecte de données a débuté au printemps 1999. Concentrée autour des mois de mai, juin et juillet, la collecte effectuée alors comprenait une collecte documentaire auprès des sept CDEC de Montréal pour obtenir des documents tels :

- Des documents sur l'histoire de la CDEC;
- Les statuts et règlements et des documents de régie interne (OSBL);
- La description des services actuels;
- Les rapports (rapport annuel, rapport d'activité, bilans, etc.);
- Le Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE);
- Des descriptions de postes, descriptions de tâches, offres d'emploi;
- Un organigramme;
- Des diagrammes de fonctionnement, de circulation des dossiers, de processus de déroulement des projets, des étapes de traitement des dossiers;
- Des grilles d'analyse de dossiers/projets.

Quatre des sept CDEC ont fourni une quantité substantielle de documents. La cueillette a aussi été effectuée auprès du ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM), du ministère des Régions<sup>30</sup> et de la Ville de Montréal pour ce qui est du mandat de Centre local de

---

<sup>30</sup> Pour les régions administratives de Montréal et de Laval, c'est le ministère des Affaires municipales et de la Métropole qui assume les responsabilités dévolues au ministère des Régions en vertu de la Loi 171 dans le

développement (CLD), de la Politique de soutien au développement local et régional, de l'entente entre les CDEC et le Ministère. Les documents ont été recueillis sur supports papier et informatique. La cueillette de ces documents nous a par ailleurs permis de nous rendre dans les différentes CDEC et d'entrer en contact avec le personnel. De brèves entrevues exploratoires non structurées et non enregistrées ont aussi été réalisées avec différents intervenants<sup>31</sup> (cadres et non-cadres) de certaines CDEC, toujours dans l'esprit de se familiariser avec les organisations et le contexte. Le cas de la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce (CDEC CDN/NDG) a été retenu comme cas principal pour l'étude préparatoire. Des entrevues semi-dirigées ont été menées avec le président du conseil d'administration, le directeur général et l'agente de développement en économie sociale de la CDEC CDN/NDG.

Les entrevues ont été transcrites par la chercheuse et les rapports d'entrevue ont été soumis à l'examen de la superviseure de la recherche agissant à titre de chercheuse « externe » (*outsider*). Une première analyse nous a permis d'orienter la suite de la collecte et d'arrêter notre choix sur deux CDEC (CDN/NDG et Centre-Sud) comme cas principaux.

#### **4.5.2 Phase 2 - Collecte principale**

Une deuxième collecte documentaire a eu lieu en 2000 et en 2001 auprès des deux CDEC retenues ainsi qu'auprès du MAMM et de la Ville de Montréal afin de préparer les entretiens à venir. Plusieurs documents dont la production est annuelle, tels les rapports d'activités, ont ainsi été obtenus pour plus d'une année de référence (ex : Rapport de 1997-98, de 1998-99, de 1999-2000, 2000-2001). Et encore une fois, un examen des sources documentaires a précédé les entrevues de façon à optimiser le temps consacré aux entretiens.

---

reste du Québec, c'est-à-dire tout ce qui concerne l'application de la Politique de soutien et donc les relations du gouvernement avec les Conseils régionaux de développement (CRD) et la mise en place des Centres locaux de développement (CLD) sur son territoire. C'est pourquoi plusieurs documents utilisés par le MAMM sont issus du ministère des Régions.

<sup>31</sup> Carole Ouellette, directrice intérimaire de la CDEC Centre-Nord, Philippe Beaudoin, agent de recherche et développement à la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal.

Les documents recueillis ont été classés selon deux critères : l'organisation émettrice du document et le type de document. Une lecture attentive a ensuite été entreprise avec pour objectif de faire ressortir l'information concernant les grands thèmes suivants :

- Situation financière
- Données historiques (histoire de l'organisation)
- Chronologie des événements/décisions
- Offre de services et changements dans l'offre
- Structure organisationnelle d'entreprise (postes, tâches, hiérarchie, équipes, etc.) et associative dans le cas des OBNL (*membership*, conseil d'administration, composition, etc.) et les changements dans la structure \*Enjeux soulevés)

L'examen des documents ne se limitait cependant pas à ces thèmes, l'exercice se voulant également une « immersion », de même qu'un exercice de préparation aux entrevues (les points qui demeuraient obscurs ont ensuite pu être soulevés lors de l'entretien). Enfin, nous avons adopté une approche inductive, c'est-à-dire, dans ce cas-ci, nous avons aussi laissé une place suffisante à l'émergence de thèmes pertinents lors de cette lecture introductive.

Puis, des entretiens avec les informateurs clés ont été réalisés. Pour ce faire, un guide général d'entretien (voir annexe 3 pour un sommaire du guide d'entretien) a été construit et utilisé dans une « approche d'entretien semi-directif centré » si l'on se réfère à Pierre Romelaer (2001), ou de l'approche du *general interview guide* selon Patton (2002). De fait, cinq grands thèmes ont été dégagés (axes) avec pour chacun quelques questions ouvertes<sup>32</sup> visant à « engager la conversation » sur le thème donné telles des « questions d'entame » (Romelaer 2001). De là, nous avons mis en évidence des sous-thèmes pour chacune de ces questions. De la même manière, une multitude de sous-questions potentielles ont été formulées pour chacun des sous-thèmes. Les sous-questions étaient destinées uniquement à relancer la conversation ou à demander des précisions, le cas échéant. En aucun cas, l'objectif n'était de poser exhaustivement toutes ces sous-questions. Dans

---

<sup>32</sup> Ce sont les questions reproduites dans le guide sommaire présenté à l'annexe 3.

l'esprit de l'approche retenue, il importe également de souligner que la formulation des questions par l'enquêteur lors de l'entretien ne reprenait pas toujours à la lettre celle formulée par écrit dans le guide. L'enquêteur disposant à cet effet d'une marge de manœuvre dans la mesure où le thème et « l'ouverture » de la question sont respectés.

*The interview guide provides topics or subject areas within which the interviewer is free to explore, probe, and ask questions that will elucidate and illuminate that particular subject. Thus the interviewer remains free to build a conversation within a particular subject area, to word questions spontaneously, and to establish a conversational style but with the focus on a particular subject that has been predetermined. (Patton 2002; 343)*

À la différence d'un entretien non directif, l'entretien semi-directif permet d'assurer un minimum de comparabilité entre différents interviewés, tout en offrant une certaine latitude et donc, la possibilité de saisir ce qui « émerge » du terrain; ce que l'entretien directif ne permet pas (Patton 2002). Parmi les avantages de cette approche, citons également la possibilité d'une allocation optimale du temps en fonction des thèmes à aborder tout en permettant d'obtenir une information riche sur chacun d'eux (*comprehensiveness*); c'est ainsi une approche offrant beaucoup de flexibilité et une possible personnalisation selon le sujet interrogé (Patton 2002). Cette approche a cependant ses limites. La comparabilité n'est jamais aussi précise et opérationnelle que celle obtenue au moyen d'entretiens dirigés avec un questionnaire normalisé (*standard open-ended interviews*) et l'arbitrage entre profondeur et étendue (*depth or breadth*) peut y être plus difficile à contrôler. Ainsi, certains informateurs fourniront plus d'information sur un thème délaissé par un autre informateur et inversement, ce qui pourrait entraîner des biais dans l'interprétation (Patton 2002). Il faut donc être sensible à cet effet. D'où l'intérêt, également, de trianguler les sources de données et les différents informateurs.

Le guide d'entretien a également été adapté selon l'informateur rencontré. En effet, dans le cas d'informateurs clés<sup>33</sup>, la stratégie retenue propose de mener deux entretiens plutôt qu'un seul. Cette

---

<sup>33</sup> Directeur général de chacune des deux CDEC et fonctionnaire responsable du dossier des CDEC au ministère des Affaires municipales et de la Métropole.

stratégie a été préférée pour plusieurs raisons. La première a trait à la durée de l'entrevue; il était assez probable que, pour recueillir toute l'information désirée, la séance en face à face dépasse une heure et demie. Or, selon Daunais (1992), « la durée d'une entrevue ne doit pas dépasser le temps maximum où chacun des deux participants peut fournir un rendement optimal ». De plus, Huber et Power (1985) le font bien ressortir, les personnes à interviewer, et tout particulièrement les dirigeants, ne disposent que de peu de temps pour ce genre de tâches. Aussi, il nous semblait qu'il serait sans doute plus aisé d'obtenir de leur part deux périodes d'environ une heure plutôt qu'une longue entrevue de deux heures ou plus. La réponse des dirigeants serait plus positive et susciterait moins de réticence compte tenu de leur emploi du temps.

Cette stratégie présente deux autres avantages pour une collecte plus riche et plus complète d'information. D'abord, cela permet un dépouillement des données et une validation des contenus d'entretiens comme suggérés par Romelaer (2001) dès le premier entretien complété. Il devient alors possible de rectifier le tir pour le deuxième entretien : questions de précision ou d'approfondissement pour des thèmes qui n'ont pas été assez développés, identification des thèmes qui n'ont pas été couverts et qui devront l'être en priorité, mais aussi amélioration des techniques d'entrevues. Deuxièmement, cette stratégie en deux temps visait à contribuer à l'établissement d'une relation de confiance entre enquêteur et sujet interrogé. Ainsi, il était fixé que le premier entretien s'ouvrirait invariablement sur le cheminement de l'interviewé. Cette décision reposait sur le postulat que les gens, généralement, une fois la gêne initiale surmontée, prennent plaisir à parler d'eux et sont touchés par l'intérêt que l'on porte à leur histoire de vie. De ce fait, le premier entretien aurait plus de chance de laisser une impression favorable tout en liant interviewer et interviewé par un partage unique, un échange. Seul le deuxième entretien abordait, et ce, délibérément, les thèmes plus délicats des rapports politiques et des processus de négociation, une fois la confiance et la relation établies. Il ne fait aucun doute que ce dernier avantage de la stratégie reposait, en grande partie, sur la qualité de l'enquêteur, c'est-à-dire en tout premier lieu une capacité d'écoute exceptionnelle doublée d'un sincère intérêt dans les propos de l'interviewé. Dans le cas des autres informateurs, un seul entretien était prévu et un choix orienté plus spécifiquement autour de certains thèmes ou questions était fait dans le guide d'entretien général.

Enfin, lors de la phase 2, la chercheuse a pu assister en tant qu'observatrice non participante à deux réunions du conseil d'administration de la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce ainsi qu'à deux réunions du Comité local des partenaires (entité de gouvernance liée à leur mandat de Centre local de développement). La chercheuse a également assisté à deux assemblées générales de CDEC.

### **4.5.3 Phase 3 - Collecte en continu**

Pour faire suite à la collecte de données principale, et dans l'esprit d'une étude longitudinale, des activités de collectes de données ponctuelles ont été poursuivies régulièrement entre 2001 et 2008. Ces activités comprennent des entretiens semi-dirigés supplémentaires avec trois des participants clés des phases 1 et 2 pour examiner l'évolution de la situation ainsi qu'avec d'autres participants n'ayant pas pris part aux collectes précédentes. La collecte documentaire s'est également poursuivie auprès des deux CDEC, du ministère provincial et de la Ville de Montréal, depuis la fin de la phase 2. Enfin, la phase 3 a également englobé de nombreuses activités d'observation directe participante et non participante. La chercheuse a ainsi pu siéger au conseil d'administration et au comité local des partenaires (CLP) de la CDEC CDN/NDG pour une période de six mois. Elle a également participé au Comité d'orientation et de planification de la même CDEC pour l'année 2004, et au comité d'allocation des fonds en économie sociale de 2004 à 2008. Enfin, elle a fait de l'observation non participante en assistant à six assemblées générales annuelles dans trois CDEC de Montréal de 2003 à 2007. Elle a également été présente lors de trois événements publics importants réunissant des participants des CDEC, du gouvernement provincial et de l'administration municipale de Montréal. Le premier de ces trois événements était une activité publique où des représentants d'entreprises et de partenaires sont venus témoigner de leur appréciation du travail des CDEC. Cet événement a eu lieu le 18 novembre 2002 à l'École de technologie supérieure (ÉTS). Le ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau, M. André Boisclair, la représentante du gouvernement du Canada, Mme Liza Frulla, le président du Fonds de solidarité FTQ, M. Henri Massé, le président-directeur général d'Investissement Québec, M. Maurice Prud'homme et la vice-présidente du Comité exécutif de la Ville de Montréal, Mme Francine Sénécal, y ont pris la parole. Le deuxième événement a eu lieu en 2003 et visait à souligner le 10<sup>e</sup> anniversaire de la CDEC CDN/NDG. Le troisième événement s'est déroulé du 19 au 22 mai 2004 à Trois-Rivières; il s'agit du congrès pancanadien de développement économique

communautaire (DEC) organisé par le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDEC).

Chaque observation, participante ou non-participante, a fait l'objet d'une prise de notes détaillée (comprenant même des passages en verbatim) sur le déroulement et le contenu. Un compte-rendu était ensuite rédigé, le plus fidèlement possible.

Au total, 37 entretiens de 90 minutes ou plus ont été complétés et transcrits intégralement. Six entretiens complémentaires ont également été réalisés en personne ou par téléphone et transcrits de façon partielle, en fonction des données à compléter ou valider. La répartition des entretiens en fonction des organisations est rapportée dans le tableau IV qui suit.

**TABLEAU IV - Répartition des entretiens en fonction des organisations**

	CDEC	Gouvernement provincial	Administration municipale	Autres
Entretiens réguliers	27	4	4	2
Entretiens complémentaires	4	2	0	0

Et au total, de l'observation a été faite à 41 occasions. Ces observations comprennent la présence à 9 réunions de conseil d'administration et 9 réunions de comité local des partenaires de CDEC, à 8 assemblées générales annuelles de CDEC, à 12 réunions de comités divers (CDEC) et lors de trois événements publics.

## 4.6 Analyse des données

L'analyse des données recueillies comprend en premier lieu la rédaction de cas synthèse d'après le concept de stratégie narrative de Langley (1999) pour chacune des CDEC, pour le Ministère

responsable au provincial et pour la Ville de Montréal, afin de valider les données recueillies auprès des acteurs clés. L'analyse comprend également, dans un deuxième temps, une stratégie de représentations schématiques (*visual mapping strategy*) permettant à la fois de tracer la chronologie générale des événements, et de mettre en lumière les liens entre ceux-ci et d'autres éléments identifiés comme significatifs par les informateurs clés. Ces deux premières étapes ne représentent cependant qu'une analyse préliminaire où les stratégies employées répondent en fait à des fins de validation et d'organisation des données. L'analyse plus approfondie des données, et dans le but d'une théorisation proprement dite se déploiera dans un troisième temps, à travers des stratégies spécifiques qui seront exposées en détail dans les deux articles empiriques de la thèse.

# **Chapitre V - Les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État dans le temps : variation de la configuration et dynamiques**

## **Résumé**

Cet article examine à partir d'un cas empirique longitudinal la variation dans la configuration des relations entre des organisations du tiers secteur et l'État. L'étude des relations entre les Corporations de développement économique communautaire de Montréal et les gouvernements provincial et municipal dans le secteur du développement local sur une période de plus de vingt ans démontre que les relations ont changé, adoptant quatre configurations différentes : complémentarité, collaboration, cooptation et politique. Le cas dégage également deux phases aux dynamiques très différentes sur la période étudiée : une phase de structuration et une phase de déstructuration. Si l'étude démontre que la configuration adoptée par les relations est le reflet des dispositions de l'acteur dominant, elle laisse également entendre que l'évolution du champ d'activités influence aussi les relations et leur configuration.

## **5.1 Introduction**

Cet article examine un aspect important des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État qui, s'il a été parfois évoqué dans certains travaux, n'a encore jamais fait l'objet d'une étude approfondie, à savoir l'aspect dynamique ou changeant de ces relations dans le temps. Certains auteurs suggèrent ainsi au détour d'un article que ces relations seraient dynamiques, qu'elles varieraient dans le temps (Cho et Gillespie 2006; Selsky et Parker 2005; Gazley 2010; Vurro, Dacin et Perrini 2010). Toutefois, la majorité des travaux consacrés à ces relations posent plutôt l'hypothèse, généralement implicite, de leur stabilité. Or, la possibilité que ces relations soient changeantes, qu'elles varient dans le temps, va avoir un impact sur les principales problématiques qui ont mobilisé les efforts de recherche comme la complexité et la performance de ces relations. La

variation des relations dans la durée viendrait donc affecter les pratiques de gestion des acteurs engagés dans ce type de relations.

La complexité des relations OTS/État tient en partie à la très grande diversité des formes qu'elles peuvent prendre. Plusieurs chercheurs ont ainsi entrepris de développer des typologies permettant de distinguer différentes formes de relations en fonction de dimensions variées (voir entre autres Brinkerhoff 2002; Coston 1998; Najam 2000; Salamon 2006; Young 2006). Ces typologies peuvent ainsi servir à qualifier des relations OTS/État à partir d'observations empiriques. On peut ainsi identifier le « type » des relations dans un secteur d'activités donné (voir Proulx, Bourque et Savard 2007), à l'échelle d'une région (voir Vincent et Harrow 2005) ou d'une nation (voir Salamon 2006). Or, si les relations sont des entités dynamiques et qu'elles se transforment au fil du temps, leur « type » aussi risque de changer. Les efforts de qualification des relations OTS/État n'auraient donc qu'une portée limitée dans la durée. Une meilleure connaissance des aspects dynamiques des relations s'avère ainsi importante pour les travaux basés sur des typologies.

Depuis plusieurs années, c'est davantage la performance et l'optimisation des relations OTS/État qui intéressent les chercheurs que la variété des formes ou des types de relations. La majorité des travaux portent ainsi soit sur les relations contractuelles, soit sur les relations partenariales ou de collaboration. De plus en plus d'ailleurs, les relations OTS/État sont appréhendées à travers la notion plus large de partenariat ou de collaboration intersectorielle (*cross-sector collaborations* : Selsky et Parker 2005; Seitadini et Lindgreen 2010). Ces études cherchent à identifier les facteurs et conditions qui permettent aux relations OTS/État d'être le plus profitables, le plus efficaces et efficaces, autrement dit le plus performantes. Nombre de recommandations ont ainsi été formulées sur le design « optimal » des relations de type contractuel (Ferris et Graddy 1986; Brown et Troutt 2004; Feiock and Jang 2009; Smith 2010) comme pour celles de collaboration ou de partenariat (Andrews et Entwistle 2010; Alexander et Nank 2009; Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011; Salamon 1987 et 1995; Selsky et Parker 2005). Or, s'il s'avère que les relations ne sont pas stables, qu'elles se modifient et changent avec le temps, on peut penser que le design « optimal » va se transformer. Les recommandations issues de la littérature sur l'optimisation des relations auraient donc, elles aussi, une portée limitée. À moins que les acteurs engagés dans de telles relations ne soient en mesure de maintenir le design initial ou optimal. Une compréhension plus approfondie des aspects

dynamiques des relations OTS/État est donc primordiale dans la recherche de relations performantes.

La présente recherche tente ainsi de répondre à la question suivante : dans un secteur d'activités donné, les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État varient-elles dans le temps? Et si oui, qu'est-ce qui les fait varier? Pour y répondre, nous avons développé un modèle d'analyse basé sur cinq dimensions. Quatre de ces dimensions sont tirées de notre synthèse des travaux sur les typologies des relations OTS/État. Nous contribuons en ajoutant au modèle une cinquième dimension, inspirée des travaux de Mintzberg sur les modes de coordination. Ce modèle en cinq dimensions va permettre de dégager les différentes configurations adoptées par les relations OTS/État au fil du temps. Notre modèle est ainsi utilisé pour l'étude empirique longitudinale des relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et les gouvernements provincial et municipal dans le secteur du développement local sur une période de plus de vingt ans. Les résultats démontrent que les relations ont effectivement changé, adoptant quatre configurations successives : complémentarité, collaboration, cooptation et politique. Le cas étudié semble indiquer que la configuration adoptée par les relations est influencée par les dispositions de l'acteur dominant. Cependant, l'étude indique aussi que la configuration des relations est également influencée par l'évolution du champ d'activités dans lequel elles se déploient. L'évolution du champ du développement local à Montréal, comme constaté dans l'étude du cas traverse ainsi deux phases aux dynamiques très différentes sur la durée de l'étude : une phase de structuration et une phase de déstructuration. Ces phases permettent une lecture plus nuancée de la variation dans les configurations de relations.

Le reste de l'article présente d'abord une revue de la littérature sur les aspects dynamiques des relations OTS/État. Suite à cette revue, nous exposons en détail le modèle d'analyse que nous avons développé pour étudier la variation des relations OTS/État. Ensuite, nous présentons notre étude empirique des relations OTS/État dans le secteur du développement économique communautaire à Montréal. Pour ce faire, nous détaillons d'abord le cadre méthodologique utilisé. Nous résumons ensuite le cas étudié avant de rendre compte des résultats de l'étude. L'article se termine sur une discussion de ces résultats et de leur signification pour la recherche et la pratique.

## 5.2 Relations entre les organisations du tiers secteur et l'État dans le temps

*...[government-nonprofit relations] are always complex, multifaceted and in flux. (Grønberg et Salamon 2002; 447)*

Bien que l'aspect dynamique semble être une caractéristique fondamentale des relations OTS/État, il n'a encore reçu que fort peu d'attention dans les travaux de recherche sur ce type de relations qui ont plutôt tendance, le plus souvent implicitement, à considérer les relations comme statiques (Cho et Gillespie 2006; Selsky et Parker 2010; Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011). Cette lacune est d'autant plus problématique que l'aspect dynamique des relations est susceptible de mettre en jeu les résultats de travaux de recherche existants. Par exemple, les travaux empiriques qui identifient, dans un secteur ou un territoire donné, les types de relations à partir d'une typologie (voir Proulx, Bourque et Savard 2007; Vincent et Harrow 2005; Salamon 2006) ne seront peut-être plus valides après quelques années si le type de relation identifié s'est modifié (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002). D'où l'intérêt de chercher à valider si effectivement le type de relations change dans le temps et si tel est le cas, quelles sont les dynamiques qui sous-tendent ces changements.

Parmi les travaux qui se sont penchés sur les relations dans le temps et ses aspects dynamiques, on peut faire une distinction selon les niveaux d'analyse. Ainsi, à un niveau très macro, une série de travaux a examiné la variation de la taille de chacun des secteurs institutionnels (privé, public, npo) sur de grandes périodes de temps cherchant aussi à identifier les facteurs responsables de l'accroissement ou du déclin en nombre d'organisations d'un secteur (Anheier et Ben-Ner 1997; Anheier 2007; Borzaga et Fazzi 2010; Salamon 2010). À un niveau micro, certains auteurs se sont davantage intéressés aux processus interpersonnels qui soutiennent des collaborations fructueuses, des processus comme l'établissement de la confiance (*trust building*) ou la construction du leadership (*leadership building*) (Alexander et Nank 2009; Van Slyke 2006; Bryson, Crosby, et Stone 2006; Gray 1989). Entre le niveau macro et le niveau micro, les travaux se font beaucoup plus rares. Plusieurs des recherches n'abordent pas la dynamique des relations directement, se limitant à une mention dans la discussion ou la conclusion de l'article.

Quoique peu nombreuses, quelques pistes existent tout de même. Entre autres, des auteurs attribuent aux relations un caractère changeant. Young (2000) conclut son étude empirique des relations entre les OTS et les gouvernements dans quatre pays en notant que, quel que soit le pays, ces dernières semblent avoir un caractère mouvant qui prend la forme d'un va-et-vient entre différentes formes de relation : « *In particular, there appears to be a strong ebb and flow in these relationships in which one or another mode of relationship seems to come forward or recede at any given time.* » (Young 2000; 170). D'autres parlent plutôt de variations dans le rapport de force qui vont tantôt être à l'avantage de l'État, tantôt à l'avantage des organisations du tiers secteur, une sorte d'alternance ou même d'équilibrage et de rééquilibrage. Ainsi, Proulx et al. (2007) notent dans la discussion concluant leur étude comparative des types de relations (ou d'interfaces) OTS/État dans huit secteurs d'activités différents au Québec que les types identifiés ne sont probablement pas immuables, mais plutôt portés à changer selon l'équilibre du pouvoir entre les parties : « *...it is also important to consider the fact that a given relation type is not fixed in time once and for all and that it can evolve over time with the flow of the balance of power...* » (Proulx et al. 2007; 304-305). Cho et Gillespie (2006) développent un modèle dynamique des relations qui permet selon eux d'expliquer les changements dans les rapports de force entre les organisations du tiers secteur et l'État : « *[the model] explains how the balance of power between government and nonprofits shifts over time* » (Cho et Gillespie 2006; 493).

Certains esquissent tout de même un modèle pour comprendre les dynamiques des relations OTS/État. Ainsi, Young (2000) toujours en conclusion de son étude empirique suggère qu'au-delà de facteurs externes qui peuvent expliquer la variation dans le type de relation – démographie, situation de crise – celle-ci semble adopter un cycle temporel (*temporal cycle*) dont il dresse un scénario type :

*A dynamic economy creates social dislocations that stimulate nonprofit sector initiatives to address social needs in a supplementary mode, in the context of a relatively passive or unresponsive government. In this environment, nonprofits also engage government in an adversarial mode to advocate for better public services and other policy changes. Government may react in an*

*adversarial manner to limit the influence of private groups. Ultimately, private service initiatives are found to be wanting or advocacy initiatives successful, and government moves to provide public services in a more comprehensive manner. Government subsequently experiences problems in differentiating, expanding, or maintaining the quality of its own services sufficiently to accommodate various subgroups. Nonprofits then engage government in an adversarial manner to advocate for improvements, and nonprofits are engaged by government in a complementary manner to improve service delivery. At the same time, failures in government service provision lead to retrenchments in public service that open the way for further private supplementary activity, and the cycle continues. (Young 2000; 170)*

Brinkerhoff et Brinkerhoff (2002) proposent, de façon encore plus succincte, un modèle qui reprend également l'aspect cyclique de celui de Young. Ils décrivent la dynamique de la relation comme un « *circular process of engagement, feedback, adjustment and re-engagement.* » (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002; 12). Enfin, le seul modèle qui fait l'objet d'un véritable développement théorique dans un article est celui de Cho et Gillespie (2006). Leur modèle basé sur la théorie de la dynamique des systèmes suggère une série de boucles de rétroactions entre l'État, les organisations du tiers secteur et la qualité des services (perçue par les usagers). Ces boucles vont affecter positivement ou négativement la relation entre les deux parties et expliquer les variations dans l'équilibre des forces. Le modèle, qui n'a pas été testé empiriquement, présente donc lui aussi une certaine circularité en ajoutant cependant l'existence de délais dans certaines des boucles.

En comparaison, on constate que les modèles de Brinkerhoff et Brinkerhoff (2002) et de Cho et Gillespie (2006) visent davantage à saisir les patterns d'interaction à l'intérieur des relations, alors que la proposition de Young cherche plutôt à identifier les changements de relations et les éléments qui sous-tendent ces changements à travers le temps. C'est cette perspective qui nous intéresse dans la présente recherche : les relations changent-elles dans le temps, et si oui, comment et pourquoi?

## 5.3 Variation dans les relations

*Patterns of [relations] could be shown, with actors moving from one approach to another over the course of time. (Vurro, Dacin et Perrini 2010 : 50)*

Face à la complexité confondante des relations OTS/État, complexité qui repose en partie sur une diversité impressionnante de forme et de nature, plusieurs auteurs ont développé – surtout dans les années 1990 et début 2000 – des taxonomies (Panet-Raymond et Bourque 1991; White et al. 1992) et des typologies (Brinkerhoff 2002; Coston 1998; Najam 2000; Young 2000; Murphy et Arenas 2010; Ramanath et Ebrahim 2010) afin de distinguer et comparer les types de relations. Ces travaux identifient différentes dimensions ou paramètres permettant de qualifier les relations OTS/État étudiées. L’agencement de ces paramètres ou dimensions à un moment donné dégage le « type » ou la configuration des relations. Une variation significative des relations dans la durée devrait donc se traduire par un changement de type ou configuration. Une synthèse de la littérature sur les relations OTS/État nous a permis d’identifier quatre dimensions clés pour qualifier et distinguer les types de relations. Ces quatre dimensions sont : le degré de formalisation, le degré de mutualité ou d’interdépendance, la symétrie ou l’asymétrie du pouvoir dans les relations et le degré de différenciation identitaire. À ces quatre dimensions, nous ajoutons une cinquième, inspirée des travaux de Mintzberg (1989) sur les structures organisationnelles : les mécanismes de coordination. Nous présentons d’abord chacune de ces dimensions avant de préciser comment elles s’agencent pour donner une configuration.

### 5.3.1 Degré de formalisation

Le degré de formalisation peut être représenté sous la forme d’un continuum où on retrouve à un extrême des relations entièrement informelles, c’est-à-dire reposant sur des ententes verbales, à l’amiable ou ad hoc, entre personnes (Gazley 2010); et à l’autre des relations extrêmement formalisées, c’est-à-dire régies par des règles écrites et détaillées faisant partie d’ententes reconnues officiellement par les deux parties. On associe généralement un faible degré de formalisation à une autonomie, une flexibilité et une marge de manœuvre accrues, ou encore à une faible intensité des

relations (Coston 1998). C'est une dimension qui est présente dans plusieurs typologies et taxonomies (Commuri 1995; Coston 1998; White et al. 1992; Proulx et al. 2007; Emerson, Nabatchi et Balogh 2011).

### **5.3.2 Degré de mutualité**

Le degré de mutualité et la symétrie/asymétrie des relations sont deux facettes d'un élément fondamental des relations : le pouvoir. Ce dernier est un élément constitutif et incontournable des relations, qui sont caractérisées par un rapport de force inégal. En effet, l'État dispose de pouvoirs coercitifs (législation et régulation) auxquels les organisations du tiers secteur doivent, en théorie, se soumettre. Cependant, les travaux sur les relations de collaboration et de partenariat font bien valoir que ces types de relations seront efficaces si elles réussissent à maintenir un certain équilibre des forces entre les parties (Gray 1989; Austin 2000; Brinkerhoff 2002; Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011; Cho et Gillespie 2006). C'est cet équilibre qui permet de profiter des avantages comparatifs de chacun des acteurs (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002; 2011). L'interdépendance des parties est donc un des vecteurs de rééquilibrage des relations. Plus l'interdépendance des parties est élevée, plus le degré de mutualité est élevé (Brinkerhoff 2002). Cette mutualité comprend le respect des droits et obligations de chacune des parties dans les relations. Un degré de mutualité élevé suppose donc un engagement fort et concret, une adhésion aux objectifs communs, une égalité dans la prise de décision (pas d'acteur dominant). Elle fait référence à une coordination davantage horizontale que hiérarchique (Brinkerhoff 2002). Le degré de mutualité ou d'interdépendance est également présent dans plusieurs travaux typologiques (Coston 1998; Brinkerhoff 2002; Proulx et al. 2007).

### **5.3.3 Symétrie/Asymétrie**

La symétrie/asymétrie dans les relations est une façon complémentaire de qualifier le rapport de pouvoir entre les parties. Cette dimension permet de qualifier l'état de l'équilibre dans le rapport de force, mais surtout de préciser en faveur de qui il s'établit dans le cas d'une asymétrie (Coston 1998; Reed et Reed 2009; Vurro, Dacin et Perrini 2010). La symétrie/asymétrie est liée, du moins en partie, à l'interdépendance des acteurs. Elle fait référence au contrôle des ressources critiques

(Hardy et Phillips 1998) et renvoie à la notion de dépendance des ressources. Elle fait également référence au détenteur de l'autorité formelle dans les relations (Hardy et Philips 1998).

### **5.3.4 Degré de différenciation identitaire**

Le degré de différenciation identitaire considère deux catégories d'identité. La première fait référence à l'identité organisationnelle. L'identité organisationnelle correspond à l'identité de l'organisation, une identité intimement liée à sa mission, à sa culture organisationnelle. C'est une identité singulière, propre à une organisation : « *what is central, enduring and distinctive of an organization* » selon la formule consacrée d'Albert et Whetten (1985). La deuxième catégorie a trait à l'identité « institutionnelle ». Cette catégorie d'identité découle de l'appartenance à un secteur institutionnel – secteur public ou tiers (Brinkerhoff 2002). L'identité institutionnelle est donc collective. Elle est associée à des valeurs, des comportements, des pratiques partagées par les organisations d'un même secteur institutionnel. Les avantages comparatifs ou distinctifs qui motivent la collaboration entre les secteurs sont en partie liés à cette catégorie d'identité (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011; Salamon 1995; Young 2006). Ainsi, un haut degré de différenciation se traduit au niveau organisationnel par le fait que les organisations poursuivent leur mission propre. Une différenciation identitaire forte au niveau institutionnel se traduit par le maintien des modes de fonctionnement, des pratiques et des normes spécifiques du secteur auquel on appartient. Un degré de différenciation élevé a été identifié comme une condition qui maximise l'efficacité des relations de collaboration ou de partenariat (Brinkerhoff 2002) puisqu'elle permet le maintien des avantages comparatifs alors qu'un degré de différenciation identitaire faible est généralement associé à l'assimilation ou l'intégration des OTS par l'État. Cette dimension permet potentiellement de faire ressortir certains des effets des OTS sur l'État (Camus 2002).

### **5.3.5 Mécanismes de coordination**

À ces quatre dimensions issues de la littérature sur les typologies des relations OTS/État, nous ajoutons une cinquième : le mécanisme de coordination. Tirée des travaux de Mintzberg (1989) sur les configurations organisationnelles, cette dimension qualifie de quelle façon les acteurs à

l'intérieur d'une structure vont fonctionner pour coordonner leurs activités vers l'atteinte d'objectifs communs. Mintzberg (1989) identifie cinq de ces mécanismes : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation par les procédés, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications et la standardisation des normes (mission et valeurs communes). Plusieurs de ces mécanismes coexistent généralement au sein d'une organisation. Cependant, de façon générale, l'un de ces mécanismes va prendre le pas sur les autres; c'est ce que Mintzberg appelle le mécanisme de coordination dominant.

*Ces mécanismes de coordination peuvent être considérés comme les éléments les plus fondamentaux de la structure, le ciment qui tient toutes les pierres...*  
(Mintzberg 1989; 158)

Pour Mintzberg, le mécanisme dominant est un indicateur précieux du type de structure organisationnelle. Dans la mesure où les relations OTS/État peuvent être considérées comme une sorte de « méta-structure » ou de structure entre des organisations, il devient possible de chercher à dégager quel est le mécanisme de coordination représentatif des relations (Cairns et Harris 2011; Emerson, Nabatchi et Balogh 2011). Cette cinquième dimension permet ainsi de qualifier l'aspect opérationnel des relations OTS/État. Les quatre dimensions précédentes nous renseignent sur le rapport de force – plus ou moins équilibré – entre les OTS et l'État, mais bien peu sur le fonctionnement de ces relations, leur mode d'opération. Ce à quoi répond le mécanisme de coordination dominant.

Ainsi, l'ajustement mutuel désigne un mode de coordination par des interactions directes entre deux ou plusieurs personnes, mais toujours par petits groupes. La supervision directe est un mécanisme où une personne (ou groupe de personnes) donne « les ordres et les instructions à plusieurs autres » (Mintzberg 1989; 156). La standardisation du travail est un mécanisme de coordination où les processus de production, de travail sont spécifiés et détaillés, formalisés. Dans la standardisation des résultats, les processus de travail ne sont pas prédéterminés, mais ce sont les résultats attendus qui sont spécifiés et détaillés. Quant à la standardisation des qualifications, il s'agit d'une coordination où tous les acteurs reçoivent une formation généralement spécifiée, spécifique et réglementée qui uniformise le travail. Finalement dans la standardisation des normes, c'est

l'idéologie comme ensemble de normes de comportements qui devient un mécanisme de coordination.

### **5.3.6 Configuration des relations**

Dans la perspective configurationnelle, la façon dont les dimensions se combinent va former une configuration. Plus précisément, c'est de l'arrangement spécifique des quatre dimensions et du mécanisme de coordination dominant révélé par l'analyse que se dégage la configuration ou le type adopté par les relations OTS/État. Un changement dans la configuration des relations indique donc une variation significative des relations; à l'inverse, une configuration stable est associée à des relations stables, voire statiques. C'est ce que nous avons choisi de mettre à l'épreuve avec une étude empirique.

## **5.4 Méthodologie**

Cet article se base sur une étude empirique longitudinale et qualitative des relations entre les Corporations de développement économique communautaire de Montréal (Québec, Canada) et les gouvernements provincial (gouvernement du Québec) et municipal (administration municipale de la Ville de Montréal) sur une période de 20 ans. L'absence d'études empiriques ou de modèles conceptuels robustes des dynamiques des relations OTS/État justifie une approche exploratoire à partir de l'étude qualitative d'un cas en profondeur. Dans ce contexte, une approche qualitative est particulièrement appropriée afin d'obtenir des descriptions riches et détaillées des relations et de leur contexte. Le matériel ainsi recueilli permet ensuite de dégager des configurations et d'en étudier les changements de façon contextualisée. Enfin, comme il s'agissait d'étudier la variation des relations dans le temps, le caractère longitudinal de la recherche empirique s'imposait.

Afin de répondre au design de recherche retenu, il importait donc de trouver un cas suffisamment riche (*information-rich case*; Patton 2002), suffisamment accessible pour qu'il soit possible de bien le documenter et d'une durée suffisamment longue pour que les dynamiques à l'étude s'expriment

de façon significative. Le cas des relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et les gouvernements provincial (Québec) et municipal (Montréal) répond, selon nous, de façon plus que satisfaisante à ces critères. Les CDEC, nées à Montréal au milieu des années 1980, cumulaient au début de l'étude presque vingt ans d'existence et étaient toujours très actives, ce qui permettait de joindre à une étude en rétrospective, une étude en temps réel. Ainsi, le cas des relations entre des CDEC et l'État offre un arbitrage équilibré entre une relative proximité temporelle (l'avènement des CDEC étant relativement récent) et une durée significative.

Alors que certaines OTS ont parfois des relations plutôt sporadiques ou occasionnelles avec l'État, les CDEC ont toujours entretenu des liens soutenus avec les gouvernements et ce, de leur création à aujourd'hui. L'intensité des relations entre les parties sur toute la période couverte par l'étude en faisait donc un cas plus que convenable pour l'étude. De plus, l'émergence des CDEC ainsi que leur développement sont amplement documentés, tant par les acteurs engagés dans ces organisations, leurs partenaires gouvernementaux des trois paliers (municipal, provincial, fédéral) que par des chercheurs (voir Fontan 1991 et Morin et al. 1994).

Le design empirique de la recherche couvre donc les relations CDEC/État de l'émergence des CDEC à 2008. L'étude comporte un volet rétrospectif (de l'émergence dans les années 1980 à 1999) et un volet en temps réel (1999 à 2008) que nous étudions à partir de trois types de sources de données : documents écrits (publics ou privés), entrevues semi-dirigées et observations directes. Nous avons également fait le choix de n'étudier que les CDEC situées à Montréal, un choix justifié par divers impératifs : uniformité du contexte, continuité dans les données et limites des ressources. Les CDEC situées en territoire montréalais partagent à la fois une unité « géographique » et une unité « historique » qui nous permettent des comparaisons et une analyse « à contexte égal ». Ce sont également celles qui cumulent le plus d'années d'existence, les CDEC en région étant plus récentes. Enfin, dans le but d'obtenir la profondeur et la richesse de données attendue pour l'étude de ce cas, nous avons dû limiter le nombre d'organisations étudiées. C'est pourquoi, pour tout le travail empirique en profondeur (entrevues et observation directe), nous avons restreint à deux le nombre d'organisations (CDEC) étudiées. Nous avons ainsi retenu la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal (CDEC CS/PMR), une des trois CDEC de première génération ayant vu le jour dans

les années 1980, aujourd'hui une des plus importantes CDEC de Montréal en nombre d'employés et en revenus et la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce (CDEC CDN/NDG), une CDEC de troisième (et dernière) génération ayant vu le jour en 1991.

### **5.4.1 Collecte des données**

La collecte de données a débuté en 1999 et s'est poursuivie jusqu'en 2008. En 1999, lors de l'amorce de la recherche, une vaste collecte documentaire a permis de recueillir des documents publics et privés provenant des sept CDEC de Montréal ainsi que du ministère des Affaires municipales et de la Métropole (ministère responsable des CDEC au gouvernement provincial) et du service de Développement économique de la ville de Montréal. Parmi les documents publics obtenus se trouvent entre autres l'historique de certaines des organisations, des énoncés de mission, des organigrammes et descriptions de structure, des dépliants et rapports sur les services offerts, des rapports d'activités annuels, des rapports d'étape, des plans d'intervention, des documents de planification, des procès-verbaux de réunion du conseil d'administration ou d'assemblées générales. Quant aux documents non accessibles au grand public, mais qui ont pu être consultés ou obtenus aux fins de recherche, figurent des rapports et des états financiers, les contrats et protocoles d'ententes, des documents de positionnement stratégique et des plans d'action stratégiques et tactiques, des procès-verbaux de réunion de comités de travail divers. La collecte de documentation écrite s'est poursuivie en continu jusqu'en 2008. En même temps, en 1999, une première ronde d'entretiens a été complétée auprès d'employés, de directeurs, d'administrateurs de trois CDEC de Montréal et du fonctionnaire responsable des CDEC au ministère provincial.

En 2000-2001, une phase intensive d'entretiens a été complétée. Des entretiens semi-dirigés d'au moins 90 minutes ont été réalisés avec les directeurs, les présidents, des administrateurs de longue date et quelques employés dans chacune des deux CDEC retenues pour les études en profondeur. Dans le cas des directeurs, deux entretiens ont été réalisés pour chacun d'eux. Des entretiens en profondeur ont également été réalisés avec les fonctionnaires responsables des CDEC au ministère des Affaires municipales et de la Métropole et à la Ville de Montréal. En 2003-2004, des entretiens complémentaires ont été réalisés avec un élu de la Ville de Montréal et un fonctionnaire de la Ville

de Montréal. Enfin, des entretiens de suivi ont été réalisés en 2002, 2003 et 2006 avec les directeurs des deux CDEC et le fonctionnaire du gouvernement provincial responsable du dossier.

Enfin, entre 2001 et 2008, des données ont été recueillies par observation directe participante et non participante. La chercheuse a ainsi assisté comme observatrice à deux réunions du conseil d'administration d'une des deux CDEC au début 2001, puis a siégé de façon active au conseil d'administration de cette même CDEC pendant six mois. Elle a également participé au Comité d'orientation et de planification de cette CDEC pour l'année 2004 et au comité d'allocation des fonds en économie sociale de 2004 à 2008. Entre 1999 et 2008, elle a également assisté à plusieurs assemblées générales des deux CDEC retenues, mais aussi à celle de la CDEC de l'arrondissement Sud-Ouest (RÉSO). Enfin, de l'observation non participante a également été faite lors de plusieurs événements publics à caractère plus ou moins politique, dont un événement organisé par les CDEC de Montréal à l'École de technologie supérieure en 2003 ainsi qu'au Congrès annuel du Réseau canadien de développement économique communautaire (DEC) de 2004 qui s'est tenu à Trois-Rivières et auquel ont participé en grand nombre les CDEC de Montréal. Chaque observation a fait l'objet d'une prise de note détaillée (incluant des passages en verbatim) sur le déroulement et le contenu. Un compte-rendu (stratégie narrative) était ensuite rédigé, le plus fidèlement possible.

#### **5.4.2 Analyse des données**

L'analyse des données s'est effectuée en trois grandes étapes. Une première étape d'organisation et de validation des données a été réalisée à l'aide d'une reconstitution narrative<sup>34</sup> de la chronologie du cas autour des événements, enjeux et éléments importants. Cette chronologie a ensuite été validée auprès de quelques informateurs provenant des CDEC et des gouvernements provincial et municipal.

Dans un deuxième temps, une analyse des données a été faite à l'aide de tableaux chronologiques (Miles et Huberman 1994). Ces tableaux ont permis d'organiser et d'analyser plusieurs éléments au

---

<sup>34</sup> Langley 1999 recommande la stratégie narrative comme stratégie d'organisation des données.

fil des années couvertes par l'étude. Nous avons ainsi analysé le contexte général (économique, politique, social), les événements (ce qui se passe – par exemple création d'un nouvel organisme, d'un comité de travail, dépôt d'une politique), les différents enjeux, les interactions, le cadre institutionnel des relations (financement, gouvernance) et enfin, la division du travail « opérationnel » entre les deux parties<sup>35</sup>. Parallèlement, l'analyse comprenait aussi l'élaboration d'une représentation schématique des événements et des interactions sur une ligne de temps<sup>36</sup> (*visual mapping* – Langley 1999). Cette deuxième étape d'analyse avait pour objectif de dégager des périodes afin de structurer l'analyse de la variation dans les relations étudiées (*temporal bracketing strategy*– Langley 1999). Les périodes ne doivent pas être confondues avec des phases; elles n'ont aucune importance théorique. Ces périodes doivent demeurer un outil méthodologique qui permet de « structurer la description des événements. » (Langley 1999; 703 – traduction libre). Une période se reconnaît par la continuité des activités qui s'y déroulent et des ruptures dans cette continuité aux limites de la période (Langley et Truax 1994). Langley (1999) recommande cette décomposition « temporelle » parce qu'elle facilite la description de processus, mais également parce qu'elle permet la création d'unités d'analyse qui pourront ensuite être comparées entre elles. Cette stratégie d'analyse allait ainsi nous permettre de comparer la configuration des relations entre chacune des périodes. À partir des tableaux chronologiques et des représentations schématiques, nous avons ainsi identifié quatre périodes.

Dans un troisième temps, pour chacune des périodes identifiées, nous avons effectué une analyse des relations en fonction des cinq dimensions clés retenues. Pour chacune des quatre périodes, nous avons donc cherché à dégager le degré de formalisation des relations, le degré de mutualité, la symétrie ou l'asymétrie dans les relations, le degré de différenciation identitaire et enfin, le principal mécanisme de coordination des relations. L'arrangement formé par l'ensemble des dimensions constituait la configuration des relations pour la période donnée. Enfin, nous avons comparé les configurations des relations entre les quatre périodes et l'évolution de chacune des dimensions au fil des périodes. Cette comparaison nous a permis de dégager deux grandes phases aux dynamiques particulières.

---

<sup>35</sup> Un exemple de ces tableaux chronologiques est présenté en annexe.

<sup>36</sup> Un exemple de ces représentations schématiques est présenté en annexe.

### **5.4.3 Contexte de recherche**

#### **Les relations entre les Corporations de développement économique communautaire de Montréal et les gouvernements provincial et municipal de 1984 à 2008**

Au milieu des années 1980, des résidents et groupes communautaires du quartier Pointe-Saint-Charles à Montréal, alarmés par le déclin constant des conditions de vie dans leur quartier, interpellent le gouvernement provincial et revendiquent de nouveaux modes d'intervention pour soutenir la revitalisation de leur milieu. C'est ainsi que prend forme la Coalition des organismes communautaires de La Pointe qui va travailler à la production d'un rapport destiné au gouvernement, plus précisément à la ministre de la Main d'œuvre et de la Sécurité du revenu de l'époque, Pauline Marois. Ce rapport définit le développement économique communautaire (DEC) et ses champs d'action en même temps qu'il présente le DEC comme un investissement sain et rentable, par comparaison avec les programmes d'assistance sociale. Les interventions traditionnelles de développement, soutenues par une planification centralisée par l'État, reposaient sur une mise en œuvre à l'échelle régionale laissée majoritairement aux mains de la grande entreprise. À l'inverse, le développement économique communautaire vise l'amélioration de la qualité de vie et la revitalisation du milieu par la mobilisation et la concertation des acteurs à l'échelle du quartier. En juin 1984, la Ministre Marois annonce l'octroi d'une subvention pour une étude de faisabilité. Au mois d'août, le Programme économique Pointe-Saint-Charles (PEP) s'incorpore et entreprend cette étude, au bout de laquelle un nouveau rapport sera déposé au Ministère en avril 1985. C'est dans ce deuxième rapport qu'est proposée, comme outil au développement économique communautaire, la création d'une corporation de développement économique communautaire.

En octobre 1985, en contexte préélectoral, le gouvernement du Parti québécois accorde finalement un financement exceptionnel au Programme économique Pointe-Saint-Charles (PEP), de même qu'à deux autres regroupements communautaires de quartiers centraux de Montréal : dans Centre-Sud avec Alerte Centre-Sud et dans Hochelaga-Maisonneuve avec le Programme Action-Revitalisation Hochelaga-Maisonneuve (PAR-HM). Un premier protocole d'entente sera ainsi signé

entre les trois initiatives et l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ). Trois initiatives qui vont chacune de leur côté, et à leur façon, mettre en œuvre des pratiques et interventions en développement économique communautaire (DEC). Le financement de ces trois initiatives est renouvelé en 1987 malgré le peu d'enthousiasme que manifeste le gouvernement du Parti libéral alors au pouvoir. Au même moment, d'autres quartiers de Montréal s'intéressent à ces initiatives et revendiquent le droit de mettre en œuvre ces nouvelles pratiques et le financement nécessaire.

