

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Processus de gouvernance d'une communauté de pratique :  
cas de sept grandes caisses Desjardins

par

Daniel Nadeau

Thèse présentée à la Faculté d'administration

comme exigence partielle  
du doctorat en administration (DBA)  
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke  
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

janvier 2013

© Daniel Nadeau, 2013



Library and Archives  
Canada

Published Heritage  
Branch

395 Wellington Street  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

Bibliothèque et  
Archives Canada

Direction du  
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

*Your file Votre référence*

*ISBN: 978-0-494-96315-9*

*Our file Notre référence*

*ISBN: 978-0-494-96315-9*

#### NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

#### AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

---

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

Canada

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

Processus de gouvernance d'une communauté de pratique :  
cas de sept grandes caisses Desjardins

Daniel Nadeau

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Paul Prévost	Président du jury
Michel Lafleur	Directeur de recherche
Denis Martel	Examineur externe
Jean-Bernard Carrière	Autre membre du jury
Michel Rouleau	Autre membre du jury

## SOMMAIRE

Le Mouvement Desjardins fait partie des plus grandes coopératives financières de ce monde et est un acteur majeur dans le système bancaire canadien, voire au Québec. Des changements importants ont été apportés à Desjardins afin de pouvoir contrer la concurrence mondiale tout en respectant sa mission d'être le premier gestionnaire du patrimoine de ses membres, notamment des Québécois. En 2000, les 11 fédérations se sont fusionnées en une seule. En même temps, plusieurs caisses se sont fusionnées pour devenir des acteurs déterminants dans chaque région du Québec, on les appelle les caisses régionales. Ces dernières veulent se doter d'un secteur de gestion des avoirs pour les membres les mieux nantis. En 2004, sept caisses régionales, nouvellement fusionnées, s'allient pour développer leur nouveau secteur de gestion des avoirs. Elles se donnent comme buts d'améliorer la satisfaction de leurs membres et d'augmenter leurs affaires.

Par ailleurs, un concept crucial au succès des réseaux régionaux est la gouvernance interorganisationnelle (Dyer et Singh, 1998 ; OCDE, 2000). Elle est tributaire du contexte et de l'institution qui l'entourent ainsi que des ressources (Wenger, 2009). Il semble que, plus le contexte est défini par des turbulences dans le marché, plus les organisations sont portées vers les réseaux interorganisationnels ou régionaux (Porter, 1998; Powell, Koput, Smith-Doerr et Owen-Smith, 1996). La littérature reconnaît que : 1) lorsque l'institution est favorable à la création et au maintien des réseaux, ces derniers ont tendance à mieux se développer (Weber et Copel, 2009), 2) les réseaux qui collaborent avec les recherches universitaires peuvent avoir accès plus rapidement à une différenciation (Hoang et Rothaermel, 2005), 3) les ressources stratégiques qui procurent un avantage au réseau sont les capacités financières et politiques avec une capacité d'influencer l'institution (Habermas, 1987). Aussi, la littérature reconnaît que la gouvernance interorganisationnelle se différencie de la gouvernance organisationnelle du fait que ses limites sont floues, qu'il existe des différences entre les cultures

organisationnelles et qu'il n'y a pas un centre d'autorité clairement identifié pour diriger le réseau. Trois dimensions définissent la gouvernance, notamment sa réputation, sa régulation et sa coordination (Lefaix-Durand, Poulin, Kozak et Beauregard, 2006). Les réseaux politiques ou de directions sont identifiés comme étant une structure réputationnelle, où la réputation devient un avantage déterminant au maintien du réseau (Mintzberg, 1986). La régulation prend l'aspect du processus de règlement des conflits, soit de l'application des sanctions (Putnam, 2000). La coordination est utilisée pour gérer le réseau dans le quotidien, son animation, sa planification, son ordre du jour, etc. Une façon de fonder un réseau régional pour le différencier de la compétition est de former une communauté de pratique interorganisationnelle (OCDE, 2000 ; Wenger, 1998). Elle est un outil qui nécessite un domaine d'activités commun, comme la gestion des avoirs et une communauté de membres avec les directions du secteur de la gestion des avoirs. Ses retombées sont les clés au succès et à la réputation de la CoP : l'innovation de pratiques.