En 1988, le PEP en collaboration avec l'Université de Montréal crée, l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFDÉC). Cette même année aussi, se tient à Montréal un colloque international sur le thème du développement local : *Le local en action*. De plus en plus, les nouvelles pratiques de développement attirent l'attention. En 1990, c'est finalement la nouvelle administration municipale à Montréal, sous Jean Doré, qui passe à l'action avec son plan *Partenaires dans le développement économique des quartiers*. Celui-ci met de l'avant le développement local comme mode d'intervention. Dans la foulée de cet énoncé, les trois initiatives existantes ainsi que deux nouvelles dans les arrondissements Rosemont–La Petite-Patrie et Saint-Michel–Parc-Extension vont se voir accorder un financement de base quinquennal provenant des deux gouvernements provincial et municipal. Le gouvernement fédéral se joint aux deux autres paliers et accepte de financer certaines activités de ce qui seront dorénavant des Corporations de développement économique communautaire (CDEC). D'ailleurs, afin d'harmoniser les mesures de financement – éviter les dédoublements – et de suivi pour les CDEC de Montréal, les trois bailleurs de fonds gouvernementaux créent le Comité d'harmonisation de Montréal (CHM) qui regroupe des représentants non élus (des fonctionnaires) des gouvernements municipal, provincial et fédéral. Le plan d'action de la Ville imposera aussi de nouvelles contraintes. Parmi celles-ci, la règle qui veut qu'une seule CDEC par arrondissement soit admissible au financement, ce qui oblige la fusion de deux organismes similaires dans l'arrondissement Centre-Sud–Plateau Mont-Royal et entraîne la création de deux nouvelles CDEC dans les arrondissements Ahuntsic–Cartierville et Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce.

En 1992, sept CDEC desservent le territoire de la Ville de Montréal : le Regroupement pour la relance de l'économie et l'emploi du Sud-Ouest (RÉSO – anciennement le PEP), la Corporation de

développement de l'Est (CDEST – anciennement PAR-HM), la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal (CDEC CS/PMR – anciennement Alerte Centre-Sud), le Carrefour de développement économique communautaire de Centre Nord (CDEC-CN), la CDEC Rosemont/Petite Patrie (CDEC R/PP), la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce (CDEC CDN/NDG) et la CDEC Ahuntsic/Cartierville (CDEC A/C).

Juridiquement, les CDEC sont des associations ou, au Québec, des organismes à but non lucratif (OBNL). Leur structure associative se compose d'une assemblée générale (aussi appelée assemblée des membres) répartie en divers collèges électoraux parmi lesquels on retrouve traditionnellement le milieu communautaire, le milieu des affaires, le milieu syndical, des représentants de la population ou le collège des résidents, des représentants des institutions du territoire (écoles, commissions scolaires, établissements de soins de santé, CLSC, etc.). Dans certaines CDEC, on note la présence de collèges électoraux spécifiques (par exemple, des représentants des communautés ethniques). Leur conseil d'administration (CA) est composé des représentants élus annuellement par chacun des collèges auxquels viennent généralement s'ajouter le directeur général (sans droit de vote) et un ou des employés de l'organisation. Le nombre d'administrateurs au CA varie d'une CDEC à l'autre, mais se maintient entre une douzaine et une vingtaine. Notons qu'aucun collège électoral ne peut posséder une majorité de sièges au conseil. Le conseil d'administration est responsable de l'atteinte de la mission de l'organisme et de tout autre mandat assigné par l'assemblée générale. De ce fait, il revient généralement au conseil de déterminer les orientations de l'organisation ainsi que les principaux axes de développement et les priorités. Puis, on retrouve une structure interne d'opération, généralement simple et peu hiérarchisée avec un directeur général, parfois quelques cadres intermédiaires et des employés de première ligne. Le nombre d'employés varie entre dix et quinze pour la plupart à l'exception du RÉSO qui en compte une trentaine.

Les CDEC partagent à la base une mission globale de développement économique communautaire ou, dis autrement, de revitalisation socio-économique de leur territoire. À ce titre, les principaux moyens d'intervention pour l'atteinte de cette mission sont la concertation locale, l'employabilité (aide à l'insertion en emploi), le soutien à l'entrepreneuriat (prêts et accompagnement) et la promotion du territoire local (Morin 1996; Camus 1999; Morin 2000). L'intensité avec laquelle chacun des axes sera mis en œuvre explique en partie les particularités de chacune des CDEC. À

l'intérieur de ce cadre, chaque CDEC reste libre de formuler sa propre mission et de décider des moyens opérationnels et des actions concrètes mises de l'avant pour actualiser cette mission.

Dans le cadre du renouvellement du protocole quinquennal de 1990, et tel que prévu par ce dernier, une vaste démarche d'évaluation participative est entreprise en 1994. Le processus d'évaluation vise à examiner l'expérience des CDEC sous trois angles : les résultats atteints, la dynamique des acteurs locaux et le contexte socio-économique où se situe l'action des CDEC. Cette évaluation menée par l'IFDÉC comprend un volet quantitatif et un volet qualitatif. Les administrateurs, employés, directeurs et usagers des CDEC et les bailleurs de fonds gouvernementaux participent également à l'évaluation. Le bilan de cette évaluation – qui se termine en 1995 – est de façon globale assez positif et le financement sera reconduit sensiblement avec les mêmes termes pour les cinq prochaines années. On arrive aussi à une entente entre les membres du Comité d'harmonisation de Montréal (CHM) et les représentants des CDEC sur des « mécanismes conjoints de suivi des budgets transférés au niveau local », transfert qui s'effectue en fonction de la mission des CDEC et des critères de financement et de reconnaissance.

En 1996, un vent de changement souffle sur le Québec : c'est l'année du Sommet sur l'économie et l'emploi du Québec. Le gouvernement provincial travaille sur « la déconcentration, la régionalisation et la décentralisation »<sup>37</sup>. Des changements sont à venir aussi dans les politiques qui régissent le marché du travail et de l'emploi. Toute cette mouvance aboutira avec le dépôt, en 1997, d'une nouvelle politique provinciale du développement – *Politique de soutien au développement local et régional* – et la réorganisation à l'échelle de la province en 1998 des services et mesures liés à l'emploi. La *Politique* prévoit la création de structures locales de soutien au développement, les Centres locaux de développement (CLD). Au même moment, le gouvernement procède à la réorganisation des services liés à l'emploi avec la création des Centres locaux d'emploi (CLE).

Initialement, la volonté du gouvernement consistait à transformer les CDEC en CLD. Les CDEC, attachées à leur identité et à leur mode de fonctionnement, refusent catégoriquement. Au terme d'une longue négociation avec le gouvernement, les CDEC de Montréal parviennent à un accord.

---

<sup>37</sup> Du nom du cadre de référence qui sera déposé en novembre 1996 par un groupe de travail interministériel.

En juin 1998, elles signent un nouveau protocole d'entente avec le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal et deviennent des « CDEC mandataires CLD ». La structure finale est complexe. Il y aura création d'un CLD de Montréal, accrédité comme les autres CLD du Québec et répondant aux mêmes exigences. Ce CLD ne rendra cependant aucun service directement; les services étant entièrement décentralisés auprès d'organismes mandataires, majoritairement des CDEC. Ce mandat leur apporte un important financement du provincial, mais s'accompagne également d'obligations beaucoup plus spécifiques que ce qu'ont connu les CDEC dans le passé. Parmi celles-ci, l'obligation de réaliser un Plan local d'action concertée sur l'économie et l'emploi (PLACÉE) pour leur territoire et en concertation avec les acteurs du milieu, et de s'y soumettre dans la priorisation de leurs interventions. L'obligation également d'inclure dans le conseil d'administration les élus provinciaux et municipaux de leur territoire. Sur ce dernier point, chaque CDEC créera un comité local des partenaires (CLP), composé du conseil d'administration de la CDEC auquel s'ajoutent les élus requis par la Loi sur le ministère des Régions<sup>38</sup> qui régit les CLD. Ce comité s'occupera exclusivement des sujets et dossiers liés au mandat de CLD. Le CA de chaque CDEC continuera de se réunir sans ces élus pour tous les autres sujets et dossiers qui ne relèvent pas du mandat de CLD. La même année, la création des Centres locaux d'emploi (CLE) viendra quant à elle restreindre la capacité d'intervention des CDEC dans le champ de l'employabilité alors que certains types de services et mesures deviendront l'exclusivité de ces nouvelles structures locales. Enfin, le protocole de 1998 sonne le glas du Comité d'harmonisation de Montréal (CHM) qui tiendra une toute dernière rencontre au début 1999.

Puis en 2000, le gouvernement provincial dépose un projet de réorganisations municipales qui force la fusion de nombreuses municipalités au Québec. Le 1<sup>er</sup> janvier 2002, la nouvelle Ville de Montréal voit le jour : résultat de la fusion de l'ancienne Ville de Montréal et des 28 municipalités de banlieue qui occupent le territoire de l'île de Montréal. Aussi, dès le début de l'année 2001, un comité de travail réunissant des représentants de la Ville de Montréal, des CDEC de l'ancienne Ville de Montréal et d'une CDEC d'une des villes de banlieue est mis sur pied pour discuter de l'avenir des CDEC et CLD sur le territoire de la nouvelle ville fusionnée. Un représentant du

---

<sup>38</sup> Les CLD sont régis par la Loi sur le ministère des Régions (L.R.Q. M-25.001). Par contre, l'application des articles ayant trait aux CLD est, pour les territoires de Montréal et de Laval, sous la responsabilité du ministre d'État à la Métropole.

ministère de la Métropole (provincial) assiste également aux rencontres de ce comité. Les travaux du comité ne débouchent cependant sur aucune entente ou mesure concrète, tout au plus y aura-t-il une entente de principe sur l'importance du développement local. En novembre 2001, la tenue d'élections municipales décide des futurs administrateurs de la nouvelle Ville qui comptera vingt-six (26) arrondissements, soit neuf issus de l'ancienne Ville et dix-sept (17) issus des municipalités de banlieue. Pour la nouvelle administration, la coordination et le financement du développement économique local sur le territoire prennent des allures de casse-tête. En effet, les nouveaux arrondissements, anciennes municipalités, n'ont pas tous la même vision du développement local et les outils et structures nécessaires pour en assurer l'essor. Ainsi, à l'exception de deux arrondissements, aucun n'a sur son territoire une CDEC, quelques-uns ont mis sur pied un CLD et plusieurs ont un service municipal de développement économique très développé et actif avec nombre de commissaires industriels. Plusieurs des anciennes municipalités de banlieue ne souhaitent pas que de nouvelles structures soient créées. Certains mêmes restent sceptiques face au développement local et encore plus au développement économique communautaire. L'avenir des CDEC est en jeu. En janvier 2003, les CDEC de Montréal obtiendront enfin une reconnaissance de la nouvelle Ville et l'assurance de leur maintien, mais cela aura été au prix d'importants efforts de négociation et de mobilisation. Le travail des CDEC est ainsi consigné dans le Contrat de Ville, une entente conclue entre le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal pour le développement de la métropole. Dans le cadre de cette entente, la Ville de Montréal redevient le principal bailleur de fonds et interlocuteur des CDEC.

En 2003, des élections provinciales redonnent le pouvoir au Parti libéral du Québec qui, suite à des promesses électorales, permet aux villes qui complèteront la démarche requise de se « défusionner ». La nouvelle Ville de Montréal perdra ainsi quelques municipalités, mais surtout décentralisera encore davantage plusieurs domaines d'intervention en faveur des arrondissements. Puis toujours en 2003, le gouvernement libéral qui avait tiré à boulets rouges sur la Politique de soutien au développement local et régional et sur la création des CLD entreprend avec le projet de loi 34 une réforme des structures de soutien au développement. Les CDEC sont une fois de plus sur la sellette alors que ce projet de loi prévoit remettre entre les mains des élus locaux les pouvoirs et responsabilités qui avaient été donnés aux CLD (et par extension aux CDEC). Les CDEC, encore une fois, réussissent à se maintenir – des amendements au projet de loi en toute dernière lecture leur

assureront une certaine reconnaissance – mais non sans avoir investi beaucoup d'énergie et de temps pour y parvenir<sup>39</sup>.

En 2008, les sept CDEC de l'ancien territoire de la Ville de Montréal sont donc toujours en activité. Accréditées CLD depuis 2004, elles reçoivent la majeure partie de leur financement de la Ville. Dans les faits, une large partie de ces fonds proviennent du gouvernement provincial et ne font que transiter par la Ville. Les CDEC n'ont cependant plus d'interactions directes avec le gouvernement provincial. Le développement d'Emploi-Québec et des CLE depuis 1998 aura presque entièrement fait disparaître l'axe d'intervention en employabilité. De son côté, le renouvellement des financements accordés par le fédéral depuis la fin du CHM est de plus en plus exigeant et difficile à obtenir. Sans compter que l'utilisation des fonds est de plus en plus réglementée et limitée. Au fil des ans, la légitimité des CDEC comme lieu de concertation des forces vives du milieu et leur rôle privilégié à ce titre, dans la planification et la priorisation des interventions en développement pour leur territoire, s'est beaucoup affaibli et fragilisée. Les services de soutien à l'entrepreneuriat, y compris l'entrepreneuriat en économie sociale ainsi que les activités de promotion du territoire sont celles qui se sont maintenues le plus vigoureusement. Ce qui a permis à la plupart des CDEC de rester malgré tout bien ancrées dans leur milieu.

## 5.5 Résultats

Nous présentons maintenant les résultats de l'analyse. Sur la durée de l'étude, soit un peu plus de vingt ans, l'analyse a d'abord dégagé quatre grandes périodes distinctes. Puis, pour chacune de ces périodes, l'analyse à partir des cinq dimensions du modèle a permis de qualifier la configuration adoptée par les relations CDEC/État. Celles-ci, révèle l'analyse, adoptent pour chaque période une configuration différente. Le cas démontre donc une variation des relations dans le temps. Ci-après, nous exposons pour chacune des quatre périodes, l'analyse de la configuration des relations CDEC/État.

---

<sup>39</sup> Le projet de loi 34 amendé sera adopté et sanctionné en décembre 2003 : Loi sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (L.R.Q. M-30.01).

### 5.5.1 Période 1 - Émergence

La première période identifiée, la période d'émergence, débute en 1984 avec la mise sur pied des trois initiatives locales, qui deviendront plus tard les trois premières CDEC et s'étend jusqu'en 1990. Durant cette période, les acteurs locaux mobilisés autour de nouvelles pratiques de développement, le développement économique communautaire (DEC), interpellent le gouvernement provincial afin d'aider les quartiers centraux dévitalisés à surmonter la crise sociale et économique qui les touche. Le gouvernement s'engage, bien que timidement, à soutenir l'expérimentation de ces nouvelles pratiques, ce qui donnera lieu à deux protocoles d'ententes (celui de 1985 et de 1987) entre les trois futures CDEC<sup>40</sup> et l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), agence provinciale responsable du développement du territoire.

Durant cette période, l'analyse révèle une configuration de complémentarité entre les toutes nouvelles CDEC et le gouvernement provincial, qui est alors le principal interlocuteur du côté de l'État. Cette configuration repose sur une faible formalisation des relations. En effet, les deux premiers protocoles d'entente, signés en 1985 et en 1987 entre les CDEC et l'OPDQ fournissent un cadre réglementaire très général. Ces ententes, bien que formelles, restent relativement vagues reposant davantage sur de grands principes et lignes directrices plutôt que sur des règles et normes très précises.

Les relations, dans cette configuration, démontrent également un degré moyen de mutualité. De leur côté, les jeunes CDEC ont besoin du financement public et de la reconnaissance du gouvernement provincial pour réussir à se développer et à intervenir efficacement. Mais en même temps, leur nouveauté, qui est une forme d'indétermination, et surtout l'important soutien de la base communautaire et militante dont elles bénéficient dans leurs communautés d'origine laissent supposer qu'elles pourraient exister – quoique sous une forme possiblement différente – sans cette

---

<sup>40</sup> Les trois premières initiatives soit le Programme économique Pointe-St-Charles (PEP), le Programme Action-Revitalisation Hochelaga-Maisonneuve (PAR-HM) et Alerte Centre-Sud qui signent le premier protocole deviendront les CDEC de première génération. Elles prennent forme dans les quartiers centraux de Montréal, anciens quartiers industriels. Voir Fontan 1991 pour le récit détaillé de l'émergence de ces initiatives.

reconnaissance. Le protocole de 1987, signé avec un gouvernement libéral nouvellement élu<sup>41</sup>, supposait d'ailleurs au départ qu'une partie significative du financement des CDEC proviendrait de fonds auto-générés. Ce qui vient appuyer le fait que les CDEC pendant cette période ne sont pas encore si dépendantes de l'État. On préférera parler de dépendance moyenne ou relative. De l'autre côté, le gouvernement provincial, fort critiqué pour son incapacité à venir en aide aux quartiers centraux de la métropole, entrevoit dans les nouvelles façons de faire des CDEC une avenue prometteuse. De façon très circonscrite, le gouvernement s'en remet tout de même aux CDEC et à leur expertise pour atteindre ses objectifs de développement. On pourrait donc parler d'une dépendance moyenne ou relative du gouvernement face aux CDEC. Il ne s'agit cependant que d'un engagement moyen ou relatif de la part du gouvernement provincial qui évite tout de même de se compromettre alors que les sommes consenties restent négligeables. Durant toute cette période, les CDEC conserveront un caractère temporaire, étant considérées et financées à titre de projet-pilote. À la lumière de ces considérations, il est donc possible de voir quand même dans les relations une légère asymétrie en faveur des CDEC. En effet, la piètre performance des interventions gouvernementales et les critiques adressées aux pratiques de développement traditionnelles rendent les autorités publiques beaucoup plus sensibles aux revendications des communautés ainsi qu'aux propositions novatrices en matière de développement. Or, les organisations communautaires mobilisées autour du développement économique communautaire (DEC) interpellent le gouvernement, mais proposent également des alternatives. Cet avantage en faveur des CDEC est démontré à la fois par la signature du protocole de 1987 et ce, en dépit du fait que le gouvernement n'était au départ peu ou pas intéressé à renouveler le financement des CDEC et par la réouverture de ce même protocole en 1989 à la demande des CDEC.

Durant cette période, les relations CDEC/État présentent un degré de différenciation identitaire très élevé. Du côté des OTS, on assiste à l'émergence d'une forme nouvelle d'organisation, les CDEC, qui sont en fait l'outil de mise en pratique du développement économique communautaire. Si, durant cette période d'émergence, l'identité des CDEC est peu définie et relativement hétérogène, elle est néanmoins très fortement colorée par ses origines militantes et citoyennes. Donc, sans

---

<sup>41</sup> Alors que le protocole de 1985 a été signé avec un gouvernement péquiste en fin de mandat, quelques mois avant des élections, celui de 1987 a été signé au mois d'août avec un gouvernement libéral élu depuis un peu plus d'un an.

pouvoir encore parler d'une véritable identité « CDEC », on peut cependant discerner dans ces organisations une appartenance identitaire forte au secteur communautaire, ce qui les distingue nettement de la posture identitaire d'un gouvernement ou d'une organisation publique. Les CDEC sont fortement ancrées dans leurs communautés territoriales, investies par des modes de représentation et de fonctionnement démocratique typiques des organismes communautaires. Cette participation et cette proximité avec le milieu s'accompagnent pour les CDEC d'une capacité de création et d'innovation dans les pratiques et interventions qu'elles mettent de l'avant. Le gouvernement de son côté maintient une identité d'organisme public avec un mode de fonctionnement et de gestion de type bureaucratique : respect des règles, des normes et de la ligne de commandement. On voit aussi l'influence de certains enjeux politiques – des enjeux plus ou moins en lien avec le développement local – dans l'allocation des ressources. Dans le langage, les intervenants gouvernementaux utilisent le « eux » pour parler des CDEC et le « nous » pour parler des organisations publiques (ministères, agences, etc.). Ce qui appuie la distinction entre « leur » façon de faire, leur culture et celles des CDEC.

Enfin, l'analyse permet de constater que le principal mécanisme de coordination des relations est l'ajustement mutuel. Cela ne signifie pas que les parties s'entendent d'emblée sur les différents points, mais plutôt qu'elles règlent les conflits et questionnements qui surviennent au fur et à mesure. La résolution de ces conflits passe par des échanges entre les parties plutôt que par une référence à des règles ou à des normes préétablies. En essence, on retrouve donc deux parties (gouvernement provincial et CDEC) qui coexistent et se complètent. Le gouvernement fournit aux CDEC des ressources. Et à défaut d'une véritable reconnaissance, il adopte une attitude de non-obstruction, voire de relative ouverture. Les CDEC fournissent à la population des services novateurs grâce à son expertise. C'est pourquoi, au final, la configuration est désignée comme complémentaire. La complémentarité repose sur une certaine indépendance des parties qui se complètent, chacune fournissant des éléments que l'autre ne possède pas ou ne maîtrise pas (Grønberg 1987; Coston 1998).

## 5.5.2 Période 2 - Consolidation

Cette deuxième période s’amorce en 1990 avec la signature d’un nouveau protocole d’entente qui lie cette fois les CDEC aux trois ordres de gouvernement – municipal, provincial et fédéral. De fait, cette deuxième période est caractérisée par une implication prononcée de la Ville de Montréal, qui voit dans les pratiques de développement local une stratégie efficace permettant de s'attaquer aux problèmes de revitalisation socio-économique des zones urbaines défavorisées. Ainsi, sous le leadership du gouvernement municipal, les CDEC obtiendront une certaine reconnaissance avec l’attribution d’un financement de base quinquennal, de même que par la diffusion de leur modèle organisationnel dans la logique d’une CDEC par arrondissement pour le territoire de la Ville. Cette deuxième période, de 1990 à 1997, en sera donc une de consolidation et d’expansion pour les CDEC qui verront leur nombre passer de trois à sept.

Les relations qui se développent durant cette période entre sept CDEC et trois ordres de gouvernement passent donc d’une configuration de complémentarité à une configuration de collaboration. Cette nouvelle configuration repose sur des relations qui sont davantage formalisées. Le protocole d’entente de 1990 est ainsi beaucoup plus détaillé que les précédents. Il délimite trois grands axes d’intervention pour les CDEC : la concertation, le développement de l’employabilité et le soutien aux entreprises existantes ou en démarrage, en plus de spécifier certains critères d’admissibilité au financement. Dans le cadre de cette entente, les gouvernements provincial et municipal exigent également un élargissement de la concertation à tous les acteurs de la communauté : syndicats, secteur privé, secteur institutionnel<sup>42</sup> devront s’ajouter aux résidents et organismes communautaires. Des mesures de suivi plus rigoureuses sont aussi mises en place, principalement par la Ville de Montréal qui tient à exercer un certain contrôle sur le plan d’action des CDEC. La Ville précise les éléments que le plan d’action doit comporter et les documents devant l’accompagner. Comme le protocole de 1990 engage les trois niveaux de gouvernement dans l’interface avec les CDEC, la Ville propose aussi aux deux autres paliers la formation d’un comité, le Comité d’harmonisation de Montréal (CHM). Ce comité aura pour mandat principal d’harmoniser

---

<sup>42</sup> Le secteur institutionnel désigne principalement la représentation à la CDEC des institutions de santé (hôpitaux, CLSC, Centre d’hébergement publics, etc.) et des institutions d’éducation (écoles, CÉGEP, universités, etc.) présentes sur le territoire.

les interventions des différents ordres de gouvernement relativement au financement des CDEC, en plus d'en effectuer le suivi et l'évaluation. Avec ce comité, on voit donc se préciser et se formaliser les rôles des différentes parties prenantes dans les relations.

La reconnaissance accordée par les gouvernements aux CDEC et leur engagement financier conséquent illustre bien le degré de mutualité élevé qui caractérise les relations. D'une part, cela place les CDEC dans une position de dépendance élevée face aux pouvoirs publics pour l'obtention des ressources nécessaires à leur fonctionnement (plus de 85 % de leur financement provient alors de fonds publics) ainsi que pour le maintien des axes d'intervention qui leur ont été dévolus par les gouvernements. De leur côté, les gouvernements – municipal et provincial – se placent dans une position de dépendance face aux CDEC qui détiennent l'expertise et la légitimité des pratiques de développement économique communautaire et de revitalisation socio-économique. En plus de leur transférer des revenus plus importants, les gouvernements s'en remettent aux CDEC pour la mise en œuvre de leurs nouvelles politiques et priorités d'intervention. L'ensemble de cette période est donc caractérisé par une relative symétrie dans le rapport de force. S'il est vrai que durant cette période, le gouvernement municipal a parfois imposé son point de vue en redéfinissant par exemple les territoires de service des CDEC contre leur gré, la légitimité que leur confèrent le nouveau plan d'action *Partenaires dans le développement économique des quartiers* de la Ville et le protocole d'entente de 1990 leur offre, dans la pratique, une place prépondérante. En 1994-1995, une vaste démarche d'évaluation des CDEC est entreprise en vue du renouvellement du protocole d'entente. La participation active des CDEC aux côtés des bailleurs de fonds gouvernementaux traduit bien l'aspect relativement équilibré des relations.

Durant les années de développement et de consolidation des CDEC – période 2 –, on voit se constituer une identité « CDEC » propre autour d'une mission plus définie, bien que toujours fortement colorée par leur origine communautaire. Expression de la consolidation de cette identité partagée, les dirigeants des CDEC (directeurs et présidents) tiennent ponctuellement des rencontres informelles entre eux afin d'échanger de l'information, de l'expertise. Les CDEC de deuxième et de troisième génération n'ont pas un ancrage aussi profond que les premières dans le terreau communautaire de leur territoire. Toutes sont malgré tout sensibles aux besoins spécifiques des populations locales et expriment la volonté d'y répondre dans l'esprit du développement

économique communautaire. La reconnaissance accordée aux CDEC et à leurs pratiques par la contrepartie étatique pendant cette période va également participer à la construction de cette identité « CDEC ». En effet, cette reconnaissance soutient la différenciation identitaire. C'est le caractère différent, unique des CDEC, qui suscite l'intérêt des gouvernements. Les CDEC ont une structure, des pratiques et une expertise qui leur sont propres. Les gouvernements soutiennent les CDEC et collaborent avec elles dans l'espoir que cette différence sera porteuse de résultats concrets. De son côté, la partie étatique maintient son identité institutionnelle propre aux gouvernements et organismes publics. De façon générale, les modes de fonctionnement restent inchangés – respect des règles et de la hiérarchie, reddition de compte et décisions prises en fonction de logiques administratives. Le protocole d'entente de 1990, aux exigences plus précises et nombreuses pour les CDEC, est le résultat d'ententes entre les gouvernements provincial et municipal sur la reconnaissance des pratiques de développement local. Il n'a pas donné lieu à une concertation avec les CDEC. Par contre, lors de la démarche d'évaluation des CDEC en 1994-1995 pilotée par le Comité d'harmonisation de Montréal (CHM), les CDEC sont invitées à participer activement, ce qui dénote une certaine ouverture de la part des bailleurs de fonds gouvernementaux et, en ce sens, un léger assouplissement de l'identité étatique. Malgré cela, tout au long de la période, le degré de différenciation identitaire entre les parties reste plutôt élevé.

Durant cette période, le mécanisme de coordination dominant qui se met en place est axé sur une standardisation des résultats. Si l'ajustement mutuel n'a pas disparu, on constate tout de même que cette fois les parties vont s'entendre sur les résultats à atteindre – les plans d'action déposés par les CDEC par exemple – et organiser les interactions et la coordination autour de l'évaluation et du suivi des résultats – la démarche d'évaluation de 1994-1995 en est un exemple probant. À la complémentarité s'ajoute une relative interdépendance, un rapport de force assez équitable et des interactions orientées vers des objectifs conjoints; des éléments généralement associés aux relations de collaboration (au sens de Najam 2000 ou Selsky et Parker 2005) et de partenariat (au sens de Brinkerhoff 2002).

### 5.5.3 Période 3 - Réforme

La troisième période, qui s'étend de 1997 à 2002, est marquée par deux réformes majeures au niveau provincial fondées sur la décentralisation des services avec la création de Centres locaux d'emploi (CLE) et de Centres locaux de développement (CLD) partout dans la province. La création des CLD, une des mesures de régionalisation de la nouvelle *Politique de soutien au développement local et régional* du gouvernement du Québec, interpelle particulièrement les CDEC puisque ces nouvelles structures (CLD) vont occuper une partie de leur champ d'intervention – le développement économique local. Mettant de l'avant leurs caractéristiques distinctives, leur enracinement dans leur milieu et faisant la démonstration des résultats de leurs interventions passées, les CDEC de Montréal refusent de devenir des CLD. S'ensuit une longue négociation des CDEC montréalaises avec les gouvernements provincial et municipal qui débouchera en 1998 sur une nouvelle entente (le protocole de 1998). Cette entente maintient les CDEC de Montréal et crée un CLD-Montréal qui mandatera les CDEC pour agir à titre de CLD sur leur territoire respectif. Parallèlement, la réforme des services de soutien à l'employabilité, résultante de changements dans les ententes fédérales-provinciales et de la volonté de décentralisation du gouvernement du Québec, amène aussi une vaste réorganisation des structures et effectifs gouvernementaux dans le domaine de l'employabilité. Ainsi la création des Centres locaux d'emploi (CLE), va en même temps venir réduire les capacités d'intervention des CDEC qui ne pourront plus offrir certains services liés à l'employabilité.

Durant cette période, on constate que les relations qui relient les CDEC de Montréal regroupées au sein d'un « InterCDEC<sup>43</sup> » et les gouvernements provincial (redevenu principal interlocuteur), municipal et fédéral, adoptent une nouvelle configuration de cooptation. Ainsi, la négociation et ultimement l'obtention du mandat de Centre local de développement (CLD) par les CDEC vont contribuer à augmenter encore davantage le degré de formalisation des relations qui va devenir élevé. Le protocole de 1998 et plus précisément les obligations liées au mandat de CLD précisent en

---

<sup>43</sup> L'InterCDEC est une instance informelle qui regroupe les directeurs des CDEC de Montréal. L'InterCDEC se réunit environ une fois par mois (ou plus au besoin). Les DG y échangent des informations, y discutent de différents dossiers communs – dont les relations avec les gouvernements – et y élaborent des positions et des stratégies communes.

effet une bonne partie de l'offre de services. Le protocole balise également la structure des postes et l'utilisation du financement liées au mandat de CLD. Enfin, ce nouveau mandat impose à chaque CDEC mandataire une nouvelle structure de gouvernance : le comité local des partenaires, sorte de conseil d'administration élargi où siègent en plus et obligatoirement les élus provinciaux et municipaux du territoire de la CDEC. Cette formalisation accrue s'est également manifestée dans la création du CLD de Montréal. Celui-ci est une entité juridique dépourvue de structure opérationnelle puisque dans les faits, ce sont les CDEC qui rendent l'entièreté des services. La création du CLD de Montréal répond aux exigences de la Loi<sup>44</sup> qui ne permettait pas de financer directement les CDEC. Le CLD-Montréal redistribue ainsi les fonds dédiés au mandat de CLD et approuve « symboliquement » les projets soutenus par les CDEC.

Au cours de cette période, le degré de mutualité diminue pour devenir moyen. En effet, d'un côté les CDEC dépendent plus que jamais du financement et des orientations de l'État pour poursuivre leur intervention en DEC alors que de l'autre côté, avec la création des CLD partout au Québec, le gouvernement provincial réduit sa dépendance à l'expertise des CDEC et vient affaiblir leur légitimité. Force est de reconnaître que l'octroi d'un mandat de CLD aux CDEC plutôt qu'une reconnaissance de la primauté du modèle CDEC sur le territoire de la Ville de Montréal porte atteinte à la légitimité dont elles bénéficiaient dans la période précédente. Cette diminution du degré d'interdépendance va de pair avec l'apparition d'une asymétrie dans le rapport de force en faveur du gouvernement provincial cette fois, principalement à cause du contrôle que ce dernier exerce sur le volet de CLD et les fonds qui y sont rattachés. Les CDEC qui voient une bonne partie de leur financement de base transférée sous la forme de financement au mandat de CLD se retrouvent ainsi davantage en position de faiblesse. Avec une marge de manœuvre réduite, l'innovation et la mobilisation qui sont deux vecteurs capables d'équilibrer le rapport de force s'essouffent.

Un des éléments qui caractérise le plus la configuration dans cette période est probablement l'effritement de l'identité distinctive des CDEC. Les CLD, créations de l'État, viennent brouiller la carte identitaire. Si l'identité organisationnelle des CDEC est maintenue dans la dénomination, on sent bien sa fragilisation alors que les CDEC deviennent des « CDEC mandataires CLD ».

---

<sup>44</sup> La Loi sur le ministère des Régions (L.R.Q. M-25.001) qui régit les CLD précise que seuls les CLD dûment agréés – et donc répondant aux exigences de la Loi – pourront recevoir le financement prévu.

L'identité institutionnelle, initialement communautaire, des CDEC est d'ailleurs de plus en plus remise en question alors que l'on associe peu à peu les CDEC à des organisations du secteur public ou parapublic. Les contraintes liées au financement et au mandat de CLD auxquelles s'ajoutent les limites imposées par l'arrivée d'Emploi-Québec et des CLE viennent gruger la marge de manœuvre des CDEC et affecter leur flexibilité et leur capacité d'innovation. De plus, les énergies investies dans la négociation avec les pouvoirs publics autour du mandat de CLD l'ont été au détriment des interventions locales. Non seulement les milieux ont été privés des interventions des CDEC, mais ils ont été très sollicités et mobilisés pour soutenir cette négociation en appui aux CDEC, entraînant un certain essoufflement. Les CDEC vont d'ailleurs tenter de renforcer leur identité collective et l'on verra apparaître une nouvelle signature sur certains documents et mémoires : Les CDEC du Québec. De son côté, le gouvernement provincial, principal interlocuteur des CDEC durant cette troisième période, adopte une identité institutionnelle étatique forte et bien définie avec un mode de fonctionnement on ne peut plus typique : élaboration, dépôt et mise en œuvre d'une politique (approche *top-down*; Comeau et al. 2001). Le gouvernement provincial recourt à ses pouvoirs législatifs et réglementaires pour redéfinir le cadre d'intervention dans le domaine du développement local et, tout en continuant de fournir des ressources financières, spécifie les conditions d'utilisation et certaines obligations de résultats liées à ces ressources. Le degré de différenciation identitaire entre les parties diminue donc pour devenir moyen.

Dans cette troisième période, on voit le mécanisme de coordination dominant passer graduellement vers une standardisation des procédés. Comme dans la configuration précédente, l'ajustement mutuel est encore présent quoique presque uniquement dans des interactions sur des enjeux secondaires. La standardisation des résultats est aussi maintenue. En plus de spécifier les résultats attendus dans le cadre du mandat CLD, on spécifie également – en partie du moins – les procédés de travail et la structure d'organisation, soit la façon de s'y prendre pour atteindre ces résultats. Cette période est caractérisée par des relations entre une collectivité de CDEC de Montréal regroupées au sein de l'InterCDEC et un gouvernement provincial qui redevient avec sa *Politique*, l'interlocuteur principal. L'engagement formel du gouvernement provincial dans le champ du développement local fait basculer le rapport de force en sa faveur et transforme les relations avec les CDEC dans une configuration qui relève davantage du contrat (*contracting* tel que l'entendent Brinkerhoff 2002 et Coston 1998) ou de la cooptation de Najam (2000). Les relations restent

intenses, mais sont cette fois très balisées, dirigées; le gouvernement provincial préfère soutenir les moyens (les structures locales de développement) que les finalités (un développement économique et social intégré). Le « mandat » de CLD n'est d'ailleurs pas sans résonance avec un « contrat ». Et l'on peut avancer que les CDEC ont été maintenues à Montréal davantage pour ce qu'elles ont de semblable avec les CLD que pour ce qu'elles ont de différent. Une spécificité que l'on aurait pu vouloir exploiter. Cette configuration de cooptation fait apparaître l'instrumentalisation graduelle des relations aux finalités politiques du gouvernement provincial qui souhaite se positionner dans le développement local.

#### **5.5.4 Période 4 - Crise**

La quatrième et dernière période de l'étude s'amorce en 2002 et se poursuivait toujours au moment de clore la recherche en 2008. Cette période est, comme la précédente, caractérisée par des transformations structurelles majeures alors que le gouvernement péquiste procède à des réorganisations municipales (fusions de municipalités<sup>45</sup>) d'envergure partout dans la province. Ces réorganisations entraînent des modifications importantes dans les structures de gouvernance des nouvelles municipalités alors que l'on assiste à une redistribution des rôles et pouvoirs au sein des différentes instances locales (mairies d'arrondissement), municipales (mairie et directions) et supramunicipales (communautés métropolitaines et municipalités régionales de comté – MRC) et à un nouveau partage des responsabilités et compétences entre les « nouvelles villes » et le gouvernement du Québec. Puis, en décembre 2003, le gouvernement provincial libéral – arrivé au pouvoir en avril – adopte le projet de loi 34<sup>46</sup> qui modifie la gouvernance et l'organisation des services publics de soutien au développement local (CLD). La responsabilité en matière de développement local est, dans ce projet de loi, transférée vers les administrations municipales. Pour les CDEC, c'est une période de grande incertitude qui s'amorce avec, encore une fois, un changement de leur interlocuteur principal du côté de l'État. Beaucoup d'efforts seront investis par les CDEC afin de maintenir leur existence, leur financement et la reconnaissance de leur expertise

---

<sup>45</sup> En 2003, le gouvernement libéral nouvellement élu a donné aux municipalités le droit de se « défusionner », ce dont certaines se sont prévaluées.

<sup>46</sup> Le projet de loi 34 amendé est adopté et sanctionné en décembre 2003 : Loi sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (L.R.Q. M-30.01).

constamment remis en question à travers les multiples réorganisations des services et instances qui se succèdent.

Enfin, dans la quatrième et dernière période de l'étude, soit de 2002 à 2008, les relations vont adopter une configuration qualifiée de politique. Face aux CDEC de Montréal, toujours regroupées au sein d'un « InterCDEC » qui se formalise, les trois ordres de gouvernement interviennent plus que jamais de façon indépendante les uns des autres. Le degré de formalisation des relations devient également très élevé. L'entente qui lie les CDEC aux gouvernements municipal et provincial reprend essentiellement les termes et conditions du protocole de 1998. À cette entente s'ajoutent les conditions du nouveau pacte signé entre la Ville de Montréal et le gouvernement du Québec en janvier 2003 – le Contrat de Ville 2003-2007 – et de la Loi 34 qui donne aux élus municipaux des pouvoirs accrus en matière de développement local.

Le degré de mutualité est maintenant faible puisque la dépendance mutuelle des parties est très inégale. En effet, les CDEC restent très dépendantes des gouvernements pour leur financement et leur offre de services. Les politiques et législations successives ont modifié et surtout restreint leurs interventions. De son côté, le gouvernement provincial, qui s'est largement désengagé du développement local en faveur des structures de gouvernement régional et local, ne dépend plus des CDEC. Le gouvernement municipal, quant à lui, à la tête d'une nouvelle entité – la nouvelle Ville de Montréal – résultat de la fusion de plusieurs municipalités dont plusieurs n'avaient pas de CDEC et certaines pas même de CLD ne dépend plus réellement des CDEC pour poursuivre ses interventions. On voit donc se dessiner une certaine asymétrie encore une fois, mais en faveur du gouvernement municipal qui bénéficie maintenant de l'autorité formelle en matière de développement local. Cette asymétrie reste cependant relativement modérée dans la mesure où les CDEC réussissent à maintenir en partie leur rapport de force en mobilisant un palier de gouvernement pour qu'il intervienne en leur faveur auprès d'un autre palier. Par exemple, malgré le désengagement du provincial en matière de développement local, celui-ci est intervenu dans les échanges entre les CDEC et le gouvernement municipal lors des négociations entourant l'inscription des CDEC dans le Contrat de Ville.

Durant toute cette période, l'identité des CDEC est fragilisée. Au prix d'un travail collectif et médiatique, les CDEC de Montréal réussissent à maintenir une identité organisationnelle auprès de certains publics (partenaires locaux, élus locaux). Cette identité repose toutefois sur une mission et des valeurs qui s'incarnent de plus en plus difficilement en raison des multiples contraintes et des ressources décroissantes (ressources financières, mais aussi en temps et énergie disponibles). Les CDEC ont de la difficulté – certaines plus que d'autres – à répondre à leurs constituantes principales (les populations locales), surtout quand il s'agit d'identifier de nouveaux besoins ou de mettre de l'avant des solutions novatrices. Les ancrages avec le milieu sont variables, le travail s'est professionnalisé et les modes de fonctionnement se sont ritualisés. Leur identité institutionnelle se trouve alors questionnée : sont-elles des organisations du tiers secteur ou parapubliques? Les CDEC continuent d'investir les marges et les zones grises afin de poursuivre dans la concertation et l'innovation, mais ces marges et ces zones se trouvent réduites. Les transformations dans les structures de gouvernance et de service public, dans le secteur du développement local, minent leur légitimité. De son côté, l'État malgré toutes ses transformations, ne remet pas en question les fondements de son identité. De plus, gouvernements provincial et municipal participent à la déconstruction de l'identité des CDEC en faisant référence dans leurs documents, règlements, politiques et lois exclusivement aux CLD et en assimilant les CDEC à ces derniers. Le degré de différenciation reste donc moyen, voire faible avec à l'avenant un désaccord entre les parties sur l'identité des CDEC.

Les changements successifs dans les structures gouvernementales et le partage des responsabilités ont créé une longue période de transition et d'incertitude qui s'est accompagnée d'une fragmentation dans les interventions des trois ordres de gouvernement. Alors que dans la deuxième période, les trois gouvernements (municipal, provincial et fédéral) s'engageaient de façon relativement concertée dans les relations, cette quatrième période fait montre d'acteurs gouvernementaux indépendants, voire en opposition les uns aux autres. Le flou persistant sur les structures ainsi que les changements incessants, ajoutés à cet éclatement de l'interlocuteur étatique expliquent peut-être cette configuration où ne domine aucun mécanisme de coordination spécifique. On retrouve de nouveau de l'ajustement mutuel, particulièrement dans l'informel en même temps que la standardisation des résultats et la standardisation des procédés sont maintenues, inscrites toutes deux dans les ententes formelles qui sont reconduites. Les relations restent cependant

dominées par l'incertitude et le changement. Reprenant les travaux de Mintzberg (1989), nous proposons donc de désigner cette configuration comme « politique ». Il semble en effet que les relations soient davantage caractérisées par le travail politique intense des CDEC et des acteurs gouvernementaux pour faire valoir leurs visions respectives du développement local. Les relations s'apparentent en quelque sorte à une « arène politique » (Mintzberg 1989).

## 5.6 Discussion

À la lumière des résultats présentés, nous sommes en mesure de constater que les relations OTS/État peuvent varier dans la durée. Nous procédons ensuite à l'examen des trois « points de retournement » – moments de rupture et de changement de configuration entre les périodes – afin de dégager les éléments qui peuvent mener à une modification de la configuration des relations. Enfin, une analyse de l'évolution de chacune des dimensions sur l'ensemble des périodes suggère que la variation dans les configurations a connu deux grandes phases aux dynamiques particulières. Nous identifions ainsi une phase de structuration et une phase de déstructuration. Nous terminons en faisant l'hypothèse que les dynamiques associées à ces deux phases sont en lien avec la structuration du champ du développement local.

### 5.6.1 Variabilité de la configuration des relations

Il apparaît donc, selon l'étude empirique, que la configuration des relations est effectivement variable dans la durée dans un secteur d'activités donné. L'analyse du cas, qui dégage quatre configurations différentes en vingt ans, suggère même un niveau de variabilité élevé. Cette variation génère une certaine instabilité pour les organisations et les individus engagés dans les relations. En effet, une des conséquences pour les acteurs organisationnels comme individuels est de devoir constamment s'adapter à de nouveaux modes relationnels et aux habiletés spécifiques que chacun requiert (*managing collaborations* Thomson Perry 2006 – *managing contracts* VanSlyke 2001). De plus, cette instabilité dans les relations ne permettrait pas de bénéficier à moyen ou à long terme d'effets d'apprentissage (Hibbert et Huxham 2005; Doz 1996). Ces variations répétées dans le type des relations vont aussi nuire à l'évaluation des résultats, rendant difficile l'identification

d'éléments de causalité pour expliquer la performance ou la non-performance. Ce qui diminue, incidemment, la capacité des acteurs de part et d'autre à faire des ajustements et des améliorations. D'autant que les boucles d'interaction (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002) et de rétroaction (Cho et Gillespie 2006) qui permettent ces apprentissages (Hibbert et Huxham 2005) et ajustements ne sont pas instantanées, mais comportent des délais (Cho et Gillespie 2006). Ce qui rend les relations encore plus vulnérables à des changements successifs. Qui plus est, les OTS interviennent la plupart du temps sur des problématiques complexes; les résultats de ces interventions sont donc difficilement mesurables à court terme. Ce que la succession des configurations vient par ailleurs aggraver, en exigeant de leur part des réinventions et des adaptations constantes dans leurs pratiques et dans les méthodes de mesure des résultats. En l'absence de résultats significatifs, ces organisations ont encore plus de difficulté à maintenir la légitimité de leurs interventions, leurs façons de faire dans un contexte où cette légitimité est perpétuellement remise en question. La gestion des relations obligerait donc une part importante de gestion du changement avec ce que cela nécessite de ressources et d'énergie. La variabilité des relations semble donc produire un environnement complexe pour les organisations en interaction. Il est également probable que la variabilité élevée des relations fasse obstacle à des processus clés comme la construction de la confiance (*trust building*) et la constitution d'un leadership (*leadership building*) qui ont été identifiés comme des facteurs clés de succès pour une collaboration réussie entre les gouvernements et les organisations du tiers secteur (Bryson et al. 2006). Notons cependant que la présente étude n'a pas choisi d'examiner le phénomène au niveau des individus et des relations interpersonnelles.

Certains pourraient raisonnablement soulever que cette variabilité est peut-être propre au secteur d'activités étudié – le développement local – plutôt qu'aux relations OTS/État comme tel. Force est de reconnaître qu'il y a là une des limites principales de l'étude qui commande évidemment la poursuite de travaux semblables dans d'autres secteurs afin de valider cette hypothèse de variabilité. Cependant, d'autres éléments tirés de l'analyse du cas des CDEC viennent soutenir la possibilité de généralisation : les dynamiques qui sous-tendent les changements dans la configuration et les dynamiques plus globales qui soutiennent l'évolution des relations dans le temps.

## 5.6.2 Changements dans la configuration

L'examen des trois points de retournement – les trois changements de configuration – indique que chacun des changements a été la conséquence de la mise en place d'une (ou de plusieurs) nouvelle politique publique. Il semblerait donc que la configuration que prennent les relations est fortement influencée par la partie étatique. Plus spécifiquement, si les organisations du tiers secteur, les CDEC dans ce cas-ci, peuvent user d'un certain pouvoir d'influence, les résultats de l'étude semblent induire qu'au final, ce sont les gouvernements qui dessinent la configuration des relations au moyen de leurs politiques et du contexte institutionnel qu'ils déterminent. Les configurations, et plus encore les variations dans la configuration des relations, seraient donc l'expression du rapport de force inégal qui caractérise les relations OTS/État.

Dans le cas étudié, cette inégalité se manifeste de façon évidente dans la répartition des ressources matérielles et financières (dépendance des ressources – Saidel 1991; Grønberg 1993). L'État dispose de ressources importantes par rapport aux CDEC. L'inégalité du rapport se révèle aussi dans le pouvoir de régulation que détient l'État. Ce dernier a la capacité de modifier, voire de définir le cadre institutionnel dans lequel se déroulent ses relations avec les OTS. Le cas démontre cependant qu'il est possible de trouver des configurations où s'équilibre le rapport de force. Ces configurations restent tributaires de l'État, qui « accepte » alors de partager ses pouvoirs, comme ce fut le cas dans la deuxième période de consolidation. La capacité de l'État à venir modifier les frontières et les règles du jeu a pour conséquence de permettre ou d'empêcher les OTS d'acquérir et de maintenir une légitimité. On observe également qu'à l'intérieur de chacune des périodes, les *patterns* d'interaction entre les CDEC et l'État ressemblent à ce que proposent Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002 : engagement, feedback, ajustement, réengagement. Une sorte de va-et-vient, à la façon d'une conversation où les acteurs s'interpellent et se répondent, un dialogue qui permet de s'ajuster et de négocier. Le sujet de ces interactions est cependant variable, principalement en fonction de ce qui émerge comme dynamique fondamentale, ce que nous allons voir dans la section suivante.

### **5.6.3 Deux phases, deux dynamiques différentes**

Dans un deuxième temps, l'analyse de l'évolution de chacune des dimensions qui composent la configuration sur l'ensemble des quatre périodes permet de dégager deux grandes phases à dynamiques différentes. Cette analyse fait ainsi apparaître une phase dite de structuration pendant les deux premières périodes, puis une phase distincte de déstructuration (ou de politisation) lors des deux dernières périodes. L'étude de ces phases suggère que les relations et leur évolution seraient peut-être liées à la structuration du champ d'activités dans lequel elles se déploient (DiMaggio 1983).

#### **5.6.3.1 Degré de formalisation**

Ainsi, on peut constater une augmentation constante de la formalisation pour l'ensemble des quatre périodes. Plus spécifiquement, l'analyse révèle un phénomène d'accumulation dans la formalisation. L'ajout de règles et de normes pour baliser ou contraindre les relations ne s'accompagne que très rarement du retrait de règles ou de normes existantes. On voit donc se réduire et se rétrécir dans le temps le rayon d'action, la marge de manœuvre des acteurs en même temps qu'augmente le temps investi à gérer les relations (augmentation des exigences liées à la reddition de compte) et leur complexité (les règles et normes entrent parfois en contradiction). L'évolution des relations dans le temps reposerait donc sur un processus de formalisation croissante. Celle-ci reflète le processus sous-jacent de structuration d'un champ d'activités autour de nouvelles pratiques (DiMaggio 1983), ici en développement local. Dans notre cas, cette formalisation semble procéder d'un besoin croissant des acteurs de spécifier ce qui est permis et ce qui ne l'est pas, ce qui peut être lié à un processus d'apprentissage. La formalisation procéderait également d'une instrumentalisation des relations. Les parties vont chercher à faire inscrire des dispositions qui soutiennent la poursuite de leurs objectifs. C'est l'utilisation des relations à des fins politiques qui, au fil de la formalisation, va venir contraindre les relations.

### 5.6.3.2 Degré de mutualité et symétrie

En ce qui concerne la mutualité (ou le degré d'interdépendance) des parties dans les relations, on la voit augmenter pendant les deux premières périodes, puis diminuer dans les deux dernières périodes. L'émergence des CDEC et leur expansion se font à travers la reconfiguration des pratiques de développement. De ce fait, au départ, les gouvernements sont davantage dépendants des CDEC, qui sont porteuses d'innovation – le DEC. En même temps, les CDEC se structurent à travers un modèle où leur dépendance à l'État est plutôt forte. Ce qui explique une mutualisation croissante des relations. Par contre, cette mutualisation achoppe avec l'arrivée du mandat CLD et se transforme en démutualisation des relations alors que l'État (le gouvernement provincial puis municipal) régresse en quelque sorte. Car, si les CLD conservent des caractéristiques semblables à celles des CDEC dont une structure locale de gouvernance *multi-stakeholder*, le processus d'implantation des CLD, lui, se fait à partir d'un modèle de gouvernance plus traditionnel et centralisé. L'État provincial conçoit et impose ses nouvelles structures, obligeant les CDEC à négocier un arrangement acceptable. Le même *modus operandi* animera également les relations CDEC-Ville de Montréal lors des réorganisations municipales, soit un modèle *top-down*.

Cette analyse est appuyée par celle de l'évolution de la symétrie. Comme pour la mutualité, on voit la symétrie s'installer dans les deux premières périodes alors que les deux périodes suivantes seront caractérisées par une asymétrie en faveur de l'État. Les actions de l'État traduisent en fait un retour vers un rapport de force plus traditionnel – et non plus partagé – qui est facilité de surcroît par les effets de la formalisation sur les CDEC. En effet, la mobilisation locale ou de l'opinion publique, l'innovation et la nouveauté sont des éléments qui peuvent permettre à un acteur moins avantagé ou marginalisé de venir équilibrer le rapport de force à l'État. Or, la formalisation croissante des relations vient limiter, voire empêcher, le recours à de tels dispositifs. La diminution de la dépendance de l'État à l'égard des CDEC est également liée à la capacité de l'État à s'approprier l'expertise et la maîtrise de l'innovation ou à tout le moins, à en donner l'impression de façon crédible. La mise en place des CLD, perçue comme une intervention crédible et légitime de l'État en matière de développement local procède de cette dépossession des CDEC du pouvoir qui leur était conféré par leur expertise.

L'évolution du rapport de force dans le cas étudié correspond également au processus sous-jacent de structuration du champ d'activités. À la base, le rapport de force entre des organisations du tiers secteur et l'État est fondamentalement inégal, à l'avantage de l'État qui dispose de pouvoirs et de ressources qui font défaut aux OTS. Néanmoins, le rapport de force entre des acteurs dominants (ou forts) et des acteurs marginalisés (ou faibles) est plus facilement réduit, éliminé, voire inversé, dans un champ en émergence (Maguire et al. 2004). Dans un tel champ, les structures de pouvoir ou de domination ne sont pas encore cristallisées. L'hétérogénéité des acteurs et des pratiques n'a pas encore permis une théorisation qui édicte des normes et des règles uniformes et porteuses de légitimité pour qui les respectent (Greenwood et al. 2002). Les deux premières périodes correspondent à l'émergence d'un nouveau champ d'activités autour de nouvelles pratiques (innovation), le développement économique communautaire. Ce champ émergent aurait permis aux CDEC et gouvernements une construction dans la mutualité et la symétrie. Les acteurs, d'une part comme de l'autre, travaillent de concert à définir les pratiques et par conséquent le champ du développement local. Par contre, avec l'élaboration de la nouvelle politique provinciale, puis avec les réformes subséquentes, le champ subit une structuration « forcée » qui en transforme les frontières et surtout établit des normes et des règles autour de pratiques légitimes en développement économique local et non plus en développement économique communautaire, ce qui marginalise les CDEC.

### **5.6.3.3 Degré de différenciation identitaire**

Enfin, en ce qui concerne l'identité, on peut constater que les deux premières périodes ont été des périodes de structuration forte de l'identité des CDEC ce qui a maintenu un degré de différenciation élevé. Par contre, au cours des deux périodes suivantes, la création d'une identité parallèle, celle des CLD, est venue ébranler l'identité des CDEC. Le degré de différenciation identitaire a alors diminué, les CDEC étant de plus en plus assimilées à des organisations parapubliques. En fait, il semblerait que l'identité des CDEC soit à mettre en relation avec la définition du « problème », de sa nature et des solutions à y apporter. Le développement économique communautaire (DEC) va en effet tranquillement être remplacé dans le discours par le développement économique local (DÉL), ce qui va affaiblir l'identité des CDEC. Malgré tout, les CDEC ont réussi à maintenir collectivement une identité propre et distincte à la fois de l'État et des autres identités

« concurrentes ». Cette identité distincte et la reconnaissance qui lui a été conférée par différents partenaires confirment dès lors une certaine légitimité des CDEC, qui pourront s'en servir pour rééquilibrer le rapport de force. Un équilibre obtenu au prix d'interventions répétées et d'efforts considérables de promotion et de reconnaissance de cette identité. Cela explique probablement pourquoi l'État, malgré une asymétrie croissante en sa faveur, n'a pas pu imposer entièrement ses visées. Enfin, il semblerait que l'identité institutionnelle des CDEC varie en fonction du degré de rapprochement ou d'ancrage avec l'État (la CDEC tend alors vers une identité de type parapublique) ou avec la communauté locale (la CDEC tend alors vers une identité de type associatif, communautaire).

La prise en compte de la structuration du champ d'activités permet enfin de mieux comprendre l'évolution du degré de différenciation identitaire. Dans la première phase, le champ naissant et peu structuré permet l'émergence et le renforcement d'une identité autour du DEC, celle des CDEC. Dans la deuxième phase, la structuration du champ autour de pratiques en développement économique local et l'introduction des CLD minent la légitimité de l'identité des CDEC. Celles-ci, pour se maintenir dans le champ, vont en même temps faire des concessions identitaires (et devenir mandataires CLD) et travailler à renforcer leur identité propre afin de défendre leur position dans le champ.

Enfin, l'étude des interactions entre les parties à l'intérieur des périodes révèle d'ailleurs une différence plus marquée entre les phases qu'entre les configurations. En effet, dans la première phase, les interactions seront davantage axées sur l'opérationnalisation des nouvelles pratiques de développement, dans la veine de ce que proposent Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002 et Cho et Gillespie 2006, avec des boucles de rétroaction et la recherche d'améliorations. Celles de la deuxième phase seront davantage politiques et axées sur des revendications qui visent la reconnaissance de la légitimité des CDEC auprès des différents ordres de gouvernements et à travers les multiples réformes.

## 5.7 Conclusion

Cette étude visait à examiner les changements dans le temps de la configuration des relations OTS/État dans un secteur d'activité donné. Pour ce faire, un modèle d'analyse a été développé, reposant principalement sur quatre dimensions tirées des principales typologies existantes – le degré de formalisation, le degré de mutualité, la symétrie/asymétrie des relations et le degré de différenciation identitaire. L'étude empirique du cas des relations entre les Corporations de développement économique communautaire de Montréal et les gouvernements provincial et municipal sur une période d'un peu plus de vingt ans (1984-2008) à partir de ce modèle révèle que les relations ont adopté quatre configurations différentes : complémentarité, collaboration, cooptation et politique. Outre un degré de variabilité élevé dans la configuration, l'étude démontre que c'est la partie étatique, par ses politiques, qui décide de la configuration qu'adoptent les relations. Enfin, l'étude fait ressortir également deux grandes phases dans les dynamiques de construction et d'interactions dans les relations : soit une phase de structuration, durant les deux premières périodes, et une phase de déstructuration ou de politisation, pendant les deux dernières périodes de l'étude. Ces phases, et incidemment l'évolution des relations, semblent être en lien avec la structuration du champ d'activités qui se déploie autour de la problématique du développement local.

Cette recherche offre plusieurs contributions à l'étude des relations OTS/État. La recherche propose ainsi un modèle d'analyse en cinq dimensions pour évaluer le changement dans la configuration des relations. Ce modèle a ensuite permis de dégager une nouvelle configuration (ou un type), soit la configuration politique. Une configuration caractérisée par un fort degré de formalisation (ententes détaillées et contraignantes) en même temps que par un haut niveau d'incertitude et d'instabilité qui s'accompagne de tensions politiques entre les parties (OTS/État) et au sein des parties (entre les paliers de gouvernement). La recherche contribue également au développement des connaissances sur les aspects dynamiques des relations OTS/État, ce qui a peu été exploré. Elle démontre, à partir d'un cas empirique, que les relations sont variables dans le temps, que cette variabilité est potentiellement problématique pour la pratique et qu'elle est largement attribuable à la partie étatique. Enfin, cette recherche offre une contribution empirique en retraçant de façon qualitative et

riche l'évolution des relations entre les CDEC de Montréal et les gouvernements provincial et municipal sur une période de plus de vingt ans, soit depuis la création des CDEC à Montréal jusqu'en 2008.

La recherche permet de tirer quelques conclusions à l'usage des praticiens, soient-ils engagés directement dans la gestion des relations ou simplement appelés à élaborer des politiques publiques. Notre étude semble suggérer que la stabilité dans la configuration des relations est plus importante que le choix d'une configuration en tant que telle. En effet, la variation dans la configuration limite à la fois les apprentissages, les améliorations et les ajustements, ainsi que la possibilité de résultats à moyen ou à long terme. Le passage d'une configuration à une autre exige beaucoup de part et d'autre en gestion du changement et en adaptation. Les interactions à l'intérieur d'une configuration et la possibilité – dans un cadre plus stable – pour les acteurs d'équilibrer le rapport de force portent à croire qu'une configuration insatisfaisante pourra être « adoucie » dans la durée alors que les inconvénients liés à des changements répétés dans la configuration s'accumulent. Les conclusions de la recherche suggèrent qu'un regard sur la configuration des relations et leur historique ainsi que sur l'état du champ fournissent des outils de gestion prometteurs au-delà des préoccupations opérationnelles et pratiques.

L'étude comporte cependant certaines limites importantes qui suggèrent plusieurs pistes de recherche futures. Ainsi, l'étude reposant uniquement sur un cas en profondeur commande de reproduire l'analyse avec d'autres cas, dans d'autres secteurs d'activités afin de valider et de raffiner la compréhension des dynamiques de changements dans la configuration. Le degré de variabilité de la configuration est peut-être variable selon le secteur et il pourrait être judicieux de dégager les facteurs qui l'influencent. L'impact réel de la variabilité sur les organisations dans un secteur et sur les résultats de leur intervention serait également d'intérêt. Enfin, les conclusions de l'étude militent en faveur d'une conceptualisation dynamique et socialisée des relations, ce qui n'est pas le cas actuellement, alors que les relations ont largement été théorisées par les sciences économiques et sont le plus souvent étudiées comme un état statique plutôt qu'une réalité dynamique et mouvante. Enfin, un examen des dynamiques d'interaction à un niveau plus micro pourraient compléter celles au niveau du secteur pour une compréhension plus holistique de la construction des relations dans le temps et entre les acteurs.

**TABLEAU V - Configurations des relations CDEC/État**

<b>Période</b>	<b>Émergence</b>	<b>Consolidation</b>	<b>Réforme</b>	<b>Crise</b>
<b>Années</b>	1984-1990	1990-1997	1997-2002	2002-2006
<b>Contexte</b>	Création des 1ères CDEC Projet pilote avec l'OPDQ	Nouvelle politique municipale qui reconnaît les CDEC Diffusion des CDEC : une CDEC/arrondissement à Montréal	Nouvelle politique provinciale Création des CLD CDEC de Montréal deviennent mandataires CLD	Loi 34 : transfert de pouvoir vers le municipal  CDEC /CLD
<b>Ententes/Protocoles</b>	Protocole 1985 Protocole 1987	Protocole 1990 Renouvellement 1995	Protocole 1998	Contrat de ville 2003
<b>DIMENSIONS</b>	<b>Formalisation</b>	FAIBLE	MOYENNE	ÉLEVÉE
	<b>Mutualité</b>	MOYENNE	ÉLEVÉE	MOYENNE
	<b>Asymétrie (en faveur de...)</b>	CDEC	GVT PROVINCIAL	GVT PROVINCIAL
	<b>Différenciation identitaire</b>	FORTE	FORTE	MOYENNE
	<b>Mécanisme de coordination</b>	AJUSTEMENT MUTUEL	STANDARDISATION DES RÉSULTATS	STANDARDISATION DES PROCÉDÉS
<b>CONFIGURATION</b>	<b>COMPLÉMENTARITÉ</b>	<b>COLLABORATION</b>	<b>COOPTATION</b>	<b>POLITIQUE</b>

## 5.8 Références

- Alexander, Jennifer et Renée Nank (2009). « Public-Nonprofit Partnership Realizing the New Public Service », *Administration & Society*, vol. 41, no 3, p. 364-386.
- Andrews, Rhys et Tom Entwistle (2010). « Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 20, p. 679-701.
- Anheier, Helmut K. (2007). « Reflections on the Concept and Measurement of Global Civil Society », *Voluntas*, vol. 18, no 1, p. 1-15.
- Anheier, Helmut K. et Avner Ben-Ner (1997). « Shifting Boundaries: Long term changes in the size of the for-profit, nonprofit, cooperative and government sectors », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 68, no 3, p. 335-353.
- Austin, James E. (2000). « Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1 - Supplement, p. 69-97.
- Borzaga, Carlo et Luca Fazzi (2011). « Processes of Institutionalization and Differentiation in the Italian Third Sector », *Voluntas*, vol. 22, no 3, p. 409-427.
- Brinkerhoff, Derick W. et Jennifer M. Brinkerhoff (2011). « Public-private partnerships : Perspectives on purposes, publicness, and good governance », *Public Administration and Development*, vol. 31, no 1, p. 2-14.
- Brinkerhoff, Jennifer M. et Derick W. Brinkerhoff (2002). « Government-Nonprofit Relations in Comparative Perspective : Evolution, Themes and New Directions », *Public Administration and Development*, vol. 22, no 1, p. 3-18.
- Brown, Laura K. et Elizabeth Troutt (2004). « Funding Relations Between Nonprofits and Government: A Positive Example », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 1, p. 5-27.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby et Melissa Middleton Stone (2006). « The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature », *Public Administration Review*, vol. 66, no Special Issue, p. 44-55.
- Cairns, Ben et Margaret Harris (2011). « Local Cross-Sector Partnerships Tackling the Challenges Collaboratively », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no 3, p. 311-324.

- Camus, Annie (2002). « L'impact du mandat de CLD sur les CDEC », *Organisations et territoires*, vol. 11, no 2, p. 19-25.
- Cho, Sungsook et David F. Gillespie (2006). « A Conceptual Model Exploring the Dynamics of Government-Nonprofit Service Delivery », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no 3, p. 493-509.
- Comeau, Yvan, Louis Favreau, Benoît Lévesque et Margie Mendell (2001). *Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières*, Ste-Foy, PUQ, 302 p.
- Coston, Jennifer M. (1998). « A Model and Typology of Government-NGO Relations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no 3, p. 358-382.
- DiMaggio, Paul J. (1983). « State Expansion and Organisational Fields », dans Hall, R. et R. Quinn (dir.), *Organizational Theory and Public Policy*, London, SAGE Publications, p. 147-161.
- Doz, Yves (1996). « The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? », *Strategic Management Journal*, vol. 55, no suppl., p. 55-83.
- Emerson, Kirk, Tina Nabatchi et Stephen Balogh (2012). « An integrative framework for collaborative governance », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 22, no 1, p. 1-29.
- Feiock, Richard C. et Hee Soun Jang (2009). « Nonprofit as Local Government Service Contractors », *Public Administration Review*, vol. 69, no 4, p. 668-680.
- Ferris, James et Elizabeth Graddy (1986). « Contracting Out: For What? For Whom? », *Public Administration Review*, vol. 46, no 4, p. 332-344.
- Gazley, Beth (2010). « Linking Collaborative Capacity to Performance Measurement in Government–Nonprofit Partnerships », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no 4, p. 653-673.
- Gray, Barbara (1989). *Collaborating Finding common ground for multiparty problems*, San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass Management Series, 329 p.
- Greenwood, Royston, Roy Suddaby et C. R. Hinings (2002). « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 58.
- Grønbjerg, Kirsten A. (1983). « Private Welfare It's Future in the Welfare State », *The American Behavioral Scientist*, vol. 26, no 6, p. 773-793.

- Grønbjerg, Kirsten A. (1987). « Patterns of Institutional Relations in the Welfare State: Public Mandates and the Nonprofit Sector », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 16, no 1-2, p. 64-78.
- Grønbjerg, Kirsten A. et Lester M. Salamon (2002). « Devolution, Marketization and the Changing Shape of Government-Nonprofit Relations », dans Salamon, Lester M. (dir.), *The State of Nonprofit America*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, p. 447-470.
- Hardy, Cynthia et Nelson Phillips (1998). « Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain », *Organization Science*, vol. 9, no 2, p. 217-230.
- Hibbert, Paul et Chris Huxham (2005). « A little about the mystery: process learning as collaboration evolves », *European Management Review*, vol. 2, no 1, p. 59-69.
- Langley, Ann (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.
- Langley, Ann et Jean Truax (1994). « A Process Study of New Technology Adoption in Smaller Manufacturing Firms », *Journal of Management Studies*, vol. 31, no 5, p. 619-652.
- Lewis, Jane (1999). « Reviewing the Relationship Between the Voluntary Sector and the State in Britain in the 1990s », *Voluntas*, vol. 10, no 3, p. 255-270.
- Maguire, Steve, Cynthia Hardy et Thomas B. Lawrence (2004). « Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 5, p. 657-679.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2nd<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks - London - New Delhi, Sage Publications, 338 p.
- Mintzberg, Henry (1989). *Le management voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 570 p.
- Murphy, Matthew et Daniel Arenas (2010). « Through Indigenous Lenses: Cross-Sector Collaborations with Fringe Stakeholders », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 103-121.
- Najam, Adil (2000). « The Four-C's of Third Sector-Government Relations », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, no 4, p. 375-396.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks - London - New Delhi, Sage Publications.

- Proulx, Jean, Denis Bourque et Sébastien Savard (2007). « The Government-Third Sector Interface », *Voluntas*, vol. 18, no 3, p. 293-307.
- Ramanath, Ramya et Alnoor Ebrahim (2010). « Strategies and Tactics in NGO–Government Relations Insights from Slum Housing in Mumbai », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no 1, p. 21-42.
- Saidel, Judith R. (1991). « Resource Interdependence: The Relationship Between State Agencies and Nonprofit Organizations », *Public Administration Review*, vol. 51, no 6, p. 543-553.
- Salamon, Lester M. (1987). « Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 16, p. 29-49.
- Salamon, Lester M. (1995). *Partners in public service : government-nonprofit relations in the modern welfare state*, Baltimore, Md, John Hopkins University Press, xvii, 310 p.
- Salamon, Lester M. (2006). « Government-Nonprofit Relations from an International Perspective », dans Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (dir.), *Nonprofits & Government: Collaboration and Conflict*, Washington, D.C., The Urban Institute Press, p. 399-435.
- Salamon, Lester M. (2010). « Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 81, no 2, p. 167-210.
- Seitanidi, Maria May et Adam Lindgreen (2010). « Editorial: Cross-Sector Social Interactions », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 1-7.
- Selsky, John W. et Barbara Parker (2005). « Cross-Sector Partnership to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice », *Journal of Management*, vol. 31, no 6, p. 849-873.
- Selsky, John W. et Barbara Parker (2010). « Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 21-37.
- Smith, Steven Rathgeb (2010). « Nonprofit Organizations and Government: Implication for Policy and Practice », *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 29, no 3, p. 621-644.
- Smith, Steven Rathgeb et Kirsten A. Grønbjerg (2006). « Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations », dans Powell, Walter W. et Richard Steinberg (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2<sup>e</sup> éd, NewHaven & London, Yale University Press, p. 221-242.

- Van Slyke, David M. (2006). « Agents or Stewarts : Using Theory to Understand Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, p. 157-187.
- Vincent, Jeremy et Jenny Harrow (2005). « Comparing Thistles and Roses: The Application of Governmental–Voluntary Sector Relations Theory to Scotland and England », *Voluntas*, vol. 16, no 4, p. 375-395.
- Vurro, Claudia, M Tina Dacin et Francesco Perrini (2010). « Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 39-53.
- White, Deena, Céline Mercier, Henri Dorvil et Lili Juteau (1992). « Les pratiques de concertation en santé mentale : trois modèles », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 5, no 1, p. 77-93.
- Young, Dennis R. (2000). « Alternative Models of Government-Nonprofit Relations: Theoretical and International Perspectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 149-172.
- Young, Dennis R. (2006). « Complementary, Supplementary, or Adversarial? Nonprofit-Government Relations », dans Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (dir.), *Nonprofits & Government : Collaboration and Conflict*, Washington, D.C., The Urban Institute Press, p. 37-106.

# **Chapitre VI - Les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État dans une perspective dynamique : proposition d'un modèle conceptuel**

## **Résumé**

Cet article propose une définition et un modèle conceptuels des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État. Posant ces relations comme socialement construites, cette conceptualisation permet d'intégrer la dimension dynamique du phénomène. Ainsi, à partir du concept de champ institutionnel développé par la théorie néo-institutionnelle, nous proposons que ces relations se construisent par l'interaction entre les organisations du tiers secteur et l'État dans un champ constitué autour d'un enjeu social. Ces interactions sont organisées sous la forme de conversations. Enfin, chacune des parties (organisations du tiers secteur et État) appartient à une catégorie spécifique d'organisations partageant une identité commune forte et institutionnalisée. Cette appartenance à ce que nous avons appelé un « territoire identitaire » vient moduler les conversations. Ce modèle permet aussi d'intégrer les dimensions sociale et politique, plutôt qu'uniquement économique.

## 6.1 Introduction

Une des principales critiques que l'on puisse émettre au champ de littérature sur les relations entre les organisations du tiers secteur (OTS) et l'État reste le faible degré de conceptualisation de son objet. En effet, à proprement parler, il n'existe que quelques travaux (Coston 1998; Najam 2000; Young 2006; Ramanath et Ebrahim 2010) qui se risquent à une conceptualisation explicite des relations qui se déploient entre OTS et organisations de l'État. Car, si les économistes et politicologues ont largement contribué à ce champ, leurs efforts théoriques restent presque exclusivement dévoués à la conceptualisation des secteurs en présence (tiers et public), à l'explication de leur existence simultanée et de leur variation relative (croissance, décroissance), ou encore à la théorisation abstraite et déductive des arrangements optimaux entre ces secteurs à partir d'objectifs économiques ou politiques – efficacité, efficience, etc. (Anheier et Ben-Ner 1997, Brock et Banting 2001; Hodgkinson et Painter 2003; Salamon 2006)

Cependant, s'il n'y a pas dans les travaux recensés de conceptualisation ou de définition explicite des relations, les travaux sur les relations OTS/État reposent souvent sur une conception implicite des relations. Par exemple, dans le cas des travaux associés aux approches économiques, les relations pourraient être définies comme une simple coexistence de différents moyens de production; on n'y fait peu ou pas mention des rapports entre les différentes organisations qui peuplent les secteurs et encore moins d'une quelconque coordination. Tout au plus, s'attarde-t-on à distinguer différentes répartitions entre secteurs institutionnels (privé à but lucratif, privé à but non lucratif, public, etc.). Ces distinctions restent la lecture d'une agrégation de comportements individuels, lesquels font référence aux comportements des organisations vues comme des individus d'une population. Les perspectives néo-économique<sup>47</sup>, politique et contractuelle en général préféreront une conception des relations en termes de contrats. Ces perspectives acceptent donc l'idée d'une coordination entre OTS et gouvernement. Cette coordination et la gestion du contrat au quotidien restent sous-entendues; elles ne sont jamais abordées de façon explicite. En effet, le principal objet de ces travaux demeure le contenu des contrats (ou partenariats), à savoir la division optimale des fonctions, rôles ou tâches entre les parties selon les forces ou les faiblesses (*failures*)

---

<sup>47</sup> Économie des coûts de transaction notamment.

de chacune. Pour les approches qui s'attardent aux styles d'interaction, les relations sont cette fois conçues comme une configuration, un objet que l'on peut qualifier à un temps  $x$  selon différentes dimensions, tout dépendant de la typologie à laquelle on se réfère. Si cette fois la conceptualisation est explicite et a pour objet les relations, force est de constater que celle-ci ne s'est pas développée à son plein potentiel, dans la mesure où son utilisation s'est limitée à une lecture descriptive du phénomène à un moment précis. Enfin, dans le cas d'approches plurisectorielles (*cross-sectoral frameworks* – Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002), les relations sont présentées comme émanant d'une tension sociale entre un pôle étatique et un pôle civil (société civile), composantes d'un modèle de développement plus large (Evers et Laville 2004; Anheier 2009).

En regard de ces différentes définitions ou conceptions des relations proposées par la littérature, une nouvelle conception apparaît nécessaire afin 1) de reconnaître le caractère dynamique des relations – les relations ne sont ni statiques, ni stables; 2) de reconnaître les relations comme un objet socialement constitué, c'est-à-dire inscrit dans des structures sociales et animé par des acteurs et des parties engagés dans les relations. Devant ce constat, nous proposons une nouvelle conceptualisation qui pose les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État comme un phénomène socialement construit. Nous procéderons en trois temps. D'abord, nous exposerons notre positionnement dans le courant de la construction sociale, puis avant de présenter notre modèle conceptuel nous proposerons une définition des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État. Nous concluons enfin sur les pistes de recherche futures qui se dégagent de notre modèle.

## **6.2 Relations comme construction sociale**

Le courant de pensée de la construction sociale de la réalité a été développé dans les années 1960 par les travaux de Berger et Luckmann (1966) et largement repris depuis, et ce, bien au-delà de la sphère des sciences sociales (Hacking 1999). Les fondements de cette approche sont encore très présents aujourd'hui, même s'ils se déclinent en une variété de versions plus ou moins radicales. On peut sans hésiter citer les travaux d'Anthony Giddens, de Bruno Latour ou de Karin Knorr Cetina parmi ceux qui s'inscrivent dans cette lignée. Selon cette approche, la réalité n'est pas une donnée

externe et objective qui s'impose à l'individu, mais plutôt un processus dynamique issu de la rencontre et des interactions de l'individu et de son environnement physique et social. La réalité n'est plus déterminée par une loi divine ou naturelle<sup>48</sup> : elle est plutôt le fait d'une construction humaine culturelle. La réalité est ainsi produite/reproduite par les acteurs en fonction de leurs interprétations et de la connaissance qu'ils en ont. La réalité devient dès lors contingente; elle est historiquement, spatialement et culturellement située. Et pourtant, cette réalité reste soumise à des vérités, observations et connaissances qui semblent objectives, mais qui ne sont plus absolues. Elles sont en fait des règles, des normes, des croyances objectivées qui, par un processus d'institutionnalisation, acquièrent pour l'acteur un caractère qu'il « considère » comme absolu. Elles sont tenues pour acquises (*taken-for-granted*). Il s'agit donc pour les chercheurs de découvrir comment la réalité sociale ou les phénomènes sociaux sont créés et construits, et comment ils sont transformés en « vérités » ou « savoirs » : comment ils sont institutionnalisés.

**TABLEAU VI - Conceptualisations des relations dans la littérature**

<b>Approche théorique</b>	<b>Conceptualisation des relations</b>
Économie classique	Simple co-existence
Économie néo-classique, sciences politiques et approche contractuelle	Contrat
Styles d'interaction	Configuration
Plurisectiorelle	Composante d'un modèle de développement
Approche socio-constructiviste proposée	Construction sociale

Dans cette optique, les relations, qui constituent notre objet d'étude, doivent être appréhendées comme une construction humaine qui n'est ni donnée a priori, ni entièrement déterminée par des lois immuables qui transcenderaient la sphère – finie – humaine. Cette construction reste cependant

---

<sup>48</sup> L'approche de la construction sociale de la réalité est dans certains cas associée au post-modernisme qui pose la fin des métarécits. Il n'y a plus de détermination extérieure englobante qu'il faut déceler, mais bien une foule de déterminants conjoncturels et locaux.

soumise aux effets contraignants qu'engendrent les règles, normes et croyances objectivées, mais sans pour autant être complètement déterminées par ces dernières. Les relations ont besoin des pratiques humaines pour exister; ce sont ces pratiques qui les produisent/reproduisent et qui créent et maintiennent le phénomène. Enfin, les relations, au même titre que toute autre construction sociale, ne peuvent appartenir en propre à un acteur en ce qu'elles résultent plutôt d'une propriété collective. Autrement dit, ce sont les discours et les actes de chacune des parties engagées dans les relations qui participent et modifient la construction de celles-ci. Comme construction sociale, les relations sont en fait une coproduction de réalité.

### **6.3 Définir les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État**

Ce positionnement ne reste que l'expression de fondements épistémologiques que nous souhaitons adopter. Cela reste insuffisant pour être accepté comme véritable conceptualisation du phénomène à l'étude. En effet, ce postulat de départ fournit peu d'information sur les tenants et aboutissants de la construction proprement dite des relations. D'ailleurs, qu'entend-on au juste lorsque nous parlons de « relations entre les organisations du tiers secteur et l'État »?

Posons d'emblée que les « relations » sont pour nous, comme tout autre concept, une abstraction analytique utile au chercheur comme aux acteurs; elles n'ont pas concrètement d'existence ou de substance propres. Il s'agit d'une représentation qui signifie, appelle ou désigne un pan de cette réalité vécue et perçue dont la définition viendra tracer la délimitation. La définition que nous proposons du concept de « relations entre les organisations du tiers secteur et l'État » comporte deux termes, dont le premier est la condition d'existence, et le deuxième le tracé des frontières. Donc, selon nous, cette relation est fondamentalement et principalement définie par 1) la reconnaissance, prise de conscience avouée, de la présence de l'« autre<sup>49</sup> » sur un terrain, une aire de jeu sociale commune et 2) l'ensemble des activités, échanges et interactions liés à la

---

<sup>49</sup> Cet « autre » ou « alter » étant la ou les organisations de l'État pour les organisations du tiers secteur et vice-versa.

reconnaissance de cette présence ou, pourrions-nous dire, l'ensemble des activités de gestion des interactions (directes comme indirectes) avec cet « autre ».

En effet, pour qu'il y ait relation, il est nécessaire de reconnaître un « autre » et cette reconnaissance constitue une partie importante des relations. Sans cette reconnaissance, il ne peut y avoir de relation possible puisque pour exister il faut au moins que l'un des termes, l'une des parties, ait un « objet relationnel »; dans ce cas-ci, une autre organisation. Le caractère socialement construit des relations nous permet d'ailleurs de reconnaître que la perception et la reconnaissance d'un « *alter* » – la conscience ouverte et explicite de sa présence – est plus importante que la présence objectivement qualifiable d'acteurs que pourrait avoir un observateur extérieur. Cette définition des relations comme étant d'abord reconnaissance de l'autre conserve la préséance du subjectif et de la perception dans la construction de la réalité sociale telle que posée par l'approche socioconstructiviste retenue. Il peut y avoir, dans certains cas, reconnaissance d'un autre par une seule des parties. Par exemple, dans certains pays, l'État se refuse à reconnaître l'existence même de certaines coopératives (Bidet 2002; Coston 1998). On parlera alors de relations unilatérales. Cependant, dans le cadre de nos travaux, nous nous limiterons aux cas où il existe une reconnaissance mutuelle, une bilatéralité, afin de pouvoir véritablement parler de relations OTS/État. D'ailleurs, dans l'objet qui nous préoccupe, les deux termes des relations, les parties engagées, sont clairement et précisément définis : les organisations issues du tiers secteur d'une part, et l'État et les organisations qui le composent (gouvernements municipal, provincial, fédéral, agences gouvernementales, ministères, etc.) d'autre part.

Enfin, cette reconnaissance mutuelle définit ou engendre de facto, comme l'envers d'une même pièce, une aire de jeu sociale commune, aussi petite ou floue soit-elle. La reconnaissance qui définit les relations n'est pas absolue. Cette reconnaissance est précisément contingente à un domaine social dans lequel la présence est reconnue comme légitime. Ainsi, la reconnaissance par l'État des associations de défense des droits des consommateurs n'est vraie ou valable que dans certaines sphères d'interventions. En dehors de ces sphères, il n'y a pas cette reconnaissance de l'autre comme interlocuteur valable, donc pas de relations. C'est ainsi qu'aux relations correspond une aire de la vie sociale. Les frontières de cette aire ne sont cependant pas fixes, puisqu'elles font partie de la construction des relations. Elles peuvent se déplacer dans le temps. La définition que nous

proposons des relations établit que ces dernières délimitent obligatoirement un champ d'action ou de validité où elles vont se déployer.

Reconnaître la présence de l'autre, d'un vis-à-vis, ne constitue pas cependant tout ce que recouvre notre concept de relations. Une fois cette altérité acceptée, les relations se déploient à travers un contingent de manifestations plus ou moins tangibles et observables – rencontres entre les individus, échanges communicationnels et fonctionnels, etc. Les relations doivent être mises en œuvre : elles sont donc activités, échanges, interactions. Autrement dit, les relations sont et deviennent ce que les parties engagées en font. Les relations peuvent ainsi comprendre une variété d'échanges sous forme de flux monétaires, de services, d'expertises, de même que des activités de négociation, de discussion, de revendication, de collaboration ou de coordination. Ces interactions peuvent être directes (rencontres, réunions, groupes de travail) ou indirectes (publications dans les journaux, mobilisations, élaboration de politiques publiques), mais elles doivent invariablement mettre en relation les deux parties.

La définition que nous proposons comporte plusieurs avantages pour l'étude du phénomène. D'abord, cette définition permet de prendre en compte des relations de nature très diverse; elle ne se limite pas aux relations de collaboration, mais inclut aussi les relations adverses. Ensuite, cette définition reconnaît le caractère socialement construit des relations et de là, permet l'examen et la conceptualisation de ses aspects dynamiques comme aussi des états plus stables qu'elle peut adopter à certains moments. Cette définition ouvre également un espace conceptuel multidimensionnel pour penser les relations. Elle a cependant l'inconvénient de préférer l'intégralité (*comprehensiveness*) à la concision.

## **6.4 Conceptualiser les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État**

Nous avons posé les jalons épistémologiques et défini notre objet; nous voici donc en mesure de présenter notre modèle conceptuel des relations OTS/État. À partir du concept de champ institutionnel développé par la théorie néo-institutionnelle, nous proposons que les relations se

construisent par l'interaction des parties (OTS et État) dans un champ constitué autour d'un enjeu social. Ces interactions sont organisées sous la forme de conversations entre les deux parties. Toutefois, dans les relations qui nous intéressent, il faut également reconnaître que chacune des deux parties présente une culture distincte et marquée. Cette culture reflète l'appartenance à une catégorie spécifique d'organisations partageant une identité commune forte et institutionnalisée : tiers secteur ou État. Cette appartenance à un « territoire identitaire » vient alors moduler la construction des relations dans le premier champ.

#### 6.4.1 Le champ institutionnel<sup>50</sup> comme aire de jeu

Le concept de champ institutionnel, développé par les néo-institutionnalistes (DiMaggio et Powell 1983) a connu un immense succès dans les travaux de ce courant et pour cause : ce concept fournissait une nouvelle unité d'analyse se situant avantageusement entre le niveau macro de la société et le niveau micro de l'organisation. « *Organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life : key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.* » (Powell et DiMaggio 1991; 64-65)

Cependant, ce champ a longtemps été compris et utilisé comme une version élargie de la notion existante d'industrie ou de secteur industriel. Si c'est encore le cas aujourd'hui dans nombre de travaux institutionnalistes, il faut cependant reconnaître que pour d'autres, le concept a évolué et s'est raffiné parallèlement au développement et à la consolidation du courant théorique dont il est issu. Ainsi, Scott (2001) conçoit le champ avant tout comme une « communauté d'organisations qui partagent ou participent toutes à un même système de signification (*meaning system*) ». Si cette nouvelle définition n'exclut pas la correspondance entre industrie et champ institutionnel, elle ouvre la porte à d'autres correspondances. Ainsi, Hoffman (1999) établit qu'un champ institutionnel, au-delà d'une communauté d'organisations, est surtout un lieu d'échanges et de dialogue : « *the center*

---

<sup>50</sup> Nous avons préféré le terme de champ institutionnel à celui de champ organisationnel pour nos écrits en français. Ce terme est ici compris comme ayant la même signification que ses équivalents anglophones : *organization field* (plus courant) et *institutional field*.

*of common channels of dialogue and discussion* » (Hoffman 1999; 352). Cela l'amène à postuler qu'un champ institutionnel se forme non pas autour d'une technologie commune ou d'une industrie commune, mais bien autour d'enjeux communs (*issues*) : « ...*a field is formed around the issues that become important to the interests and objectives of a specific collective of organizations* » (Hoffman 1999; 352). Cela explique la diversité organisationnelle que l'on retrouve dans un champ de même que l'hétérogénéité des fins visées et des perspectives au sein du champ. Cette conceptualisation du champ n'est d'ailleurs pas sans rappeler la notion de « *problem domain* » qu'utilisent les chercheurs qui se penchent sur la collaboration interorganisationnelle (Emery et Trist 1965 ; Gray 1989 ; Westley et Vredenburg 1997) ou celle de « chantier » reprise par Callon, Lascoumes et Barthe (2001).

Or, nous avons exposé dans notre définition des relations que la reconnaissance mutuelle au principe de cette dernière génère une aire sociale de jeu commune appelée à devenir le siège des interactions entre les deux parties. Cette aire de jeu peut ainsi être assimilée à un « centre des multiples canaux de dialogue et de discussion » (Hoffman 1999; 352) inhérents aux relations. Il devient donc possible de conceptualiser cette aire de jeu comme un champ institutionnel. La pertinence de cette conceptualisation est d'autant plus élevée si l'on accepte la définition de Hoffman. En effet, les relations ne sont pas une fin en soi pour les organisations engagées. La reconnaissance mutuelle entre les OTS et l'État se forme ainsi toujours autour d'un enjeu social que ce soit le traitement des patients atteints du VIH (Maguire, Hardy et Lawrence 2004), la défense des droits des consommateurs (Hayagreeva 1998) ou l'accès pour tous à l'éducation (Hassel 1997). Bien sûr, un champ institutionnel n'est pas uniquement composé d'OTS et de l'État. Des organisations du secteur privé à but lucratif peuvent également être actives dans le champ institutionnel et de ce fait entretenir des relations avec les organisations des autres secteurs également présentes. On emploie de plus en plus le terme de relations intersectorielles (*cross-sector relations*) pour désigner ces relations : tiers secteur-secteur privé, tiers secteur-secteur public, secteur public-secteur privé et tiers secteur-secteur public-secteur privé (Austin 2000; Bryson, Crosby et Stone 2006; Seitanidi et Lindgreen 2011). Cependant, en ce qui nous concerne, notre intérêt porte sur l'un de ces types de relations précis : celles entre les OTS et l'État. Nous concevons ces dernières comme se déployant autour d'un enjeu social, enjeu qui constitue le cœur du champ institutionnel. Le champ étant une représentation de l'aire de jeu commune des relations.

Les relations vont ainsi devenir structurantes pour le champ, particulièrement dans le cas où celui-ci est émergent et donc peu structuré (Hinings et al. 2004; Maguire, Hardy et Lawrence 2004; Purdy et Gray 2009). En effet, l'institutionnalisation ou la structuration d'un champ est le résultat des interactions croissantes et répétées des acteurs, de l'augmentation de la masse d'information qu'ils partagent et du développement d'une reconnaissance mutuelle (*mutual awareness*) (DiMaggio 1983). Inversement, les relations vont être régulées et contraintes par les institutions du champ, surtout si ce dernier est à maturité (fortement institutionnalisé) (Greenwood et Suddaby 2006; Maguire, Hardy et Lawrence 2004; Purdy et Gray 2009). Les relations peuvent aussi être à l'origine de l'émergence d'un champ; par exemple lorsque des OTS porteuses d'innovations en réponse à un nouveau problème social vont revendiquer et obtenir la reconnaissance de l'État (Favreau et Lévesque 1996; Lawrence, Hardy et Philips 2002; Marti et Mair 2009).

Reconnaissons également que le champ institutionnel constitue une aire de jeux de pouvoir (Hoffman 1999), un système structuré de positions sociales (Bourdieu 1990) où vont se déployer des luttes pour l'obtention de ressources, de droits de parole, de droits de représentation (parler légitimement au nom d'une population spécifique), mais aussi pour définir l'enjeu et, de ce fait, les frontières du champ et ses membres légitimes (Hoffman 1999; Callon, Lascoumes et Barthe 2001; Lawrence 1999; Bourdieu 1990). La relation n'échappe pas à cette dimension politique exacerbée par la dualité de l'État qui est à la fois une organisation présente dans le champ et une autorité institutionnalisée disposant d'un pouvoir coercitif.

#### **6.4.2 La conversation comme modèle d'interaction**

Notre définition des relations comporte cependant un deuxième terme tout aussi fondamental qui désigne et regroupe la variété d'échanges qui se manifestent entre les deux parties dans le champ institutionnel. Ces interactions ne sont autres que la mise en œuvre de la reconnaissance mutuelle fondatrice; elles fondent ainsi le siège de la production, de la reproduction, voire de la transformation des relations. Or, sont constitutives des relations toutes formes d'interaction à partir du moment où celle-ci lie les deux parties, les mets *en relation*. Ceci suppose que les relations ne

sont pas définies uniquement par des interactions de type face-à-face, mais qu'elles comprennent plutôt une large gamme d'actions et d'échanges qui relient les parties engagées : échanges de services, d'expertises, de financements; mais aussi processus de négociation, de discussion, de collaboration, de coordination ou de revendication. Toutefois, ces liens entre les parties ne sont pas indépendants les uns des autres, pas plus que la forme qu'ils adoptent n'est aléatoire. Aussi, nous proposons, afin de mieux comprendre ces interactions dans le cadre des relations, de les conceptualiser comme des conversations.

Cependant, si le concept de conversation comporte l'avantage d'appeler sans effort une notion familière au plus grand nombre, cet avantage se transforme volontiers en inconvénient lorsque vient le temps d'avoir recours à cette notion dans un cadre scientifique, la domesticité d'un concept étant généralement proportionnelle au flou sémantique qui le caractérise. Ainsi, si pour le sens commun la notion de conversation fait appel à des interactions de type verbal dans un contexte de coprésence spatiale et temporelle, elle recouvrera dans nos travaux une réalité plus riche et plus vaste.

Un premier effort d'affranchissement de la compréhension usuelle de ce qu'est une conversation est offert dans les travaux de Ford et Ford (1995) sur le changement organisationnel. Sans se détacher complètement de la conversation comme interaction verbale entre individus, ils en proposent une définition plus englobante, dont l'esprit s'approche d'une conceptualisation abstraite. En effet, pour eux, les conversations sont comprises comme l'agrégation d'« actes de parole » interreliés (*clusters of interrelated speech acts* : Ford et Ford 1995 : 545). Les *speech acts* étant définis comme des « actions en langage<sup>51</sup> » faisant référence à la capacité de la parole, du verbal, de mettre au monde une réalité sociale qui, avant qu'elle ne soit prononcée, n'existe pas. Ces actes, toujours selon Ford et Ford, renferment plus que ce qui est dit : ils comprennent également ce qui est fait en relation avec ce qui est dit (une *gestalt*). Ainsi, les conversations peuvent aussi comprendre des symboles, des artefacts, des éléments de mise en scène (Ford et Ford 1995). Enfin, à partir de cette définition, les deux auteurs soulignent qu'une conversation peut être composée d'un seul « acte de parole » comme de plusieurs reliés ensemble; qu'elle peut être un monologue comme un dialogue et qu'elle peut se déployer sur le bref instant qu'il aura fallu pour « dire » tout autant que sur des heures, des

---

<sup>51</sup> Traduction libre

jours, des semaines ou des mois. Malgré tout, cette conceptualisation, basée sur les travaux autour de la communication interpersonnelle, reste assez près des échanges verbaux « performés » entre individus.

Les travaux de Hardy, Lawrence et Grant (2005) vont nous permettre d'élever cette première conceptualisation, plutôt pragmatique, à un niveau d'abstraction supérieur. En effet, combinant la théorie développée par Ford et Ford à l'approche discursive en théorie des organisations, ces trois auteurs en arrivent à définir une conversation comme un « *set of texts that are produced as part of an interaction between two or more people and that are linked together both temporally and rhetorically* » (Hardy, Lawrence et Grant 2005; 60). Les textes, dans cette définition, adoptent une grande variété de formes, documents écrits bien sûr, mais aussi « actes de paroles », images, symboles et artefacts divers (Phillips, Lawrence et Hardy 2004). Un texte désigne en fait « toute forme d'expression symbolique » (Taylor et Van Every 1993; 109) inscrite physiquement dans la réalité, qui se matérialise et devient dès lors accessible aux autres (Taylor et al. 1996 in Phillips, Lawrence et Hardy 2004). Ces textes ne seront constitutifs d'une conversation que dans la mesure où ils s'interpellent et se répondent (Hardy, Lawrence et Grant 2005) – où ils sont interreliés – bien que cela puisse se réaliser de façon directe ou indirecte. En fait, ce sont les liens rhétoriques (relations de sens), et les liens temporels (production selon une séquence chronologique) qui déterminent l'inclusion de textes dans une conversation.

De la sorte, nous proposons que les échanges au sein des relations OTS/État soient saisis conceptuellement comme des conversations. En effet, de la même façon que le sont les textes ou actes de paroles des définitions citées, les échanges ou interactions entre les parties tiers secteur et État sont cohérents et interreliés entre eux. Plus exactement, il est possible de les concevoir, comme dans une conversation, organisés autour d'un sujet : l'enjeu social qui se trouve au cœur du champ institutionnel constituant le terrain de rencontre et de reconnaissance de l'autre. Cela est d'autant plus valable que les relations ne sont pas une fin en soi pour chacune des parties, OTS comme État. Au contraire, ces relations découlent de la reconnaissance de l'autre, de la conscience de sa présence sur un terrain devenu commun au centre duquel se trouve un enjeu. Cet enjeu et ses ramifications sont ainsi le sujet des relations comme ils sont aussi le sujet des conversations qui les constituent. Par exemple, le financement qu'accorde l'État à une OTS pour un service donné

représente en fait un « acte de parole » de l'État qui, par ce transfert de fonds, signifie (fait « signe ») à l'organisation.

Parallèlement, ces échanges et interactions OTS/État comportent aussi une cohérence temporelle : ils sont organisés dans le temps. Ces multiples actes de paroles s'interpellent et se répondent. Ainsi, l'organisation qui reçoit des fonds de l'État peut répondre en refusant l'offre de financement et ensuite interpeler l'État en émettant de nouvelles demandes. À l'inverse, l'organisation peut accepter les fonds. Sa réponse à l'État prendra alors la forme de rapports d'étape ou annuels sur l'utilisation de ces fonds. Les actes de parole sont ainsi structurés chronologiquement autant que rhétoriquement.

Ces actes sont donc porteurs d'information à partir de laquelle il est possible, de part et d'autre, de générer du sens. La conversation devient alors en quelque sorte un processus de création de sens collectif. De cette construction de sens procède également une construction de la réalité (Berger et Luckmann 1966; Ford et Ford 1995). C'est ainsi que les interactions constituées en conversations entre les parties construisent les relations. Ces conversations, du même coup, structurent aussi le champ institutionnel où se déploient ces relations. Ce champ va, en retour et au fil de sa structuration, venir structurer les conversations. Ces conversations et les actes de paroles qui les composent sont cependant plus que de simples véhicules d'information. Nous avons déjà exposé dans la section précédente la dimension politique du champ qui comporte des structures instituant des rapports de force. Conversations et actes de paroles vont donc être également investis d'une dimension politique. Les produits des processus de création de sens et de création de réalité ne sont pas neutres. Il est donc nécessaire de considérer les actes de paroles comme des actes stratégiques : en plus de répondre au passé, ils structurent l'avenir. On répond à ce que l'autre a dit avant (passé), mais l'on formule sa réponse avec à l'esprit ce vers quoi on veut tendre.

Le choix du concept de conversation se révèle particulièrement pertinent à plusieurs égards. D'entrée de jeu, il faut reconnaître que ce concept satisfait au choix épistémologique posé dans la définition. En effet, le modèle conversationnel convient et même contribue à l'approche socioconstructiviste adoptée pour appréhender notre objet, les relations OTS/État. Ce choix conceptuel offre également une compréhension plus globale et intégrée des différents échanges et

interactions qui peuvent être observés dans les relations. De plus, le concept permet de prendre en compte le caractère dynamique et évolutif des relations, qui se construisent au fil des conversations, ainsi que son caractère politique puisque les conversations sont le fruit de l'« action stratégique non pas uniquement des élites, mais d'une pluralité d'individus engagés dans la production et la consommation de textes. » (Grant et al. 1998 in Hardy, Lawrence et Grant 2005; 61). Ces conversations peuvent à la longue venir transformer la structure même du champ par l'influence qu'elles peuvent avoir sur la répartition des ressources et des positions de sujet (DiMaggio 1983; Wright 2009; Maguire, Hardy et Lawrence 2004).

### **6.4.3 L'identité comme territoire d'appartenance**

Nous avons jusqu'à présent défini les relations, une reconnaissance mutuelle mise en œuvre dans une aire sociale de jeu, et avons proposé de les conceptualiser ainsi que leur construction comme un ensemble de conversations entre les parties dans un champ institutionnel constitué autour d'un enjeu social. Et pourtant, ce modèle ne peut être satisfaisant s'il n'est pas en mesure de proposer une explication aux tensions et difficultés que rencontrent les praticiens qui participent à ces relations sur le terrain. Il est possible que ces tensions découlent de désaccords relativement à l'enjeu central du champ, mais pourquoi alors ces tensions persistent-elles même dans les relations de collaboration? Et pourquoi n'est-il pas possible d'arriver à un accord et à une collaboration dans tous les cas? Ces questionnements nous orientent vers une dimension essentielle des relations qu'il reste à prendre en compte : l'identité.