Notre cas se compose de ces sept caisses régionales dénommées le *Groupe des sept*. Elles ont formé une communauté de pratique entre sept directions du secteur de la gestion des avoirs en collaboration avec le chercheur. L'étude a duré 36 mois, soit d'août 2004 à juillet 2007. Notre épistémologie de recherche est constructiviste (Thiétart, 2000) et notre stratégie de recherche est la recherche-action (Prévost, 1996). Notre cas est unique à Desjardins (Eisenhart, 1984; Yin, 1984). Notre unité d'analyse est la communauté de pratique (CoP) des directions du secteur de la gestion des avoirs (DGA) dans le Groupe des sept. Notre protocole de collecte de données se décrit à travers huit rencontres préparatoires, 28 entrevues, huit CoP de DGA, 5 CoP d'autres secteurs, huit audiences, 35 questionnaires, trois caisses de documentation, de multiples experts, courriels ou appels téléphoniques, une littérature robuste et une méthode de boule de neige qui a été bénéfique à l'efficacité autant qu'à l'efficience du cas. L'objet central d'une collecte de données d'une étude qualitative est la question de recherche (Maxwell, 1997). Elle a évolué et a été adaptée au fur et à

mesure de l'avancement de la recherche. Elle se présente comme suit : comment la CoP se gouverne-t-elle pour innover des pratiques?

Tout au long de notre recherche, les concepts de notre modèle initial adapté de la littérature ont été transformés en des typologies qui ont évolué avec des allers-retours entre le terrain et la littérature. Ces typologies ont permis de composer des sous-questions de recherche tout en faisant évoluer notre question de recherche. Notre design de recherche comporte un protocole de collecte de données dirigée vers les acteurs du terrain et est élargie autour des parties prenantes au Groupe des sept. Notre processus heuristique de collecte de données est un cycle continu entre la planification, l'action, l'observation et la réflexion (MacIsaac, 1995), le tout jusqu'à saturation théorique. La triangulation des données a construit des configurations qui, en audience avec les acteurs, sont devenues de plus en plus robustes et pertinentes à la solution de leur problématique.

De cette recherche ont émergé deux configurations dominantes : le soutien des directeurs généraux (DG) et celui du chercheur comme agent de développement. La littérature souligne avec insistance l'importance du rôle des haut gestionnaires autant que celui d'un agent de développement d'un réseau (Chrislip et Larson, 1994; Jarillo, 1990). Ces rôles de soutien ont facilité la mise en place, le développement et surtout la différenciation des pratiques pour le Groupe des sept dans leur marché. Notre cas unique a contribué à la littérature en appuyant les rôles de la haute direction et de l'agent de développement pour l'innovation de pratiques clés, mais ne constitue pas un modèle répliquable. D'autres études peuvent transformer ces configurations et les faire évoluer dans des *pattern matching*, voire les répliquer statistiquement.

## ABSTRACT

Desjardins is among the largest financial cooperative in the world and is one of the major player in the Canadian banking system, mainly in the province of Quebec. In 2000, 11 Federations became only one Federation. At the same time, many of their Caisses were also merging to become larger regional market players in each Quebec region, commonly named Regional Caisses. In 2004, 7 Regional Caisses, recently merged, build an alliance to develop there new assets management department. They set goals to improve members' satisfaction and increase market shares.

In literature, one key concept to the success of regional networks is interorganizational governance (Dyer et Singh, 1998 ; OCDE, 2000). Three dimensions define governance, its reputation, its regulation and its coordination (Lefaix-Durand, Poulin, Kozak, Beauregard, 2006). One way to differentiate a new regional network is by an interorganizational community of practice (OCDE, 2000; Wenger, 1998).

Our case includes 7 Regional Caisses, named Group of seven. They formed a community of practice between seven managers from there assets management department in cooperation with a university researcher. This research lasts 36 months. Our research epistemology is constructivist (Thiétart, 2000). Our research strategy is action-research (Prévost, 1996).

Finally, it emerged 2 dominant configurations, such as general manager (GM) support and the role of the university researcher as a development agent. Literature outlines incitingly on the role of top managers as well as the role of the development agent for networks success (Chrislip et Larson, 1994; Jarillo, 1990). Our unique case contributes to literature by outlining the roles of general managers and the one of development agent for innovation of key practices. It does not result in a replicable model. More studies could modify those configurations and make them improved towards pattern matching, or statistical replication.

**Keywords :** interorganisational governance, interorganisational networks, interorganisational community of practice, top manager support, development agent support, interorganisational banks



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	3
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	12
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	13
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	14
<b>INTRODUCTION</b> .....	15
<b>PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE</b> .....	19
1.1. Contexte macroscopique .....	19
1.2. Contexte mésoscopique .....	32
1.3. Contexte microscopique.....	40
<b>DEUXIÈME CHAPITRE CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE</b> ..	44
1. GOUVERNANCE .....	48
1.1. Perspective environnementale ou institutionnelle.....	50
1.2. Ressources de la CoP .....	51
1.3. Mode de gouvernance : structure, régulation et coordination.....	52
1.4. Innovation de pratiques .....	73
2. PISTES DE RECHERCHE.....	79
3. RISQUES ET LIMITES .....	81
4. ÉTHIQUE .....	84
<b>TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE</b> .....	86
1. POSITION PARADIGMATIQUE .....	86
2. ANCORAGE AVEC NOTRE RECHERCHE .....	89
2.1. Phénomène Groupe des sept et stratégie interorganisationnelle.....	95
2.2. Mesures en provenance de notre cadre conceptuel .....	96
2.3. Question de recherche.....	104
2.4. Méthodologie du chercheur .....	108
2.4.1. <i>Théorie existante et question de recherche</i> .....	112
2.4.2. <i>Cas, niveau et unité d'analyse</i> .....	114
2.4.3. <i>Protocole de collecte de données</i> .....	115

2.4.4.	<i>Méthode d'analyse des données</i> .....	124
2.4.4.1.	<i>Configurations</i> .....	129
2.4.4.2.	<i>Triangulation (pertinence)</i> .....	129
2.4.4.3.	<i>Saturation</i> .....	131
2.4.4.4.	<i>Réplication du cas</i> .....	132
2.4.5.	<i>Contexte</i> .....	134
2.4.6.	<i>Résultats avec conclusion à la collecte de données</i> .....	137
2.5.	Validité de la recherche.....	138
2.6.	Éthique de la recherche.....	143
2.7.	Résultats attendus, limites et conclusion.....	146
	<b>QUATRIÈME CHAPITRE RÉSULTATS</b> .....	<b>148</b>
1.	<b>RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE</b> .....	<b>148</b>
1.1.	Comment les facilitateurs s'acquièrent-ils? Quels facilitateurs? .....	149
1.2.	Comment les ressources s'acquièrent-elles? Quelles ressources? .....	150
1.3.	Comment les types d'échange se choisissent-ils? Qu'est-ce qui compose chaque type?.....	153
1.4.	Comment la réputation s'obtient-elle? Qu'est-ce qui fait la réputation? ...	155
1.5.	Comment la régulation se fait-elle? Quels modes de régulation?.....	156
1.6.	Comment la coordination s'exécute-t-elle? Quels sont les moyens de coordination?.....	157
1.7.	Comment les buts économiques et sociaux aident-ils? Quels sont les buts économiques et sociaux? Quelles sont les attentes du Groupe des sept? ..	158
1.8.	Quelle est la composition initiale des parties prenantes?.....	160
1.9.	Quelle orientation le modèle théorique a-t-il pris? .....	164
1.10.	Quelles sont les innovations de pratiques? .....	167
1.11.	Comment les innovations de pratiques ont-elles été intégrées?.....	169
1.12.	Comment le pouvoir et le leadership se sont-ils distribués?.....	171
1.13.	Quels sont les problèmes, les défis, les obstacles et conditions de succès ou d'échec? .....	173
2.	<b>COMMENT LA COP UTILISE-T-ELLE LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS?</b> .....	<b>176</b>