Si, au cœur de la rencontre entre OTS et organisations de l'État, il y a la reconnaissance de la présence de l'autre sur un terrain commun, il y a également le constat que « cet autre n'est pas nous ». Autrement dit, les relations – le fait d'entrer en interaction avec l'autre – rendent plus évidentes les différences (et les différends) qui séparent chacune des parties. Les relations interviennent donc forcément sur l'identité, laquelle demeure inséparable du concept d'altérité : distinguer l'autre, c'est se reconnaître, reconnaître sa propre unicité, sa propre identité. Or, dans le cas des relations, nous sommes devant deux catégories d'acteurs chargées d'un caractère identitaire

fort; c'est pourquoi nous proposons, pour compléter notre modèle des relations, le concept de territoire identitaire.

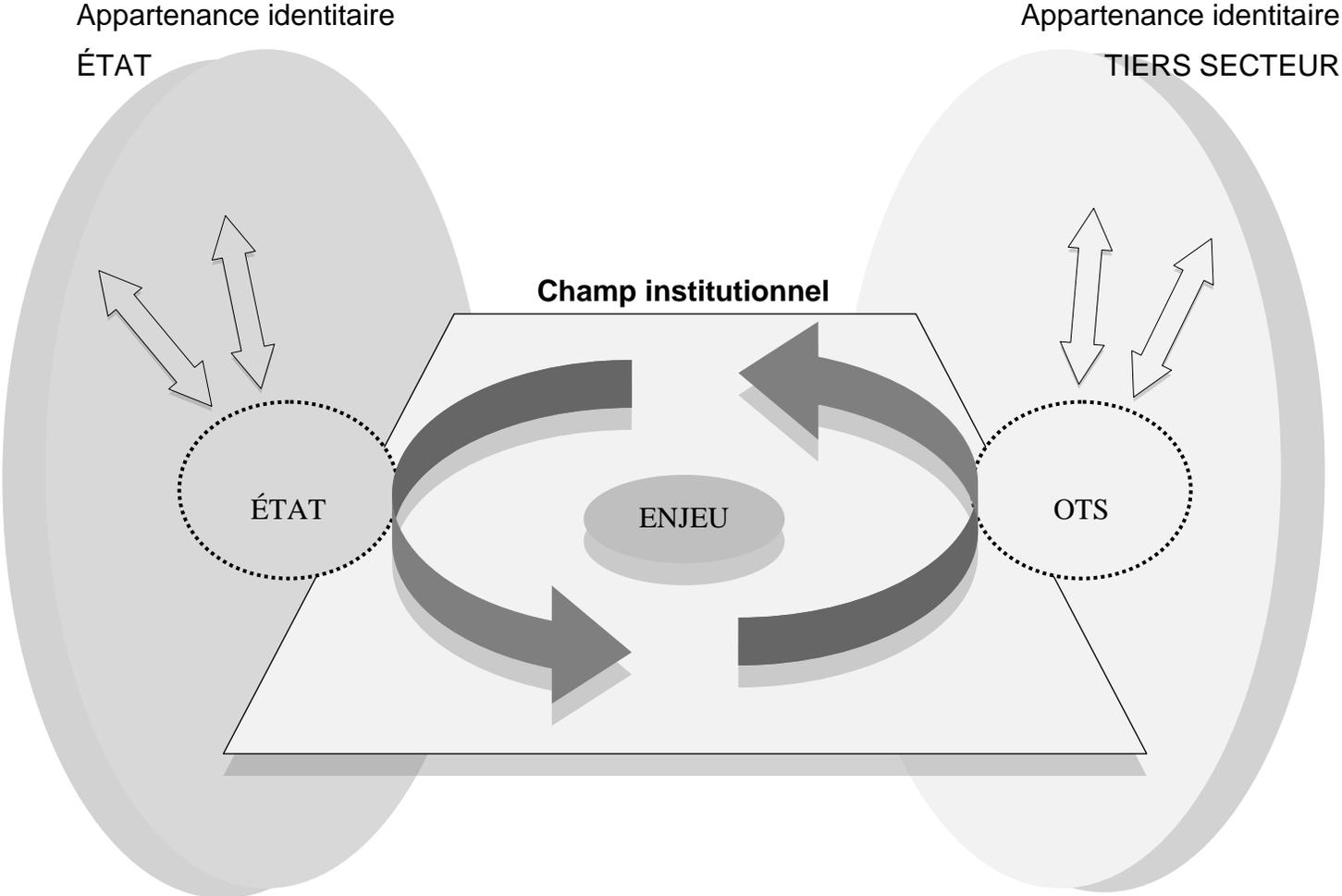
La littérature en théorie des organisations a déjà largement développé le concept d'identité organisationnelle. L'usage le plus courant réfère à l'« ensemble des perceptions des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation » (traduction libre de Albert et Whetten 1985 in Whetten et Mackey 2002; 394). Cette perspective de l'identité est créatrice de sens (Weick 1995) et connaît toujours beaucoup de succès auprès des gestionnaires qui y voient un schème d'interprétation et d'action utile et accessible. Cependant, à cette vision de l'identité comme croyance ou vision partagée, on oppose aujourd'hui une vision de l'identité de l'organisation où cette dernière est comprise comme un véritable acteur social à part entière (Whetten et Mackey 2002) : « *Organizations must be viewed as actors in their own rights, as collective social actors. They can take actions, utilize resources, enter into contracts, and own property.* » (Scott 2003; 7)

Il existe également un courant, plus développé dans les écrits en marketing, sur l'identité institutionnelle (*corporate identity*). Toutefois, le concept que nous souhaitons proposer pour compléter notre modèle dépasse ceux exposés précédemment et réunis sous le vocable d'identité organisationnelle, institutionnelle ou même collective (Hardy, Lawrence et Grant 2005). L'appartenance identitaire à laquelle nous faisons référence va au-delà des frontières de l'organisation, même vue comme un acteur social. Elle transcende aussi l'appartenance collective qu'un groupe d'organisations peut développer en son sein à travers des collaborations ponctuelles ou plus durables. Ce que nous proposons est en fait un territoire identitaire, une identité sociale institutionnalisée – beaucoup plus proche de la notion de « grand acteur social » de Touraine (1992) – qui existe en dehors des organisations qui en font partie, les précède et leur survit. Il y aurait ainsi un territoire identitaire « tiers secteur » et un territoire identitaire « État ».

Ces territoires sont des aires d'appartenance institutionnalisées. Cela implique que les acteurs organisationnels appartenant à un tel territoire, ses membres en d'autres termes, n'ont pas la liberté d'en modifier les règles, la surface ou l'essence à leur gré. La transformation de ces territoires et de l'identité qui les constitue repose sur un processus d'institutionnalisation et de changement

institutionnel qui limite la capacité d'action des membres. Cela suppose également que ce territoire identitaire, tel un champ institutionnel, contraint les organisations qui en font partie d'après un principe d'inclusion/exclusion basé sur la légitimité. Une organisation voulant revendiquer son appartenance à un territoire donné devra satisfaire à un certain nombre d'exigences liées à cette identité. La conformité à ces exigences est ce qui permettra à l'organisation d'apparaître comme membre légitime du territoire tant pour les autres organisations membres de ce territoire que pour l'ensemble de la société. Par exemple, pour être considérée comme « organisation communautaire », une organisation doit se « comporter » en organisation communautaire; elle doit respecter certaines normes et façons de faire. Cette appartenance à un « territoire identitaire » ne fait pas que contraindre une organisation; elle peut aussi l'habiliter, lui donner une force d'action et d'influence. En effet, cette identité transporte une charge symbolique qui peut venir accréditer ou légitimer l'organisation dans ses relations avec d'autres organisations ou catégories d'acteurs qui ne partagent pas cette identité. Ces territoires identitaires forment donc des aires sociales structurées. On y retrouve des regroupements d'organisations liés à cette identité, cette appartenance commune. Et on y retrouve aussi une distribution asymétrique des ressources et du pouvoir entre les membres.

**FIGURE 1 - Modèle conceptuel des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État**



Or, cette appartenance identitaire va intervenir dans le processus de construction des relations OTS/État, car elle est porteuse d'une culture propre, avec ses règles et ses normes, voire d'une cosmologie spécifique. Dans les conversations qui se tissent entre les parties, cette appartenance va ainsi venir jouer d'influence sur l'interprétation, la génération de sens des « actes de parole », et sur les réponses données en regard des projets et de l'avenir envisagé. Cette appartenance identitaire va aussi affecter la définition des enjeux, l'ordre de priorité donné à ceux-ci comme aux moyens; certains seront tenus pour plus importants, d'autres moins (Gioia et Thomas 1996). C'est ainsi que les acteurs organisationnels engagés dans les relations sont à la fois soumis aux contraintes du champ institutionnel où elles se déploient et aux contraintes de leur appartenance à un territoire identitaire. Or, ces multiples contraintes de provenance différentes peuvent être contradictoires ou créer des tensions augmentant la complexité de leur position et de leurs interactions. Enfin, il faut comprendre qu'entre les conversations et le champ institutionnel existe un processus de « co-structuration » autour de l'enjeu central. Comme il existe un processus de « co-structuration » entre les conversations et le territoire identitaire autour cette fois de l'identité. Enjeu social, identité et conversations sont ainsi au principe d'une production ou construction commune.

## **6.5 Contributions et pistes de recherche futures**

Champ institutionnel, conversations et territoire identitaire composent donc l'essentiel du modèle conceptuel des relations OTS/État conçues comme une construction sociale. Ces relations, qui trouvent leur genèse dans la mise en œuvre d'une reconnaissance mutuelle, dessinent une aire de jeu, un champ institutionnel constitué autour d'un enjeu social commun. Cette reconnaissance se matérialise ainsi dans les conversations : une diversité d'interactions plus ou moins directes qui, loin d'être indépendantes, sont liées entre elles temporellement et par le sens. Enfin, ces conversations, interactions et structurations du champ vont être influencées par les appartenances respectives de chacune des parties à un territoire identitaire propre.

Ce modèle conceptuel offre en premier lieu une contribution théorique au champ de recherche sur les relations OTS/État sous la forme d'une définition formelle et d'un modèle conceptuel de ces relations. Il permet de plus de prendre en compte la complexité croissante qui caractérise les

relations ainsi que ses aspects dynamiques et socialement construits. Enfin, le modèle dégage une piste d'explication des tensions et difficultés qui surgissent fréquemment dans ce type de relations. D'un point de vue pratique, ce modèle ouvre la voie à l'élaboration d'outils de gestion mieux adaptés à la réalité à laquelle sont confrontés les gestionnaires et autres praticiens engagés dans de telles relations.

Cette définition et ce modèle sont une première étape. Il reste encore à faire pour cerner et comprendre le phénomène des relations OTS/État dans toute la richesse des dynamiques qui l'animent. Une mise à l'épreuve empirique afin de valider et de raffiner le modèle conceptuel proposé constitue une première piste pour la poursuite des travaux. Un approfondissement théorique et empirique des trois éléments principaux – champ institutionnel, conversations et territoire identitaire offrent également des avenues de recherche prometteuses.

## 6.6 Références

- Anheier, Helmut K. (2009). « What Kind of Nonprofit Sector, What Kind of Society? Comparative Policy Reflections », *The American Behavioral Scientist*, vol. 52, no 7, p. 1082-1094.
- Anheier, Helmut K. et Avner Ben-Ner (1997). « Shifting Boundaries: Long term changes in the size of the for-profit, nonprofit, cooperative and government sectors », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 68, no 3, p. 335-353.
- Austin, James E. (2000). « Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1 - Supplement, p. 69-97.
- Berger, Peter L. et Thomas Luckmann (1966). *The Social Construction of Reality*, Garden City, N.Y., Doubleday, 219 p.
- Bidet, Éric (2002). « Explaining the Third Sector in South Korea », *Voluntas*, vol. 13, no 2, p. 131-147.
- Bourdieu, Pierre (1990). *The logic of practice*, Stanford, CA, Stanford University Press, 340 p.
- Brinkerhoff, Jennifer M. et Derick W. Brinkerhoff (2002). « Government-Nonprofit Relations in Comparative Perspective : Evolution, Themes and New Directions », *Public Administration and Development*, vol. 22, no 1, p. 3-18.

- Brock, Kathy L. et Keith G. Banting (2001). « The Nonprofit Sector and Government in a New Century: An Introduction », dans Brock, Kathy L. et Keith G. Banting (dir.), *The Nonprofit Sector and Government in a New Century*, School of Policy Studies, Queen's University, p. 1-20.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby et Melissa Middleton Stone (2006). « The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature », *Public Administration Review*, vol. 66, no Special Issue, p. 44-55.
- Callon, Michel, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe (2001). *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Paris, Éditions du Seuil, 358 p.
- Coston, Jennifer M. (1998). « A Model and Typology of Government-NGO Relations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no 3, p. 358-382.
- DiMaggio, Paul J. (1983). « State Expansion and Organisational Fields », dans Hall, R. et R. Quinn (dir.), *Organizational Theory and Public Policy*, London, SAGE Publications, p. 147-161.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Emery, Fred E. et Eric L. Trist (1965). « The Casual Texture of Organizational Environments », *Human Relations*, vol. 18, p. 21-32.
- Evers, Adalbert et Jean-Louis Laville (2004). *The Third Sector in Europe*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 266 p.
- Favreau, Louis et Benoît Lévesque (1996). *Développement économique communautaire Économie sociale et intervention*, Ste-Foy, PUQ, 230 p.
- Ford, Jeffrey D. et Laurie W. Ford (1995). « The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 541-570.
- Gioia, Dennis A. et James B. Thomas (1996). « Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 3, p. 370-403.
- Gray, Barbara (1989). *Collaborating Finding common ground for multiparty problems*, San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass Management Series, 329 p.
- Greenwood, Royston et Roy Suddaby (2006). « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields : The Big Five Accounting Firms », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 1, p. 27-48.

- Hacking, Ian (1999). *The Social Construction of What?* , Cambridge, Mass., Harvard University Press, 265 p.
- Hardy, Cynthia, Thomas B. Lawrence et David Grant (2005). « Discourse and Collaboration: the Role of Conversations and Collective Identity », *Academy of Management Review*, vol. 30, no 1, p. 58-77.
- Hassel, Bryan C. (1997). « Balancing Acts: What Charter Schools Teach Us about Government-Nonprofit Contracting », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no 4, p. 442-465.
- Hinings, C. R., Royston Greenwood, Trish Reay et Roy Suddaby (2004). « Dynamics of Change in Organizational Fields », dans Poole, Marshall Scott et Andrew H Van de Ven (dir.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press, p. 304-323.
- Hodgkinson, Virginia et Anne Painter (2003). « Third Sector Research in International Perspective: The Role of ISTR », *Voluntas*, vol. 14, no 1, p. 1-14.
- Hoffman, Andrew J. (1999). « Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry », *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 4, p. 351-371.
- Lawrence, Thomas B. (1999). « Institutional Strategy », *Journal of Management*, vol. 25, no 2, p. 161-188.
- Lawrence, Thomas B., Cynthia Hardy et Nelson Phillips (2002). « Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-institutions », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 281-290.
- Maguire, Steve, Cynthia Hardy et Thomas B. Lawrence (2004). « Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 5, p. 657-679.
- Martí, Ignasi et Johanna Mair (2009). « Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 92-119.
- Najam, Adil (2000). « The Four-C's of Third Sector-Government Relations », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, no 4, p. 375-396.
- Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence et Cynthia Hardy (2004). « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, vol. 29, no 4, p. 635-652.

- Powell, Walter W. et Paul J. DiMaggio (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago & London, University of Chicago Press, 478 p.
- Purdy, Jill M. et Barbara Gray (2009). « Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics on emerging institutional fields », *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 2, p. 355-380.
- Ramanath, Ramya et Alnoor Ebrahim (2010). « Strategies and Tactics in NGO–Government Relations Insights from Slum Housing in Mumbai », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no 1, p. 21-42.
- Rao, Hayagreeva (1998). « Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations », *The American Journal of Sociology*, vol. 103, no 4, p. 912.
- Salamon, Lester M. (2006). « Government-Nonprofit Relations from an International Perspective », dans Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (dir.), *Nonprofits & Government: Collaboration and Conflict*, Washington, D.C., The Urban Institute Press, p. 399-435.
- Scott, W. Richard (2001). *Institutions and Organizations*, 2<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks London, Sage Publications, coll. Foundations for Organizational Science, 255 p.
- Scott, W. Richard (2003). « Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences », *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, no 4, p. 879-894.
- Seitanidi, Maria May et Adam Lindgreen (2010). « Editorial: Cross-Sector Social Interactions », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 1-7.
- Taylor, James R. et Elizabeth J. Van Every (1993). *The Vulnerable Fortress Bureaucratic Organization and Management in the Information Age*, Toronto, Canada, University of Toronto Press.
- Touraine, Alain (1992). *Critique de la modernité*, Paris, Les Éditions Fayard, 510 p.
- Westley, Frances et Harrie Vredenburg (1997). « Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity », *Organization Science*, vol. 8, no 4, p. 381-403.
- Whetten, David A. et Alison Mackey (2002). « A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation », *Business and Society*, vol. 41, no 1, p. 393-414.
- Wright, April L. (2009). « Domination in Organizational Fields : It's Just Not Cricket », *Organization*, vol. 16, no 6, p. 855-885.

- Young, Dennis R. (2000). « Alternative Models of Government-Nonprofit Relations: Theoretical and International Perspectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 149-172.
- Young, Dennis R. (2006). « Complementary, Supplementary, or Adversarial? Nonprofit-Government Relations », dans Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (dir.), *Nonprofits & Government : Collaboration and Conflict*, Washington, D.C., The Urban Institute Press, p. 37-106.

# **Chapitre VII - La formalisation des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État au quotidien : un travail institutionnel d'accommodation, de protection identitaire et de *strategizing* cognitif**

## **Résumé**

La formalisation des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État – à travers des ententes contractuelles, de collaboration ou des partenariats, etc. – comporte des avantages potentiels, mais aussi de nombreux risques et enjeux pour chacune des parties. Or jusqu'à présent, peu d'études ont examiné concrètement comment les acteurs engagés dans ces relations font face aux défis qu'elles posent. La formalisation de ces relations correspond, selon nous, à une phase spécifique d'institutionnalisation du champ institutionnel où elles prennent place. Cette phase, située entre l'émergence et la maturité nécessite un travail institutionnel important. C'est ce que démontre l'analyse en profondeur des activités de 3 acteurs clés ayant participé à la formalisation des relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et le gouvernement provincial du Québec et la Ville de Montréal. Les activités répertoriées renvoient à trois formes de travail institutionnel soit un travail d'accommodation, un travail de protection identitaire et un travail de *strategizing* cognitif. L'article se termine en discutant des contributions à la littérature sur les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État ainsi qu'à celles sur la théorie institutionnelle.

## 7.1 Introduction

Dans les dernières décennies, les relations entre les organisations du tiers secteur (OTS) et l'État se sont largement multipliées et diversifiées tant dans les pays industrialisés que dans ceux en développement (Feiock et Andrew 2006; Brown et Trout 2004; Proulx, Bourque et Savard 2007; Seitadini et Lindgreen 2012; Salamon 2010). Toutefois, les travaux font bien ressortir combien ces relations restent complexes, difficiles voire même risquées (Gazley et Brudney 2007; Jones 2007; Cairns et Harris 2011). Cela semble particulièrement le cas lorsque ces relations s'intensifient et se formalisent à partir d'ententes contractuelles ou de partenariats. Cette étape présente d'importants défis pour chacune des parties : les représentants des OTS risquent de voir leurs pratiques altérées, leur capacité d'innovation ou leur autonomie réduite alors que pour ceux de l'État, ils doivent, entre autres, s'assurer que les fonds publics engagés soient utilisés de manière légitime. Comment font-ils alors au quotidien pour assurer la formalisation des relations tout en diminuant les risques pour les deux parties?

Dans cet article, nous nous appuyons sur la théorie institutionnelle pour répondre à cette question. Les relations OTS/État se déploient autour d'enjeux et de problèmes sociaux (Selsky et Parker 2010; Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011; Seitadini et Lindgreen 2010) et, par conséquent, elles se structurent dans un champ institutionnel donné (Hoffman 1999). Nous partons de l'idée que la formalisation des relations OTS/État est une phase critique qui a lieu au moment où un champ institutionnel quitte le stade d'émergence, mais n'est pas encore un champ fortement institutionnalisé. Jusqu'à maintenant, les travaux empiriques n'ont pas permis de dégager en quoi consiste, ce que Lawrence et Suddaby (2006) ont appelé, le travail institutionnel des individus qui font en sorte qu'un champ s'institutionnalise. C'est pourquoi cette étude cherche à mettre au jour quelles sont les activités concrètes et les formes de travail institutionnel qui sont caractéristiques de cette étape charnière entre l'émergence et l'institutionnalisation d'un champ institutionnel.

Cet article s'appuie sur une étude de cas longitudinale des relations entre des organisations locales engagées dans le développement économique communautaire à Montréal, soit les corporations de développement économique communautaire (CDEC) et le gouvernement provincial du Québec et la

Ville de Montréal. Les données recueillies concernent la phase de formalisation des relations entre CDEC et pouvoirs publics entre 1997 et 2004, c'est-à-dire dans le contexte de ratification de deux ententes formelles importantes (mandat de CLD et Contrat de ville). À partir de l'examen en profondeur des activités de trois acteurs qui ont été des individus clés de cette étape, trois formes de travail institutionnel ont été identifiées : un travail d'accommodation, un travail de protection identitaire et un travail de *strategizing* cognitif.

Cet article comporte cinq parties. Après avoir fait ressortir les défis associés à la gestion des relations OTS/État lorsque celles-ci se formalisent, nous présentons les notions de champ et de travail institutionnels. Nous exposons ensuite la méthodologie de recherche et d'analyse des données recueillies. Puis, nous présentons les résultats de nos analyses en faisant état des activités composant le travail institutionnel effectué par les acteurs concernés. La discussion qui suit porte sur les formes de travail institutionnel identifiées. L'article se termine en discutant des contributions à la littérature sur les relations OTS/État ainsi qu'à celles sur la théorie institutionnelle.

## **7.2 Formalisation des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État**

Selon les chercheurs, la multiplication et la complexification des relations OTS/État sont non seulement souhaitables (Salamon 1995; Alexander et Nank 2009) mais aussi inévitables (Austin 2000; Selsky et Parker 2005; Thomson et Perry 2006). La complémentarité entre les secteurs associatif et public apparaît ainsi comme une opportunité à exploiter dans la provision de services publics de même que dans l'élaboration de politiques publiques. Miser sur la complémentarité devrait donc entre autres permettre de réduire les coûts, d'innover et de fournir des réponses mieux adaptées à la complexité croissante des besoins sociaux et économiques (Salamon 1995; Gidron, Kramer et Salamon 1992; Walden 2006). Toutefois, ces relations OTS/État demeurent complexes, difficiles et risquées (Bryson, Crosby et Stone 2006; Cairns et Harris 2011). En effet, ces relations adoptent des formes variées qui vont de l'adversité à la collaboration (Young 2006; Salamon 2010). Elles se déploient sur plusieurs niveaux, du local – à l'échelle d'un quartier, d'une ville – jusqu'à l'international. Elles mettent en relation des organisations fort différentes en terme de taille – d'un

ministère qui emploie plusieurs centaines de personnes au petit groupe communautaire qui fonctionne avec une ou deux ressources et quelques bénévoles – comme en terme de culture et de logiques – de la logique bureaucratique à la culture du militantisme et de la défense des droits. Ces relations sont également souvent caractérisées par une inégalité marquée dans le rapport de force vu les pouvoirs et ressources dont dispose l'État.

Pour certains, il est donc difficile, voire impossible, de les mener vers le succès (Bryson, Crosby et Stone 2006). Il s'agit en effet de relations qui comportent plusieurs risques (Hassel 1997; Gazley et Brudney 2007). Il semble que les difficultés rencontrées et les risques encourus soient particulièrement critiques et importants lorsque les relations OTS/État atteignent un certain niveau de formalisation, c'est-à-dire d'interaction et d'échanges renforçant l'interdépendance entre les deux parties (Smith et Lipsky 1993; Hassel 1997; Takahashi et Smutni 2002; Van Slyke 2007; Salamon 2002). C'est le cas par exemple lorsque ces relations adoptent une forme contractuelle ou encore que les parties s'engagent dans des ententes de collaboration ou de partenariat. Face à l'intensification des relations qui misent sur une réciprocité et un engagement plus soutenus (Coston 1998; Gazley et Brudney 2007), les OTS risquent de voir leurs pratiques altérées. Leur capacité d'innovation et leur autonomie pourraient s'en trouver réduite et leur stabilité financière menacée et, en plus, elles peuvent avoir à consacrer une proportion considérable de temps et de ressources à des activités qui les éloignent de leur mission (Gazley et Brudney 2007; Shaw 2003; Van Slyke 2006; Kramer 1994; Walden 2006). Les risques sont également présents pour l'État : risque de perte de contrôle ou de mauvaise utilisation des deniers publics, menaces à l'autorité et à la légitimité des interventions publiques (Gazley et Brudney 2007; Hassel 1997). Enfin, la formalisation des relations entraîne pour tous des investissements importants en ressources financières et organisationnelles ainsi qu'en temps pour les individus qui s'y engagent (Ferris 1993; Gray 2003; Grønbjerg 1990; Shaw 2003; Gazley et Brudney 2007; Thomson et Perry 2006).

Les travaux actuels sur les relations OTS/État ne permettent pas de saisir le caractère critique de cette étape de formalisation parce qu'elles ne reposent généralement pas sur une vision historique et construite du phénomène. Bien que plusieurs auteurs aient reconnu le caractère dynamique et social de ces relations (DiMaggio 1983; Smith et Grønbjerg 2006; Anheier et Salamon 1998; Young 2000), la majorité des travaux cherchent généralement à déterminer l'influence de certaines

caractéristiques organisationnelles ou sectorielles sur les relations (Bigelow et Stone 1995; Foster et Meinhard 2002; Guo et Acar 2005) ou encore à étudier l'impact sur les OTS de nouveaux programmes ou de nouvelles politiques publiques (Alexander 1999; Grønbjerg et Salamon 2002; Selden et Sowa 2006; Taylor et Bassi 1998; Nikolic et Koontz 2007). Toutefois, il est nécessaire de s'intéresser à la manière dont ces relations évoluent, et plus particulièrement comment elles se formalisent, pour comprendre la complexité du phénomène (Cho et Gillespie 2006; Provan, Isett et Milward 2004; Nikolic et Koontz 2007).

Par ailleurs, lorsque les relations OTS/État se formalisent, cela demande en plus des investissements importants en temps de la part des individus qui s'y engagent (Ferris 1993; Gray 2003; Grønbjerg 1990; Shaw 2003; Gazley et Brudney 2007; Thomson et Perry 2006). En effet, la littérature indique que beaucoup de temps, d'énergie et d'argent sont ainsi engagés dans le développement et le maintien de relations qui sont complexes et dont les chances de succès sont réduites. Toutefois, il n'existe que très peu d'études qui se sont intéressées aux actions des individus dans le processus de construction des relations. Mis à part quelques études menées sur le leadership (Bryson, Crosby et Stone 2006), la confiance (Alexander et Nank 2009; Shaw 2003; Van Slyke 2007) et les mesures de performance des individus (Vigoda 2001), aucune recherche à notre connaissance ne s'est intéressée à la « pratique », voire à « l'action située » (Schatzki, Knorr-Cetina et Savigny 2001) des individus qui s'engagent dans la construction des relations OTS/État. Or, cet intérêt pour les activités des individus engagés dans les relations OTS/État permettrait de générer des données empiriques sur comment les individus qui s'engagent au quotidien dans ces relations font face aux défis et à la complexité qu'elles engendrent et cela particulièrement dans la phase de leur formalisation.

Pour mieux comprendre ce que font les individus dans la construction des relations OTS/État lors de la formalisation de ces dernières, nous proposons de mobiliser la théorie institutionnelle et plus spécifiquement les notions de champ et de travail institutionnels.

### 7.3 Champ en voie d'institutionnalisation et formalisation

Dans la théorie institutionnelle, le champ institutionnel (*organisational field*) désigne « une communauté d'organisations » (Scott 1995) fondée sur deux éléments : 1) un ensemble partagé d'institutions, c'est-à-dire de pratiques, de normes, de règles et de signification (Scott 1995; Lawrence et Philips 2004) et 2) un réseau d'interactions, car « [les organisations du champ] interagissent entre elles de façon plus fréquente et plus déterminante qu'avec les organisations à l'extérieur du champ » (Scott 1994 : 207-208 – traduction libre). Aussi, le champ institutionnel est-il un objet dynamique (Wooten et Hoffman 2008; Hinings et al. 2004; Hoffman 1999; Oakes, Towley et Cooper 1998). Un champ institutionnel émerge autour d'innovations (technologiques ou sociales), d'intérêts, d'enjeux ou de problèmes qui interpellent des acteurs (Hoffman 1999; Bourdieu et Wacquant 1997; Gray 1989; Wooten et Hoffman 2008). Au fil du temps et des interactions, le champ tend ensuite à se structurer : « le concept de structuration décrit bien ce processus de maturation graduel, de spécification des rôles, des comportements, des interactions dans un champ institutionnel. » (Hinings et al. 2004 – traduction libre).

Dans ce processus de structuration, le champ passe par différents stades qui correspondent en quelque sorte au cycle de vie des institutions décrit par Scott (2001) ou Tolbert et Zucker (1996) : le champ peut ainsi être émergent, mature ou en crise. Les caractéristiques du champ varient en fonction du stade où il se trouve. Les deux stades les mieux développés dans la littérature sont celui de champ émergent, terrain propice aux activités des entrepreneurs institutionnels (Maguire, Hardy et Lawrence 2004; Lawrence et Suddaby 2006; Hardy et Maguire 2008) et celui de champ mature aussi appelé fortement institutionnalisé (Fligstein 1997; Greenwood, Suddaby et Hinings 2002; Greenwood et Suddaby 2006). Le champ émergent ou *underorganized domain* (Hardy 1994 dans Maguire, Hardy et Lawrence 2004) est caractérisé par une absence de structure interne (Fligstein 1997). Les institutions du champ sont peu nombreuses et diffuses et les pressions institutionnelles sont faibles (Maguire, Hardy et Lawrence 2004). Ce sont donc des champs où les possibilités d'action stratégique et opportuniste sont élevées (DiMaggio 1988; Fligstein 1997) et qui comportent un « potentiel de réseautage » élevé (Gray 1985). Le champ mature est, à l'inverse, fortement structuré (Fligstein 1997; Greenwood, Suddaby et Hinings 2002; Greenwood et Suddaby 2006). Les

acteurs qui le composent sont conscients de leur présence et de celle des autres dans le champ. Les règles sont claires, les institutions du champ sont bien définies, fortes, largement diffusées et acceptées. Toutefois, les travaux de certains auteurs suggèrent qu'entre le champ émergent et le champ mature, se trouverait un stade intermédiaire, un stade de structuration ou d'institutionnalisation du champ (Hoffman 1999; Purdy et Gray 2009; Tolbert et Zucker 1996). Cependant, jusqu'à présent ce stade du champ « en voie d'institutionnalisation » n'a pas été étudié ni développé dans la littérature.

Le champ en voie d'institutionnalisation constitue pourtant un stade critique puisque c'est à ce moment que les efforts pour institutionnaliser le champ émergent sont le plus susceptibles de devenir source de conflits, de turbulences voire de « guerres institutionnelles » (Hoffman 1999; Purdy et Gray 2009; Wooten et Hoffman 2008). À ce stade, le champ porte ce qui a émergé de façon isolée, locale, au stade précédent et qui a peut-être commencé à se diffuser : innovations sociales, nouvelles pratiques, peut-être même nouvelles formes organisationnelles; ce sont des « proto-institutions » (Purdy et Gray 2009; Lawrence, Hardy et Philips 2002; Zietsma et McKnight 2009; Martí et Mair 2009). Les OTS sont d'ailleurs souvent à l'origine de ces innovations qu'elles développent en réponse à de nouveaux problèmes ou besoins sociaux (Anheier et Salamon 1998; Walden 2006; Young 2000). Dans le champ en voie d'institutionnalisation, ces nouvelles façons de faire ne font pas encore consensus entre les acteurs, elles ne sont pas encore légitimées. Lorsqu'elles le deviendront, le champ passera alors au stade suivant, celui d'un champ mature ou institutionnalisé.

Le champ en voie d'institutionnalisation est donc potentiellement porteur de conflits, de compétitions entre différentes théorisations (Purdy et Gray 2009). L'engagement de l'État, dans la formalisation des relations avec le tiers secteur par exemple, est d'ailleurs un facteur structurant du champ (DiMaggio 1983) qui le propulse sur la voie de l'institutionnalisation. Mais c'est également une source potentielle de conflit dans l'orientation qu'il peut donner à cette structuration et qui peut aller à l'encontre de celle souhaitée par d'autres acteurs du champ, dont les OTS. Le stade « en voie d'institutionnalisation » est d'autant plus critique que l'institutionnalisation des relations OTS/État n'est pas encore assurée (Purdy et Gray 2009; Greenwood et Suddaby 2006; Pache et Santos 2010) et que celle-ci peut venir modifier les enjeux qui structurent ces relations (Purdy et Gray 2009;

Favreau et Lévesque 1996; Bouchard 2006). Ainsi, les acteurs collectifs et individuels qui représentent le tiers secteur ou l'État doivent faire un travail institutionnel important lorsqu'ils participent à la formalisation des relations qu'ils entretiennent autour d'enjeux spécifiques.

## **7.4 Travail institutionnel et formalisation**

Le travail institutionnel désigne « l'action orientée des individus et des organisations dans la création, le maintien et la perturbation des institutions » (Lawrence et Suddaby 2006 : 215 – traduction libre). Par le biais de la notion de travail institutionnel, on s'intéresse donc aux activités, aux pratiques des acteurs individuels ou organisationnels dans le changement et dans le maintien des institutions dans un champ. La notion de travail institutionnel permet de s'intéresser aux effets des acteurs sur les institutions ou plus exactement sur le cycle de vie des institutions (Wooten et Hoffman 2008; Lawrence, Suddaby et Leca 2009). Entre autres, les travaux autour du travail institutionnel examinent les activités qui sont associées à la création, le maintien ou la perturbation des institutions (Lawrence et Suddaby 2006). De plus, ces activités sont aussi associées aux éléments des institutions qu'elles affectent (Lawrence et Suddaby 2006; Perkman et Spicer 2008) : les éléments régulateurs, les éléments normatifs ou les éléments cognitifs (Scott 1995; 2001).

Au total, les travaux permettent de répertorier 18 activités de travail institutionnel (tableau VII). Sur ce nombre, on peut constater que le travail institutionnel des acteurs organisationnels dans la création de nouvelles institutions a été de loin le plus étudié dans les quinze dernières années (9 activités). Le champ émergent est propice à l'apparition d'entrepreneurs institutionnels et aux activités de création de nouvelles institutions telles que la revendication, la construction de réseaux normatifs ou la théorisation. Le champ mature ou fortement institutionnalisé est plutôt le siège des activités associées au travail de maintien des institutions comme le contrôle ou la routinisation. Le travail institutionnel de maintien (6 activités) et de perturbation (3 activités) des institutions a reçu beaucoup moins d'attention, particulièrement quand celui-ci touche les éléments cognitifs (aucune activité). Les plus récents travaux empiriques sur le travail institutionnel présentent un peu plus d'équilibre entre le travail de création – entrepreneurs institutionnels (Zietsma et McKnight 2009;

Tracey, Philips et Jarvis 2011), le travail de maintenance (Trank et Washington 2009; Zilber 2009) et le travail de perturbation (Maguire et Hardy 2009) des acteurs organisationnels.

Jusqu'à maintenant, les travaux empiriques sur le sujet se sont principalement intéressés à l'action des acteurs collectifs (Battilana 2006). Seuls quelques travaux sur les entrepreneurs institutionnels font sur ce point exception (Maguire, Hardy et Lawrence 2004; Boxenbaum et Battilana 2005; Coulombe et Marti 2009). De plus, dans un champ en voie d'institutionnalisation, entre émergence et maturité, entre création et maintien, on ne sait pas encore en quoi consiste le travail institutionnel et quels sont les types d'activités qui le caractérisent. C'est dans le but de mieux comprendre en quoi consiste le travail institutionnel caractéristique d'un champ en voie d'institutionnalisation que nous proposons d'examiner ce que font les individus engagés dans les relations OTS/État lors de la période critique de formalisation de ces relations.

## **7.5 Méthodologie de l'étude empirique**

Cet article s'appuie sur une étude de cas longitudinale en profondeur (Patton 2002) de la formalisation des relations entre des organisations locales engagées dans le développement économique communautaire à Montréal, soit les corporations de développement économique communautaire (CDEC) et l'État, soit le gouvernement provincial du Québec et la Ville de Montréal. Le champ du développement local à Montréal comporte de nombreux acteurs collectifs (eg. groupes communautaires, syndicats, milieux d'affaires, etc.) qui sont fédérés par les CDEC depuis leur création. La région de Montréal compte aujourd'hui dix CDEC. Ainsi, les CDEC et le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal sont des acteurs influents et incontournables de l'évolution de ce champ; les relations qu'ils entretiennent sont au cœur de sa structuration. En plus d'être un cas critique au sens de Yin (1994), les relations entre les CDEC et l'État dans le champ du développement local à Montréal offrent un contexte « où le phénomène qui nous intéresse est observable de façon transparente » (Eisenhardt 1989 : 537 – traduction libre). Dans le cadre de cet article, nous avons dans un premier temps, comme le suggère Langley (1999), reconstruit l'évolution du champ à l'étude afin d'en retracer les contours et les principaux acteurs et de valider l'existence de la période significative que nous appelons « en voie d'institutionnalisation ».

### **7.5.1 Formalisation des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État : le cas des CDEC de Montréal**

Les premières Corporations de développement économique communautaire (CDEC) sont apparues à Montréal au milieu des années 1980 en réaction aux interventions de l'État alors jugées inadaptées. Inspirées d'initiatives semblables aux États-Unis, les CDEC proposaient alors une approche du développement radicalement nouvelle se traduisant autant dans leur intervention que dans leur structure. Dans les années 1990, on compte neuf de ces CDEC sur le territoire de la Ville de Montréal. Elles déclinent leur intervention autour de trois grands axes soit l'emploi et l'employabilité, le soutien à l'entrepreneuriat et la concertation locale. En 1997, le gouvernement provincial du Québec dépose sa Politique de soutien au développement local et régional. Dans cette politique, le gouvernement s'engage pleinement et ouvertement dans le développement local. En plus de mesures financières importantes qui comprennent la création de Fonds dédiés au développement économique local, la Politique prévoit aussi la création de Centres locaux de développement, les CLD, à l'échelle de la province. Un CLD est un « guichet multi-services à l'entrepreneuriat géré par le milieu local et offrant les services de base en matière de soutien aux entreprises (entrepreneurs potentiels ou en activités, entrepreneurs individuels ou collectifs), incluant les entreprises de l'économie sociale.»<sup>52</sup> Le gouvernement souhaite alors que les CDEC deviennent des CLD. Ce que les CDEC refusent. Finalement, en 1998, un protocole d'entente est signé entre le gouvernement du Québec et les CDEC; les CDEC deviennent des mandataires CLD. Avec le mandat CLD, le financement en provenance du gouvernement provincial est aussi substantiellement augmenté en retour de quoi, des mandats précis sont dévolus aux CDEC avec des attentes de résultats et un cadre spécifique de reddition de comptes. Le protocole d'entente est donc beaucoup plus détaillé que les précédents<sup>53</sup>. À partir de ce moment s'installent donc des relations plus fortes entre les CDEC et le gouvernement provincial du Québec qui misent sur une certaine réciprocité et un engagement plus intense des parties. Mais cette formalisation des relations comporte des enjeux institutionnels, car le gouvernement dans sa Politique met de l'avant un modèle de développement local différent de celui des CDEC.

---

<sup>52</sup> Guide d'implantation des CLD, Gouvernement du Québec, ministère des Régions, 1997, p.2.

<sup>53</sup> Protocoles de 1985 et de 1987 signés avec le gouvernement provincial du Québec et protocole de 1990 et 1995 signés avec la Ville de Montréal et le gouvernement provincial du Québec.

Cette formalisation va par ailleurs se poursuivre au début des années 2000, avec la Ville de Montréal cette fois, dans le cadre des réorganisations municipales. La fusion de la Ville de Montréal avec ses 27 municipalités de banlieue va, dans les faits, obliger la Ville à formaliser les interventions autour du développement local ce qui va affecter les CDEC et leur champ d'intervention. Ainsi, en 2000, un comité de travail regroupant des représentants des CDEC de Montréal et de la banlieue, des représentants de la Ville de Montréal, des représentants des villes de banlieue et un représentant du gouvernement du Québec est mis sur pied. Ce comité est chargé de réfléchir à l'organisation des services en lien avec le développement local et le développement économique dans la nouvelle Ville de Montréal. Les membres du comité ne parviennent pas à s'entendre sur une proposition. Suite à l'élection de la nouvelle administration municipale (4 novembre 2001), les travaux du comité prennent fin et le comité est dissous. La nouvelle Ville de Montréal est créée le 1<sup>er</sup> janvier 2002. En juin 2002, se tient le Sommet de Montréal qui invite « la fonction publique municipale et les représentants de la société civile [...] pour convenir d'une vision commune du devenir de la nouvelle ville. »<sup>54</sup> Le développement de l'économie locale fait partie d'un des cinq axes de réflexion du Sommet et deviendra un des 19 chantiers « créés pour assurer la continuité et concrétiser les projets jugés prioritaires. »<sup>55</sup> Les travaux de ce chantier sur le développement local se formaliseront dans le Contrat de ville, un pacte fiscal entre la Ville de Montréal et le gouvernement du Québec qui fait suite aux réorganisations municipales. Ce Contrat sera signé par les parties à Montréal le 30 janvier 2003 et reconnaît la nécessité de mettre à profit « la dynamique et les expériences existantes dans les milieux locaux ainsi que les pratiques de développement économique communautaire existantes. »<sup>56</sup>

Ainsi, durant la période que nous avons étudiée entre 1997 et 2004, on peut clairement voir s'établir entre les deux parties engagées une tension, chacune cherchant à établir son modèle de développement local et ainsi s'assurer une position dominante dans ce champ institutionnel. C'est dans ce contexte de formalisation du champ à travers la Politique provinciale de 1997 et les

---

<sup>54</sup> Ville de Montréal (2006), *Sommet de Montréal 2002*, Récupéré le 8 mars 2011 de

[http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=2137,2657439&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2137,2657439&_dad=portal&_schema=PORTAL)

<sup>55</sup> Ville de Montréal (2006), *Sommet de Montréal 2002, Les chantiers*, Récupéré le 8 mars 2011 de

[http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=2137,2657425&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2137,2657425&_dad=portal&_schema=PORTAL)

<sup>56</sup> Ville de Montréal et Gouvernement du Québec, *Contrat de ville de Montréal 2003-2007*, janvier 2003, p. 36.

réorganisations municipales du début des années 2000 que nous avons étudié les activités des individus engagés dans les relations entre les CDEC et l'État.

### 7.5.2 Collecte des données

La collecte des données s'est déroulée de 1999 à 2004. Elle a permis de recueillir des données issues de plusieurs sources et ce, de façon rétrospective (pour la période de 1997 à 1999) comme en temps réel (pour la période de 1999 à 2004). La présente étude de cas est ainsi basée sur une collecte de données documentaires, de données d'observation et de données issues d'entretien semi-dirigés. La collecte documentaire a permis de recueillir ou consulter des documents publics (rapports annuels, mémoires, plans d'action), mais également des documents à diffusion restreinte (procès-verbaux de réunions du conseil d'administration, de comités stratégiques ou de rencontres avec des élus, des plans stratégiques, des mémos internes). De l'observation participante et non participante a été faite lors de réunions du conseil d'administration de deux CDEC, lors de réunions de différents comités de travail dont le comité d'orientation stratégique dans une CDEC, lors d'assemblées générales dans deux CDEC ainsi que lors d'événements publics comme celui du 18 novembre 2002 qui a réuni plus de 500 représentants d'entreprises et de partenaires venus témoigner du travail des CDEC de Montréal. Au total, plus d'une vingtaine de réunions et trois événements publics ont fait l'objet d'observation. Enfin, 32 entretiens semi-dirigés ont été complétés auprès de 4 représentants de l'État et de 16 personnes provenant de 4 CDEC différentes. C'est à partir de ce matériel que nous avons effectué le choix des individus dont nous examinerons en profondeur les activités de travail institutionnel accomplies lors de la formalisation des relations entre les CDEC et l'État que nous avons étudiées.

### 7.5.3 Choix des cas d'individus

Quatre critères ont retenu notre attention pour identifier les individus dont nous examinerons les activités de travail institutionnel effectué en participant à la construction des relations entre les CDEC et l'État. D'abord, il fallait que ces individus aient une certaine **ancienneté**, c'est-à-dire qu'ils ne soient pas arrivés en poste trop récemment afin qu'ils soient en mesure de bien mettre en

perspective leurs activités au moment de la formalisation par rapport à leurs activités de la période précédant la formalisation. L'ancienneté dans le poste occupé lors de l'enquête constituait le principal indicateur, et l'ancienneté dans l'organisation (mais dans un poste différent de celui occupé) un indicateur secondaire.

Il fallait ensuite que ces individus soient **activement engagés** dans la construction des relations entre les CDEC et l'État; c'est-à-dire qu'une proportion importante de leurs activités globales y soient consacrées et bien sûr qu'ils s'y investissent au-delà des exigences de leurs fonctions. Ainsi, la proportion de temps alloué à des activités impliquant les CDEC et l'État ainsi que le cumul d'activités « facultatives » telles la participation à de nombreuses activités et comités en dehors de leurs tâches, la production volontaire d'écrits ou de documents sans qu'il y ait eu demande spécifique, ont été pris en compte.

Puis, nous avons utilisé les critères de Maguire, Hardy et Lawrence (2004) et de Battilana, Leca et Boxenbaum (2009) pour choisir parmi les individus retenus ceux qui étaient les plus susceptibles de faire du travail institutionnel. Selon ces auteurs, les travailleurs institutionnels sont des individus dont la position formelle et symbolique leur permet d'occuper une position d'interface significative et d'avoir une légitimité importante auprès des différentes parties prenantes dans un champ. En ce qui concerne la **position d'interface**, nous avons pris en compte l'exploitation par les individus des interfaces formelles et informelles. Les interfaces formelles sont celles conférées par le poste occupé (position formelle). Certains postes, comme celui de directeur d'une CDEC par exemple, composent avec un plus grand nombre d'interfaces et mettent en lien des représentants de différentes parties prenantes plus que d'autres. Les interfaces informelles, elles, font référence au réseau personnel et informel de l'individu qui peut être le produit historique d'un parcours professionnel, de formation ou de relations personnelles. Le nombre d'interfaces formelles et informelles, le nombre de parties prenantes différentes touchées par ces interfaces constituaient ainsi de bons indicateurs pour ce critère, mais également l'usage réel et plus ou moins intensif que fait l'individu de ces réseaux. Une représentation sommaire sous forme de réseau (sociogramme simple) à partir des données colligées a aidé dans la sélection des individus.

Sur le plan de la **légitimité**, les auteurs (Maguire, Hardy et Lawrence 2004; Battilana, Leca et Boxenbaum 2009) soulignent qu'elle doit reposer sur une base la plus large possible de façon à être reconnue auprès des différentes parties prenantes. Cette légitimité peut reposer sur une identité que l'on attribue à la personne comme aussi sur des qualités qui lui sont propres. Nous nous sommes donc intéressées aux individus cités en référence par les personnes interrogées. La fréquence de citation, la diversité des personnes citant (personnes citées par diverses parties prenantes ou une seule des parties prenantes) constituant ainsi des indicateurs de légitimité. La source ou justification utilisée pour citer en référence et la fréquence de répétition de ces justifications a aussi été utilisée pour qualifier l'ampleur et la profondeur de la légitimité d'un individu. Par exemple, certains individus semblaient présenter des qualités personnelles ou des aptitudes reconnues par plusieurs. À l'aide de ces quatre grands critères et des différents indicateurs associés à chacun, nous avons finalement identifié trois individus, soit deux directeurs de CDEC et un fonctionnaire du gouvernement provincial que nous appellerons Michel T., Pauline F. et Edgar L. (trois noms fictifs)<sup>57</sup>. Le tableau VIII résume les principales caractéristiques de chacun des individus retenus et fournit des exemples pour chaque critère retenu.