2.1.	Émergence de phases dans le modèle .....	180
2.1.1.	<i>Phases de la CoP</i> .....	181
2.1.2.	<i>Phase de la mise en place de la CoP</i> .....	182
2.1.3.	<i>Phase du développement de la CoP</i> .....	183
2.1.4.	<i>Phase de l'innovation de pratiques</i> .....	183
3.	RÉSULTATS MÉTHODOLOGIQUES .....	186
4.	RÉSULTATS EMPIRIQUES .....	199
	<b>CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION</b> .....	<b>204</b>
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>243</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>248</b>
	<b>ANNEXES</b> .....	<b>300</b>
	<b>ANNEXE A - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT</b> .....	<b>301</b>
	<b>ANNEXE B - QUESTIONNAIRES</b> .....	<b>307</b>
	<b>ANNEXE C - ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES</b> .....	<b>315</b>
	<b>ANNEXE D - LISTE DE DOCUMENTS ET D'ARTÉFACTS</b> .....	<b>319</b>
	<b>ANNEXE E - PLAN DE TRAVAIL</b> .....	<b>321</b>
	<b>ANNEXE F - RÉPERTOIRE COMMUN DE PRATIQUES</b> .....	<b>324</b>
	<b>ANNEXE G - RÉSULTAT EMPIRIQUE : GUIDE DES CoP</b> .....	<b>327</b>
	<b>ANNEXE H - RÉSUMÉ DES RENCONTRES, RÉSUMÉ DES QUESTIONNAIRES, RÉSUMÉ DES ENTREVUES</b> .....	<b>341</b>
	<b>ANNEXE I - THÉORIES SUR L'INSTITUTION</b> .....	<b>362</b>
	<b>ANNEXE J - THÉORIES SUR LES RESSOURCES DE LA CoP</b> .....	<b>373</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Statistiques du Mouvement Desjardins de 2004 à 2008.....	20
Tableau 2	Statistiques annuelles de Desjardins à distance (2004). .....	21
Tableau 3	Revue DG : contexte entourant Desjardins en 2004 .....	26
Tableau 4	Actifs des caisses de classe 8 et plus vs le réseau .....	27
Tableau 5	Statistiques sur la population du Groupe des sept.....	28
Tableau 6	Caractéristiques du Groupe des sept en 2004.....	34
Tableau 7	Ventilation des épargnes par caisse en 2004 .....	36
Tableau 8	Statistiques de la gestion des avoirs du Groupe des sept.....	40
Tableau 9	Statistiques des DG du Groupe des sept en 2004 .....	41
Tableau 10	Statistiques des DGA du Groupe des sept en 2004 .....	42
Tableau 11	Divers définitions du concept de gouvernance interorganisationnelle.....	47
Tableau 12	Synthèse des défis de gouvernance appliquée au Groupe des sept .....	57
Tableau 13	Liste des rôles dans une CoP.....	59
Tableau 14	Tableau pour la collecte lors de l'observation.....	96
Tableau 15	Sous-questions de recherche.....	106
Tableau 16	Protocole de collecte de données.....	115
Tableau 17	Sous-questions de recherche.....	147
Tableau 18	Certaines ressources accessibles en 2004.....	152
Tableau 19	Ancrage de la problématique.....	159
Tableau 20	Liste des pratiques innovées de la CoP .....	167
Tableau 21	Exemples de régulation de conflits potentiels de la CoP .....	172
Tableau 22	Phases de la CoP, régulation et sanctions.....	173
Tableau 23	Données en provenance des parties prenantes.....	180
Tableau 24	Deux types de ressources de soutien hiérarchique .....	223
Tableau 25	Cinq configurations de la gouvernance du Groupe des sept .....	228
Tableau 26	Dimensions de la CoP pour le Groupe des sept .....	233
Tableau 27	Propositions aux problèmes de la gouvernance du Groupe des sept.....	236
Tableau 28	Plan de travail 2004-2007.....	319
Tableau 29	Attributs de la gouvernance entre hiérarchie, réseau et marché.....	370

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	Organigramme et sociogramme d'une caisse.....	38
Figure 2	Modèle intégrateur de la gouvernance de notre CoP.....	48
Figure 3	Trois types d'intervention réputationnelle en réseau.....	69
Figure 4	Résumé théorético-empirique de la gouvernance de la CoP.....	71
Figure 5	Devis d'intervention sur le terrain.....	104
Figure 6	Design de l'étude de cas.....	110
Figure 7	Intersection entre la présentation des données et le texte analytique.....	126
Figure 8	Structure proposée du Groupe des sept.....	161
Figure 9	Système pertinent des parties prenantes versus la gouvernance de la CoP.....	163
Figure 10	Modèle initial adapté au Groupe des sept.....	164
Figure 11	Modèle final du Groupe des sept.....	165
Figure 12	Modèle empirico-théorique final de gouvernance du Groupe des sept.....	175
Figure 13	Modèle typologique pour les parties prenantes.....	179
Figure 14	Modèle émergent du soutien des DG et du chercheur.....	184
Figure 15	Design émergent de notre modélisation.....	188
Figure 16	Protocole émergent de la collecte de données.....	195
Figure 17	Modèle empirique du Groupe des sept.....	199
Figure 18	Modèle émergent de soutien du Groupe des sept.....	207
Figure 19	Niveau d'incertitude et réseautage.....	356
Figure 20	Coûts de la gouvernance versus la spécialisation des ressources.....	368

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

BSF	Bureau des services financiers
CFE	Centre financier aux entreprises
CoP	Communauté de pratique
Desjardins ou Mouvement Desjardins	Regroupement de la Fédération, de ses entités et de toutes les caisses
DG	Directeur général du Groupe des sept
DGA	Direction gestion des avoirs du Groupe des sept
DOTA	Direction opération des transactions assistées
DPF	Direction placement et financement
Fédération	Fédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec
Groupe des sept	Sept grandes caisses Desjardins du Bas du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches : Rimouski (RIM), Rivière-du-Loup (RDL), L'Anse de La Pocatière (ALP), Montmagny (MON), Centre de la Nouvelle Beauce (CNB), Saint-Georges (STG) et Thetford Mines (THE)
IOG	Institute of Governance
IQPF	Institut québécois de planification financière
RBV	<i>Resource Based View</i> selon la théorie des ressources (Barney, 1986)
REER	Régime enregistré d'épargnes retraites

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier profondément les membres du Groupe des sept pour avoir réalisé ce projet commun, notamment leurs représentants Mrs Rock Laflamme, DGA, et Claude Gagnon, auparavant DG de la Caisse de Thetford Mines. Aussi, nous apprécions le temps que M. Michel Rouleau nous a accordé comme membre du jury.

Ensuite, nous remercions Mrs Jean-Bernard Carrière et Paul Prévost pour leur disponibilité et la qualité de leur encadrement. Nous soulignons particulièrement le travail de notre directeur de thèse M. Michel Lafleur qui, avec sa patience et son professionnalisme, a su faciliter les actions du chercheur. Aussi, cette thèse a débuté grâce à la généreuse collaboration de M. Denis Martel qui a su transmettre avec brio ses précieux conseils. Ensuite, un collègue du DBA et ami, M. Dean Akken, a contribué activement à motiver et à orienter le chercheur, ce qui a été particulièrement bénéfique.

Finalement, une thèse est un projet de vie qui a une forte incidence sur notre famille. En ce sens, je dédie cette thèse à Rose-Marie et Antoine Nadeau, mes deux enfants. Je remercie ma conjointe Annie pour ses encouragements continuels.