### **7.5.3.1 Michel T.**

Du côté des CDEC, Michel T. est le directeur d'une CDEC fondée en 1991, soit dans la troisième et dernière vague de création de CDEC sur le territoire de la ville de Montréal. Il est entré en poste quelques mois seulement après la fondation de la CDEC et constitue à ce titre un des plus anciens directeurs de CDEC toujours en poste au début de l'étude. Michel T. est reconnu pour sa présence assidue aux diverses réunions, rencontres et événements en lien avec sa CDEC ou avec les CDEC de Montréal et ce, même lorsque sa présence n'est pas requise; ce qui lui a même valu parfois quelques reproches à l'interne. Il participe ainsi généralement aux réunions de tous les comités de sa CDEC, aux réunions des comités interCDEC, aux comités, événements impliquant sa CDEC ou sur son territoire. Il est aussi de tous les comités de travail : ceux de sa CDEC, ceux issus du

---

<sup>57</sup> L'application rigoureuse des quatre critères de sélection n'a permis de retenir qu'un seul individu du côté de l'État. Cependant, comme nous nous intéressons aux activités des individus engagés dans les *relations* OTS/État et non pas aux activités des individus œuvrant dans un type particulier d'organisation, nous croyons que l'apparente sur-représentation des OTS (2 individus sur 3) constitue, certes, une limite de cette étude exploratoire mais non une atteinte à sa validité.

regroupement des CDEC de Montréal et ceux avec les pouvoirs publics. Il a été un des membres délégués par l'InterCDEC au comité de négociation avec le gouvernement provincial dans le cadre de la nouvelle Politique de soutien au développement local et régional (mandat CLD). Dans la foulée des réorganisations municipales, il a aussi été très impliqué comme chef du Chantier sur le développement local du Sommet de Montréal en 2002 et au comité de suivi, de même que dans l'organisation d'un événement public majeur en novembre 2002 pour ne nommer que ceux-là. Il n'hésite pas à étirer ses journées de travail ou à raccourcir sa période de vacances si des dossiers importants le demandent. Et il continue d'écrire des billets et des articles pour les médias locaux même si c'est en dehors de sa tâche. Michel T. fait preuve d'un tel engagement de façon constante depuis son arrivée à la CDEC.

De par sa position formelle de directeur de CDEC, il est naturellement en interface avec le personnel et les membres de sa CDEC, mais également avec les différentes parties prenantes présentes sur le territoire de sa CDEC ainsi qu'avec les directeurs et présidents des autres CDEC de Montréal, des autres CDEC du Québec ainsi qu'avec les représentants (fonctionnaires et élus) des pouvoirs publics (provincial, municipal et fédéral). Très actif et politisé, il fait un usage intensif des interfaces formelles qui s'offrent à lui comme des nombreuses interfaces informelles. Ayant par le passé été très actif en politique provinciale à titre d'attaché politique d'un ministre qui est aujourd'hui le maire de Montréal, il bénéficie d'un vaste réseau de connaissances dans le monde politique. Enfin, sa présence et ses activités sur le territoire desservi par sa CDEC depuis presque vingt ans et son ancienneté comme directeur général de la CDEC lui fournissent également un réseau assez développé dont il fait un usage significatif. Ce vaste réseau, son parcours professionnel, sa longévité en poste – qui en fait un doyen parmi les directeurs de CDEC – ainsi que plusieurs qualités personnelles semblent constituer la base de la légitimité importante qu'il a aux yeux des personnes interrogées lors de la collecte des données. Cité à maintes reprises par les répondants comme un acteur important et influent dans le rapport des CDEC de Montréal avec le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal, Michel T. est également perçu comme un stratège politique doué. Cela explique pour plusieurs qu'il ait été appelé à jouer un rôle de premier plan dans plusieurs des comités de travail et autres instances de négociation avec les pouvoirs publics (provincial et municipal).

### 7.5.3.2 Pauline F.

Au moment de l'étude, Pauline F. est directrice d'une des plus grosses CDEC de Montréal qui est également l'une des trois premières fondées dans cette ville au milieu des années 1980. Entrée en poste comme directrice de la CDEC en 1994, Pauline F. connaît cependant bien l'histoire des CDEC ayant elle-même participé à l'émergence du mouvement de développement économique communautaire (DEC) alors qu'elle était directrice d'un YMCA d'un autre quartier central de Montréal. Issue du milieu associatif communautaire, militante et engagée, Pauline F. est très présente aux diverses réunions, rencontres et événements. Peut-être l'est-elle un peu moins que les deux autres, mais en mettant en perspective sa situation familiale de chef de famille monoparentale, on peut constater que son engagement dépasse les exigences de son poste. Outre sa présence, elle initie plusieurs événements rassembleurs de mobilisation sur son territoire et avec ses partenaires : forums sociaux, jeunesse. Elle sollicite des rencontres aussi avec les élus, les fonctionnaires de son territoire ou ceux responsables de dossiers pertinents. Très proactive, elle ne se limite pas à ce qui est attendu d'elle à titre de directrice.

Comme pour Michel T., son poste et sa position de directrice la mettent en interface avec plusieurs parties prenantes que ce soit du côté des CDEC (à l'interne ou auprès des autres CDEC), du côté des pouvoirs publics (gouvernements fédéral et provincial et Ville de Montréal) ou encore auprès de partenaires territoriaux et sectoriels comme les groupes communautaires, les syndicats, les associations de résidents, etc. Elle utilise activement ces interfaces de même que celles plus informelles qu'elle conserve de ses expériences professionnelles précédentes et qui comptent des interfaces soutenues avec le milieu associatif communautaire, le milieu syndical, le milieu des groupes de femmes, le milieu municipal (la Ville de Montréal, la mairie de l'arrondissement où se trouve la CDEC qu'elle dirige), le milieu de l'économie sociale. Ces interfaces sont sollicitées et utilisées dans les nombreuses mobilisations qu'elle met en branle comme ce fut le cas avec le mandat de CLD en 1998 ou autour du dossier de la Grande Bibliothèque du Québec<sup>58</sup> en 2001. Son parcours professionnel, parmi lequel sa longue présence dans le milieu associatif communautaire et ses accomplissements qui sont constamment soulignés par les répondants, ainsi que ses qualités

---

<sup>58</sup> Aujourd'hui Bibliothèque et archives nationales du Québec (BAnQ).

personnelles fournissent à Pauline F. une légitimité importante auprès des parties prenantes issues du tiers secteur, mais aussi de l'État. Citée à maintes reprises comme leader positive et mobilisatrice, saluée pour ses qualités de gestionnaire à la tête d'une des plus grosses CDEC de Montréal, bien ancrée dans son milieu, Pauline F. a été décrite comme un acteur influent du développement des CDEC à Montréal.

### **7.5.3.3 Edgar L.**

Au sein du gouvernement provincial, Edgar L. est conseiller senior au ministère québécois de la Métropole<sup>59</sup>. Il est l'agent responsable des relations avec les CDEC depuis le début des années 1990 et travaille sur le dossier du développement local à Montréal depuis le milieu des années 1980. Il est l'interlocuteur direct des CDEC au gouvernement provincial. La présence assidue de Edgar L. aux réunions, assemblées et événements de diverses instances (conseil d'administration de CDEC, assemblées générales, comités de travail multipartites, etc.) dépasse très largement les obligations liées à son poste, ce que n'ont pas manqué de souligner toutes les personnes interrogées qui étaient à même d'en témoigner. Edgar L. a même déjà été jusqu'à réduire sa période de vacances afin de produire un rapport d'activités consolidé des résultats des différentes CDEC de Montréal et ce, de sa propre initiative, le rapport en question n'ayant pas fait l'objet d'une demande de la part de ses supérieurs au départ. Cette qualité d'engagement contribue du reste à la grande légitimité dont Edgar L. bénéficie auprès des différentes parties prenantes, nous y reviendrons.

La position formelle occupée par Edgar L. comme fonctionnaire senior du gouvernement provincial et principal interlocuteur des CDEC offre évidemment de nombreuses interfaces à son titulaire et ce, tant du côté de l'État que du côté des acteurs issus du tiers secteur. Or, Edgar L. utilise régulièrement et activement ces interfaces formelles ainsi que celles, informelles, issues de son long parcours dans le développement local à Montréal comme dans l'appareil gouvernemental provincial. De plus, en sa qualité d'interlocuteur premier des CDEC au gouvernement provincial et de par sa présence soutenue dans les diverses réunions et rencontres, Edgar L. bénéficie d'une position d'interface unique; aucun autre individu ayant à la fois des interfaces significatives et

---

<sup>59</sup> Devenu le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir en 20XX.

constantes avec les représentants des gouvernements fédéral et provincial, les représentants de la Ville de Montréal et les CDEC<sup>60</sup>. Il est également le seul à être en relation avec chacune des CDEC prises individuellement comme avec les CDEC de Montréal prises collectivement. Cité par tous comme un acteur individuel incontournable des relations entre les CDEC et le gouvernement provincial du Québec, Edgar L. est du même souffle salué par tous les répondants pour ses qualités personnelles et son expertise qui en font pour plusieurs une personne de référence que l'on consulte et dont on recherche l'avis souvent même de façon informelle. Edgar L. bénéficie ainsi d'une importante légitimité auprès de personnes en provenance de différentes parties prenantes (gouvernement provincial, mais aussi Ville de Montréal, CDEC, mais aussi gens du milieu associatif communautaire, etc.). Urbaniste de formation, engagé dans le développement local depuis le tout début de sa carrière, Edgar L. a ainsi développé une expertise et une capacité d'analyse solides jumelées à beaucoup de rigueur, d'intégrité et d'objectivité, tout autant que d'engagement qui sont soulignés et semblent très appréciés. Cette légitimité forte lui permet de surcroît d'exploiter plus encore les multiples interfaces qui lui sont accessibles. Ainsi, dans un dossier, il a pu remonter jusqu'au conseil des ministres.

#### **7.5.4 Analyse des données**

Comme c'est souvent le cas dans les approches qualitatives, nous avons effectué plusieurs itérations entre l'analyse, le codage et la théorie. Ainsi, à partir des données recueillies, nous avons d'abord tenté de dégager quelles étaient les activités de travail institutionnel dans lesquelles ces individus s'engageaient dans cette période de formalisation des relations et autour de quels enjeux institutionnels se cristallisaient ces activités. Pour ce faire, nous avons analysé et codé les verbatim d'entretien et les notes d'observation. Quant aux documents, ils nous ont permis de valider certaines des informations obtenues. Nous avons ainsi identifié une quarantaine d'activités de travail institutionnel et plus d'une vingtaine d'enjeux institutionnels différents. L'analyse de ces activités a permis de faire ressortir deux grands types d'activités de travail institutionnel, soit des activités génériques ou de support et des activités plus stratégiques en lien avec les enjeux institutionnels

---

<sup>60</sup> Edgar L. a été membre du Comité d'harmonisation de Montréal (CHM), instance de concertation des bailleurs de fonds municipaux (Ville de Montréal), provincial (gouvernement du Québec) et fédéral (gouvernement du Canada) des CDEC. Le Comité a été dissous au début des années 2000.

identifiés (voir l'appendice 7.1 pour des exemples). De là, nous nous sommes intéressées plus en détail aux activités ayant un caractère plus stratégique. Une deuxième séquence de codification nous a permis de raffiner l'analyse des enjeux institutionnels et de les regrouper dans des catégories plus générales, par exemple : définition du développement économique communautaire (DEC), identité des CDEC, mandats et rôles des CDEC, gouvernance des CDEC, etc. En lien avec certains éléments de la théorie institutionnelle, nous avons enfin cherché à organiser les différents enjeux institutionnels et les activités de travail institutionnel qui y étaient associées selon qu'elles visaient le pilier institutionnel régulateur, normatif ou cognitif (Lawrence, Suddaby et Leca 2009; Perkman et Spicer 2008; Scott 1995). Puis, à partir des activités institutionnelles identifiées, nous avons dégagé pour chacun des piliers institutionnels ou types de travail institutionnel (travail institutionnel régulateur, travail institutionnel normatif et travail institutionnel cognitif) des groupes d'activités significatifs. Ces groupes d'activités nous ont ainsi permis de caractériser le travail institutionnel des individus dans un champ en voie d'institutionnalisation.

Appendice 7.1 – Exemple de données codées lors de la 1<sup>re</sup> codification

## 7.6 Résultats

Cette section présente les activités concrètes des individus engagés dans le travail institutionnel dans un champ en voie d'institutionnalisation en fonction du pilier institutionnel qu'elles affectent : pilier régulateur, pilier normatif ou pilier cognitif (Scott 1995; Perkman et Spicer 2008). Les activités dirigées vers les éléments du pilier régulateur qui ont été observées sont des activités de négociation directe, des activités d'inflexion du rapport de force et des activités de construction de confiance (*trustbuilding*). L'analyse a permis de constater que les activités orientées vers les éléments du pilier normatif correspondent à des activités d'affirmation de l'identité, d'évaluation normative et de maintien du réseau normatif. Enfin, des activités de construction de sens (*sensemaking*), de théorisation et d'éducation sont apparues comme les activités du travail institutionnel relevant du pilier cognitif. Nous détaillons ci-après chacun de ces types d'activités à partir des résultats de l'analyse.

## **7.6.1 Activités dirigées vers le pilier régulateur**

L'analyse des données empiriques permet ainsi de constater que les trois individus font un travail politique, c'est-à-dire du travail institutionnel qui cherche à influencer le pilier régulateur. Nous avons regroupé ces activités en lien avec des éléments tels les lois, les politiques, les règles, les sanctions autour de trois grandes catégories : la négociation directe, l'inflexion du rapport de force et la construction de confiance (voir tableau IX). Ces activités ont occupé une place très importante dans les interactions des individus lors de la période étudiée.

### **7.6.1.1 Négociation directe**

En contexte de formalisation des relations OTS/État, l'analyse révèle en fait que le cœur du travail politique des individus repose sur une catégorie d'activités que nous avons nommée « négociation directe » (tableau IX). Il est important de noter que la négociation dont il est question dans ces activités ne porte pas sur la Politique de soutien au développement local et régional ou sur les réorganisations municipales. Autrement dit, le cadre réglementaire plus général n'est pas remis en question. Les activités de négociation observées se déroulent plutôt à l'intérieur de ce cadre et portent sur les règles, les protocoles ou les contrats qui en découlent. La négociation vise donc le contenu des documents officiels et formels (d'où la formalisation) qui encadreront les relations entre les CDEC et les pouvoirs publics (gouvernement du Québec et Ville de Montréal) au niveau opérationnel. Autrement dit, les activités de négociation directe concernent l'opérationnalisation de la formalisation. À travers ces activités, les individus vont chercher à négocier les paramètres d'opération (financement, reddition de comptes, échéances, etc.), les éléments inclus et exclus des documents et la forme (comment les éléments seront inscrits, le choix des mots, des termes employés). Les individus cherchent à dégager par ces activités un arrangement acceptable pour les parties qui sera ensuite formalisé dans les documents.

Ainsi, Michel, Pauline, directeur et directrice de CDEC, et Edgar, fonctionnaire du gouvernement du Québec, participent activement à des rencontres, des réunions. Celles-ci peuvent être ponctuelles, tenues à la demande d'une ou l'autre des parties. Par exemple, Michel T. rencontre

informellement l' élu responsable du développement économique et quelques fonctionnaires de la Ville de Montréal pour « *essayer de jeter les bases, dans une discussion [...] de ce que pouvait être cette politique du développement économique local-là* » dans le cadre des réorganisations municipales. Ces rencontres ou réunions peuvent aussi être tenues dans le cadre des travaux d'un comité de travail ou de négociation comme celui entourant la mise en place des CLD ou encore celui précédant les réorganisations municipales. Pendant les deux journées que dure le Sommet de Montréal en 2001, Michel T. s'active dans le Chantier du développement local pour tenter d'arriver à faire reconnaître les CDEC dans les documents d'orientation de la nouvelle Ville de Montréal : « *Il y avait une proposition à la base, pour un peu définir ce qu'était le développement local. On a fait différentes interventions pour faire modifier cela. Ça a été un va-et-vient constant pour finalement arriver à un texte acceptable qui disait que dans le cadre du développement économique local, les intervenants montréalais [devraient]... on jouait sur les mots là... pas "mettre en pratique", mais "mettre à profit", je pense que ça a pris deux heures ce mot-là.* » On voit donc que dans ces rencontres, les individus vont s'engager dans des activités de discussion, d'échange, qui vont les amener à élaborer, déposer, présenter, défendre des propositions ou des arguments. Comme le rapporte aussi Pauline F. : « *... on a rencontré le ministère de la Métropole, on a travaillé disons principalement avec eux, je dirais. [...] On faisait une proposition, nous la défendions, on revenait, ils nous répondaient, on retournait. Ça se règle ainsi mot à mot, puis virgule par virgule.* » On les voit alors tous les trois convaincre, justifier, sensibiliser. Ils vont refuser des propositions, faire des mises en garde, parfois aller jusqu'à menacer : « *Je l'ai dit à certaines CDEC, si vous n'apprenez pas à travailler ensemble, on va vous obliger à le faire.* » (Edgar L.)

Et ces activités vont être reprises plusieurs fois alors que les trois individus recommencent, renégocient avec une contre-proposition ou une autre proposition pour réussir à obtenir un cadre opérationnel acceptable par les deux parties, comme en témoigne Edgar : « *On s'est essayé une première fois, on s'est essayé une deuxième fois. J'ai convaincu chaque fois mon patron de recommencer, de reparler à la ministre là-dessus, de resoumettre ça à M. Landry [premier ministre]. Bref, on a renégocié le contrat trois fois. Chaque fois, j'ai préparé les dossiers pour mes patrons là-dessus. Et j'en rediscutais avec les CDEC, et [...] avec mes collègues.* » La formalisation entre les CDEC et le gouvernement du Québec amène ainsi Edgar à s'engager dans des activités de négociation au sein de son administration. De façon générale, les activités de négociation occupent

une part importante des interactions de Michel, Pauline et Edgar dans le cadre de la formalisation des relations entre les CDEC et les pouvoirs publics : « *il faut toujours réexpliquer, il faut discuter longuement, il faut négocier, il faut justifier, c'est toujours un combat perpétuel pour assurer et la reconnaissance et les résultats* » (Michel T.). Pour soutenir ces activités de négociation directe, les individus vont s'engager dans des activités d'inflexion du rapport de force entre CDEC/pouvoirs publics (que ce soit le gouvernement du Québec ou la Ville de Montréal).

### **7.6.1.2 Inflexion du rapport de force**

L'analyse révèle aussi que pendant la période étudiée, le travail institutionnel des individus comprend des activités d'« inflexion du rapport de force » (tableau IX). Ce sont des activités où les individus cherchent à affecter le rapport de force en faveur d'une des parties (CDEC ou État). Des activités qui viennent soutenir celles de négociation directe : la capacité de négocier étant liée à un rapport de force favorable ou équilibré.

Plusieurs des activités de cette catégorie tentent de construire un rapport de force favorable aux CDEC face aux pouvoirs publics qui disposent de ressources et de pouvoirs importants. Du côté de Michel et Pauline, on observe qu'ils vont aller chercher l'appui de leur organisation (CDEC), de leur réseau d'organisations (InterCDEC), de leur milieu (le territoire de l'arrondissement où la CDEC évolue) ou de la population en général. On va ainsi voir Michel et Pauline consulter et discuter avec leur conseil d'administration (CA), en obtenir l'appui. Michel comme Pauline sont actifs dans le recrutement de membres de CA afin de « *construire un CA fort* » (Pauline F.). Tous les deux vont aussi organiser des événements et des manifestations afin de sensibiliser la population en général et d'occuper l'espace public : des rencontres publiques, des forums populaires, des conférences ou campagnes de presse. Pauline se rappelle l'arrivée de la nouvelle Politique de soutien au développement local et régional et la question des CLD à Montréal. Les CDEC voulaient se faire entendre, être reconnues : « *Il a fallu travailler assez fort quand même. [À la CDEC qu'elle dirige], on a fait des forums, des rencontres, des textes...* » (Pauline F.). Pour tenter d'assurer cette reconnaissance des CDEC, elle va jusqu'à organiser « *un sommet socio-économique [sur le territoire de la CDEC] où il y a eu 235 personnes. On voulait faire le point sur la situation puis*

*inviter les gens à discuter, à nous proposer des choses* » Michel T., explique qu'en prévision de la signature du Contrat de ville en 2003, il a fallu organiser « *quelques petites actions d'éclat qui ont été surtout des conférences de presse où on interpellait les élus* ». Il poursuit sur son travail vis-à-vis la Ville de Montréal toujours dans la foulée des réorganisations municipales : « *Ça a été une longue saga où on a dû développer un argumentaire, on a dû faire des représentations, on a même fait un grand événement public à l'École de technologie supérieure (ÉTS). Ça a été du boulot faire ça, l'organiser et j'en ai fait la moitié [...] Ça se voulait stratégique.* » Tous deux mobilisent leur milieu, comme ils développent et soutiennent la concertation à la fois entre les acteurs de leur territoire et entre eux, les CDEC de Montréal. Edgar n'est pas en reste, lui aussi s'engage dans des activités à l'intérieur de son organisation; il va soutenir les demandes et les dossiers des CDEC auprès du gouvernement du Québec, il va également utiliser sa marge de manœuvre et négocier avec différentes instances de ce gouvernement pour obtenir, par exemple, du financement supplémentaire pour les CDEC de Montréal : « *parce que j'ai été impliqué quand même, j'ai fait demander beaucoup de choses. Comme l'année dernière quand on est allé chercher les 100 000 \$ pour chacun [chaque CDEC] en plus, le travail, il fallait le faire. Je n'étais pas obligé de le faire* » (Edgar L.). On voit aussi Michel comme Pauline ou Edgar produire des textes destinés à un plus large public : des lettres d'opinions, des articles destinés aux médias locaux.

On voit bien, dans ces activités d'inflexion du rapport de force, comment les individus mettent à profit leurs aptitudes personnelles (*skills*) de même que leur réseau personnel et professionnel pour tenter d'obtenir des appuis en faveur des CDEC. La position privilégiée d'interface qu'ils occupent est également largement mobilisée dans ces activités d'inflexion du rapport de force.

Cependant, dans les activités qui infléchissent le rapport de force, il s'en trouve également pour renforcer ou maintenir le pouvoir de l'État (gouvernement du Québec ou Ville de Montréal). Michel et Pauline reconnaissent le pouvoir des élus, des décideurs : « *si la Ministre décide de trancher et que ça ne fait pas notre affaire, mais que la décision est ferme, on n'aura pas le choix* » (Michel T). Ils vont respecter les politiques, les lois, mais également les protocoles, les contrats, les règles établis. De façon générale, ils vont répondre aux attentes de la contrepartie étatique comme Edgar va respecter les contraintes liées à sa fonction et répondre aux attentes de ses supérieurs : « *moi je suis un fonctionnaire. Mon gouvernement, mes patrons ont décidé qu'ils faisaient des CLD à*

*Montréal, alors moi, mon travail, c'est de faire en sorte qu'il y en ait. C'est tout. C'est aussi simple que ça. [...]».*

### **7.6.1.3 Construction de confiance**

Enfin, une troisième catégorie regroupe les activités où les individus développent et maintiennent de bonnes relations avec les individus de la contrepartie : « ... *la relation de confiance est très importante* » (Edgar L.). Ces activités participent à la « construction de confiance » (*trustbuilding*). Cette confiance et les activités qui la construisent viennent également soutenir la négociation directe; la confiance joue un rôle facilitant : « ... *quand la relation de confiance n'existe pas, c'est souvent remplacé par une relation conflictuelle. Moi je pense avoir établi une relation de confiance avec les CDEC, c'est pour ça peut-être que mon rôle est plus facilitant* » (Edgar L.). Cette confiance repose sur certains comportements : respect, professionnalisme, ouverture. Elle se construit aussi à partir d'une circulation stable et transparente des informations.

Michel, Pauline et Edgar s'investissent dans le développement, le maintien de bonnes relations avec les individus de la contrepartie : « *On a développé des relations avec ces personnes-là [...] comme par exemple [Edgar L.] qu'on connaît depuis 10 ans maintenant... Ce ne sont peut-être pas des relations d'amitié, mais ce sont des relations qui sont basées pas juste au niveau professionnel, mais basées aussi sur le respect et l'appréciation mutuelle* » (Michel T.).

Tous trois, portent attention à ces relations, les soignent. Edgar L. atteste : « *Quand on travaille de très près avec [les directeurs de CDEC], je pense que l'on développe une certaine complicité, je pense avoir atteint ça* ». À travers ces relations, on se garde informé, mais on informe aussi beaucoup, on relaie de l'information. Michel T. rappelle ainsi qu'au quotidien, « *il faut que tu suives l'actualité, et il faut même que tu fréquentes [les fonctionnaires, les élus] minimalement* ». Pour maintenir ces bonnes relations, Michel, Pauline et Edgar s'assurent de faire les suivis aussi, que ce soit par téléphone, par l'envoi de documents. Plusieurs élus ont un emploi du temps chargé et ne peuvent pas toujours être présents alors « *on les tient au courant, on leur envoie les p-v, les ordres du jour. Je les appelle, je les rencontre...* » (Pauline F.). Dans les interactions entre les

CDEC et la Ville de Montréal, au début des années 2000, dans le cadre des réorganisations municipales, Michel fait l'interface avec le ministère où travaille Edgar : « *Le Ministère n'était pas là, mais il suivait tout ça, je les informais.* » Tous les trois travaillent ainsi à construire et à maintenir des liens de confiance avec leurs interlocuteurs. Ils vont parfois même aller jusqu'à servir d'intermédiaire, de tampon afin de minimiser des conflits.

## **7.6.2 Activités dirigées vers le pilier normatif**

L'analyse des données permet aussi de dégager que les trois individus font du travail institutionnel en lien avec les éléments du pilier normatif : les normes, les valeurs, les croyances (tableau X). Les activités associées au travail institutionnel normatif se regroupent en trois grandes catégories : affirmation de l'identité, évaluation normative et maintien du réseau normatif (voir tableau X).

### **7.6.2.1 Affirmation de l'identité**

Ce premier groupe rassemble les activités où les individus vont réaffirmer une identité organisationnelle (CDEC, ministère, etc.) et/ou une identité institutionnelle (tiers secteur, État). Cette affirmation peut passer par une substantification : les individus vont dans leur affirmation détailler, définir ce que contient cette identité, de normes, de pratiques, ce qui lui « appartient ». Michel situe ainsi l'identité des CDEC : « *On n'est pas une entreprise privée, on n'est pas une institution publique. [Une CDEC] c'est un organisme sans but lucratif, avant toute chose. C'est un organisme communautaire, sans but lucratif...* » En même temps, il constate que « *ce qui différencie un peu [une CDEC] de certains organismes c'est les collègues électoraux, le membership des collègues électoraux. Les élections au CA qui [permettent de] dire vraiment que les administrateurs sont représentatifs de l'ensemble de la société civile. [On ne voit] jamais des syndicats sur les CA des autres organismes communautaires, pas beaucoup de gens d'affaires non plus* ». Michel et Pauline comme Edgar vont exprimer ce qui constitue le caractère distinctif, les pratiques distinctives des CDEC ou identifier les pratiques, le rôle des fonctionnaires du côté du gouvernement du Québec. Edgar précise ainsi : « *Je peux exprimer mon opinion mais au bout du compte, j'accepte les décisions, parce que quand tu es fonctionnaire, ce n'est pas comme quand tu*

*es professeur ou entrepreneur...quand j'écris, ce n'est pas [Edgar L.] qui écrit, c'est le fonctionnaire !* » Face à l'évolution du champ, on en vient aussi à nommer de nouvelles identités comme Michel qui parle des « CDEC agréées CLD » ou Edgar qui parle des « CDEC comme CLD ». Mais cette affirmation identitaire passe aussi le plus souvent par une mise en opposition, un travail de distinction, de différenciation. On fait alors bien ressortir ce que l'on met en opposition : une identité versus une autre. Les interactions dans le cadre de l'attribution du mandat de CLD aux CDEC par le gouvernement du Québec en fournissent plusieurs exemples. Pauline F. précise ainsi « *que c'était dans le cadre de la mission des CDEC qu'on obtenait des mandats CLD. Autrement dit qu'on ne devenait pas des CLD. Qu'on maintenait notre mission de CDEC et que c'était comme un volet de notre action* ». C'est pourquoi, sous sa direction, la CDEC ne s'est pas contentée de remplir les exigences de planification liées au mandat CLD mais s'est plutôt engagée dans une démarche stratégique plus globale : « *Nous on a fait non seulement le Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE), mais on a fait une planification stratégique qui touche aussi le secteur du développement social, du développement culturel, et du développement durable, parce que nous on est pas juste un CLD, on est une CDEC.* » Les trois individus reviennent ainsi souvent sur la distinction entre une CDEC et un CLD que ce soit par les pratiques ou par l'association/dissociation de la CDEC et de l'État. L'affirmation de l'identité induit donc une délimitation des appartenances et des « territoires » légitimes, des positions légitimes dans le champ.

### **7.6.2.2 Évaluation normative**

Un deuxième groupe d'activités que nous avons intitulé « évaluation normative » réunit des activités où les individus vont départager, sélectionner ou encore assigner des positions dans le champ à partir d'un jugement, d'une évaluation normative. Ainsi, les individus vont légitimer, justifier, valoriser sur la base des valeurs, du respect des normes ou plus globalement du bien, des acteurs, des pratiques, des attitudes, des événements. À l'inverse, ces individus vont également discréditer, miner, critiquer les acteurs, les pratiques, les attitudes ou événements sur les mêmes bases. Edgar L. réagit ainsi à un texte publié par les CDEC en 2000 : « *le texte qui a été publié par les CDEC du Québec, moi en blague je le dis et je ne me gêne pas pour le dire, et je l'ai dit à certaines d'entre elles, je l'ai appelé un texte de propagande* ». Les individus semblent ainsi

effectuer un tri, une catégorisation en fonction d'un critère de légitimité ou de qualité. Pauline F. appuie ainsi la légitimité des CDEC : « *On est financé par le gouvernement, on n'est pas autonome financièrement, mais on n'est pas né, nous, de la volonté de l'État d'offrir un guichet puis de servir les entreprises. On est né de la volonté du milieu. Alors c'est une grosse différence.* » Edgar L. fournit un autre exemple. Alors qu'il témoigne de son appui aux CDEC pour soutenir le développement local à Montréal, il questionne cependant la représentativité des membres de leur conseil d'administration : « *l'enjeu du contrôle du développement local se joue entre gouvernement élu, de vrais élus et ceux qui prétendent à une gouvernance locale avec toutes les confusions qu'il peut y avoir sous ce terme-là.* ». Michel comme Pauline et même Edgar vont aussi distinguer parmi les individus ceux qui sont professionnels, ouverts, intéressés de ceux qui adoptent une attitude moins acceptable se montrant plus entêtés, obtus. En fin de compte toutes ces évaluations normatives se traduisent par l'assignation de positions dans le champ pour les acteurs en fonction de leur degré de légitimité. Dans le cas des pratiques, l'évaluation normative induit une sélection dans les pratiques associées soit à l'innovation, le développement économique communautaire (DEC), soit à l'institution, les pratiques étatiques.

Ces activités d'évaluation normative et d'affirmation de l'identité traduisent ainsi les efforts des individus pour orienter le développement, l'organisation du champ. Les individus semblent ainsi faire un travail de composition assignant une position aux différents acteurs soit en fonction de leur identité, soit en fonction de leur niveau de légitimité ainsi qu'en sélectionnant parmi les pratiques ce qui devrait faire partie ou ce qui ne devrait pas faire partie du « tableau ».

### **7.6.2.3 Maintien du réseau normatif**

Parallèlement à ce travail davantage immatériel et discursif, les individus s'engagent également dans un groupe d'activités dit de « maintien du réseau normatif » où à travers des actions et des interactions concrètes ils vont chercher à soutenir et à protéger le réseau normatif existant. Michel comme Pauline maintiennent ainsi la séparation entre le conseil d'administration de la CDEC et l'équivalent, le Comité local des partenaires, pour le volet du mandat CLD qu'a accepté la CDEC. Les réunions de l'un et de l'autre se suivront généralement pour des raisons de logistiques, mais

elles resteront distinctes avec des ordres du jour distincts. Edgar de son côté s'assure de maintenir une frontière claire entre lui et les CDEC, malgré le fait qu'il soit très présent dans de nombreuses réunions des CDEC de Montréal. Il invoque régulièrement à cet effet sa position de fonctionnaire représentant son ministre ou son ministère. De la même façon, du côté des CDEC, on maintiendra une séparation concrète entre l'InterCDEC des CDEC de Montréal et le regroupement des CDEC du Québec (qui regroupe les CDEC de Montréal ainsi que les CDEC de Sherbrooke, Hull, Québec, Trois-Rivières, LaSalle, etc.). On va également exclure certains individus et acteurs organisationnels qui ne partagent pas la vision et les valeurs, qui ne respectent pas les normes établies. Ainsi, Michel et Pauline ont soutenu l'exclusion d'un représentant (et de sa CDEC) à l'InterCDEC dont les pratiques et les agissements n'avaient pas respecté la vision et les façons de faire du groupe. Tous trois, Edgar, Pauline et Michel cherchent à entretenir et à maintenir les bonnes relations avec les individus qui partagent leurs valeurs, leur vision.

### **7.6.3 Activités dirigées vers le pilier cognitif**

L'analyse des données permet enfin de faire ressortir comment les trois individus font un travail institutionnel en lien avec les éléments du pilier cognitif comme les schèmes mentaux, les significations, les relations de cause à effet (tableau XI). Ces activités peuvent être regroupées autour de trois catégories soit la construction de sens, la théorisation ancrée et l'éducation ancrée. Dans tous les cas, ces activités sont enracinées dans l'expérience et le parcours des individus.

#### **7.6.3.1 Construction de sens**

La construction de sens (*sensemaking*) consiste à « transformer des circonstances en une situation cohérente qui est comprise de manière explicite et qui sert de tremplin vers l'action » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld 2005 : 409 – traduction libre). Les activités de construction de sens constituent un véritable travail de fond sur le sens, les significations ou même encore ce qui apparaît comme une connaissance de la réalité. Michel comme Pauline et Edgar travaillent ainsi à construire du sens. Partant de ce qui s'offre à eux comme expérience réelle, vécue, partant de ce dont ils sont témoins, partant des objets, artefacts qui sont à leur disposition (les chiffres entre autres), ils vont travailler à

extraire des significations, du sens. On les voit donc colliger, synthétiser des données, des informations. Ils vont quantifier, faire de la statistique pour induire à partir de données quantitatives de la qualité et des contenus significatifs : « *Quand j'élabore une note, que j'élabore une position, je ne fais cependant pas que de la statistique. Il y a des interprétations des événements, des recommandations qui sont faites et je ne peux pas abstraire ça de l'idée que je me fais de la situation. Et l'idée que je me fais de la situation, je me la fais par rapport à un référentiel qui est beaucoup plus large et ça, ça remonte à aussi longtemps que je connais les CDEC.* » (Edgar L.) On retrouve beaucoup de ces activités de construction de sens en lien avec la production de rapports annuels, de rapports d'activité ou de la production de divers rapports et documents d'évaluation des résultats. « *J'ai beaucoup d'écriture à faire, j'écris beaucoup. Que ce soit des rapports, avec les médias j'écris des chroniques mensuelles [... j'ai] des lettres à faire. Beaucoup de lecture et d'écriture...* » (Michel T.). Ils font également de l'interprétation à partir des textes, des documents qu'ils reçoivent, y compris sur le texte des lois, des contrats, des ententes. Dans un entretien, Edgar lit une phrase tirée du protocole d'entente pour les mandats de CLD attribués aux CDEC : « *Attendu que, ...les organismes apparentés exercent le mandat confié par le CLD de Montréal dans le cadre de leur mission générale de développement économique communautaire...Une autre interprétation importante de cette petite phrase [...] c'est la reconnaissance des postes en concertation. Ça nous a mené loin ça. [...] c'est toutes ces petites frontières floues qu'il faut travailler.* » Michel, Pauline et Edgar vont également créer du sens dans l'interprétation qu'ils vont faire de certains comportements ou certains événements. Michel, parlant des démarches entourant les réorganisations municipales interprète l'attitude des représentants de la future Ville de Montréal : « ce que [les gens de la Ville] nous disent c'est qu'il est possible que les [nouvelles structures] rapatrient une parties des budgets de chacune des CDEC pour offrir directement des services...en fait ce qui était dit à demi-mot, c'est que ce qui les intéresse c'est le développement économique et qu'ils nous laisseraient le volet social, le développement économique, c'est le développement économique et le développement social, c'est des bébelles ». Edgar, à plusieurs reprises, revient sur le déroulement des événements : « Quand tu deviens plus gros, tu as de la misère à revenir et à accepter le changement. Moi, je pense que les CDEC ont jamais accepté le fait que les Centres locaux d'emploi (CLE) aient été créés. Je pense que les CDEC ont espéré un bout de temps avoir à la fois les mandats de CLD et de CLE. Le grand rêve de tout contrôler... Ce qui donne à penser que le rôle [des CDEC d'agir comme] comité aviseur du CLE, c'était le bonbon pour faire avaler qu'il y en aurait, des CLE. »

### 7.6.3.2 Théorisation ancrée

En parallèle de ce travail de création de sens et dans la même lignée, celle d'un véritable travail de fond sur la construction de la réalité, des « vraies » choses, les trois individus étudiés ont fait montre d'activités de « théorisation ancrée ». La théorisation fait référence au « développement et à la spécification de catégories abstraites et à l'élaboration de liens de cause à effet » (Greenwood, Suddaby et Hinings 2002 : 60 – traduction libre). La théorisation peut ainsi comprendre des activités de désignation (*naming*), de modélisation, de rationalisation (au sens de construction de la rationalité) (Lawrence et Suddaby 2006). La théorisation « ancrée » désigne les activités de théorisation qui s'appuient sur l'expérience vécue, sur des données et des faits considérés comme réels et « objectifs », c'est-à-dire reconnus par l'ensemble des acteurs. Michel et Pauline font de la théorisation ancrée. Ainsi, on peut régulièrement les voir, les entendre définir ce qu'est une CDEC, ce qu'est le développement économique communautaire (DEC), ce que sont les pratiques de DEC. Pauline F. par exemple soutient une conception assez nette de ce qu'est une CDEC : « *Le CLD c'est essentiellement rendre des services. Une CDEC, c'est là pour mobiliser, pour amener le milieu, pour faire naître des projets pour accompagner les gens. Ce qui fait la différence au niveau des CDEC, c'est la gouvernance démocratique, c'est l'implication des gens dans les CA mais aussi dans les tables de concertation, les tables de travail et tout ça. C'est ce qui donne la vitalité.* » Cet extrait, où les CLD sont nommés et utilisés à titre comparatif, reflète bien le caractère ancré du travail de définition que fait Pauline. « *[les CDEC] sont un des rares organismes où tu peux dire que les administrateurs sont représentatifs de l'ensemble de la société civile. Tu ne vois pas des syndicats sur les CA des autres organismes communautaires. [La CDEC] est un organisme communautaire représentatif de la société civile. Communautaire veut dire démocratique. On est redevable au milieu. C'est le milieu via les AG et les membres élus qui donnent le input* » clarifie Michel T. Edgar, lui, fait ce travail de théorisation plus formellement et directement dans le cadre de ses fonctions. Son travail de théorisation ancrée se traduit même parfois dans des écrits spécifiques et explicites. C'est ainsi qu'il a pu, à quelques reprises, consacrer du temps et des énergies à théoriser, à modéliser le développement local : « *Avec mon collègue, j'ai élaboré un modèle du développement local dans lequel les CDEC avaient un rôle majeur.* » Au début des années 2000, Edgar a rédigé un texte sur l'évolution des politiques de développement à Montréal. Il a aussi été sollicité pour donner des formations et séminaires. L'un d'entre eux, destiné à des gens

« *de l'extérieur* » – c'est-à-dire ne provenant ni des CDEC, ni du Ministère où travaille Edgar – portait sur les enjeux majeurs du développement local. Cette présentation a également donné un texte où Edgar identifie plusieurs enjeux majeurs dans le développement local à Montréal. Il cite ces enjeux de mémoire : « *Le premier enjeu, je l'avais appelé "survivre sans perdre son âme"... le deuxième enjeu, je mettais ça sous forme d'antagonisme, c'est la notion de gouvernance versus la notion de gouvernement.* »

### **7.6.3.3 Éducation ancrée**

Des activités observées et attribuables au pilier institutionnel cognitif se dégagent aussi un groupe distinct dont le travail est davantage relationnel, c'est-à-dire dans l'interaction avec les autres : le groupe d'activités d'« éducation ancrée ». On y regroupe les activités où les individus vont « expliquer » aux autres la réalité, les significations. Edgar, Michel et Pauline s'engagent ainsi dans des activités où ils vont apprendre aux autres, aux non-initiés, ils vont les « éduquer ». Comme dans les deux catégories d'activité précédentes, ce travail d'éducation mobilise en grande partie l'expérience vécue, les données et les faits partagés. Pauline, par exemple, n'hésite pas à investir temps et énergie pour bien expliquer ce qu'est une CDEC. Pauline fait de ce « *travail d'éducation, d'explication* » une pierre angulaire de son rôle de DG : « *cette éducation-là [il faut la faire] même auprès de nos employés, des membres de notre C.A., de nos bailleurs de fonds* ». Elle est nécessaire aussi auprès des élus : « *il y a beaucoup de travail de sensibilisation des élus locaux, des ministres, [il importe] de leur faire comprendre ce qu'on fait* ». Le travail d'éducation est aussi destiné au grand public : « *Il faut éduquer les gens, discuter, leur mettre les enjeux sur la table* » et aux partenaires comme le Centre local d'emploi (CLE) de son territoire : « *Après le mandat CLD j'ai été là 4 ans et il me semble que la direction du CLE a changé 4 fois. [...] donc c'est un peu toujours à recommencer. Expliquer ce qu'est une CDEC, expliquer en quoi on est complémentaire, en quoi on ne fait pas leur travail et qu'ils ne font pas notre travail.* » Ces activités sont à distinguer des échanges où l'on va chercher à convaincre. Sans nier que l'éducation puisse avoir à terme un effet, une influence sur le soutien et l'appui que donneront certains au développement économique communautaire (DEC) par exemple, les activités d'éducation ne sont pas a priori des activités visant les rapports politiques. Fondées plutôt sur un rapport à la raison, ce sont des activités où l'on va enseigner, montrer, expliquer afin que l'autre « apprenne »; autrement dit, qu'il change ses schèmes

mentaux. Les trois vont ainsi consacrer une part importante de temps et d'énergie à « éduquer ». Tous trois vont donc former, sensibiliser, situer, vulgariser, voire même traduire parfois et ce avec des interlocuteurs de plusieurs horizons. Michel, par exemple, consacre du temps et accorde beaucoup d'importance à ce travail d'éducation auprès des nouveaux DG de CDEC. Pauline, elle, est très active dans ce type d'activités avec ses nouveaux employés, ses nouveaux membres de CA. Mais Michel comme Pauline font également beaucoup de ce travail, de ces activités auprès des fonctionnaires, des élus particulièrement ceux qui « arrivent », c'est-à-dire ceux qui viennent d'être nommés ou élus et qui ne connaissent pas les CDEC ou le développement économique communautaire (DEC) par exemple. Ils vont alors expliquer ce qu'est le développement économique communautaire, ce qu'est une CDEC. Edgar va en faire autant auprès de ses supérieurs, parfois de ses collègues y compris des collègues fonctionnaires d'autres ministères provinciaux ou fédéraux ou de l'administration municipale. Et pour tous les trois, ce travail, ces activités d'éducation, vont aller jusqu'à se déployer auprès de gens qui ne sont pas directement engagés dans les relations, ni même dans le développement local. Edgar a ainsi présenté son modèle du développement local et sa synthèse des enjeux à des publics variés venus pour se former, pour apprendre.

## **7.7 Discussion**

L'étape de la formalisation des relations OTS/État est une étape critique qui présente plusieurs défis et risques pour les parties engagées. C'est ce qui nous a amené à vouloir examiner ce « que font les individus engagés dans les relations OTS/État lors de cette période critique ». À partir d'un cadre théorique institutionnaliste, nous avons proposé que ces individus fassent du travail institutionnel : des activités orientées vers les éléments régulatifs, normatifs et cognitifs de l'environnement institutionnel qui visent à créer, maintenir ou perturber des institutions. Nous allons maintenant discuter des activités révélées par l'analyse des données de la recherche empirique. Pour chacun des trois piliers institutionnels – régulateur, normatif et cognitif – nous allons d'abord dégager en quoi les activités observées (celles de Michel, de Pauline et d'Edgar) caractérisent le travail institutionnel dans un champ en voie d'institutionnalisation, celui du développement économique communautaire où se formalisent les relations entre les CDEC et l'État. Pour y arriver, nous situerons ces activités

par rapport aux activités associées aux champs émergent et mature dans la littérature. Puis, nous qualifierons la forme que prend le travail institutionnel dans un champ en voie d'institutionnalisation pour chacun des piliers : travail d'accommodation, de protection identitaire et de *strategizing* cognitif. Nous pourrions alors mettre en perspective la forme de travail institutionnel dans le contexte de la formalisation des relations OST/État (voir tableau XII).

### **7.7.1 Travail institutionnel d'accommodation**

Les activités de négociation directe se sont révélées comme le cœur du travail institutionnel des individus en lien avec les éléments régulatifs (règles, lois, politiques, etc.). Ces activités de négociation portent précisément sur les paramètres opérationnels de la formalisation plutôt que sur des éléments plus généraux comme les politiques publiques. Un constat qui nous apparaît cohérent avec un champ en voie d'institutionnalisation. Ce champ est un intermédiaire entre le champ émergent, peu ou pas structuré et le champ mature, fortement structuré. L'existence et la reconnaissance (ou plus exactement la non-remise en question) d'un cadre régulateur à l'échelle du champ correspondent bien à l'idée d'un champ « semi-structuré ». Les activités de négociation directe ne sont pas orientées vers la création de nouvelles lois ou politiques publiques comme c'est le cas dans un champ émergent (*defining* et *vesting* dans Lawrence et Suddaby 2006; Purdy et Gray) où des entrepreneurs institutionnels sont actifs (Dorado 2005 ; Battilana, Leca et Boxenbaum 2009). À l'opposé, un champ mature ne laissera que peu de place à une réelle négociation sur les règles et politiques publiques (Fligstein 1997; Maguire, Hardy et Philips 2004). Axé sur le contrôle et l'application de sanctions (Lawrence et Suddaby 2006), le champ mature permettrait plutôt une négociation de « routine » alors que les rôles et patterns d'interaction sont clairement établis (DiMaggio et Powell 1983). Les « luttes » institutionnelles concernent donc un niveau intermédiaire dans le champ en voie d'institutionnalisation.

La deuxième catégorie d'activités autour des éléments régulatifs qui est ressortie de l'étude, les activités d'inflexion du rapport de force, vient soutenir la négociation directe. À la différence des activités de négociation, les activités d'inflexion du rapport de force identifiées dans l'analyse présentent des similitudes avec deux catégories d'activités identifiées dans la littérature : les

activités de revendication (*advocacy*) et les activités de contrôle (*policing*) (Lawrence et Suddaby 2006). Les activités de revendication sont associées au champ émergent. Ce sont des activités de « **mobilisation** d'appuis politiques et régulatifs par des techniques directes et délibérées de persuasion » (Lawrence et Suddaby 2006 : 221 – traduction libre et accentuation ajoutée). Ces activités permettent souvent à des acteurs marginaux d'obtenir une légitimité suffisante pour créer de nouvelles institutions (Lawrence et Suddaby 2006; Martí et Mair 2009). Le changement institutionnel initié par les mouvements sociaux comprend aussi souvent ce type d'activités (Clemens 1993 ; Hensman 2003). Les activités d'inflexion du rapport de force en faveur des CDEC – mobilisation des réseaux, appel à l'opinion publique, etc. – s'apparentent donc à ce type d'activités de revendication.

Les activités de contrôle, elles, sont associées au champ mature. Ce sont des activités de surveillance, de suivi (audit) et de sanction qui visent à assurer l'application et le maintien des règles (Lawrence et Suddaby 2006). Ces activités ont été associées aux acteurs organisationnels « dominants » ou disposant de pouvoirs importants comme l'État, les agences réglementaires (autorité déléguée par l'État) ou les associations professionnelles (Lawrence et Suddaby 2006; Greenwood, Suddaby et Hinings 2002; Leblebici et al. 1991). Dans le cas étudié, les activités des trois individus infléchissent le rapport de force en faveur de l'État lorsque ceux-ci soutiennent et adoptent les activités de contrôle particulièrement en ce qui a trait à la reddition de compte et au suivi.

Enfin, la dernière catégorie d'activités renvoie à la construction et au maintien de la confiance (*trustbuilding*). La construction de confiance, comme l'inflexion du rapport de force, vient soutenir la négociation directe. Toutefois, la construction de confiance et les activités qui y sont liées n'ont encore jamais été associées au travail institutionnel. Cela est probablement attribuable au fait que le travail institutionnel des individus ait encore été peu étudié. Par contre, les activités de construction de confiance sont identifiées comme un élément important dans la littérature sur les relations OTS/État (Babiak et Thibault 2009; Cairns et Harris 2011). Deux perspectives théoriques sur la confiance peuvent cependant soutenir les liens entre activités de construction de confiance et champ en voie d'institutionnalisation. La première perspective théorique s'intéresse aux types de confiance. En effet, les travaux sur la confiance identifient au moins deux types de confiance : la

confiance interpersonnelle ou basée sur des interactions (*interaction-based trust*) et la confiance « institutionnelle » (*institutional-based trust*) (Bachman et Inkpen 2011; Zucker 1986). Alors que la confiance interpersonnelle est fondée sur un historique d'interactions ou sur des affinités entre deux ou plusieurs personnes<sup>61</sup>, la confiance institutionnelle est fondée sur les « arrangements impersonnels » (*impersonal arrangements*) (Zucker 1986). Les institutions comme système de significations partagées réduiraient le risque et l'incertitude des relations. Les activités de construction de confiance observées dans l'étude empirique reposaient à la fois sur une reconnaissance des qualités personnelles et sur une circulation soutenue de l'information. La reconnaissance de qualités personnelles comme le professionnalisme et l'intégrité font référence à la confiance interpersonnelle. Par contre, la circulation de l'information pourrait constituer un mécanisme de construction de confiance institutionnelle. Si elles se maintiennent dans le temps, ces activités de circulation d'information vont acquérir un caractère « normal », habituel voire être attendues (*expected*) : elles vont s'institutionnaliser. Dans un champ émergent, qui est peu ou pas structuré, la circulation de l'information et la construction de confiance seront plus fragiles, plus incertaines. Par contre, dans un champ mature, la confiance institutionnelle sera très élevée. L'étude empirique indique vraisemblablement une position intermédiaire propre au champ en voie d'institutionnalisation.

La deuxième perspective théorique s'intéresse au rapport ou à la tension entre confiance et contrôle dans l'action collective (Giddens 1990; Reid 2001) et dans les relations interorganisationnelles (deRond et Bouchiki 2004). Dans la mesure où l'on accepte que la confiance puisse réguler – ne serait-ce qu'en partie – les relations et les interactions, la construction de confiance dans un champ en voie d'institutionnalisation pourrait constituer une façon de ralentir ou de limiter la mise en place d'activités de surveillance et de contrôle (typique du champ mature). Les activités de construction de confiance semblent d'ailleurs, dans l'étude empirique, permettre aux acteurs individuels de conserver une certaine marge de manœuvre à l'intérieur des règles élaborées. La confiance compenserait donc au niveau relationnel certaines des rigidités du rapport de force et de la structure au niveau du champ institutionnel.

---

<sup>61</sup> La confiance peut se construire par interaction directe entre deux ou plusieurs personnes ou s'établir par la « garantie » d'un tiers (*third-party guarantor*). Ces précisions dépassent cependant l'objet de cet article. Pour de plus amples détails, voir Bachman et Inkpen 2011.

### **Un travail d'accommodation**

De façon plus générale maintenant, il apparaît qu'en contexte de formalisation des relations OST/État, les acteurs individuels font du travail institutionnel d'accommodation autour des éléments régulatifs. Face au cadre régulatif qui se met en place dans la foulée de la formalisation, le travail des individus s'oriente ainsi vers la recherche de compromis acceptables, d'arrangements qui sauront rallier les différentes parties prenantes du tiers secteur et de l'État. À travers la négociation directe, la mobilisation des autres acteurs dans les activités d'inflexion du rapport de force et la construction de confiance, les individus effectuent des allers-retours constants entre les parties : des CDEC vers les fonctionnaires et les élus, des CDEC entre elles et avec leur milieu local, des fonctionnaires vers le sous-ministre ou vers les élus, des fonctionnaires vers les CDEC, etc. Dans ce va-et-vient, on voit les acteurs individuels proposer et justifier différents ajustements, différentes modifications (généralement mineures) aux éléments régulatifs afin de maintenir l'adhésion des parties prenantes. Au cœur de ce travail institutionnel se trouvent des enjeux comme l'accès aux ressources (financières et symboliques) et la conservation d'une marge de manœuvre pour les CDEC. Les individus tentent par leur travail d'accommodation d'atteindre une position d'équilibre dans l'élaboration des règles qui va permettre le maintien des relations (et donc du champ : Martin 2003) et le maintien de l'innovation (le développement économique communautaire dont la figure organisationnelle est la CDEC) dans le développement local. Ce travail d'accommodation est d'autant intéressant qu'il n'apparaît pas de façon évidente à l'échelle du champ. En effet, à l'échelle du champ (le développement local), les organisations du tiers secteur et l'État cherchent davantage à s'affirmer et à s'imposer rendant le rapport de force plus visible. Cependant, l'étude des activités des individus laisse voir qu'au niveau plus micro, le rapport de force – sans être évacué – prend moins de place et que c'est plutôt un travail orienté vers le rapprochement qui occupe les acteurs.

### **7.7.2 Travail institutionnel de protection identitaire**

En ce qui a trait aux activités dirigées vers les éléments normatifs, nous avons constaté que les individus s'engagent dans des activités d'affirmation de l'identité, d'évaluation normative et de maintien du réseau normatif. Deux de ces trois catégories d'activités renvoient à des activités associées au champ émergent. Ainsi, un champ émergent est caractérisé par des activités de construction d'identités (*constructing identities*) et de réseaux normatifs (*constructing normative*

*networks*) (Lawrence et Suddaby 2006; Oakes, Townley et Cooper 1998; Lounsbury 2001). Dans le champ en voie d'institutionnalisation, les identités ont déjà été créées, mais elles ne sont pas encore institutionnalisées. Ces identités sont donc relativement fragiles. Le statut et la position que chacune confère ne sont donc pas encore fixés et stables comme ils le seraient dans un champ mature. Ce qui donne lieu à une lutte entre les acteurs comme celle des CDEC qui refusent de devenir des CLD. Dans le champ en voie d'institutionnalisation, on voit donc les individus s'engager dans des activités d'affirmation de l'identité qui font suite aux activités de construction d'identités du champ émergent.

Il en va de même pour les réseaux normatifs. Le champ émergent va être caractérisé par des activités de construction de réseaux normatifs. Ces réseaux forment un « groupe de pairs » qui établissent les normes et qui, souvent, vont veiller à leur respect (Lawrence et Suddaby 2006). Dans le champ mature, ces réseaux sont souvent incarnés ou situés au sein des professions et de leurs associations professionnelles (Greenwood, Suddaby et Hinings 2002). Au sein du champ en voie d'institutionnalisation, on constate que de tels réseaux existent déjà. Leur degré d'organisation est variable et leur influence sur les normes et les croyances dans le champ est encore diffuse et changeante. Aussi, le champ en voie d'institutionnalisation est caractérisé par des activités de maintien du réseau normatif. Les individus s'engagent donc dans des activités qui visent à renforcer le réseau normatif – comme l'InterCDEC des CDEC de Montréal – et à le positionner de façon à ce qu'il puisse exercer une influence déterminante sur les éléments normatifs dans le champ. Ce travail de maintien se fait à la fois vis-à-vis de la contrepartie étatique, mais aussi vis-à-vis des organisations porteuses d'identités « concurrentes » comme les CDEC en dehors du territoire de Montréal ou les CLD. L'État sera même parfois plutôt instrumental et pris à partie dans ces activités d'affirmation de l'identité et de maintien du réseau normatif.

Les activités d'évaluation normative, elles, renvoient aux activités de valorisation et de « démonisation » associées au champ mature (Lawrence et Suddaby 2006). Ces activités font référence à la discrimination entre les « bons » et les « méchants » (Hardy et Maguire 2010). Les activités d'évaluation normative dans lesquelles s'engagent les individus sont du même ordre et visent à reconnaître comme légitimes ou « bonnes » certaines pratiques, certaines identités et à discréditer comme « mauvaises » ou inacceptables d'autres pratiques et identités. C'est un travail de

tri, de balisage à la fois discursif et pragmatique. Comme dans le cas des activités d'affirmation de l'identité et de maintien du réseau normatif, ce sont des activités qui vont avoir un impact sur l'occupation des positions de sujet au sein du champ.

### **Un travail de protection identitaire**

Avec la formalisation des relations, les acteurs individuels s'engagent dans un travail institutionnel de protection identitaire vis-à-vis les éléments normatifs. Alors que le champ n'est pas encore structuré par des identités et des normes bien établies, les individus tentent de faire valoir et de conserver une identité propre, distincte, claire et forte. Avec l'affirmation de l'identité, le maintien du réseau normatif et l'évaluation normative, les acteurs vont sélectionner et trier dans les contenus discursifs et dans l'occupation des positions de sujet afin de préciser et de renforcer une identité dans le champ. De ce fait, les individus vont se trouver à tracer des « frontières » entre ce qui est bon et ce qui est mauvais, ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas. Ils vont également gérer qui peut ou ne peut pas prendre la parole au nom du groupe et d'une identité. Les acteurs reviennent fréquemment sur le fait que les CDEC ne sont pas des CLD. Ils doivent défendre la légitimité des pratiques de développement économique communautaire face aux pratiques de développement économique local. Des individus ou des organisations se verront exclus ou discrédités. La notion d'identité est centrale au travail institutionnel parce que les identités « décrivent la relation entre un acteur et le champ dans lequel il opère » (Bourdieu et Wacquant 1992). Les individus sont donc engagés dans un travail de protection identitaire qui vise surtout à maintenir et légitimer certaines identités et certaines normes qui donneront accès à des positions de sujet plus avantageuses dans le champ une fois institutionnalisées.

### **7.7.3 Travail institutionnel de *strategizing* cognitif**

En ce qui concerne les activités dirigées vers les éléments cognitifs, nous avons constaté que les individus s'engagent dans des activités de construction de sens, de théorisation ancrée et d'éducation ancrée. La construction de sens (*sensemaking*) consiste à « transformer des circonstances en une situation cohérente qui est comprise de manière explicite et qui sert de tremplin vers l'action. » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld 2005 : 409 – traduction libre). Les activités de

construction de sens ont été associées dans la littérature théorique à l'entrepreneuriat institutionnel et au champ émergent (Dorado 2005). Les travaux de Zilber (2002; 2007) sont cependant les seuls à avoir examiné empiriquement les activités de construction de sens des entrepreneurs institutionnels à travers la constitution d'histoires (narratives, stories). Les deux autres catégories d'activités recensées dans notre étude s'apparentent également à des activités similaires qui ont été associées au champ émergent et à la création de nouvelles institutions soit la théorisation et l'éducation (Lawrence et Suddaby 2006). En matière de travail sur les éléments cognitifs, le champ en voie d'institutionnalisation se distingue donc moins fortement du champ émergent. Ce constat peut s'expliquer par le caractère particulier des éléments cognitifs qui, contrairement aux éléments normatifs ou régulatifs, adoptent plus difficilement une position intermédiaire et surtout changent plus lentement. Les schèmes mentaux, les significations, les relations de cause à effet sont les éléments les moins facilement accessibles des institutions (Scott 2001) et de ce fait les plus difficiles et longs à changer. Cela nous amène à postuler que la structuration d'un champ ne progresse pas nécessairement à la même vitesse ou de la même façon selon que l'on examine les éléments régulatifs, normatifs ou cognitifs dans le processus d'institutionnalisation.

L'obtention de la légitimité cognitive dans un processus de changement institutionnel constitue d'ailleurs la dernière étape du processus, celle qui consacre le changement (Greenwood, Suddaby et Hinings 2002). À ce moment, le champ devient mature ou fortement institutionnalisé. À cet effet, aucune catégorie d'activités dirigées vers le maintien des éléments cognitifs dans un champ mature n'a encore été identifiée. Il reste donc difficile de situer le travail institutionnel cognitif du champ en voie d'institutionnalisation par rapport au champ institutionnalisé. La légitimité cognitive confère un statut de « pris pour acquis » (*taken-for-granted*) aux éléments cognitifs. En principe donc, les activités de maintien des éléments cognitifs dans un champ mature seraient donc plutôt de l'ordre de l'évidence (*statement of evidence*). Toute activité proposant autre chose étant appelée à être déclarée « hérétique »; de ce fait, elle figurera plutôt dans une catégorie associée à la perturbation des institutions et au champ en crise.

Malgré cela, le travail institutionnel autour des éléments cognitifs dans le champ en voie d'institutionnalisation se distingue des activités du champ émergent dans la mobilisation importante des faits et de données issus de la pratique, de l'expérience concrète. Dans un champ émergent, les

activités dirigées vers les éléments cognitifs n'ont pas la possibilité de mobiliser les données et les faits tirés de l'expérience directe du champ. En effet, le champ émergent est peu structuré et les informations y sont peu disponibles. L'augmentation de la quantité d'informations sur les organisations dans un champ constitue justement un indicateur de structuration d'un champ (DiMaggio 1983). Les entrepreneurs institutionnels dans un champ émergent vont plutôt emprunter à d'autres champs (Lawrence et Suddaby 2006; Boxenbaum et Battilana 2005).

### **Un travail de *strategizing* cognitif**

De façon plus globale, nous constatons que les acteurs individuels effectuent, lors de la formalisation des relations CDEC/pouvoirs publics (gouvernement du Québec et Ville de Montréal), un travail institutionnel de *strategizing* autour des éléments cognitifs. À travers une utilisation stratégique et pédagogique (Oakes, Townley et Cooper 1998) des faits et données tirés de l'expérience vécue, les individus cherchent à construire un référentiel commun (Scott 1994), une rationalité collective (DiMaggio et Powell 1983) à l'échelle du champ. La construction de sens, la théorisation et l'éducation ancrées amènent ainsi les acteurs individuels étudiés à construire et à démontrer ce qu'ils considèrent être la réalité, la « vérité » à partir d'une mobilisation judicieuse des chiffres, des actes, des constats « objectifs » (d'où la mobilisation de l'écriture : rapports, lettres, et même articles, etc.). En effet, les données tirées de la pratique, de l'expérience sont considérées comme objectives dans la mesure où l'ensemble des acteurs les accepte comme telles. Le nombre d'entreprises créées par CDEC, le montant total d'investissements consentis constituent un exemple de données « objectives » que les individus vont employer pour construire cette rationalité. Ces données, intégrées aux éléments cognitifs comme les modèles et les relations de cause à effet, confèrent à ces derniers une légitimité qu'il devient plus difficile de contester. Au cœur du travail de *strategizing* cognitif, un enjeu important : celui du modèle de développement et des pratiques qui en découlent. Le champ en voie d'institutionnalisation est porteur de quelques proto-institutions (Lawrence, Hardy et Philips 2002) ou institutions provisoires (*provisional institution* : Marti et Mair 2009) : les modèles de développement économique communautaire, de développement économique local sont ainsi mobilisés par les acteurs dans l'étude empirique. À travers les activités de *strategizing*, les individus vont chercher à maintenir et à diffuser le modèle de développement qui « fonctionne ». Cette lutte entre différents modèles, différentes proto-institutions est fondée sur la

raison, la rationalité supérieure d'un modèle sur les autres. Dès lors, on s'intéresse moins au maintien des relations qu'à l'utilisation pédagogique de celles-ci.

## 7.8 Conclusion

La formalisation des relations OTS/État fait référence au passage à des engagements mutuels explicites, spécifiques et inscrits dans un document formel : entente de collaboration, de partenariat, entente contractuelle, protocole, etc. Parce qu'elle entraîne une intensification des interactions entre les parties, la formalisation des relations présente plusieurs défis et risques pour les parties engagées. C'est ce qui nous a amené à vouloir examiner « que font les individus engagés dans les relations OTS/État lors de la période critique de formalisation de ces relations. » À partir d'un cadre théorique institutionnaliste, nous avons alors proposé que ces individus font du travail institutionnel typique d'un champ en voie d'institutionnalisation, c'est-à-dire un champ qui a passé le stade d'émergence, mais qui n'a pas encore réussi à s'institutionnaliser, à atteindre le stade de champ mature.

C'est ce travail institutionnel que nous avons examiné empiriquement à travers l'étude des activités de Michel T., Pauline F., acteurs individuels des CDEC, et Edgar L., acteur individuel du gouvernement du Québec, dans les relations entre les CDEC et les pouvoirs publics – gouvernement du Québec et Ville de Montréal. Nous avons ainsi dégagé douze catégories d'activités et trois types de travail institutionnel des acteurs individuels. Le champ en voie d'institutionnalisation, le développement local à Montréal, est caractérisé par un travail d'accommodation, de protection identitaire et de *strategizing* cognitif de la part de ces acteurs. Cette perspective nous permet ainsi de contribuer aux travaux sur les relations OTS/État. En effet, notre étude offre un nouvel éclairage sur la complexité et les difficultés soulevées par la formalisation des relations OST/État. En effet, la littérature indique que la formalisation entraîne souvent un accroissement du temps et des ressources consacrés à ces relations avec en retour des chances de succès réduites. Cet accroissement lors de la formalisation pourrait être engendré par le travail institutionnel des individus au niveau des règles, mais aussi au niveau des éléments normatifs et cognitifs dans un champ qui se structure.

Cette recherche conserve cependant un caractère exploratoire. Une validation avec un échantillon plus large ainsi que le raffinement des catégories constitueront des pistes incontournables d'une éventuelle généralisation des résultats obtenus. La recherche permet cependant de dégager des pistes de recherche supplémentaires et déterminantes dans l'étude des relations OTS/État comme dans le développement de la notion de travail institutionnel. La première piste concerne les interactions possibles entre les différents niveaux d'analyse et de construction des relations : le champ, les organisations et les individus. Les analyses multiniveaux commencent à se développer (Tracey, Philips et Jarvis 2011) en théorie institutionnelle et dans l'étude des collaborations intersectorielles (Seitadini et Lindgreen 2010). Les recherches à venir pourront ainsi tenter d'approfondir comment le travail institutionnel des individus dans le champ en voie d'institutionnalisation influence le résultat du processus de changement institutionnel à l'échelle du champ. La deuxième piste de recherche concerne les trajectoires de structuration d'un champ en fonction de la vitesse et de l'ordre d'institutionnalisation des piliers régulateur, normatif ou cognitif. La temporalité du processus de changement institutionnel a déjà été évoquée (Lawrence, Winn et Devereaux Jennings 2001) comme la possibilité qu'il y ait plusieurs modèles ou trajectoires d'institutionnalisation et plusieurs résultats possibles (Purdy et Gray 2009). L'interaction lors de l'institutionnalisation entre les différents piliers et dans les relations OTS/État mériterait d'être examinée davantage. Enfin, l'étude de DiMaggio (1983) portant sur les effets de l'« expansion » de l'État dans un champ pourrait aujourd'hui être développée afin d'examiner les effets de l'instabilité des politiques publiques sur l'institutionnalisation des innovations sociales (comme le sont le DEC et sa forme organisationnelle, la CDEC) et la structuration du champ. De telles recherches pourraient contribuer à mieux comprendre la trajectoire d'institutionnalisation des innovations issues du tiers secteur et le rôle de l'État dans ce processus.

**TABLEAU VII - Activités en fonction de la phase d'institutionnalisation du champ et des éléments affectés par le travail institutionnel**

		Phase d'institutionnalisation du champ			
		Émergent	En voie d'institutionnalisation	Mature	En crise
Travail institutionnel sur les éléments...	Régulatifs	Revendication Définition Attribution		Habilitation Contrôle Dissuasion	Dissociation des sanctions
	Normatifs	Construction d'identités Changement des associations normatives Construction de réseaux normatifs		Valorisation et démonisation Mythologisation Enchâssement et routinisation	Dissociation des fondations morales Discréditation des présumés et croyances
	Cognitifs	Mimétisme Théorisation Éducation			

À partir de Scott 1995, Perkman & Spicer 2008 et Lawrence & Suddaby 2006

**TABLEAU VIII - Présentation des trois individus étudiés**

	<b>Michel T.</b>	<b>Pauline F.</b>	<b>Edgar L.</b>
Poste occupé	Directeur de CDEC	Directrice de CDEC	Conseiller senior au ministère de la Métropole <sup>62</sup> - Responsable du dossier des CDÉC pour la région de Montréal
Ancienneté	En poste comme directeur de la CDEC depuis 1992	En poste comme directrice de la CDEC depuis 1994 <sup>63</sup>	Responsable des CDEC au Ministère depuis le début des années 1990 Ouvrant dans le développement local à Montréal depuis le milieu des années 1980
Engagement actif	Membre du comité de négociation des CDÉC - mandat CLD Membre du comité de travail CDEC – Ville – Gvt provincial – réorg. municipales Acteur clé du Sommet de Montréal – Chantier développement local A déjà écourté ses vacances afin d’être présent lors de moments critiques dans les relations	Membre du comité de négociation des CDÉC - mandat CLD Instigatrice de plusieurs mobilisations - mandat CLD : presse écrite, forums locaux, etc. Actrice clé de l’établissement de la BANQ dans Centre-Sud	Assiste à la majorité des réunions des CDEC (CA, AG, etc.) Produit des textes, des rapports, collige de l’information au delà des exigences de ses supérieurs A déjà écourté ses vacances pour produire un document synthèse sur les CDEC de sa propre initiative
Position d’interface	CDEC, InterCDEC de Montréal, parties prenantes locales, représentants des pouvoirs publics (gouvernements fédéral et provincial, Ville de Montréal)	CDEC, InterCDEC de Montréal, parties prenantes locales, représentants des pouvoirs publics (gouvernements fédéral et provincial, Ville de Montréal)	CDEC de Montréal, partenaires montréalais (SAJE), fonctionnaires municipaux et fédéraux (CHM), sous-ministre et ministre de son ministère

<sup>62</sup> Ce ministère devient le ministère des Affaires municipales et de la Métropole en 1998 et ensuite le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir en 2003.

<sup>63</sup> Pauline L. a quitté la direction de la CDEC en 2002.

	Réseau informel dans le milieu municipal et en politique provinciale	Réseau informel dans le milieu communautaire et syndical, dans le milieu des femmes, le milieu municipal et le milieu de l'économie sociale	Seul individu à être en position d'interface avec chacune des CDEC, l'ensemble des CDEC et le Ministère
Légitimité	<p>À la fois le plus jeune et le doyen des directeurs de CDEC à Montréal</p> <p>Expérience passée comme attaché politique au fédéral</p> <p>Qualités personnelles : leadership, stratège politique, engagement</p>	<p>Long parcours dans le milieu communautaire</p> <p>Présence active comme partenaire (alors au YMCA) dans la création des premières CDEC (années 1980)</p> <p>Qualités personnelles : leadership positif, mobilisatrice, engagement communautaire</p>	<p>Long parcours dans le milieu du développement local et dans la structure gouvernementale provinciale</p> <p>Présence active dans les travaux qui conduiront à la reconnaissance des CDEC (CREESOM)</p> <p>Qualités personnelles : intégrité, authenticité, engagement</p>

**TABLEAU IX - Activités dirigées vers les éléments régulateurs**

Catégorie d'activités		Exemples d'activités
Négociation directe <i>Regroupe les activités où les individus entrent en interaction avec la contrepartie dans la recherche d'un accord, d'une entente, d'un arrangement qui sera formalisé dans un protocole, un règlement, un contrat.</i>		Participe aux diverses <b>rencontres</b> , réunions ponctuelles ou dans le cadre des comités de travail, de négociation <b>Élabore, dépose, présente, défend</b> des propositions, des projets, des argumentaires <b>Discute, convainc, justifie, sensibilise, arbitre, négocie</b> en fonction des propositions <b>Met en garde</b> , expose son refus, <b>refuse</b> , demande, <b>renégocie, recommence</b> les démarches
Inflexion du rapport de force <i>Regroupe les activités où les individus affectent le rapport de force en faveur d'une des parties.</i>	CDEC	<b>Produit</b> des textes, des lettres d'opinion pour la presse écrite et les médias <b>Construit</b> un CA fort ; va chercher, recrute des membres de CA <b>Discute</b> avec son CA, <b>va chercher l'appui</b> , l'accord de son CA <b>Discute</b> , travaille avec les autres membres de l'InterCDEC <b>Organise</b> des rencontres publiques, des forums, un Sommet, des conférences et campagnes de presse <b>Mobilise</b> , développe et soutien la concertation à l'InterCDEC et dans le milieu <b>Soutien</b> les CDEC et leurs demandes au sein de l'appareil public <b>Utilise</b> sa marge de manœuvre pour obtenir des gains
	État	<b>Reconnaît</b> le pouvoir des élus <b>Respecte</b> les lois, les politiques <b>Respecte</b> les ententes, les règles établies <b>Répond</b> aux exigences, aux attentes
Construction de confiance ( <i>trustbuilding</i> ) <i>Regroupe les activités où les individus développent et maintiennent les relations interpersonnelles avec la contrepartie.</i>		<b>Développe, entretient</b> des relations, des liens stables, honnêtes, sérieux <b>Soigne</b> ses relations ; travaille à conserver les « initiés » Fait les <b>suivis</b> : appels, envoi de documents <b>Tempère</b> , arbitre, sert d'intermédiaire, de tampon dans les conflits <b>S'informe</b> , se garde informé <b>Informe</b> ses pairs, informe la contrepartie <b>Relaie</b> , transmet des informations

**TABLEAU X - Activités dirigées vers les éléments normatifs**

Catégorie d'activités	Exemples d'activités
<p>Affirmation de l'identité  <i>Regroupe les activités où les individus affirment, situent ou substantifient les identités présentes dans le champ</i></p>	<p>Fait la <b>distinction</b> entre eux (l'État) et nous (les CDEC)  <b>Statue et départage</b> les identités (ex : CLD vs CDEC)  <b>Associe</b> les CLD au « eux » de l'État  <b>Définit</b> son identité par la négation  <b>Sépare</b>, dissocie en fonction de l'identité (eux/moi)  <b>Exprime</b> ce qu'il <b>faut</b> et ne faut pas faire pour maintenir l'identité CDEC  <b>Identifie</b>, définit le <b>caractère distinctif</b> des CDEC, les pratiques distinctives des CDEC  <b>Défend un territoire</b> d'intervention lié à l'identité CDEC  <b>Défend son identité</b>  <b>Distingue</b>, définit les différentes identités  <b>Nomme</b> une nouvelle identité  <b>S'identifie</b> comme fonctionnaire  <b>Positionne</b> les fonctionnaires</p>
<p>Évaluation normative  <i>Regroupe les activités où les individus discréditent ou légitiment différents éléments du champ : acteurs, pratiques, attitudes, discours, etc.</i></p>	<p><b>Catégorise</b> les <i>acteurs</i> (selon leur niveau de légitimité)  <b>Assigne</b> des <b>positions</b> aux <i>acteurs</i> (dans le champ) ; Cartographie les <i>acteurs</i>  <b>Compare</b> les CDEC entre elles (<i>acteurs</i>)  <b>Défend, légitime</b> son organisation, ses pairs (<i>acteurs</i>)  <b>Sélectionne ; Rejette/Soutien</b> certains éléments des <i>pratiques</i> de DEC  <b>Sélectionne ; Rejette/Soutien</b> certains éléments des <i>pratiques, de l'intervention</i> de l'État  Analyse, <b>discrédite</b>, attaque ou critique certains éléments des <i>pratiques</i> de DEC voir même condamne  <b>Départage</b> la représentation légitime et non-légitime (<i>pratiques</i>)  <b>Juge</b> la qualité des <i>relations</i> CDEC-fonctionnaires des différentes CDEC ; des relations CDEC - CLE  <b>Juge</b> et départage les <i>attitudes</i> des acteurs  <b>Légitime</b> l'identité CDEC (<i>acteurs</i>)  <b>Valorise</b> les CDEC (<i>acteurs</i>)  <b>Démontre</b> la bonne foi des CDEC (<i>acteurs</i>)  <b>Reconnaît</b> la <b>légitimité</b> de l'ACLD ou des CDEC du Qc mais définit les limites légitimes de son intervention (<i>acteurs ; pratiques</i>)  <b>Distingue</b> des <i>individus</i> comme <b>mieux</b> que d'autres du côté de l'État (individus plus souples,</p>

	<p>prêts à discuter)  <b>Reconnaît</b> des « initiés » chez la contrepartie (<i>individus</i>)  <b>Valorise</b>, accorde de la valeur aux « initiés », aux <i>individus</i> « mieux »  <b>Reconnaît</b> comme valables, acceptables (<b>légitimes</b>) certaines <i>exigences</i> de l'État, certaines demandes  <b>Reconnaît</b> la dépendance de la CDEC à l'État (<i>pratiques ; relation</i>)  <b>Critique</b> les façons de faire de l'État mais <b>légitime</b> sa critique en concédant des éléments légitimes à la contrepartie  <b>Revendique</b> une autre façon de faire : <b>critique</b> la façon de faire constatée (<i>pratiques</i>)  <b>Énonce, énumère, identifie</b> ce qu'il <b>FAUT</b> faire, ce qui est bien (<i>pratiques</i>)  <b>Énonce, énumère, identifie</b> ce qu'il <b>FAUT</b> avoir, les <i>qualités</i>, les <i>attitudes</i> qui sont bien  Normatise, <b>prescrit</b> (<i>pratiques</i>)  <b>Légitime</b> l'existence, les <i>pratiques</i> de DEC  <b>Évalue</b>, donne son avis sur les <i>événements</i>, les gains, les changements <i>effectués</i>, les <i>processus</i>  <b>Discrimine</b> au sein de son propre groupe (Des CDEC sont plus souvent au front que d'autres)  <b>Critique</b>, blâme des <i>acteurs</i>  <b>Discrédite/critique</b> les <i>propositions</i>, la vision de la contrepartie  <b>Déplore</b> l'<i>attitude</i> de l'État, des CDEC  <b>Minimise</b> les impacts du CLD – défend, légitime le mandat  <b>Attribue</b> de l'importance à certaines <i>pratiques</i> (informations financière)</p>
<p>Maintien du réseau normatif  <i>Regroupe les activités où les individus cherchent à renforcer et protéger le réseau normatif établi.</i></p>	<p><b>Maintient</b> les frontières, la <b>séparation</b> entre des organisations, des structures  <b>Refuse</b> de formaliser de nouveaux regroupements  <b>Exclut</b> des individus, des organisations qui ne partagent pas la vision, les valeurs  Priorise certains acteurs  <b>Valorise</b> et soigne les relations avec les <b>individus</b> qui partagent la vision, les valeurs  <b>Construit</b> et <b>maintient</b> la « <b>communauté</b> », les normes, la vision commune (InterCDÉC)  <b>Respecte</b> les normes liées à une identité (communautaire ou étatique)</p>

**TABLEAU XI - Activités dirigées vers des éléments cognitifs**

Catégorie d'activités	Exemples d'activités
<p>Construction de sens (<i>sensemaking</i>)  <i>Regroupe les activités où les individus créent du sens à partir de ce qu'ils vivent ou constatent.</i></p>	<p>Fait la <b>synthèse, formule</b> des enjeux  <b>Collige</b> des données pour créer du sens  <b>Construit</b>, dresse des portraits de la situation d'ensemble  Fait de la statistique  <b>Décrit</b> la réalité, <b>quantifie</b> les résultats  <b>Attribue</b> des conséquences à des événements  Distingue ce qui est vrai de ce qui est une opinion  Distingue arène politique et arène opérationnelle  <b>Interprète</b> des événements, des faits, des résultats, leur donne du sens  Interprète la loi  Identifie les paradoxes, tensions inhérentes aux CDEC comme modèle novateur  <b>Démontre</b> ; Fait la preuve  <b>Crée</b> du sens (<i>sensemaking</i>)</p>
<p>Théorisation ancrée  <i>Regroupe les activités où les individus produisent de la théorie, des modèles, des explications à partir de liens et raisonnements de cause-à-effet.</i></p>	<p><b>Identifie</b> des causes, des conséquences, des liens de cause à effet  <b>Identifie</b> des moyens, des solutions  Fait des <b>associations</b>, des <b>liens</b> (cause-à-effet)  <b>Identifie</b> des facteurs, des déterminants de la performance des CDEC  <b>Élabore</b> une vision, un <b>modèle</b> du développement local et des CDEC  <b>Définit</b> ce qu'est une CDEC, ce qu'est le CLD de Montréal, ce qu'est un partenariat  <b>Définit</b>, identifie les pratiques « <i>VRAIES</i> »  <b>Théorise</b>, définit la relation à l'État  Définit les rôles</p>
<p>Éducation ancrée  <i>Regroupe les activités où les individus cherchent à apprendre aux autres la « vérité », la réalité, la théorie.</i></p>	<p>Rencontre pour <b>former, informer, sensibiliser, situer, éduquer, expliquer</b>  <b>Vulgarise, traduit</b>  <b>Explique</b> les problèmes rencontrés  <b>Explique</b> ce qu'est le DEC, ce qu'est une CDEC  Présente ses <b>modèles</b>, ses synthèses, ses données</p> <p><i>...aux membres de son organisation, aux nouveaux, aux vis-à-vis de la contrepartie, aux attachés politiques, aux fonctionnaires, aux politiques, à ses partenaires, à ceux avec qui il passe du temps, aux « gens de l'extérieur » et au public.</i></p>

**TABLEAU XII - Synthèse des activités et types de travail institutionnel en fonction de la phase d'institutionnalisation du champ et des éléments affectés par le travail institutionnel**

		Phase d'institutionnalisation du champ			
		Émergent	En voie d'institutionnalisation	Mature	En crise
Travail institutionnel sur les éléments...	Régulatifs	Revendication Définition Attribution	Négociation directe Inflexion du rapport de force Construction de confiance  <b>TRAVAIL D'ACCOMMODATION</b>	Habilitation Contrôle Dissuasion	Dissociation des sanctions
	Normatifs	Construction d'identités Changement des associations normatives Construction de réseaux normatifs	Affirmation de l'identité Maintien des réseaux normatifs Évaluation normative  <b>TRAVAIL DE PROTECTION IDENTITAIRE</b>	Valorisation et démonisation Mythologisation Enchâssement et routinisation	Dissociation des fondations morales Dicrédition des présumés et croyances
	Cognitifs	Mimétisme  Théorisation  Éducation	Construction de sens Théorisation ancrée Éducation ancrée  <b>TRAVAIL DE « STRATEGIZING » COGNITIF</b>		

## 7.9 Références

- Alexander, Jennifer (1999). « The impact of devolution on nonprofits: A multiphase study of social service organizations », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, no 1, p. 57-70.
- Alexander, Jennifer et Renée Nank (2009). « Public-Nonprofit Partnership Realizing the New Public Service », *Administration & Society*, vol. 41, no 3, p. 364-386.
- Anheier, Helmut K. et Lester M. Salamon (1998). *The nonprofit sector in the developing world : a comparative analysis*, Manchester, Angleterre, Manchester University Press, coll. Johns Hopkins nonprofit sector series, xv, 384 p.
- Babiak, Kathy et Lucie Thibault (2009). « Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no 1, p. 117-143.
- Bachmann, Reinhard et Andrew C. Inkpen (2011). « Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships », *Organization Studies*, vol. 32, no 2, p. 281-301.
- Battilana, Julie (2006). « Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position », *Organization*, vol. 13, no 5, p. 653-676.
- Battilana, Julie, Bernard Leca et Eva Boxenbaum (2009). « How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship », *The Academy of Management Annals*, vol. 3, no 1, p. 65-107.
- Bigelow, Barbara et Melissa Middleton Stone (1995). « Why Don't They Do What We Want? An Exploration of Organizational Responses to Institutional Pressures in Community Health Centers » [Empirical], *Public Administration Review*, vol. 55, no 2, p. 183-192.
- Bouchard, Marie J. (2006). « De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, no 2, p. 139-166.
- Bourdieu, Pierre et Loïc J. D. Wacquant (1992). *An invitation to reflexive sociology*, Chicago, University of Chicago Press, 340 p.
- Bourdieu, Pierre et Loïc J. D. Wacquant (1997). « Passport to Duke », *Metaphilosophy*, vol. 28, no 4, p. 449-455.
- Boxenbaum, Eva et Julie Battilana (2005). « Importation as innovation : transposing managerial practices across fields », *Strategic Organization*, vol. 3, no 4, p. 355-383.

- Brinkerhoff, Derick W. et Jennifer M. Brinkerhoff (2011). « Public-private partnerships : Perspectives on purposes, publicness, and good governance », *Public Administration and Development*, vol. 31, no 1, p. 2-14.
- Brown, Laura K. et Elizabeth Troutt (2004). « Funding Relations Between Nonprofits and Government: A Positive Example », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 1, p. 5-27.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby et Melissa Middleton Stone (2006). « The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature », *Public Administration Review*, vol. 66, no Special Issue, p. 44-55.
- Cairns, Ben et Margaret Harris (2011). « Local Cross-Sector Partnerships Tackling the Challenges Collaboratively », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no 3, p. 311-324.
- Cho, Sungsook et David F. Gillespie (2006). « A Conceptual Model Exploring the Dynamics of Government-Nonprofit Service Delivery », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no 3, p. 493-509.
- Clemens, Elisabeth S. (1993). « Organizational Repertoires and Institutional Change: Women's Groups and the Transformation of U.S. Politics, 1890-1920 », *The American Journal of Sociology*, vol. 98, no 4, p. 755-798.
- Coston, Jennifer M. (1998). « A Model and Typology of Government-NGO Relations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no 3, p. 358-382.
- Coulombe, Caroline et Ignasi Martí (2009). « When they do it: institutional entrepreneurship in two Québécois organizations », *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 10, no 4, p. 267-277.
- de Rond, Mark et Hamid Bouchiki (2004). « On the Dialectics of Strategic Alliances », *Organization Science*, vol. 15, no 1, p. 56-69.
- DiMaggio, Paul J. (1983). « State Expansion and Organisational Fields », dans Hall, R. et R. Quinn (dir.), *Organizational Theory and Public Policy*, London, SAGE Publications, p. 147-161.
- DiMaggio, Paul J. (1988). « Interest and Agency in Institutional Theory », dans Zucker, L.G. (dir.), *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, Cambridge MA, Ballinger, p. 3-22.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.

- Dorado, Silvia (2005). « Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening », *Organization Studies*, vol. 26, no 3, p. 385-414.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building Theories From Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Favreau, Louis et Benoît Lévesque (1996). *Développement économique communautaire Économie sociale et intervention*, Ste-Foy, PUQ, 230 p.
- Feiock, Richard C. et Hee Soun Jang (2009). « Nonprofit as Local Government Service Contractors », *Public Administration Review*, vol. 69, no 4, p. 668-680.
- Ferris, James (1993). « The Double-Edged Sword of Social Service Contracting: Public Accountability versus Nonprofit Autonomy », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 3, no 4, p. 363-376.
- Fligstein, Neil (1997). « Social skill and institutional theory », *The American Behavioral Scientist*, vol. 40, no 4, p. 397-405.
- Foster, Mary K. et Agnes G. Meinhard (2002). « A Contingency View of the Responses of Voluntary Social Services Organizations in Ontario to Government Cutbacks », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 19, no 1, p. 27-41.
- Gazley, Beth et Jeffrey L. Brudney (2007). « The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 3, p. 389-415.
- Giddens, Anthony (1990). *The Consequences of Modernity*, Stanford, CA, Stanford University Press, 186 p.
- Gidron, Benjamin, Ralph Martin Kramer et Lester M. Salamon (1992). *Government and the third sector : emerging relationships in welfare states*, San Francisco, Ca, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass nonprofit sector series, 246 p.
- Gray, Barbara (1985). « Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration », *Human Relations*, vol. 38, no 10, p. 911-937.
- Gray, Barbara (1989). *Collaborating Finding common ground for multiparty problems*, San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass Management Series, 329 p.
- Gray, Barbara (2003). « Framing Environmental Disputes », dans Lewicki, Roy J., Barbara Gray et Michael Elliott (dir.), *Making Sense of Intractable Environmental Conflicts: Frames and Cases*, Island Press, p. 11-34.
- Greenwood, Royston et Roy Suddaby (2006). « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields : The Big Five Accounting Firms », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 1, p. 27-48.

- Greenwood, Royston, Roy Suddaby et C. R. Hinings (2002). « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 58.
- Grønbjerg, Kirsten A. (1991). « Managing Grants and Contracts: The Case of Four Nonprofit Social Service Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 20, no 1, p. 5-24.
- Grønbjerg, Kirsten A. et Lester M. Salamon (2002). « Devolution, Marketization and the Changing Shape of Government-Nonprofit Relations », dans Salamon, Lester M. (dir.), *The State of Nonprofit America*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, p. 447-470.
- Guo, Chao et Muhittin Acar (2005). « Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, no 3, p. 340-361.
- Hardy, Cynthia et Steve Maguire (2008). « Institutional Entrepreneurship », dans Greenwood, Royston, Christine Oliver, S Sahlin-Andersson et Roy Suddaby (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London, SAGE Publications, p. 198-217.
- Hardy, Cynthia et Steve Maguire (2010). « Discourse, Field-Configuring Events, and Change in Organizations and Institutional Fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention », *Academy of Management Journal*, vol. 53, no 6, p. 1365-1392.
- Hassel, Bryan C. (1997). « Balancing Acts: What Charter Schools Teach Us about Government-Nonprofit Contracting », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no 4, p. 442-465.
- Hensmans, Manuel (2003). « Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields », *Organization Studies*, vol. 24, no 3, p. 355-381.
- Hinings, C. R., Royston Greenwood, Trish Reay et Roy Suddaby (2004). « Dynamics of Change in Organizational Fields », dans Poole, Marshall Scott et Andrew H Van de Ven (dir.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press, p. 304-323.
- Hoffman, Andrew J. (1999). « Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry », *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 4, p. 351-371.
- Jones, Marshall B. (2007). « The Multiple Sources of Mission Drift », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 2, p. 299-307.
- Langley, Ann (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.

- Lawrence, Thomas B., Cynthia Hardy et Nelson Phillips (2002). « Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-institutions », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 281-290.
- Lawrence, Thomas B. et Nelson Phillips (2004). « From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields », *Organization*, vol. 11, no 5, p. 689.
- Lawrence, Thomas B. et Roy Suddaby (2006). « Institutions and Institutional Work », dans Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord (dir.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2nd<sup>e</sup> éd, London, SAGE Publications, p. 215-254.
- Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (2009). « Introduction : theorizing and studying institutional work », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-27.
- Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (2011). « Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, no 1, p. 52-58.
- Lawrence, Thomas B., Monika I. Winn et P. Devereaux Jennings (2001). « The temporal dynamics of institutionalization », *Academy of Management Review*, vol. 26, no 4, p. 624-644.
- Leblebici, Huseyin, Gerald R. Salancik, Anne Copay et Tom King (1991). « Institutional Change and the Transformation of Institutional Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no 3, p. 333-363.
- Lounsbury, Michael (2001). « Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, no 1, p. 29-56.
- Maguire, Steve et Cynthia Hardy (2009). « Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of DDT » [EMPIRICAL], *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 1, p. 148-178.
- Maguire, Steve, Cynthia Hardy et Thomas B. Lawrence (2004). « Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 5, p. 657-679.
- Martí, Ignasi et Johanna Mair (2009). « Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 92-119.

- Nikolic, Sara J. S. et Tomas M. Koontz (2007). « Nonprofit Organizations in Environmental Management: A Comparative Analysis of Government Impacts », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, p. 441-463.
- Oakes, Leslie S., Barbara Townley et David J. Cooper (1998). « Business planning as pedagogy : Language and control in a changing institutional field », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no 2, p. 257-292.
- Pache, Anne-Claire et Filipe Santos (2010). « When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands », *Academy of Management Review*, vol. 35, no 3, p. 455-476.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks - London - New Delhi, Sage Publications.
- Perkmann, Markus et André Spicer (2008). « How are management fashions institutionalized? The role of institutional work », *Human Relations*, vol. 61, no 6, p. 811-844.
- Proulx, Jean, Denis Bourque et Sébastien Savard (2007). « The Government-Third Sector Interface », *Voluntas*, vol. 18, no 3, p. 293-307.
- Provan, Keith G., Kimberley R. Isett et H. Brinton Milward (2004). « Cooperation and Compromise: A Network Response to Conflicting Institutional Pressures in Community Mental Health », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 3, p. 489-514.
- Purdy, Jill M. et Barbara Gray (2009). « Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics on emerging institutional fields », *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 2, p. 355-380.
- Reed, Michael I. (2001). « Organization, Trust and Control: A Realist Analysis », *Organization Studies*, vol. 22, no 2, p. 201-228.
- Salamon, Lester M. (1995). *Partners in public service : government-nonprofit relations in the modern welfare state*, Baltimore, Md, John Hopkins University Press, xvii, 310 p.
- Salamon, Lester M. (2002). *The State of Nonprofit America*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, 563 p.
- Salamon, Lester M. (2010). « Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 81, no 2, p. 167-210.
- Scott, W. Richard (1994). « Conceptualizing organizational fields: Linking organizations and societal systems », dans Derlien, H., U. Gerhardt et F. Scharpf (dir.), *Systemrationalität und Partialinteresse*, Baden-Baden, Germany, Nomos Verlagsgesellschaft, p. 203-221.

- Scott, W. Richard (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks London New Delhi, SAGE Publications, 178 p.
- Scott, W. Richard (2001). *Institutions and Organizations*, 2nd<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks London, Sage Publications, coll. Foundations for Organizational Science, 255 p.
- Seitanidi, Maria May et Adam Lindgreen (2010). « Editorial: Cross-Sector Social Interactions », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 1-7.
- Selden, Sally Coleman, Jessica E. Sowa et Jodi Standfort (2006). « The Impact of Nonprofit Collaboration in Early Child Care and Education on Management and Program Outcomes », *Public Administration Review*, vol. 66, no 3, p. 412-425.
- Selsky, John W. et Barbara Parker (2005). « Cross-Sector Partnership to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice », *Journal of Management*, vol. 31, no 6, p. 849-873.
- Selsky, John W. et Barbara Parker (2010). « Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 21-37.
- Shaw, Mary M. (2003). « Successful Collaboration Between the Nonprofit and Public Sectors », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, no 1, p. 107-120.
- Smith, Steven Rathgeb et Kirsten A. Grønbjerg (2006). « Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations », dans Powell, Walter W. et Richard Steinberg (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2nd<sup>e</sup> éd, NewHaven & London, Yale University Press, p. 221-242.
- Smith, Steven Rathgeb et Michael Lipsky (1993). *Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting*, Cambridge MA, Harvard University Press, 306 p.
- Takahashi, Lois M. et Gayla Smutny (2002). « Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and Demise of Social Service Partnerships », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, no 2, p. 165-185.
- Taylor, Marilyn et Andrea Bassi (1998). « Unpacking the State: The Implications for the Third Sector of Changing Relationships Between National and Local Government », *Voluntas*, vol. 9, no 2, p. 113-136.
- Thomson, Ann Marie et James L. Perry (2006). « Collaboration Processes: Inside the Black Box », *Public Administration Review*, vol. 66, no suppl., p. 20-32.

- Tolbert, Pamela S. et Lynn G. Zucker (1996). « The institutionalization of institutional theory », dans Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy et Walter R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks London New Delhi, SAGE Publications, p. 175-190.
- Tracey, Paul, Nelson Phillips et Owen Jarvis (2011). « Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model », *Organization Science*, vol. 22, no 1, p. 60-80.
- Trank, Christine Quinn et Marvin Washington (2009). « Maintaining an institution in a contested organizational field: the work of the AACSB and its constituent », dans Lawrence, Thomas, Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, p. 236-261.
- Van Slyke, David M. (2006). « Agents or Stewards : Using Theory to Understand Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, p. 157-187.
- Van Slyke, David M. (2007). « Agents or Stewards : Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, p. 157-187.
- Vigoda, Eran (2001). « Performance in the Third Sector: A Micro-Level Framework and Some Lessons from Israel », *International Journal of Public Administration*, vol. 24, no 11, p. 1267-1288.
- Walden, Gwen I. (2006). « Who's Watching Us Now? The Nonprofit Sector and the New Government by Surveillance », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no 4, p. 715-720.
- Weick, Karl E., Kathleen M Sutcliffe et David Obstfeld (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, vol. 16, no 4, p. 409-421.
- Wooten, Melissa et Andrew J. Hoffman (2008). « Organizational Fields: Past, Present and Future », dans Greenwood, Royston, Christine Oliver, Roy Suddaby et S Sahlin-Andersson (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE, p. 130-147.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*, Thousand Oaks London New Delhi, SAGE Publications, 171 p.
- Young, Dennis R. (2000). « Alternative Models of Government-Nonprofit Relations: Theoretical and International Perspectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 149-172.

- Young, Dennis R. (2006). « Complementary, Supplementary, or Adversarial? Nonprofit-Government Relations », dans Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (dir.), *Nonprofits & Government : Collaboration and Conflict*, Washington, D.C., The Urban Institute Press, p. 37-106.
- Zietsma, Charlene et Brent McKnight (2009). « Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 143-177.
- Zilber, Tammar B. (2002). « Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 234-254.
- Zilber, Tammar B. (2007). « Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-Tech after the Bubble », *Organization Studies*, vol. 28, no 7, p. 1035-1054.
- Zilber, Tammar B. (2009). « Institutional maintenance as narrative acts », dans Lawrence, Thomas, Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, p. 205-235.
- Zucker, Lynne G. (1986). « Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840 to 1920 », dans Cummings, L. L. et Barry Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CN, JAI Press, p. 55-111.

### Appendice 7.1 : Exemple de tableau d'analyse

CITATION (extrait verbatim)	NOTES	ACTIVITÉS	ENJEUX	PILIER
Le palier métropolitain à Mtl, lui a eu ses..., <b>je</b> pourrai te donner, <b>j'ai écrit</b> un texte sur l'évolution des politiques de développement à Montréal...	Textes sur les politiques de développement à Mtl	<b>Rédaction</b> (texte sur l'évolution des politiques) Analyse historique des politiques (construction historique) => « Canonisation »	Histoire – Connaissances historiques	COGNITIF
<b>J'ai</b> été responsable de trouver une façon d'articuler...vous savez un personnel politique donne une orientation genre « Je veux un CLD, qui soit virtuel ou non, mais je veux que ça soit les CDEC, sans que ça soit eux... » il dit pas trouvez une façon de le faire, alors c'est à nous à trouver une façon de le faire.	Décrit son travail par rapport à celui de l'autre catégorie de membre (le politique) de son organisation	Trouve une façon d'articuler <b>Opérationnalise</b> les demandes de ses supérieurs.		
<b>J'avais</b> fait une présentation comme ça devant des gens à l'extérieur, de mémoire je disais, il y avait trois enjeux majeurs au développement local qui à <b>mon</b> sens impliquait les CDEC	Gens à l'extérieur Présentation Travail de préparation de la présentation	<b>Synthétise</b> des enjeux (framing/theorizing – définition du problème) (Rédaction document de préparation à sa présentation) <b>Présente</b> à des « <b>gens de l'extérieur</b> » les enjeux du développement local (theorizing - educating)	Modèle de développement local Pratiques et avenir du développement local  Donc Maintien, Adaptation et Diffusion de l'innovation – Institutionnalisation du champ	COGNITIF

<p>Le premier enjeu, <b>je</b> l'avais appelé « survivre sans perdre son âme ». ...c-a-d les bailleurs de fonds se sont mis à financer des services plutôt que de financer l'organisme, financer des services qui répondaient à leur mission plutôt qu'aux missions des organismes (de l'organisme). Il y avait quand même une correspondance, c'était lié mais c'était un angle de vue complètement différent et qui les a amené à réagir en disant on veut pas faire de sous-traitance.</p>	<p>ENJEU #1</p> <p>Rapport bailleurs de fonds vs OSC</p> <p>Rapport de force</p> <p>Risque d'éloignement de la mission</p> <p>CF littérature à ce sujet.</p>	<p><b>Identifie, nomme et vulgarise</b> des enjeux (dans l'institutionnalisation du champ)</p>	<p>Sensibilisation / Éducation des personnes de l'extérieur</p> <p>Développement/Avenir du développement local</p>	<p>COGNITIF</p>
<p>Deuxième enjeu que <b>je</b> trouvais très important et qui est encore d'actualité, c'est le contrôle du développement local.</p>	<p>ENJEU #2</p> <p>Contrôle</p>	<p><b>Identifie, nomme et vulgarise</b> des enjeux (dans l'institutionnalisation du champ)</p>	<p>Sensibilisation / Éducation des personnes de l'extérieur</p> <p>Développement/Avenir du développement local</p>	<p>COGNITIF</p>
<p><b>Je</b> mettais ça sous forme d'antagonisme, d'ailleurs <b>j'avais</b> écrit plus en détail, c'est la notion de gouvernance versus la notion de gouvernement.</p>	<p>Positionne comme Antagonisme</p>	<p><b>Rédaction</b> (approfondissement de sa pensée : theorization)</p> <p>Mise en forme pour soutenir l'idée : antagonisme – <b>Utilisation</b> consciente de la forme pour soutenir le fond</p>	<p>Sensibilisation / Éducation des personnes de l'extérieur</p>	<p>COGNITIF</p>
<p>Écoutez quand <b>je</b> vois l'échevin du Sud-Ouest venir à l'AG de la CDEC l'année dernière, <b>j'étais</b> là à son entrée, il a dit ça en blague mais <i>toutes les blagues traduisent</i> quelque chose, il a dit comme ça en blague pq qu'il apportait le chèque du financement de la CDEC de la Ville, il a dit : je viens</p>	<p>Présence (j'étais là)</p> <p>Rapporte une anecdote qui appuie son propos.</p> <p>Toutes les blagues traduisent qqch : vision de Edgar L.</p>	<p>Identifie les tensions, contradictions en sous-texte des situations – Capacité d'analyse ???</p>		

financer mon opposition...ça témoigne quand même de quelque chose				
On a vu ce qui s'est passé sur le Plateau avec le dossier d'aménagement, on a vu ce qui s'est passé aussi dans d'autres territoires dont Rosemont, alors donc il y a un enjeu qui est le contrôle du développement local et qui se joue entre gouvernement élu, des vrais élus et ceux qui prétendent une gouvernance locale avec tous les confusions qu'il peut y avoir sous ce terme là,	Élus vs ceux qui prétendent Vision personnelle claire et forte soutenue par des illustrations de cas	<b>Catégorise</b> les acteurs (théorisation) et associe un niveau de légitimité en fonction de la catégorie.  Appuie sa catégorisation sur illustration à partir de cas connus.  (Cartographie de positions dans le champ ?) (Identité ?)	Légitimité	NORMATIF
<b>Je</b> disais (dans la présentation)...il y a toute la question entre représenter quelqu'un ou représenter un milieu. Alors comment tu représentes un milieu ? ou tu te fais élire par l'ensemble des gens du milieu ou tu te fais coopter par l'assemblée générale ou par une association : syndicat,...ou je ne sais pas quoi, Mais, je représente le milieu syndical pcq je suis syndicaliste moi-même,...non, je représente qui là ? alors c'est toute cette notion qui est impliquée...	Développe ses catégories et le « problème » de la représentation non-légitime	<b>Explique</b> le problème de la représentation non-légitime vs la représentation légitime	Éducation  Légitimité d'acteurs dans le champ	COGNITIF  NORMATIF
<b>je</b> trouve que c'est une grosse nuance quand tu parles de gouvernance et de gouvernement et de contrôle, parce que là, attaché à ça il y a toute sorte de prétentions, il y a la prétention de parler au nom du monde, on se rend compte, comme bien des choses, il y a bcp d'opinions, il y a bcp de gens,	Notion de pouvoir légitime, légitimité du pouvoir de contrôler  Prétention, opinion vs ce que les choses sont « vraiment »	<b>Catégorise opinions/prétentions vs faits/réalité objective</b> Prétention de légitimité vs légitimité réelle	Éducation – Savoir objectif vs fausses idées	COGNITIF

<p>Quand tu regardes, et <b>moi ça ne me fatigue pas</b> au contraire, quand tu regardes le rapport d'activité de Centre-Sud et toutes les activités qu'ils ont en aménagement donc qui tombent de plein pied dans le pouvoir municipal, il y a des enjeux <b>politiques</b>, ça <b>je</b> pense que c'est un enjeu majeur,</p>	<p>Exprime son opinion – opinion contradictoire avec d'autres segments...</p>	<p><b>Analyse</b> les rapports d'activité des CDEC</p> <p>Respect (+ ou – clair) des champs de compétences traditionnels (ex : municipal = aménagement) – <b>Reproduction</b> des institutions</p>	<p>Résultats</p> <p>Pouvoir/contrôle du développement local</p>	<p>RÉGULATIF</p>
<p>Ah voilà, c'est le troisième enjeu : « un enjeu lié à l'approche même du développement local, que beaucoup d'acteurs veulent global et durable... »</p>	<p>ENJEU #3 Développement local « global » (???) et durable</p>	<p><b>Formule</b> les enjeux du champ (Framing issues)</p>	<p>Lecture du champ et ultimement son développement</p>	<p>cognitif</p>
<p>pcq quand <b>on</b> arrive nous pour <i>défendre ce dossier là au conseil du trésor</i> et qu'on regarde les entreprises financées, <b>je</b> te dis qu'il y en a qui lèvent les yeux et qui se demandent ce que ça fait là... (parlant de dossiers de financement d'entreprises en économie sociale)</p>	<p>À propos des financements spéciaux d'entreprises régionales en économie sociale – cf entente spécifique.</p>	<p><b>Défense</b> de dossiers au conseil du trésor.</p> <p><b>Prépare</b> les dossiers à soumettre au conseil du trésor pour l'approbation finale du financement (mise en forme et présentation des informations, argumentations, justifications)</p>	<p>Financement des entreprises Légitimité des entreprises d'és</p>	<p>NORMATIF</p>

## Chapitre VIII – Discussion

Au départ, nous avons posé comme question de recherche principale « Comment se construisent les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État? ». Nous allons maintenant brièvement discuter des résultats de nos travaux et de la façon dont ils nous permettent de répondre à cette question. Grâce à l'apport de la théorie institutionnelle, nous sommes tout d'abord en mesure de proposer une réponse conceptuelle à cette question. Les relations OTS/État se construisent ainsi 1) dans un champ institutionnel qui se structure autour d'un enjeu. Elles se construisent 2) à travers les conversations organisationnelles et 3) par le biais du travail institutionnel des individus. Les résultats de notre étude empirique des relations OTS/État permettent ensuite de préciser et de compléter cette réponse. Les relations OTS/État se construisent 1) par une succession de configurations 2) à travers des dynamiques de structuration ou de déstructuration et 3) par le biais de certaines activités et formes de travail institutionnel lors d'une période de formalisation.

Dans un premier temps, nous allons reprendre chacun de ces éléments de réponse. Dans la mesure du possible, nous verrons de quelle façon ils interpellent la littérature sur les relations OTS/État. Après quoi, dans un deuxième temps, nous tenterons de pousser l'intégration un cran plus loin en examinant les liens qui peuvent se former entre les éléments conceptuels et empiriques de réponse à notre question de recherche principale.

Sur la base de nos travaux conceptuels, une première réponse que nous pouvons faire à la question sur la construction des relations OTS/État est que ces relations se construisent dans un champ institutionnel qui se structure autour d'un enjeu. La construction des relations est donc située. Les relations ne se déploient pas dans le vide; elles sont ancrées dans une réalité sociale existante qui les contraint tout autant qu'elle les permet (Giddens 1990). Les principales approches conceptuelles des relations OTS/État font abstraction de cet ancrage dans les structures sociales. Cependant, des points de rapprochement entre les travaux actuels et la construction des relations dans un champ institutionnel existent déjà. En effet, dans les dernières années, l'intérêt des chercheurs pour les relations OTS/État s'est traduit dans de nombreux travaux sur les partenariats intersectoriels sociaux (*cross-sector social partnerships* - CSSP). Les CSSP sont « *des projets inter-sectoriels formés explicitement pour répondre à des enjeux ou problèmes sociaux qui mobilisent des partenaires sur une base régulière* » (Selsky et Parker 2010 : 2). Le concept de CSSP renvoie en quelque sorte à la

notion d'enjeu social que nous avons identifiée comme élément fédérateur des relations OTS/État et comme fondatrice du champ institutionnel. Par contre, toutes les relations OTS/État n'adoptent pas ou ne maintiennent pas nécessairement une forme partenariale correspondant à celle des CSSP.

Nos travaux conceptuels nous conduisent ensuite à affirmer que les relations OTS/État se construisent à travers les conversations entre les OTS et l'État. Ces conversations, échanges de *textes*<sup>64</sup> liés entre eux par le sens et à travers le temps, renvoient au « processus circulaire d'engagement, feedback, ajustement et ré-engagement » que Brinkerhoff et Brinkerhoff (2002; 12) utilisent pour suggérer que les relations comportent un aspect dynamique. Les conversations partagent aussi des affinités avec le modèle dynamique de Cho et Gillespie (2006) constitué de boucles de rétroaction entre les organisations du tiers secteur productrices de services publics, le gouvernement et les usagers ou consommateurs des services. Dans tous les cas, il semble que les interactions OTS/État aient à la fois un caractère circulaire et récurrent. Cependant, les travaux de Brinkerhoff et Brinkerhoff (2002) comme ceux de Cho et Gillespie (2006) sont fondés sur la recherche de performance et d'efficacité dans une perspective des relations comme arrangement économique de production de biens et services publics ou semi-publics. Les conversations, situées autour de l'enjeu fondateur du champ, permettent de dépasser les préoccupations d'efficacité dans la production et d'intégrer des « boucles » d'interaction autour de l'identité ou du modèle de développement par exemple. Les conversations contribuent ainsi à la construction des relations et du champ institutionnel. La construction des relations par les conversations OTS/État offre aussi une relecture du modèle classique très utilisé dans les travaux sur les relations OTS/État : design, mise en œuvre et résultats (design, implémentation, *outcomes*; Selsky et Parker 2005; Seitanidi et Lindgreen 2010).

Enfin, nos travaux conceptuels nous permettent de poser que les relations OTS/État se construisent par le biais du travail institutionnel des individus. En soi, cette conceptualisation fait référence à l'inscription de la construction des relations dans un champ institutionnel qui se structure autour d'un enjeu. La construction des relations est dès lors traversée par les tensions qui accompagnent la structuration du champ. Les individus, en s'engageant dans ces relations, vont donc se trouver à

---

<sup>64</sup> Les textes adoptent une grande variété de formes, documents écrits, « actes de paroles », images, symboles et artefacts divers (Phillips, Lawrence et Hardy 2004).

faire du travail institutionnel. Le rôle des individus est d'ailleurs reconnu dans une partie des travaux portant sur la performance et les facteurs de succès des relations contractuelles et de collaboration (Shaw 2003 ; Bachman et Inkpen 2011).

Les résultats de notre étude empirique, nous permettent de préciser que les relations OTS/État se construisent à travers une succession de configurations. Jusqu'à présent, les typologies sont demeurées un outil d'analyse statique des relations OTS/État. Plus encore, dans les dernières années, il s'est trouvé peu de chercheurs pour poursuivre les efforts de classification des formes de relations. La tendance évolue vers des travaux qui ciblent une seule forme de relations : contrat, partenariat, collaboration intersectorielle. Un découpage analytique probablement motivé par la croissance du champ d'étude et par une certaine « institutionnalisation » de ces formes dans la recherche et la pratique. Cependant, comme le soulève Brinkerhoff (2002), ces désignations entendues recèlent en vérité une diversité de formes de relations. Ce que l'on appelle un partenariat peut être très variable. Ce que notre étude empirique corrobore. La construction des relations se fait dans l'évolution de plusieurs dimensions qui composent les différentes configurations. Sans cette richesse d'analyse, il devient difficile de saisir cette construction et les nuances qu'elle suppose. Les chercheurs se doivent donc d'être très précis et prudents lorsqu'ils choisissent d'examiner une forme spécifique de relations. Cela est d'autant plus vrai que notre étude démontre que la forme ou la configuration des relations n'est pas stable dans la durée.

L'étude empirique réalisée permet aussi de spécifier que les relations OTS/État se construisent à travers des dynamiques de structuration ou de déstructuration. Ce résultat d'analyse interpelle précisément la notion de champ institutionnel comme aussi la nécessité de situer l'analyse de cas de relations dans un parcours historique. Les résultats de notre étude empirique laissent aussi entendre que les relations OTS/État se construisent par le biais de certaines activités et formes de travail institutionnel temporellement situées. Comme nous l'avons vu, certaines de ces activités sont traitées dans la littérature. Cependant, la conceptualisation statique des relations et le fait que les travaux se penchent de plus en plus fréquemment sur une forme spécifique de relations (partenariat, collaboration ou contrat) limitent les possibilités de faire valoir la contribution différenciée de certaines activités ou certaines habiletés des individus en fonction de l'évolution des relations.

En terminant, nous allons nous pencher sur les liens possibles entre les réponses conceptuelles et les réponses empiriques qu'ont dégagées nos travaux sur la construction des relations OTS/État.

D'emblée, le lien le plus évident qui apparaît est celui entre les deux phases identifiées dans l'examen de la variation des configurations et la structuration du champ institutionnel autour d'un enjeu. En effet, l'analyse du cas empirique des relations CDEC/État nous a permis de dégager une phase de structuration qui couvre les deux premières périodes de l'étude, suivie d'une phase de déstructuration qui couvre les deux dernières périodes. Comme nous l'avons suggéré, ces deux phases sont peut-être la représentation de la trajectoire de structuration du champ du développement local à Montréal. La première phase, dite de structuration, indiquerait un champ qui émerge et qui se structure autour de l'enjeu central des pratiques de développement local. La deuxième phase, dite de déstructuration, est dès lors intéressante puisqu'elle semble pointer vers des difficultés dans la structuration de champ. Le champ est alors caractérisé par une certaine instabilité, par des tensions politiques fortes entre les acteurs. Se sont peut-être là des indices d'un champ qui ne réussit plus à se structurer ou dont la structuration est entravée ou ralentie. Le champ traverse une crise institutionnelle avant même d'avoir été pleinement institutionnalisé (champ mature). Ces problèmes lors de l'institutionnalisation commencent d'ailleurs à intéresser les chercheurs qui se penchent sur le changement institutionnel (auteurs). Les relations OTS/État se construisent donc à travers les dynamiques de structuration du champ comme leur construction peut entraîner des effets sur cette structuration.

De là, un autre lien peut être examiné, celui entre les configurations adoptées par les relations CDEC/État et la structuration du champ, soit ici, l'évolution du champ du développement local à Montréal. Par exemple, la première configuration des relations est une configuration de complémentarité caractérisée entre autres par une asymétrie en faveur des CDEC, une faible formalisation et une forte différenciation identitaire. Cette configuration est particulièrement adaptée à un champ émergent. Le champ émergent est caractérisé par peu ou pas de structure ; c'est un champ qui permet la venue de nouveaux acteurs y compris d'acteurs disposant de moins de ressources (auteurs). À l'inverse, la dernière configuration, politique, est caractérisée par une formalisation élevée, une confusion identitaire (plutôt qu'une différenciation identitaire) et une mutualité faible. Des éléments qui renvoient davantage à un champ en crise (auteur). Entre les deux,

les configurations de collaboration puis de cooptation démontrent une formalisation croissante qui est associée à la structuration du champ – en voie d’institutionnalisation avec une asymétrie qui se déplace en faveur des pouvoirs publics. Le champ, en se structurant, instaure ainsi des rapports de force plus marqués. On peut donc dire que les relations OTS/État se construisent dans une succession de configurations qui se rapporte à l’évolution du champ institutionnel.

Enfin, un troisième lien peut être mis de l’avant entre le travail institutionnel des individus, les conversations et la structuration du champ. Les relations OTS/État, nous l’avons vu, sont un espace de travail institutionnel lorsqu’elles se formalisent. Nous avons également affirmé que les relations OTS/État se construisent par des conversations autour de l’enjeu central du champ où elles se déploient. Les conversations pourraient donc être comprises comme vecteur de travail institutionnel des acteurs organisationnels. Ce qui nous conduit à proposer que la construction des relations OTS/État tout entière puisse être une instance de travail institutionnel. Ces relations constituent la rencontre entre les OTS, souvent porteuses d’innovation sociale et mobilisées autour d’une volonté plus ou moins affirmée de transformation sociale et l’État, acteur institutionnel et institutionnalisé. Le cas des relations CDEC/État pourrait donc être compris comme un cas de changement institutionnel incomplet où les CDEC, porteuses d’une innovation : le développement économique communautaire (DEC), entrent en relation avec l’État dans le champ qui émerge autour de l’enjeu des pratiques de développement local.

En 1983, DiMaggio invitait les chercheurs préoccupés par l’impact des politiques publiques à élargir leur vision en examinant les effets de ces politiques sur les organisations, mais aussi sur l’ensemble du champ. Ses travaux empiriques de l’époque dans le secteur des arts et de la culture seront d’ailleurs à l’origine de textes fondateurs du courant néo-institutionnaliste en théorie des organisations (DiMaggio et Powell 1983; Powell et DiMaggio 1991). Plus de trente ans plus tard, nous réitérons l’invitation aux chercheurs préoccupés par les relations OTS/État. Aujourd’hui encore, la compréhension de ces relations peut être enrichie par son inscription dans un contexte institutionnel intermédiaire, le champ. Toutefois, elle mérite aussi de l’être par une conceptualisation dynamique à l’intérieur de ce champ. À ce titre, nous considérons que comme par le passé, les organisations du tiers secteur dans leur rapport à l’État ont encore le potentiel de contribuer au développement de la théorie institutionnelle.

## Chapitre IX - Conclusion

Comme Salamon (1995) l'avait annoncé, les dernières décennies ont révélé une croissance importante du tiers secteur dans plusieurs régions du monde ainsi qu'une multiplication et une intensification des relations se déployant entre les organisations de ce secteur et l'État (Salamon 2010). C'est que les occasions d'interagir sont nombreuses : financement certes, mais aussi consultations publiques, partenariats, élaboration et mise en œuvre de politiques publiques tout autant que critique sociale et revendications. Les relations OTS/État adoptent ainsi des formes qui varient selon plusieurs aspects : niveau de formalité, objectifs poursuivis, sphères d'activités touchées, durée, nature des interactions et des échanges, etc. (Agranoff et McGuire 2003; Brinkerhoff et Brinkerhoff 2002; 2011). Du contrat de service ponctuel entre un ministère ou une municipalité et un organisme communautaire en santé mentale à des rencontres de concertation pour l'élaboration de nouvelles politiques publiques dans le secteur du loisir, en passant par le financement d'initiatives visant la réinsertion en emploi de population marginalisée, toutes ces relations ont en commun de mettre en interaction des OTS et des organisations de l'État. Ces relations et leur intensification constituent un phénomène bien réel qui mobilise de plus en plus de moyens financiers et de ressources humaines. Pour autant, il ne faut pas croire que ces relations soient simples ou aisées. Bien au contraire, les difficultés sont nombreuses et les défis importants pour les organisations et les individus engagés dans ce type de relations.

Une réalité qui n'a pas manqué d'interpeller les chercheurs; ceux de sciences économiques, de science politique et d'administration publique ont répondu nombreux à l'appel. Leurs travaux théoriques éclairent la croissance des relations contractuelles et de collaboration entre tiers secteur et État; ces relations présentent plusieurs avantages et bénéfices potentiels pour chacune des parties (Salamon 1995; Gazley et Brudney 2007; Feiock et Jang 2010; Selsky et Parker 2010). Les études empiriques, quant à elles, révèlent les complications et les problèmes observés dans la pratique (Grønberg et Salamon 2002; Teisman et Klijn 2002; Van Slyke 2007; Suárez 2010). Aussi, pour joindre les avantages à la pratique, les efforts de recherche se sont concentrés sur les conditions de succès et de performance des différents types de relations que ce soit dans le design des relations ou dans leur mise en oeuvre (Brown et Troutt 2004; Bryson, Crosby et Stone 2006; Simo et Bies 2007; Andrews et Entwistle 2010; Gazley 2010). Les conclusions de ces travaux laissent cependant peu d'espoir tant les conditions sont nombreuses et parfois contradictoires (Bryson, Crosby et Stone

2006)... à moins qu'une partie du phénomène n'échappe à l'analyse. En effet, tous ces travaux sur les relations abordent le phénomène avec une vision largement statique et fragmentée du phénomène. Bien que plusieurs auteurs soulèvent le caractère dynamique et social de ces relations (Saidel 1989; Smith et Grønberg 2006; Cho et Gillespie 2006; Young 2000), ils sont encore très peu nombreux à en tenir compte dans leurs travaux. Le phénomène est aussi trop souvent abordé à partir de perspectives décontextualisées : il n'y a que peu ou pas de prise en compte des caractéristiques contextuelles historiques, sociales, institutionnelles dans les travaux sur le design et la mise en œuvre des relations OTS/État. Une autre limite importante qui ressort de l'état actuelle des connaissances sur les relations OTS/État renvoie à la théorisation partielle ou incomplète du phénomène. Enfin, les pratiques réelles des individus engagés dans ces relations ont jusqu'à présent, elles aussi, été peu étudiées.

## 9.1 Synthèse

Aussi, dans le cadre de notre thèse, nous avons proposé que la prise en compte du caractère mouvant de ces relations permet de mieux comprendre les difficultés qui surviennent en dépit des nombreux avantages qui motivent ces relations. De la même façon, leur inscription dans les structures sociales plus larges constitue un des éléments essentiels pour comprendre comment ces relations se déploient et évoluent. C'est pourquoi nous nous sommes intéressées à la production des relations dans le temps en tant que phénomène social total avec comme question de recherche principale : Comment se construisent les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État? Pour y répondre, nous avons étudié un cas empirique de façon longitudinale : celui des relations entre les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal et les gouvernements provincial et municipal. À partir d'un design de recherche qualitatif, nous avons examiné ces relations sur une période d'un peu plus de vingt ans. Les résultats de notre recherche se sont traduits en trois axes de recherche menant aux trois articles qui composent cette thèse. (Voir tableau XIII)

Le premier article rapporte l'étude empirique longitudinale de l'évolution des relations entre les Corporations de développement économique communautaire de Montréal et les gouvernements

provincial et municipal dans le secteur du développement local sur une période de plus de vingt ans. Cette étude démontre que les relations ne sont pas stables et évoluent au fil du temps. Les relations CDEC/gouvernements ont ainsi adopté quatre configurations successives : complémentarité, collaboration, cooptation et politique. Le cas permet aussi de dégager deux phases aux dynamiques très différentes sur la période étudiée : une phase de structuration et une phase de déstructuration. Si l'étude démontre que la configuration adoptée par les relations est le reflet des dispositions de l'acteur dominant, elle laisse également entendre que l'évolution du champ d'activités influence aussi les relations et leur configuration.

Partant de cette première étude empirique, nous avons ensuite travaillé à conceptualiser la construction des relations. Le deuxième article propose ainsi un modèle conceptuel dynamique de la construction des relations OTS/État. Mettant à contribution la théorie institutionnelle, ce modèle suggère que les relations s'inscrivent et se construisent dans un champ institutionnel constitué autour d'enjeux. Inscrites dans ce champ, les relations vont se construire à travers les conversations qui se déploient entre les acteurs de chacune des parties - tiers secteur et État. Ces conversations peuvent, en retour, avoir une influence sur le champ et son évolution. Le modèle développé met de l'avant que les comportements des acteurs en conversation vont aussi être influencés par leur identité institutionnelle ou autrement dit leur territoire d'appartenance identitaire, soit celui de tiers secteur ou de secteur public.

Enfin, intéressées par le rôle et la place des individus dans la construction des relations, nous avons choisi d'explorer les activités des individus engagés dans ces relations à un moment identifié comme critique : la formalisation des relations. Mobilisant à nouveau la théorie institutionnelle, cette fois autour du concept de travail institutionnel, nous rapportons dans ce troisième et dernier article, les résultats d'une étude empirique exploratoire. Il apparaît ainsi que lors de la formalisation, les individus vont s'engager dans trois types de travail institutionnel soit un travail d'accommodation, un travail de protection identitaire et un travail de *strategizing* cognitif.

**TABLEAU XIII - Synthèse des articles et principales contributions**

<b>Comment se construisent les relations entre les organisations du tiers secteur et de l'État ?</b>			
	<b>Axe 1</b>	<b>Axe 2</b>	<b>Axe 3</b>
<b>Type d'article</b>	EMPIRIQUE	CONCEPTUEL	EMPIRIQUE
<b>Titre</b>	Les relations entre les OTS et l'État dans le temps : variation de la configuration et dynamiques	Les relations entre les OTS et l'État dans une perspective dynamique : proposition d'un modèle conceptuel	La formalisation des relations entre les OTS et l'État au quotidien : un travail institutionnel d'accommodation, de protection identitaire et de <i>strategizing</i> cognitif
<b>Approche conceptuelle</b>	Typologies/Configurations	Théorie institutionnelle	Théorie institutionnelle
<b>Résultats</b>	4 configurations : complémentarité, collaboration, cooptation et politique 2 dynamiques : structuration et déstructuration Influence de l'acteur étatique	Modèle dynamique de construction des relations OTS/État dans un champ institutionnel, à travers des conversations et contraint par des territoires identitaires	9 catégories d'activités 3 types de travail institutionnel des acteurs individuels lors de la formalisation des relations OTS/État
<b>Contributions</b>	Étude empirique longitudinale des relations OTS/État Modèle d'analyse en 5 dimensions	Conceptualisation dynamique des relations OTS/État Apport de la théorie institutionnelle Resocialisation des relations OTS/État	Étude empirique des activités des acteurs individuels lors de la formalisation Champ institutionnel en voie d'institutionnalisation Apport de la théorie institutionnelle

## 9.2 Contributions

Cette thèse contribue principalement à la littérature sur les relations entre les organisations du tiers secteur et l'État et dans une moindre mesure à celle sur la théorie institutionnelle.

Premièrement, à partir d'une démonstration empirique, les travaux présentés dans cette thèse justifient une prise en compte de la dimension dynamique dans l'étude des relations OTS/État. Cet aspect dynamique avait déjà été soulevé par certains chercheurs, mais n'avait encore jamais fait l'objet d'une étude empirique, une lacune à laquelle notre recherche répond. Le modèle d'analyse de la configuration des relations à partir de cinq dimensions présenté dans le premier article constitue une deuxième contribution. D'une part, ce modèle intègre une synthèse de la littérature sur les dimensions clés des relations OTS/État et vient de ce fait compléter les typologies existantes. D'autre part, ce modèle d'analyse se présente aussi comme un outil méthodologique qui permet d'étudier et de qualifier l'évolution des relations dans un champ d'activités donné. L'analyse de la configuration des relations avec ce modèle permet des comparaisons synchroniques (entre différents cas de relations au même moment) et diachroniques (d'un même cas de relations à différents moments).

Le modèle conceptuel « conversationnel » proposé dans le deuxième article présente une troisième contribution de la thèse à la littérature sur les relations OTS/État. Ce modèle présente d'abord une contribution originale de la théorie institutionnelle à la compréhension du phénomène. Ensuite, il propose une définition et une théorisation explicite des relations. Qui plus est, cette théorisation reconnaît et intègre la dimension dynamique des relations de la même façon qu'elle les « re-socialise » en les ancrant au sein d'un champ institutionnel.

Enfin, le troisième article présente une autre contribution empirique et théorique de nos travaux sur les relations OTS/État. En effet, peu d'études empiriques se sont jusqu'à présent penchées sur les activités des individus engagés dans des relations OTS/État et aucune de façon si étendue – la plupart des études sur les individus dans les relations étant consacrées au leadership et à la confiance. Cet axe de recherche présente une contribution originale supplémentaire de la théorie

institutionnelle à notre objet d'étude, les relations OTS/État, en mobilisant la notion de travail institutionnel. Les résultats présentés dans cet article lèvent ainsi le voile sur un pan de la complexité des relations OTS/État et fournissent un éclairage nouveau sur le temps et les ressources que consomme la gestion de ces relations.

Enfin, la présente thèse contribue, quoique de façon plus modeste, à la littérature sur la théorie institutionnelle. Nos travaux ont ainsi permis de développer davantage les stades de structuration d'un champ institutionnel et de proposer un stade intermédiaire – désigné « en voie d'institutionnalisation » – entre le champ émergent et le champ mature. La recherche menée dans le cadre de cette thèse contribue aussi aux travaux sur le travail institutionnel. Les résultats présentés dans le troisième article de la thèse apportent une contribution empirique au travail institutionnel des individus, un aspect encore peu développé dans la littérature. Une contribution théorique s'ensuit avec l'identification de trois types de travail institutionnel caractéristique des acteurs individuels dans un champ en voie d'institutionnalisation.

### 9.3 Limites

Une des principales limites de la recherche rapportée dans cette thèse est liée à son caractère exploratoire et à l'arbitrage qui a été fait en faveur d'une analyse approfondie (*depth*) d'un cas (CDEC/gouvernements) au détriment d'une analyse étendue (*breadth*) de plusieurs cas (Patton 2002). En conséquence, les possibilités de généralisation des résultats obtenus à ce stade restent limitées et devraient se faire sous la forme d'hypothèses à valiser dans des études subséquentes.

La singularité du cas étudié constitue aussi une limite à la présente recherche. En effet, le cas des relations entre les CDEC et les gouvernements provincial et municipal comporte quelques particularités qui en font un cas riche et exemplaire, mais qui peuvent restreindre dans une certaine mesure la généralisation des résultats. Parmi ces particularités, soulignons la proportion élevée des revenus des CDEC qui proviennent de fonds publics et l'existence de relations soutenues avec les trois ordres de gouvernement. En moyenne, 80 % des revenus des CDEC de Montréal proviennent de fonds publics issus des trois ordres de gouvernements : fédéral, provincial et municipal. La

moyenne nationale de revenus provenant de transferts gouvernementaux, selon le compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat pour l'année 2007<sup>65</sup>, étant plutôt de 19,7 %, le cas des CDEC représente un cas extrême. Les CDEC sont donc, en quelque sorte, plus fortement « dépendantes » des gouvernements que d'autres OTS. Cette particularité a permis à nos travaux de recherche sur les relations OTS/État de ne pas être biaisés par l'existence de relations OTS/marché concomitantes. Le profil de financement des OTS pourrait cependant venir nuancer nos résultats. Enfin, l'origine du financement public des CDEC de Montréal et leur champ d'intervention (le développement du territoire) place les CDEC en relation étroite avec les trois ordres de gouvernement, ce qui n'est pas le cas de toutes les OTS.

Une autre particularité du cas a entraîné une sur-représentation des CDEC vis-à-vis de l'État dans les données recueillies lors de l'étude. En effet, le fait qu'il existe à Montréal plusieurs CDEC et au sein de chacune plusieurs postes différents nous a permis de rencontrer un grand nombre et une plus grande diversité d'interlocuteurs. Du côté de l'État, tant auprès du gouvernement provincial que de l'administration municipale, le nombre d'interlocuteurs concernés par les relations avec les CDEC était plutôt restreint, particulièrement dans le cas des fonctionnaires, limitant de ce fait le nombre et la diversité des sources et des points de vue. Cette limite est particulièrement apparente dans le troisième article alors que sur les trois individus dont les activités ont été étudiées, deux proviennent des CDEC et un seul de l'État ; aucun des quelques individus de l'administration municipale et un seul du gouvernement provincial ne répondant aux quatre critères de sélection retenus.

Les méthodes de collecte des données employées dans cette recherche posent également certaines limites. Ainsi, la tenue d'entretiens et la collecte documentaire maintiennent les données recueillies dans l'ordre du discours et de la perception des acteurs. Quant à l'observation directe et à la participation, réalisées dans le cadre d'une approche ethnographique exhaustive, elles auraient sûrement permis de nuancer et d'approfondir davantage l'analyse. Enfin, il apparaît évident que le choix d'un cadre théorique – la théorie institutionnelle – plutôt qu'un autre nous a portées à examiner davantage certains aspects du phénomène au détriment d'autres aspects. Malgré ces limites, la recherche présentée dans cette thèse participe à l'avancement des connaissances sur les

---

<sup>65</sup> Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat 2007, Statistique Canada, Décembre 2009, no 13-015, 62 p.

relations OTS/État et sur la théorie institutionnelle. Elle y contribue par ses résultats de recherche mais également par l'impulsion et les pistes qu'elle génère pour la poursuite des travaux.

## **9.4 Pistes de recherche future**

S'il peut être perçu comme un accomplissement, le projet de recherche doctoral dont nous venons de terminer la présentation n'est en rien un achèvement. Bien au contraire, il ne constitue qu'une modeste amorce du travail de recherche qui, nous l'espérons, saura nourrir et inspirer les années à venir. Les limites de temps, de ressources, d'espace qui ont contraint la thèse représentent ainsi autant d'invitations à poursuivre le travail. Une des premières pistes serait bien sûr de mettre à jour l'étude empirique et l'analyse sur les relations entre les CDEC de Montréal et les gouvernements provincial et municipal pour les dernières années (2008-2012). Ensuite, des analyses complémentaires ou supplémentaires pourraient permettre d'exploiter le matériel et les données déjà recueillis mais qui n'ont pas été mobilisés. Par exemple, nous pourrions examiner le travail institutionnel et les activités des individus dans le champ émergent – avant la formalisation des relations – ou encore le travail institutionnel des acteurs organisationnels en fonction de l'évolution du champ.

Dans un deuxième temps, des analyses comparatives avec d'autres cas empiriques de relations OTS/État sont tout indiquées afin de confirmer et de préciser les résultats obtenus avec l'étude de notre cas. Cela permettrait également de mettre notre modèle conceptuel à l'épreuve. Une validation empirique de celui-ci pourrait nous permettre de le raffiner davantage et de le tester à plus grande échelle à l'aide d'une enquête quantitative par exemple.

Plusieurs pistes conceptuelles restent aussi à explorer. Les contributions de la théorie institutionnelle, particulièrement, ne nous semblent pas avoir été épuisées. En effet, un des phénomènes ayant le plus attiré l'attention des chercheurs en théorie institutionnelle dans les dernières années est le changement institutionnel. Or, cette notion de changement institutionnel constitue selon nous une avenue prometteuse pour le développement des connaissances sur les relations OTS/État. En effet, ces relations, dans bien des cas, peuvent être comprises comme partie

intégrante de tentatives ou de processus de changement institutionnel. Par exemple, une relecture des relations CDEC/État à partir d'un modèle de changement institutionnel pourrait considérer l'évolution de ces relations comme constitutives d'une tentative de changement institutionnel dans les pratiques de développement d'un territoire. Le tiers secteur devient alors porteur d'une innovation sociale qui s'incarne dans de nouvelles pratiques, le développement économique communautaire (DEC), et dans une nouvelle forme organisationnelle, la CDEC. Le processus de changement institutionnel et la trajectoire d'institutionnalisation de l'innovation présentent un potentiel intégrateur des dimensions de l'évolution et de la transformation des relations et de la structuration du champ institutionnel. Cette perspective pourrait même permettre, à terme, d'éclairer les capacités de transformation sociale des innovations issues du tiers secteur et le rôle de l'État dans l'institutionnalisation (ou non) de ces innovations.

Enfin, la place et le rôle des individus dans cette perspective mériteraient d'être développés davantage. Dans le contexte des relations OTS/État, les travaux de Bernier et Hafsi (2007) sur l'entrepreneuriat dans le secteur public pourraient contribuer aux notions d'entrepreneuriat et de travail institutionnel. Remettant en question l'individu comme entrepreneur « héroïque » – une critique souvent faite à l'égard des travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel – Bernier et Hafsi mettent de l'avant une notion plus collective d'entrepreneur, un entrepreneuriat systémique. Cette approche offre des pistes de développement prometteuses.

## **9.5 *Scio me nihil scire***

### **Maxime attribuée à Socrate**

Les organisations du tiers secteur constituent à elles seules un objet complexe que plusieurs disciplines ont tenté et tentent encore d'appréhender (économie, sociologie, science politique, etc.). Ces derniers ne s'entendent pas même encore sur leur désignation : organisations du tiers secteur, de la société civile, à but non lucratif, d'économie sociale, etc.

L'État est un objet encore plus vaste et complexe alors que depuis des siècles nombre de brillants philosophes et penseurs s'y mesurent – Aristote, Hegel, Hobbes, Rousseau pour ne nommer que ceux-là – et à leur suite un régiment de sociologues, politicologues, économistes, et j'en passe.

Par quel égarement peut-on en arriver à vouloir étudier non pas l'un ou l'autre de ces types d'organisations mais bien plutôt les relations entre les deux ? Ambition? Folie? Naïveté! C'est avec une sincère curiosité et une certaine dose d'inconscience que cette thèse a pris naissance. Alors qu'elle arrive à son terme, force est de constater que sa principale contribution aura été de me faire découvrir tout ce que je ne sais pas encore. À la joie d'avoir franchi le ruisseau à gué fait place un sentiment d'humilité devant l'océan qu'il reste à traverser...

## Bibliographie

- Abzug, Rikki (1999). « Nonprofits in Organizational Sociology's Research Traditions: An Empirical Study », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, no 3, p. 330-338.
- Agranoff, Robert et Michael McGuire (2001). « Big Questions in Public Network Management Research », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 11, no 3, p. 295-326.
- Agranoff, Robert et Michael McGuire (2003). *Collaborative Public Management New Strategies for Local Governments*, Washington D.C., Georgetown University Press, 219 p.
- Aldrich, Howard E. et C. Marlene Fiol (1994). « Fools rush in? the institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, no 4, p. 645-670.
- Alexander, E. R. (1998). « A structuration theory of interorganizational coordination: Cases in environmental management », *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 6, no 4, p. 334-354.
- Alexander, Jennifer (1999). « The impact of devolution on nonprofits: A multiphase study of social service organizations », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, no 1, p. 57-70.
- Alexander, Jennifer et Renée Nank (2009). « Public-Nonprofit Partnership Realizing the New Public Service », *Administration & Society*, vol. 41, no 3, p. 364-386.
- Alvord, Sarah H., L. David Brown et Christine W. Letts (2004). « Social Entrepreneurship and Societal Transformation. An Exploratory Study », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no 3, p. 260-282.
- Andrews, Rhys et Tom Entwistle (2010). « Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 20, p. 679-701.
- Anheier, Helmut K. (2007). « Reflections on the Concept and Measurement of Global Civil Society », *Voluntas*, vol. 18, no 1, p. 1-15.
- Anheier, Helmut K. (2009). « What Kind of Nonprofit Sector, What Kind of Society? Comparative Policy Reflections », *The American Behavioral Scientist*, vol. 52, no 7, p. 1082-1094.
- Anheier, Helmut K. et Avner Ben-Ner (1997). « Shifting Boundaries: Long term changes in the size of the for-profit, nonprofit, cooperative and government sectors », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 68, no 3, p. 335-353.
- Anheier, Helmut K. et Lester M. Salamon (1998). *The nonprofit sector in the developing world: a comparative analysis*, Manchester, Angleterre, Manchester University Press, coll. Johns

- Hopkins nonprofit sector series, xv, 384 p.
- Anheier, Helmut K. et Lester M. Salamon (2006). « The Nonprofit Sector in Comparative Perspective », dans Powell, Walter W. et Richard Steinberg (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2<sup>e</sup> éd, NewHaven & London, Yale University Press, p. 89-114.
- Austin, James E. (2000). « Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1 - Supplement, p. 69-97.
- Austin, Michael J. (2003). « The Changing Relationship Between Nonprofit Organizations and Public Social Service Agencies in the Era of Welfare Reform », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, no 1, p. 97-114.
- Babiak, Kathy et Lucie Thibault (2009). « Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no 1, p. 117-143.
- Bachmann, Reinhard et Andrew C. Inkpen (2011). « Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships », *Organization Studies*, vol. 32, no 2, p. 281-301.
- Banting, Keith G. (2000). *The Nonprofit Sector in Canada*, Kingston, ONT, School of Policy Studies Queen's University.
- Barley, Stephen R. et Pamela S. Tolbert (1997). « Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution », *Organization Studies*, vol. 18, no 1, p. 93-117.
- Battilana, Julie (2004). *Foundations for a theory of Institutions Entrepreneurship: Solving the paradox of embedded agency*, INSEAD, 31 p.
- Battilana, Julie (2006). « Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position », *Organization*, vol. 13, no 5, p. 653-676.
- Battilana, Julie et Thomas D'Aunno (2009). « Institutional Work and the Paradox of Embedded Agency », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*, Cambridge University Press, p. 31-58.
- Battilana, Julie, Bernard Leca et Eva Boxenbaum (2009). « How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship », *The Academy of Management Annals*, vol. 3, no 1, p. 65-107.
- Beauchemin, Jacques, Gilles Bourque et Jules Duchastel (1995). « Du providentialisme au néolibéralisme: de Marsh à Axworthy », *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 24, p. 15-47.

- Beckert, Jens (1999). « Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations », *Organization Studies*, vol. 20, no 5, p. 777-799.
- Bellé, Nicola (2010). « Così Fan Tutte? Adoption and Rejection of Performance-Related Pay in Italian Municipalities: A Cross-Sector Test of Isomorphism », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 30, no 2, p. 166-188.
- Berger, Peter L. et Thomas Luckmann (1966). *The Social Construction of Reality*, Garden City, N.Y., Doubleday, 219 p.
- Bernier, Luc et Sébastien Angers (2010). « Le NMP ou le nouveau management public », dans Paquin, Stéphane, Luc Bernier et Guy Lachapelle (dir.), *L'analyse des politiques publiques*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 229-254.
- Bernier, Luc et Taieb Hafsi (2007). « The Changing Nature of Public Entrepreneurship », *Public Administration Review*, vol. 67, no 3, p. 488-503
- Bidet, Éric (2002). « Explaining the Third Sector in South Korea », *Voluntas*, vol. 13, no 2, p. 131-147.
- Bidet, Éric (2003). *Corée du Sud : économie sociale et société civile*, Paris, L'Harmattan, 265 p.
- Bigelow, Barbara et Melissa Middleton Stone (1995). « Why Don't They Do What We Want? An Exploration of Organizational Responses to Institutional Pressures in Community Health Centers », *Public Administration Review*, vol. 55, no 2, p. 183-192.
- Bordt, Rebecca L. (1997). « How Alternative Ideas Become Institutions: The Case of Feminist Collectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no 2, p. 132-155.
- Boris, Elizabeth T. (2006). « Nonprofit Organizations in a Democracy: Varied Roles and Responsibilities », dans Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (dir.), *Nonprofits & Government: Collaboration and Conflict*, Washington, D.C., The Urban Institute Press, p. 1-35.
- Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (2006). *Nonprofits & Government: Collaboration and Conflict*, 2<sup>e</sup> éd., Washington D.C., The Urban Institute Press, 453 p.
- Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (2006a). « Scope and Dimensions of the Nonprofit Sector », dans Powell, Walter W. et Richard Steinberg (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2<sup>e</sup> éd, NewHaven & London, Yale University Press, p. 66-88.
- Borzaga, Carlo et Luca Fazzi (2011). « Processes of Institutionalization and Differentiation in the Italian Third Sector », *Voluntas*, vol. 22, no 3, p. 409-427.

- Bouchard, Marie J. (2006). « De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, no 2, p. 139-166.
- Bouchard, Marie J., Damien Rousselières, Cyrille Ferraton, Laetitia Koenig et Valérie Michaud (2008). *Portrait statistique de l'économie sociale de la région administrative de Montréal*, no 2008-01, Montréal, Chaire de recherche en économie sociale, 81 p.
- Bouget, Denis et Lionel Prouteau (2002). « National and Supranational Government-NGO Relations: Anti-discrimination Policy Formation in the European Union », *Public Administration and Development*, vol. 22, no 1, p. 31-37.
- Bourdieu, Pierre (1990). *The logic of practice*, Stanford, CA, Stanford University Press, 340 p.
- Bourdieu, Pierre et Loïc J. D. Wacquant (1992). *An invitation to reflexive sociology*, Chicago, University of Chicago Press, 340 p.
- Bourdieu, Pierre et Loïc J. D. Wacquant (1997). « Passport to Duke », *Metaphilosophy*, vol. 28, no 4, p. 449-455.
- Bourque, Gilles L. (2000). *Le modèle québécois de développement — De l'émergence au renouvellement*, Sainte-Foy, PUQ.
- Boxenbaum, Eva (2006). « Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management », *The American Behavioral Scientist*, vol. 49, no 7, p. 939.
- Boxenbaum, Eva et Julie Battilana (2005). « Importation as innovation: transposing managerial practices across fields », *Strategic Organization*, vol. 3, no 4, p. 355-383.
- Brinkerhoff, Derick W. et Jennifer M. Brinkerhoff (2011). « Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance », *Public Administration and Development*, vol. 31, no 1, p. 2-14.
- Brinkerhoff, Jennifer M. (2002). « Government-Nonprofit Partnership: A Defining Framework », *Public Administration and Development*, vol. 22, no 1, p. 19-30.
- Brinkerhoff, Jennifer M. et Derick W. Brinkerhoff (2002). « Government-Nonprofit Relations in Comparative Perspective: Evolution, Themes and New Directions », *Public Administration and Development*, vol. 22, no 1, p. 3-18.
- Brock, Kathy L. et Keith G. Banting (2001). « The Nonprofit Sector and Government in a New Century: An Introduction », dans Brock, Kathy L. et Keith G. Banting (dir.), *The Nonprofit Sector and Government in a New Century*, School of Policy Studies, Queen's University, p. 1-20.

- Brooks, Arthur C. (2002). « Does Civil Society Stop the Downward Spiral of Bad Government or Speed It Up? », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, no 1, p. 140-144.
- Brown, Laura K. et Elizabeth Troutt (2004). « Funding Relations Between Nonprofits and Government: A Positive Example », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 1, p. 5-27.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby et Melissa Middleton Stone (2006). « The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature », *Public Administration Review*, vol. 66, no Special Issue, p. 44-55.
- Burns, Tom R. (1961). « Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, no 3, p. 257-281.
- Burns, Tom R., Helen Flam et Reinier de Man (1987). *The shaping of social organization: social rule system theory with applications*, London, Sage, xiii, 432 p. p.
- Cairns, Ben et Margaret Harris (2011). « Local Cross-Sector Partnerships Tackling the Challenges Collaboratively », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no 3, p. 311-324.
- Callon, Michel, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe (2001). *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Paris, Éditions du Seuil, 358 p.
- Camus, Annie (2002). « L'impact du mandat de CLD sur les CDÉC », *Organisations et territoires*, vol. 11, no 2, p. 19-25.
- Cho, Sungsook et David F. Gillespie (2006). « A Conceptual Model Exploring the Dynamics of Government-Nonprofit Service Delivery », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no 3, p. 493-509.
- Christensen, Soren, Peter Karnoe, Jesper Strandgaard Pedersen et Frank Dobbin (1997). « Actors and institutions », *The American Behavioral Scientist*, vol. 40, no 4, p. 392-396.
- Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord (2006). *The SAGE Handbook of Organizations Studies*, 2<sup>e</sup> éd., London Thousand Oaks New Delhi, SAGE Publications, 895 p.
- Clemens, Elisabeth S. (1993). « Organizational Repertoires and Institutional Change: Women's Groups and the Transformation of U.S. Politics, 1890-1920 », *The American Journal of Sociology*, vol. 98, no 4, p. 755-798.
- Clemens, Elisabeth S. et James M. Cook (1999). « Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change », *Annual Review of Sociology*, vol. 25, p. 441-466.
- Coase, Ronald (1937). « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, no 16, p. 386-405.

- Comeau, Yvan, Louis Favreau, Benoît Lévesque et Margie Mendell (2001). *Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières*, Ste-Foy, PUQ, 302 p.
- Contu, Alessia et Hugh Willmott (2005). « You Spin Me Round: The Realist Turn in Organization and Management Studies », *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 8, p. 1645-1662.
- Coston, Jennifer M. (1998). « A Model and Typology of Government-NGO Relations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no 3, p. 358-382.
- Coulombe, Caroline et Ignasi Martí (2009). « When they do it: institutional entrepreneurship in two Québécois organizations », *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 10, no 4, p. 267-277.
- Cropper, Steve, Mark Ebers, Chris Huxham et Peter Smith Ring (2008). *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford New York, Oxford University Press, 782 p.
- D'Amours, Martine (1999). « Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec », *Cahiers du LAREPPS*, no 99-05, p. 46.
- Dacin, M Tina, Jerry Goodstein et W. Richard Scott (2002). « Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 45-57.
- de Holan, Pablo Martin et Nelson Phillips (2002). « Managing in Transition. A Case Study of Institutional Management and Organizational Change », *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, no 1, p. 68-83.
- de Rond, Mark et Hamid Bouchiki (2004). « On the Dialectics of Strategic Alliances », *Organization Science*, vol. 15, no 1, p. 56-69.
- Déjean, Frédérique, Jean-Pascal Gond et Bernard Leca (2004). « Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry », *Human Relations*, vol. 57, no 6, p. 741-764.
- Delbridge, Rick et Tim Edwards (2007). « Reflections on developments in institutional theory: Toward a relational approach », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 23, no 2007, p. 191-205.
- Devereaux Jennings, P. et Royston Greenwood (2003). « Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment », dans Westwood, Robert et Stewart R. Clegg (dir.), *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*, Blackwell Publishing, p. 195-207.
- Devereaux Jennings, P. et Royston Greenwood (2003). « Constructing the iron cage: Institutional Theory and Enactment », dans Westwood, Robert et Stewart R. Clegg (dir.), *Debating Organization - Point and Counterpoint in Organization Studies*, Blackwell Publishing.

- DiMaggio, Paul J. (1983). « State Expansion and Organisational Fields », dans Hall, R. et R. Quinn (dir.), *Organizational Theory and Public Policy*, London, SAGE Publications, p. 147-161.
- DiMaggio, Paul J. (1988). « Interest and Agency in Institutional Theory », dans Zucker, L.G. (dir.), *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, Cambridge MA, Ballinger, p. 3-22.
- DiMaggio, Paul J. (1995). « Comments on "What theory is not" », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no 3, p. 391-396.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Dooley, Kevin J et Andrew H Van de Ven (1999). « Explaining Complex Organizational Dynamics », *Organization Science*, vol. 10, no 3, p. 358-372.
- Dorado, Silvia (2005). « Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening », *Organization Studies*, vol. 26, no 3, p. 385-414.
- Doz, Yves (1996). « The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? », *Strategic Management Journal*, vol. 55, no suppl., p. 55-83.
- Dunbar, Roger L. M. et David Ahlstrom (1995). « Seeking the Institutional Balance of Power: Avoiding the Power of a Balanced View », *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 171-192.
- Durand, Rodolphe et Jean McGuire (2005). « Legitimizing Agencies in the Face of Selection: The Case of AACSB », *Organization Studies*, vol. 26, no 2, p. 165-196.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building Theories From Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Eisenstadt, S. N. (1964). « Institutionalization and Change », *American Sociological Review*, vol. 29, no 2, p. 235-247.
- Emerson, Kirk, Tina Nabatchi et Stephen Balogh (2012). « An integrative framework for collaborative governance », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 22, no 1, p. 1-29.
- Emery, Fred E. et Eric L. Trist (1965). « The Casual Texture of Organizational Environments », *Human Relations*, vol. 18, p. 21-32.
- Emirbayer, M. et A. Mische (1998). « What is agency? », *American Journal of Sociology*, vol. 103, no 4, p. 962-1023.

- Evers, Adalbert et Jean-Louis Laville (2004). *The Third Sector in Europe*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 266 p.
- Favreau, Louis (2000). « Décentralisation du service public de l'emploi et initiatives locales : l'expérience québécoise », *Cahier du CRISES*, no ET0001, p. 28.
- Favreau, Louis (2008). *Entreprises collectives. Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 332 p.
- Favreau, Louis et Benoît Lévesque (1996). *Développement économique communautaire Économie sociale et intervention*, Ste-Foy, PUQ, 230 p.
- Feiock, Richard C. et Hee Soun Jang (2009). « Nonprofit as Local Government Service Contractors », *Public Administration Review*, vol. 69, no 4, p. 668-680.
- Ferris, James (1993). « The Double-Edged Sword of Social Service Contracting: Public Accountability versus Nonprofit Autonomy », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 3, no 4, p. 363-376.
- Ferris, James et Elizabeth Graddy (1986). « Contracting Out: For What? For Whom? », *Public Administration Review*, vol. 46, no 4, p. 332-344.
- Fligstein, Neil (1997). « Social skill and institutional theory », *The American Behavioral Scientist*, vol. 40, no 4, p. 397-405.
- Fontan, Jean-Marc (1988). « Le développement économique communautaire à Montréal », *Possibles*, vol. 12, no 2, p. 183-195.
- Fontan, Jean-Marc (1991). *Initiation au développement économique local et au développement économique communautaire expériences pertinentes et études de cas*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire.
- Fontan, Jean-Marc, Pierre Hamel, Richard Morin et Eric Shragge (2006). « Le développement local dans un contexte métropolitain : la démocratie en quête d'un nouveau modèle? », *Politique et Sociétés*, vol. 25, no 1, p. 99-127.
- Ford, Jeffrey D. et Laurie W. Ford (1995). « The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 541-570.
- Foster, Mary K. et Agnes G. Meinhard (2002). « A Contingency View of the Responses of Voluntary Social Services Organizations in Ontario to Government Cutbacks », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 19, no 1, p. 27-41.
- Garud, Rahgu, Sanjay Jain et Arun Kumaraswamy (2002). « Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java »,

- Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 196-214.
- Gazley, Beth (2010). « Why Not Partner With Local Government? Nonprofit Managerial Perceptions of Collaborative Disadvantage », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no 1, p. 51-76.
- Gazley, Beth (2010). « Linking Collaborative Capacity to Performance Measurement in Government–Nonprofit Partnerships », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no 4, p. 653-673.
- Gazley, Beth et Jeffrey L. Brudney (2007). « The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 3, p. 389-415.
- Geddes, Mike (2008). « Inter-organizational Relationships in Local and Regional Development Partnerships », dans Cropper, Steve, Mark Ebers, Chris Huxham et Peter Smith Ring (dir.), *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford New York, Oxford University Press, p. 203-230.
- Getha-Taylor, Heather (2004). « Book Review: Working Across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, p. 748-751.
- Giddens, Anthony (1990). *The Consequences of Modernity*, Stanford, CA, Stanford University Press, 186 p.
- Gidron, Benjamin, Ralph Martin Kramer et Lester M. Salamon (1992). *Government and the third sector: emerging relationships in welfare states*, San Francisco, Ca, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass nonprofit sector series, 246 p.
- Gioia, Dennis A. et James B. Thomas (1996). « Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 3, p. 370-403.
- Glynn, Mary Ann et Rikki Abzug (2002). « Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 267-280.
- Glynn, Mary Ann, Pamela S Barr et M Tina Dacin (2000). « Pluralism and the problem of variety », *Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 726-734.
- Granovetter, Mark (2000). *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gray, Barbara (1985). « Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration », *Human Relations*, vol. 38, no 10, p. 911-937.
- Gray, Barbara (1989). *Collaborating Finding common ground for multiparty problems*, San

- Francisco, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass Management Series, 329 p.
- Gray, Barbara (2003). « Framing Environmental Disputes », dans Lewicki, Roy J., Barbara Gray et Michael Elliott (dir.), *Making Sense of Intractable Environmental Conflicts: Frames and Cases*, Island Press, p. 11-34.
- Greenwood, Royston et C. R. Hinings (1996). « Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism », *Academy of Management Review*, vol. 21, no 4, p. 1022-1054.
- Greenwood, Royston et Roy Suddaby (2006). « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 1, p. 27-48.
- Greenwood, Royston, Roy Suddaby et C. R. Hinings (2002). « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 58.
- Grønbjerg, Kirsten A. (1983). « Private Welfare It's Future in the Welfare State », *The American Behavioral Scientist*, vol. 26, no 6, p. 773-793.
- Grønbjerg, Kirsten A. (1987). « Patterns of Institutional Relations in the Welfare State: Public Mandates and the Nonprofit Sector », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 16, no 1-2, p. 64-78.
- Grønbjerg, Kirsten A. (1991). « Managing Grants and Contracts: The Case of Four Nonprofit Social Service Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 20, no 1, p. 5-24.
- Grønbjerg, Kirsten A. et Lester M. Salamon (2002). « Devolution, Marketization and the Changing Shape of Government-Nonprofit Relations », dans Salamon, Lester M. (dir.), *The State of Nonprofit America*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, p. 447-470.
- Guo, Chao et Muhittin Acar (2005). « Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, no 3, p. 340-361.
- Hacking, Ian (1999). *The Social Construction of What?*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 265 p.
- Hardy, Cynthia, Thomas B. Lawrence et David Grant (2005). « Discourse and Collaboration: the Role of Conversations and Collective Identity », *Academy of Management Review*, vol. 30, no 1, p. 58-77.
- Hardy, Cynthia et Steve Maguire (2008). « Institutional Entrepreneurship », dans Greenwood, Royston, Christine Oliver, S Sahlin-Andersson et Roy Suddaby (dir.), *The SAGE Handbook*

- of Organizational Institutionalism*, London, SAGE Publications, p. 198-217.
- Hardy, Cynthia et Steve Maguire (2010). « Discourse, Field-Configuring Events, and Change in Organizations and Institutional Fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention », *Academy of Management Journal*, vol. 53, no 6, p. 1365-1392.
- Hardy, Cynthia et Nelson Phillips (1998). « Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain », *Organization Science*, vol. 9, no 2, p. 217-230.
- Hardy, Cynthia et Nelson Phillips (1999). « No joking matter: Discursive struggle in the Canadian refugee system », *Organization Studies*, vol. 20, no 1, p. 1.
- Hargrave, Timothy J. et Andrew H Van de Ven (2006). « A Collective Action Model of Institutional Innovation », *Academy of Management Review*, vol. 31, no 4, p. 864-888.
- Hargrave, Timothy J. et Andrew H. Van de Ven (2009). « Institutional work as the creative embrace of contradiction », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 121-140.
- Hassel, Bryan C. (1997). « Balancing Acts: What Charter Schools Teach Us about Government-Nonprofit Contracting », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no 4, p. 442-465.
- Hasselbladh, Hans et Jannis Kallinikos (2002). « The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, vol. 21, no 4, p. 697-720.
- Helmich, Henny, Ian Smillie, Tony German et Judith Randel (1999). *Stakeholders: government NGO partnerships for international development*, London, Paris, Earthscan Organisation for Economic Co-operation and Development., 317 p.
- Hensmans, Manuel (2003). « Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields », *Organization Studies*, vol. 24, no 3, p. 355-381.
- Heugens, Pursey P. M. A. R. et Michel W. Lander (2009). « Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization », *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 1, p. 61-85.
- Hibbert, Paul et Chris Huxham (2005). « A little about the mystery: process learning as collaboration evolves », *European Management Review*, vol. 2, no 1, p. 59-69.
- Hinings, C. R., Royston Greenwood, Trish Reay et Roy Suddaby (2004). « Dynamics of Change in

- Organizational Fields », dans Poole, Marshall Scott et Andrew H Van de Ven (dir.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press, p. 304-323.
- Hirsch, Paul M. et Michael Lounsbury (1997). « Ending the Family Quarrel », *The American Behavioral Scientist*, vol. 40, no 4, p. 406-418.
- Hodgkinson, Virginia et Anne Painter (2003). « Third Sector Research in International Perspective: The Role of ISTR », *Voluntas*, vol. 14, no 1, p. 1-14.
- Hoffman, Andrew J. (1999). « Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry », *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 4, p. 351-371.
- Hudson, Ray (2009). « Life on the Edge: navigating the competitive tensions between the "social" and the "economic" in the social economy and in its relations to the mainstream », *Journal of Economic Geography*, vol. 9, no 4, p. 493-510.
- Hwang, Hokyu et Jeannette A. Colyvas (2011). « Problematizing Actors and Institutions in Institutional Work », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, no 1, p. 62-66.
- Jarzabkowski, Paula, Jane Matthiesen et Andrew H. Van de Ven (2009). « Doing which work? A practice approach to institutional pluralism », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 284-316.
- Jones, Marshall B. (2007). « The Multiple Sources of Mission Drift », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 2, p. 299-307.
- Kaghan, William et Michael Lounsbury (2011). « Institutions and Work », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, no 1, p. 73-81.
- Kraatz, Matthew S. (2011). « Two Cheers for Institutional Work », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, no 1, p. 59-61.
- Kernaghan, Kenneth, Brian Marson et Sandford Borins (2001). *L'Administration publique de l'avenir*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 388 p.
- Klijn, Erik-Hans (2008). « Policy and Implementation Networks: Managing Complex Interactions », dans Cropper, Steve, Mark Ebers, Chris Huxham et Peter Smith Ring (dir.), *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford New York, Oxford University Press, p. 118-146.
- Klijn, Erik-Hans et Joop F. M. Koppenjan (2006). « Institutional Design Changing Institutional Features of Networks », *Public Management Review*, vol. 8, no 1, p. 141-160.
- Labelle, Sylvie, Jean-Pierre Nepveu et Bertrand Turbide (1998). « La voie du développement

- économique communautaire », *Économie et Humanisme*, no 346, p. 34-40.
- Langley, Ann (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.
- Langley, Ann et Jean Truax (1994). « A Process Study of New Technology Adoption in Smaller Manufacturing Firms », *Journal of Management Studies*, vol. 31, no 5, p. 619-652.
- Lascoumes, Pierre et Louis Simard (2011). « L'action publique au prisme de ses instruments », *Revue française de science politique*, vol. 61, no 1, p. 5-22.
- Laville, Jean-Louis et Guy Roustang (1999). « L'enjeu d'un partenariat entre État et société civile », dans Defourny, Jacques, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Paris Bruxelles, DeBoeck Université, p. 217-238.
- Lawrence, Thomas, Roy Suddaby et Bernard Leca (2011). « Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, no 1, p. 52.
- Lawrence, Thomas B. (1999). « Institutional Strategy », *Journal of Management*, vol. 25, no 2, p. 161-188.
- Lawrence, Thomas B., Cynthia Hardy et Nelson Phillips (2002). « Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-institutions », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 281-290.
- Lawrence, Thomas B. et Nelson Phillips (2004). « From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields », *Organization*, vol. 11, no 5, p. 689.
- Lawrence, Thomas B. et Roy Suddaby (2006). « Institutions and Institutional Work », dans Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord (dir.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2<sup>e</sup> éd, London, SAGE Publications, p. 215-254.
- Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (2009). « Introduction: theorizing and studying institutional work », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-27.
- Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (2011). « Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, no 1, p. 52-58.
- Lawrence, Thomas B., Monika I. Winn et P. Devereaux Jennings (2001). « The temporal dynamics of institutionalization », *Academy of Management Review*, vol. 26, no 4, p. 624-644.

- Leblebici, Huseyin, Gerald R. Salancik, Anne Copay et Tom King (1991). « Institutional Change and the Transformation of Institutional Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no 3, p. 333-363.
- Lévesque, Benoît (2001). *Le modèle québécois : Un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société?*, CRISES, coll. Cahier du CRISES - Études théoriques #ET0105, 34 p.
- Lewis, Jane (1999). « Reviewing the Relationship Between the Voluntary Sector and the State in Britain in the 1990s », *Voluntas*, vol. 10, no 3, p. 255-270.
- Lotia, Nuzhat et Cynthia Hardy (2008). « Critical perspectives on collaboration », dans Cropper, Steve, Mark Ebers, Chris Huxham et Peter Smith Ring (dir.), *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford New York, Oxford University Press, p. 366-389.
- Lounsbury, Michael (2001). « Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, no 1, p. 29-56.
- Lounsbury, Michael et Ellen T. Crumley (2007). « New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation », *Organization Studies*, vol. 28, no 7, p. 993-1012.
- Maguire, Steve et Cynthia Hardy (2009). « Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of DDT », *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 1, p. 148-178.
- Maguire, Steve, Cynthia Hardy et Thomas B. Lawrence (2004). « Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 5, p. 657-679.
- Martí, Ignasi et Johanna Mair (2009). « Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 92-119.
- Martin de Holan, Pablo et Nelson Phillips (2002). « Managing in Transition A Case Study of Institutional Management and Organizational Change », *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, no 1, p. 68-83.
- Meinhard, Agnes, Mary Foster et Ida Berger (2004). « The Process of Institutional Isomorphism in Ontario's Voluntary Sector », communication présentée au ASAC, mai 2004, Québec, Canada.
- Meyer, John W. et Brian Rowan (1991). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », dans Powell, Walter W. et Paul J. DiMaggio (dir.), *The New*

- Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 41-62.
- Michaud, Valérie (2010). « Accounting for Stakeholders and Being Governed by Numbers. Figuring Out Tension Management in a Multistakeholder Organization », communication présentée au *EGOS 2010 Colloquium "Waves of Globalization: Repetition and difference in organizing over time and space"* - Sub-theme 23: *Energizing the Paradox Perspective: A Response to Organizational Tensions*, June 28-July 3, 2010, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, Lisbon, Portugal;.
- Milbourne, Linda et Ursula Murray (2011). « Negotiating Interactions in State–Voluntary Sector Relationships: Competitive and Collaborative Agency in an Experiential Workshop », *Voluntas*, vol. 22, no 3, p. 70-92.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks – London – New Delhi, Sage Publications, 338 p.
- Mintzberg, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation, 434 p.
- Mintzberg, Henry (1989). *Le management voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 570 p.
- Misangyi, Vilmos F., Gary R. Weaver et Heather Elms (2008). « Ending Corruption: The Interplay among Institutional Logics, Resources and Institutional Entrepreneurs », *Academy of Management Review*, vol. 33, no 3, p. 750-770.
- Munir, Kamal A. et Nelson Phillips (2005). « The Birth of the 'Kodak Moment': Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies », *Organization Studies*, vol. 26, no 11, p. 1665-1687.
- Murphy, Matthew et Daniel Arenas (2010). « Through Indigenous Lenses: Cross-Sector Collaborations with Fringe Stakeholders », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 103-121.
- Najam, Adil (2000). « The Four-C's of Third Sector-Government Relations », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, no 4, p. 375-396.
- Nikolic, Sara J. S. et Tomas M. Koontz (2007). « Nonprofit Organizations in Environmental Management: A Comparative Analysis of Government Impacts », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, p. 441-463.
- Oakes, Leslie S., Barbara Townley et David J. Cooper (1998). « Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field », *Administrative Science Quarterly*,

- vol. 43, no 2, p. 257-292.
- Oliver, Christine (1991). « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 145-179.
- Pache, Anne-Claire et Filipe Santos (2010). « When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands », *Academy of Management Review*, vol. 35, no 3, p. 455-476.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, 3rd<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks - London - New Delhi, Sage Publications.
- Perkmann, Markus et André Spicer (2008). « How are management fashions institutionalized? The role of institutional work », *Human Relations*, vol. 61, no 6, p. 811-844.
- Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence et Cynthia Hardy (2004). « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, vol. 29, no 4, p. 635-652.
- Powell, Walter W. et Paul J. DiMaggio (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago & London, University of Chicago Press, 478 p.
- Proulx, Jean, Denis Bourque et Sébastien Savard (2005). « Les interfaces entre l'État et le tiers secteur au Québec », *Cahier de l'ARUC-ÉS*, no C-01-2005, p. 90.
- Proulx, Jean, Denis Bourque et Sébastien Savard (2007). « The Government-Third Sector Interface », *Voluntas*, vol. 18, no 3, p. 293-307.
- Provan, Keith G., Kimberley R. Isett et H. Brinton Milward (2004). « Cooperation and Compromise: A Network Response to Conflicting Institutional Pressures in Community Mental Health », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 3, p. 489-514.
- Purdy, Jill M. et Barbara Gray (2009). « Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics on emerging institutional fields », *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 2, p. 355-380.
- Ramanath, Ramya et Alnoor Ebrahim (2010). « Strategies and Tactics in NGO–Government Relations Insights from Slum Housing in Mumbai », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no 1, p. 21-42.
- Rao, Hayagreeva (1998). « Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations », *The American Journal of Sociology*, vol. 103, no 4, p. 912.
- Rao, Hayagreeva, Philippe Monin et Rodolphe Durand (2003). « Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy », *The American Journal of Sociology*, vol. 108, no 4, p. 795-843.

- Reay, Trish, Karen Golden-Biddle et Kary Germann (2006). « Legitimizing a new role: Small wins and microprocesses of change », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 5, p. 977-998.
- Reed, Michael (2005). « Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies », *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 8, p. 1621-1644.
- Reed, Michael I. (2001). « Organization, Trust and Control: A Realist Analysis », *Organization Studies*, vol. 22, no 2, p. 201-228.
- Reynaud, Jean-Daniel (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, no 1, p. 5-18.
- Rosavallon, Pierre (1981). *La crise de l'État-providence*, Paris, Seuil, 183 p.
- Ruef, Martin et W. Richard Scott (1998). « A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no 4, p. 877-904.
- Saidel, Judith R. (1991). « Resource Interdependence: The Relationship Between State Agencies and Nonprofit Organizations », *Public Administration Review*, vol. 51, no 6, p. 543-553.
- Salamon, Lester M. (1987). « Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 16, p. 29-49.
- Salamon, Lester M. (1995). *Partners in public service: government-nonprofit relations in the modern welfare state*, Baltimore, Md, John Hopkins University Press, xvii, 310 p.
- Salamon, Lester M. (2002). *The State of Nonprofit America*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, 563 p.
- Salamon, Lester M. (2002). « The Resilient Sector: The State of Nonprofit America », dans Salamon, Lester M. (dir.), *The State of Nonprofit America*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, p. 3-61.
- Salamon, Lester M. (2006). « Government-Nonprofit Relations from an International Perspective », dans Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (dir.), *Nonprofits & Government: Collaboration and Conflict*, Washington, D.C., The Urban Institute Press, p. 399-435.
- Salamon, Lester M. (2010). « Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 81, no 2, p. 167-210.
- Salamon, Lester M. et Helmut K. Anheier (1998). « Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally », *Voluntas*, vol. 9, no 3, p. 213-248.
- Salamon, Lester M. et Odus V. Elliott (2002). *The tools of government: a guide to the new*

- governance*, New York, N.Y., Oxford University Press, xii, 669 p.
- Salamon, Lester M. et Michael S. Lund (1989). *Beyond privatization: the tools of government action*, Washington, Dc, Urban Institute Press, 265 p.
- Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski et Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. (1999). *Global civil society: dimensions of the nonprofit sector*, Baltimore, Md., Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, v. p.
- Salamon, Michael (2000). *Industrial relations: theory and practice*, 4th<sup>e</sup> éd., Harlow, Financial Times Prentice Hall, xvii, 617 p.
- Sandfort, Jodi et H. Brinton Milward (2008). « Collaborative service provision in the public sector », dans Cropper, Steve, Mark Ebers, Chris Huxham et Peter Smith Ring (dir.), *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford New York, Oxford University Press, p. 146-174.
- Schatzki, Theodore R., Knorr Cetina, Karin et Eike von Savigny (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, 256 p.
- Schildt, Henri A., Saku Mantere et Eero Vaara (2011). « Reasonability and the Linguistic Division of Labor in Institutional Work », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, no 1, p. 82-86.
- Schwartz, Robert (2001). « Collaborating with the Third Sector - Problem or solution: Lessons from the Israeli Experience », *International Journal of Public Administration*, vol. 24, no 11, p. 1127-1131.
- Schwartz, Robert (2001). « Managing Government-Third Sector Collaboration: Accountability, Ambiguity and Politics », *International Journal of Public Administration*, vol. 24, no 11, p. 1161-1188.
- Scott, W. Richard (1987). « The Adolescence of Institutional theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, no 4, p. 493-511.
- Scott, W. Richard (1994). « Conceptualizing organizational fields: Linking organizations and societal systems », dans Derlien, H., U. Gerhardt et F. Scharpf (dir.), *Systemrationalität und Partialinteresse*, Baden-Baden, Germany, Nomos Verlagsgesellschaft, p. 203-221.
- Scott, W. Richard (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks London New Delhi, SAGE Publications, 178 p.
- Scott, W. Richard (2001). *Institutions and Organizations*, 2<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks London, Sage Publications, coll. Foundations for Organizational Science, 255 p.
- Scott, W. Richard (2003). « Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time

- and space and considering their consequences », *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, no 4, p. 879-894.
- Seitanidi, Maria May et Adam Lindgreen (2010). « Editorial: Cross-Sector Social Interactions », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 1-7.
- Selden, Sally Coleman, Jessica E. Sowa et Jodi Standfort (2006). « The Impact of Nonprofit Collaboration in Early Child Care and Education on Management and Program Outcomes », *Public Administration Review*, vol. 66, no 3, p. 412-425.
- Selsky, John W. et Barbara Parker (2005). « Cross-Sector Partnership to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice », *Journal of Management*, vol. 31, no 6, p. 849-873.
- Selsky, John W. et Barbara Parker (2010). « Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 21-37.
- Selznick, Philip (1949). *TVA and the Grass Roots*, Berkeley Los Angeles, University of California Press, 274 p.
- Seo, Myeong-Gu et Douglas W. E. Creed (2002). « Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, vol. 27, no 2, p. 222-247.
- Shaw, Mary M. (2003). « Successful Collaboration Between the Nonprofit and Public Sectors », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, no 1, p. 107-120.
- Smillie, Ian et Henny Helmich (1993). *Organisations non gouvernementales et gouvernements : une association pour le développement = Non-governmental organisations and governments : stakeholders for development*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 363 p. p.
- Smith, Steven Rathgeb (2010). « Nonprofit Organizations and Government: Implication for Policy and Practice », *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 29, no 3, p. 621-644.
- Smith, Steven Rathgeb et Kirsten A. Grønbjerg (2006). « Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations », dans Powell, Walter W. et Richard Steinberg (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2<sup>e</sup> éd, NewHaven & London, Yale University Press, p. 221-242.
- Smith, Steven Rathgeb et Michael Lipsky (1993). *Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting*, Cambridge MA, Harvard University Press, 306 p.
- Steinberg, Richard et Walter W. Powell (2006). « Introduction », dans Powell, Walter W. et

- Richard Steinberg (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2<sup>e</sup> éd, NewHaven & London, Yale University Press, p. 1-10.
- Suchman, Martin C. (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches » *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 571-611
- Takahashi, Lois M. et Gayla Smutny (2002). « Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and Demise of Social Service Partnerships », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, no 2, p. 165-185.
- Taylor, James R. et Elizabeth J. Van Every (1993). *The Vulnerable Fortress Bureaucratic Organization and Management in the Information Age*, Toronto, Canada, University of Toronto Press.
- Taylor, Marilyn et Andrea Bassi (1998). « Unpacking the State: The Implications for the Third Sector of Changing Relationships Between National and Local Government », *Voluntas*, vol. 9, no 2, p. 113-136.
- Thériault, Joseph Yvon (2009). « L'État stratège ou les enjeux d'une nouvelle socio-démocratie québécoise », dans Côté, Louis, Benoît Lévesque et Guy Morneau (dir.), *État stratège et participation citoyenne*, Les Presses de l'Université du Québec, p. 73-89.
- Thomson, Ann Marie et James L. Perry (2006). « Collaboration Processes: Inside the Black Box », *Public Administration Review*, vol. 66, no suppl., p. 20-32.
- Tolbert, Pamela S. et Lynn G. Zucker (1983). « Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no 1, p. 22-39.
- Tolbert, Pamela S. et Lynn G. Zucker (1996). « The institutionalization of institutional theory », dans Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy et Walter R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks London New Delhi, SAGE Publications, p. 175-190.
- Touraine, Alain (1992). *Critique de la modernité*, Paris, Les Éditions Fayard, 510 p.
- Tracey, Paul, Nelson Phillips et Owen Jarvis (2011). « Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model », *Organization Science*, vol. 22, no 1, p. 60-80.
- Trank, Christine Quinn et Marvin Washington (2009). « Maintaining an institution in a contested organizational field: the work of the AACSB and its constituent », dans Lawrence, Thomas, Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, p. 236-261.

- Tsasis, Peter (2009). « The Social Processes of Interorganizational Collaboration and Conflict in Nonprofit Organizations », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 20, no 2, p. 5-21.
- Vaillancourt, Yves (2007). *Vers un État stratège partenaire de la société civile*, CRISES, coll. Cahiers du CRISES - Études théoriques #ET0708, 36 p.
- Van Slyke, David M. (2006). « Agents or Stewards: Using Theory to Understand Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, p. 157-187.
- Van Slyke, David M. (2007). « Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, p. 157-187.
- Vigoda, Eran (2001). « Performance in the Third Sector: A Micro-Level Framework and Some Lessons from Israel », *International Journal of Public Administration*, vol. 24, no 11, p. 1267-1288.
- Vincent, Jeremy et Jenny Harrow (2005). « Comparing Thistles and Roses: The Application of Governmental-Voluntary Sector Relations Theory to Scotland and England », *Voluntas*, vol. 16, no 4, p. 375-395.
- Vurro, Claudia, M Tina Dacin et Francesco Perrini (2010). « Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no suppl., p. 39-53.
- Walden, Gwen I. (2006). « Who's Watching Us Now? The Nonprofit Sector and the New Government by Surveillance », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no 4, p. 715-720.
- Weick, Karl E., Kathleen M Sutcliffe et David Obstfeld (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, vol. 16, no 4, p. 409-421.
- Weisbrod, Burton A. (1997). « The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwinning with Private Enterprise and Government », *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 16, no 4, p. 541-555.
- Westenholz, Ann (2006). « Identity Work and Meaning Arena: Beyond Actor/Structure and Micro/Macro Distinctions in an Empirical Analysis of IT Workers », *The American Behavioral Scientist*, vol. 49, no 7, p. 1015.
- Westenholz, Ann, Jesper Strandgaard Pedersen et Frank Dobbin (2006). « Introduction: Institutions in the Making: Identity, Power, and the Emergence of New Organizational Forms », *The*

- American Behavioral Scientist*, vol. 49, no 7, p. 889.
- Westley, Frances et Harrie Vredenburg (1997). « Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity », *Organization Science*, vol. 8, no 4, p. 381-403.
- Whetten, David A. et Alison Mackey (2002). « A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation », *Business and Society*, vol. 41, no 1, p. 393-414.
- White, Deena, Céline Mercier, Henri Dorvil et Lili Juteau (1992). « Les pratiques de concertation en santé mentale : trois modèles », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 5, no 1, p. 77-93.
- Williamson, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, London, Free Press, 450 p.
- Willmott, Hugh (2011). « "Institutional Work" for What? Problems and Prospects of Institutional Theory », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, no 1, p. 67.
- Wooten, Melissa et Andrew J. Hoffman (2008). « Organizational Fields: Past, Present and Future », dans Greenwood, Royston, Christine Oliver, Roy Suddaby et S Sahlin-Andersson (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE, p. 130-147.
- Wright, April L. (2009). « Domination in Organizational Fields: It's Just Not Cricket », *Organization*, vol. 16, no 6, p. 855-885.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*, Thousand Oaks London New Delhi, SAGE Publications, 171 p.
- Young, Dennis R. (2000). « Alternative Models of Government-Nonprofit Relations: Theoretical and International Perspectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 149-172.
- Young, Dennis R. (2006). « Complementary, Supplementary, or Adversarial? Nonprofit-Government Relations », dans Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (dir.), *Nonprofits & Government: Collaboration and Conflict*, Washington, D.C., The Urban Institute Press, p. 37-106.
- Zietsma, Charlene et Brent McKnight (2009). « Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions », dans Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 143-177.
- Zilber, Tammar B. (2002). « Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 234-254.

- Zilber, Tammar B. (2007). « Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-Tech after the Bubble », *Organization Studies*, vol. 28, no 7, p. 1035-1054.
- Zilber, Tammar B. (2009). « Institutional maintenance as narrative acts », dans Lawrence, Thomas, Roy Suddaby et Bernard Leca (dir.), *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, p. 205-235.
- Zucker, Lynne G. (1986). « Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840 to 1920 », dans Cummings, L. L. et Barry Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CN, JAI Press, p. 55-111.
- Zucker, Lynne G. (1983). *Organizations as institutions. In Research in the sociology of organizations*. S. Bacharach (dir.) Greenwich CN : JAI Press.

## **Annexes**

## Annexe 1 – Note terminologique et définition du tiers secteur

Dans la thèse, par souci d'uniformité, nous avons retenu le vocable d'« organisations du tiers secteur » pour désigner les organisations qui nous intéressent dans leurs relations à l'État. Dans la littérature consultée, plusieurs termes différents sont employés pour le secteur et les organisations définis comme n'étant « ni le marché, ni l'État » (Archambault et Kaminski 2003). Chaque discipline, économie, science politique ou encore sociologie, a ses préférences, les pays et les types d'acteurs aussi. Ainsi parle-t-on dans les écrits francophones de tiers secteur, de secteur associatif<sup>66</sup>, de secteur à but non lucratif, de secteur bénévole<sup>67</sup> ou encore de secteur communautaire<sup>68</sup>. Les organisations sont nommées tour à tour organisations du tiers secteur, associatives (ou associations), à but non lucratif (OBNL), sans but lucratif (OSBL), bénévoles, communautaires ou encore non gouvernementales (ONG). D'autres auteurs ont également recours aux dénominations de secteur, organisations ou entreprises d'économie sociale, d'économie solidaire ou d'économie sociale et solidaire. Dans son acception la plus large, certains iront jusqu'à amalgamer le secteur avec la société civile. Les auteurs anglophones ne sont pas plus unanimes sur une dénomination. On trouvera dans leurs travaux un même éventail de désignations : *Third sector*, *independant sector*, *nonprofit sector*<sup>69</sup>, *volunteer sector*<sup>70</sup>, et leurs organisations correspondantes : *third sector organizations*, *nonprofit organisations* (NPO), *volunteer organizations*, *non-governmental organizations* (NGO). Les publications des dernières années ont même ajouté les termes de *social movement organizations* (SMO) et de *community service organizations* (CSO). Aussi, pour citer Banting (2000) : « *Those with an interest in the topic [nonprofit organizations and sector] must be prepared to tolerate substantial ambiguity in the language that is employed and the boundaries of the subject.* » (p.7)

Nous avons retenu la désignation « tiers secteur » pour deux raisons. Premièrement, cette désignation est déjà utilisée dans les travaux francophones et anglophones. Une équivalence qui facilite la traduction, le passage d'une langue à l'autre et qui se révélera commode pour d'éventuelles publications ou communications en langue anglaise. Deuxièmement, la désignation

---

<sup>66</sup> Désignation prépondérante dans la littérature franco-européenne.

<sup>67</sup> Désignation issue de la traduction de « *volunteer sector* ».

<sup>68</sup> Désignation prépondérante dans la littérature et la pratique québécoise.

<sup>69</sup> Désignation prépondérante dans la littérature nord-américaine anglophone.

<sup>70</sup> Désignation prépondérante dans la littérature britannique.

« tiers secteur » nous apparaît comme la plus neutre. D'autres désignations comme celle de secteur bénévole ou de secteur à but non lucratif, par exemple, font appel à une caractéristique spécifique des organisations du secteur. Nous avons préféré une désignation qui ne puisse pas être interprétée ou associée par le lecteur à une définition tacite du secteur.

Pour définir le « tiers secteur » dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes inspirés de la définition de la Classification internationale des organisations à but non lucratif (*International Classification of Nonprofit Organizations* – INCPO – Voir Banting 2000) qui est la plus répandue. Selon cette définition, font partie du tiers secteur les organisations répondant aux critères suivants :

- **Organisée** – les organisations doivent comporter un certain degré d'institutionnalisation, ce qui ne signifie pas qu'elles doivent être légalement enregistrées mais à tout le moins démontrer une certaine « permanence organisationnelle »;
- **Privée** – les organisations doivent être des entités institutionnellement séparées du gouvernement;
- **Sans distribution de profit (\*)** – les organisations ne doivent pas distribuer de profit à des propriétaires, actionnaires ou directeurs;
- **Auto-détermination** – les organisations doivent exercer un contrôle sur leurs propres activités et ne pas être contrôlées par des tiers externes (gouvernement, entreprise privée à but lucratif);
- **Participation bénévole** – les organisations doivent avoir recours de façon significative au bénévolat dans la poursuite des activités ou dans leur gestion.

L'application stricte de cette définition pose cependant problème, surtout en ce qui a trait à la contrainte de non-distribution des profits (\*). En effet, cela exclut *de facto* les coopératives, mutuelles et groupes de « *self-help* » qui, particulièrement au Québec, occupent historiquement une place significative au sein du secteur qui nous intéresse. Aussi, le critère de distribution de profit a été interprété plus largement pour inclure les organisations dont la mission sociale prime sur l'acquisition de surplus monétaires d'opération et où ces surplus sont détenus collectivement par l'ensemble des membres constituants de la coopérative ou de l'organisation.

## **Annexe 2 – Guide d’entretien général**

### 1<sup>re</sup> rencontre :

Introduction      Présentation du projet  
Modalités (2 rencontres, peut-être 3)  
Rappel de la confidentialité  
Signature du formulaire de consentement  
Vérifier s’il y a des questions  
Permission d’enregistrer

### **1<sup>er</sup> axe :**                      **Cheminement de la personne**

Pour être en mesure de mieux apprécier votre témoignage, de mieux vous connaître comme gestionnaire et comme personne, j’aimerais que vous me parliez de vous...

#### **Racontez-moi votre cheminement de carrière...**

Êtes-vous de la région de Montréal? Avez-vous grandi à Montréal? Si non, où avez-vous grandi? Quand êtes-vous arrivé à Montréal? Pourquoi êtes-vous venu ici?

Quelle est votre formation académique?

#### **Parlez-moi de vos parents...**

Quel était le métier de votre père? de votre mère? Avez-vous des frères et sœurs? Quelle a été leur influence dans votre cheminement?

Y a-t-il d’autres personnes dans votre vie qui vous ont marqué, qui ont eu une influence sur votre cheminement, sur ce que vous faites aujourd’hui? Avez-vous un modèle, quelqu’un que vous admirez beaucoup?

Avez-vous milité dans des associations étudiantes ou autres? Avez-vous déjà travaillé dans le secteur public ou parapublic? (stages, emplois d'été...)

### **Parlez-moi de votre première expérience de travail...**

Vos motivations? (au travers du cheminement)

Si ce n'est pas trop indiscret, quelle est votre situation familiale actuelle? Comment arrivez-vous à concilier les exigences de votre vie professionnelle avec celles de votre vie personnelle? [Qualité de vie au travail]

Pour les administrateurs : Quel poste occupez-vous actuellement? En quoi cela consiste-t-il?

*Votre poste actuel à la CDEC...*

Depuis quand êtes-vous à la CDEC?

(DG) Pourquoi la CDEC? Pourquoi ce poste? Referiez-vous le même cheminement si vous pouviez recommencer?

(CA) Pourquoi la CDEC? Qu'est-ce que ça vous apporte de siéger au CA de la CDEC?

Comment se sont passées vos premières semaines à la CDEC? Qu'a-t-on fait pour faciliter votre intégration?

Depuis que vous êtes à la CDEC, y a-t-il eu un moment critique où vous êtes allé jusqu'à remettre en question votre emploi à la CDEC? À quelle occasion?

À quoi ressemblent vos journées habituelles?

Dans votre poste actuel, quel est l'aspect du travail qui vous plaît le plus (qu'est-ce qui vous allume)? Celui qui vous déplaît le plus? Celui que vous réussissez le mieux, celui qui vous apparaît le plus difficile?

Quels sont les défis personnels que vous voulez ou avez à relever dans ce poste? (challenge)

Avez-vous des principes de gestion? (croyances, valeurs, théories...)

Qu'attendez-vous des gens avec qui vous travaillez? [engagement]

Dans votre carrière, que feriez-vous différemment si vous pouviez recommencer?

**2° axe : Contexte historique**

*Comment définissez-vous la CDEC aujourd'hui? C'est quoi une CDEC?*

Quels sont les éléments les plus importants qui font d'une organisation une véritable CDEC? (activités, modes de fonctionnement, pratiques...) Qu'est-ce qui ferait qu'une CDEC ne serait plus une CDEC selon vous?

Y a-t-il une identité CDEC malgré toutes les différences d'une CDEC à l'autre? Comment la définiriez-vous?

Faisiez-vous partie des membres fondateurs de votre CDEC?

**Racontez-moi la naissance de votre CDEC...**

Qui a initié le projet? Quel était le projet fondateur? Qui a participé? Qui appuyait le projet? Y a-t-il eu des obstacles? De l'opposition? Le

projet fondateur a-t-il dû être modifié? Comment? [Modèle rêvé, modèle disputé...]

Comment ça se passait au début avec le municipal? Le provincial? Le fédéral?

Qui finançait quoi (répartition)? Y avait-il des comités? Quel genre de coordination avec les bailleurs de fonds? Rencontres formelles, informelles, avec qui, à quelle fréquence, de quoi discutiez-vous? Les relations étaient-elles tendues? Pourquoi? Les personnes se connaissaient-elles?

### **Racontez-moi la naissance de l'InterCDEC...**

Qui a initié le projet? Qui a participé dès le début? Y a-t-il eu des obstacles? Des oppositions? Qui appuyait le projet? Que faisiez-vous dans les réunions? Vous connaissiez-vous bien entre vous? Comment voyiez-vous l'avenir de l'InterCDEC à ce moment-là?

*Comment l'InterCDEC a-t-il évolué?*

Pourquoi? Par qui?...

*Aujourd'hui, comment définissez-vous l'InterCDEC?*

Qui participe? À quelle fréquence sont les réunions? Où ont-elles lieu? Quels sont vos principaux sujets de discussion? Parlez-vous d'autres choses que des CDEC? Combien de temps durent-elles? Entre les réunions, communiquez-vous entre vous? Qui et comment? Comment gérez-vous les disparités (conflits) entre CDEC au sein de l'InterCDEC?

Comment définissez-vous le mandat CLD? Quelle place occupe-t-il dans la CDEC?

### **Racontez-moi l'arrivée du mandat CLD...**

Comment avez-vous appris l'arrivée des CLD? Comment les CDEC ont-elles réagi? Qui a initié le projet de mandataire? Comment cela a-t-il été discuté? Avec qui? Quels étaient les terrains d'entente et les points litigieux?

Le protocole d'entente a été longtemps négocié, je crois. Qui participait à ces négociations? Comment se sont-elles déroulées? Le protocole signé est-il à votre avis très rigide? Pourrait-il être amélioré?

Les exigences du protocole favorisent-elles les relations avec le milieu? Avec le ministère? Avec les autres gouvernements? Avec les autres partenaires?

Dans le cadre de ce mandat, quelles activités et responsabilités sont attribuées à la CDEC et au MAMM? (Postes de liaison?)

Qui a décidé de ce partage des tâches? Cela a-t-il fait partie des négociations?

Comment vous assurez-vous de travailler dans le même sens, MAMM et CDEC? (Coordination)

Comment ont réagi et réagissent encore le municipal et le fédéral?

### **Parlez-moi des fusions municipales à venir...**

Quels sont les enjeux pour les CDEC? Comment cela se passe-t-il? Discutez-vous entre vous? Avec les instances gouvernementales municipales? Provinciales?...

### **3<sup>e</sup> axe : Les différentes structures**

Selon vous, actuellement, quelles sont les instances décisionnelles les plus importantes pour la CDEC?

*En a-t-il toujours été ainsi?*

#### **Qu'en est-il du...**

- CA
- AG
- CLP
- CLD-Montréal
- InterCDEC (équivalent pour les présidents?)
- Comité Harmonisation (aller chercher l'historique si nécessaire)
- Comités de travail (CLD à Montréal)
- Ministères...
- Autres?

Pour chacune :

Qui participe et à quel titre (élu, nommé, choisi...)?

Comment recrutez-vous de nouveaux membres pour le CA?

Où et à quelle fréquence se rencontrent-elles? Pourquoi, qu'y discute-t-on?

Dans quelle atmosphère? Est-ce qu'on est « entre nous »?

Comment se passent les réunions (houleux, plate, tranquille, fun...)?

Quelles sont les décisions qui relèvent de cette instance? Les décisions sont-elles réellement discutées ou seulement entérinées?

Quelle est selon vous la nécessité et la raison d'être de chacune d'elles? Cette raison est-elle encore valable?

Le rôle du MAMM est-il essentiellement un rôle de bailleur de fonds ou plus que ça? Pourquoi?

Selon vous, quelle est la place « légitime » des élus (représentant des bailleurs de fonds – fonds publics) dans les CDEC? Ont-ils un rôle particulier à jouer?

Comment et par qui les CDEC sont-elles (se sentent-elles) évaluées? Quelles sont les retombées, positives ou négatives, de ces évaluations? Qui a décidé des critères d'évaluation?

Dans la CDEC, qui s'occupe des relations avec le milieu? Structure ou informellement? Organismes ou individus? Incitez-vous vos employés à s'engager dans le milieu?

### **Parlez-moi de votre PLACÉE...**

Comment a-t-il été réalisé? Par un comité interne, externe, par un consultant...

Comment la population, le milieu a-t-il/elle été consulté/e?

Préparez-vous un prochain PLACÉE? Sera-t-il conçu de la même façon?

Qui participe à la planification annuelle de la CDEC? (dirigeants, directeur, directeurs adjoints, conseillers, employés, membres...)

Comment se déroule cette planification?

### **Comment décririez-vous le milieu de la CDEC?**

Au cours des dernières années, comment a évolué le milieu? Est-ce un milieu en croissance, en décroissance?  
 Est-ce un milieu homogène?  
 Quels sont les principaux besoins, les principales potentialités?

Quels sont (seront) les défis de la CDEC... face à son milieu?

#### **4<sup>e</sup> axe : Rôles et réseaux**

Comment percevez-vous votre rôle dans la CDEC?

Qu'est-ce que c'est pour vous être DG d'une CDEC? (ou président ou employé ou...) De quoi vous sentez-vous responsable?  
 Votre rôle au sein des CDEC, de l'InterCDEC?  
 Votre rôle par rapport au milieu, aux organismes du milieu?  
 Votre rôle au CLD-Montréal?  
 Votre rôle au sein des autres comités auxquels vous participez?  
 Votre rôle avec les différents gouvernements? (provincial – mandat CLD)

Comment se déroulent vos relations?

Avec les autres DG? Avec les élus? Avec le CA? Avec vos employés?  
 Avec le fédéral? Avec le ministère (MAMM)? Avec le municipal?  
 Avec qui entrez-vous régulièrement en contact? À quelles occasions? (ministres vs fonctionnaires, maire vs fonctionnaire de la ville)  
 Avez-vous tissé des amitiés ou y a-t-il à travers votre réseau des amitiés de longue date (circonstances de ces liens : on a été à l'école ensemble, on a monté tel projet ensemble...)  
 Avez-vous des rencontres de « réflexion », où vous pouvez partager vos expériences, votre vécu, vos problèmes, vos questionnements? (avec qui, quand, à quelles occasions, qui les initient, où, quelle fréquence)  
 De qui obtenez-vous du support, du soutien, quand des problèmes surgissent?

Avez-vous parfois des rencontres informelles en dehors du cadre du travail? Si oui, est-ce possible de savoir avec qui? Quand, à quelle occasion, où? Échangez-vous malgré tout de l'information? Sinon, pourquoi?

#### **5<sup>e</sup> axe : Bilan et perspectives**

Quel bilan tracez-vous aujourd'hui de l'action de votre CDEC? Des CDEC en général? Du mandat CLD?

Forces et faiblesses des CDEC.

La/les CDEC répondent-elles aux besoins du milieu?

Quel bilan de vos relations avec le gouvernement provincial? (MAMM et élus)?

Comment qualifieriez-vous les liens de collaboration avec le MAMM : insuffisant ou suffisant, mauvais, moyens, bons ou très bons.... avec les élus?

Pensez-vous avoir une perception commune (avec le MAMM) de la situation actuelle et de l'avenir des CDEC, de leur rôle?

D'après vous, quels éléments (moyens ou fins) font en sorte de créer un esprit de coopération, de collaboration entre le MAMM et les CDEC?

Comment les origines disciplinaires ou les formations des intervenants du MAMM et des CDEC influencent-elles la relation?

Diriez-vous qu'entre CDEC et MAMM, il y a parfois un choc des cultures?

On parle beaucoup de partenariat entre les CDEC et le gouvernement provincial (MAMM). D'après vous, s'agit-il vraiment d'un partenariat? Pourquoi? Quelle est votre définition du partenariat?

Comment entrevoyez-vous l'avenir des relations CDEC — MAMM?

Quel bilan de vos relations avec la Ville de Montréal? (fonctionnaires et élus)?

Comment qualifieriez-vous les liens de collaboration avec la Ville : insuffisant ou suffisant, mauvais, moyens, bons ou très bons.... avec les élus?

Pensez-vous avoir une perception commune (avec la Ville) de la situation actuelle et de l'avenir des CDEC, de leur rôle?

D'après vous, quels éléments (moyens ou fins) font en sorte de créer un esprit de coopération, de collaboration entre la Ville et les CDEC?

Comment les origines disciplinaires ou les formations des intervenants de la Ville et des CDEC influencent-elles la relation?

Diriez-vous qu'entre CDEC et Ville, il y a parfois un choc des cultures?

On parle beaucoup de partenariat entre les CDEC et la Ville de Montréal... D'après vous, s'agit-il vraiment d'un partenariat? Pourquoi? Quelle est votre définition du partenariat?

Comment entrevoyez-vous l'avenir des relations CDEC – Ville?

Comment voyez-vous l'avenir des CDEC? Quels seront les plus grands défis, les grands enjeux?

Fusions municipales – Mégaville

Redéfinition de l'arrondissement – identité du milieu – quelle menace pour les CDEC /remise en question du territoire? Quelle incidence?

Capacité d'innover, d'expérimenter?

## **Annexe 3 – Guide d’entretien – pour le suivi**

Où en sont vos relations avec le provincial?

- enjeux?
- changements?

Où en sont vos relations avec le provincial?

- enjeux?
- changements?

Les CDEC réussissent à se maintenir...

- Qu’en pensez-vous? (accomplissement ou dans l’ordre des choses)
- Pourquoi?
- D’après vous, comment expliquer cette persistance? À qui, à quoi la doit-on?
- Comment avez-vous participé à ce maintien?
- Quel a été le rôle d’autres acteurs tels que Martial, Claude, Céline? autres DG? autres présidences? Comment s’y sont-ils pris, eux?
- Que reprenez-vous sur ce qui appuie/fait obstacle au maintien et au développement de nouvelles structures/nouvelles façons de faire?

Les CDEC aujourd’hui sont-elles différentes du projet de 1985?

- Quelles différences voyez-vous?
- À quoi sont-elles attribuables selon vous? (facteurs exogènes, transformation du contexte économique, social et politique – facteurs endogènes, acteurs engagés dans le projet)

L’avenir des CDEC

- L’avenir des CDEC est-il assuré?
- Pourquoi?
- Que faudrait-il pour que le DEC (et les CDEC) soit ancré dans les façons de faire au Québec (ou en région métropolitaine)?
  - o Quels éléments seront critiques à cette pérennisation?
  - o Qui doit s’en occuper et pourquoi?
  - o Comment? Que doit-on faire concrètement? (pratiques)