## INTRODUCTION

La mondialisation a augmenté le nombre d'acteurs économiques sur les marchés financiers. Il s'en est suivi plusieurs acquisitions et fusions d'institutions financières pour contrer cette concurrence. Ces nouvelles réalités organisationnelles demandent de nouvelles pratiques pour gouverner ces acquisitions et fusions, c'est pourquoi plusieurs organisations forment des réseaux dans le but de mettre en place de nouvelles pratiques. Cette nouvelle façon de gouverner des organisations en réseau, pour bien transférer des pratiques clés, requiert une gouvernance interorganisationnelle adaptée à chacun des réseaux.

Vivant actuellement dans l'ère de la gouvernance interorganisationnelle, nous nous sommes intéressés au transfert de pratiques interorganisationnelles. Nous avons constaté que certaines organisations performant mieux que d'autres dans le Mouvement Desjardins. Leurs pratiques clés pourraient être transmises à d'autres organisations en réseau moins performantes sous certaines conditions de succès. Ainsi, nous nous sommes attardés aux conditions de succès d'un processus de gouvernance d'un réseau interorganisationnel, celui du Mouvement Desjardins et, en particulier, de caisses régionales récemment fusionnées afin de trouver les conditions de succès d'une gouvernance interorganisationnelle pour innover des pratiques.

Pour mener à bien cet ambitieux projet, nous nous sommes imprégnés de lectures nombreuses et enrichissantes qui traitent des problématiques managériales : que sont les contextes macroscopique, mésoscopique et microscopique ? Où nous situons-nous par rapport à ces contextes ? En conséquence de nos réflexions, de nos rencontres avec notre directeur et des dirigeants de Desjardins, nous avons clairement identifié notre problématique managériale : *Processus de gouvernance d'une communauté de pratique : cas de sept grandes caisses Desjardins.*



Comme suite à cette première étape, dans notre deuxième chapitre, nous avons précisé notre cadre théorique de la gouvernance. Après avoir d'abord réfléchi abondamment et compris ce qu'est la gouvernance, nous avons établi clairement les ressources à mettre à la disposition de notre communauté de pratique (CoP), les modes de gouvernance (structure, régulation et coordination) nécessaires, les innovations de pratique à susciter, les pistes de recherche à prendre en considération. Nous avons distingué les risques et limites de notre étude et avons considéré le volet éthique de toute notre démarche.

Toutefois, une problématique managériale et un cadre théorique ne sont pas suffisants pour mener à bien un projet d'une telle envergure. Dans notre troisième chapitre, nous traitons de notre cadre opératoire, particulièrement de notre position paradigmatique. En fait, pour arriver à cerner toutes les subtilités d'un cas unique, nous avons opté pour une approche constructiviste. Cette méthodologie nous offre l'occasion de construire un modèle qui se colle bien à la réalité de notre problématique. Certes, la rigueur et la crédibilité d'une telle démarche doivent être soutenues par une stratégie de recherche éprouvée, notre stratégie de recherche-action (Prévost, 1983). Comme nous ne partons pas d'une table rase, notre préférence stratégique nous a permis d'utiliser la théorie comme base de construction de notre modèle. Notre ancrage avec notre problématique s'est fait avec la théorie des communautés de pratique et, surtout, avec notre concept central, la gouvernance interorganisationnelle. Plus particulièrement à notre cas unique, le Groupe des sept se démarque par son leadership, ses caisses de taille similaire, son nouveau secteur de la gestion des avoirs, sa faible part de marché dans l'épargne, son environnement économique stagnant, sa population vieillissante, ses objectifs communs d'amélioration de la satisfaction de leurs membres, l'augmentation des affaires avec leurs membres et, surtout, son capital social avec le chercheur. Pour extraire les configurations qui nous permettent d'obtenir des résultats, nous nous sommes centrés sur notre question de recherche : Comment les processus de gouvernance sont-ils utilisés par une communauté de pratique de gestionnaires de Caisses pour

l'innovation de pratique? Nous avons aussi élaboré plusieurs sous-questions pour la pertinence et la robustesse de notre recherche.

Pour arriver à répondre à ces questions complexes, nous nous sommes ancrés sur notre modèle de gouvernance interorganisationnelle (institution, structure, régulation, coordination, résultats). Notre design de recherche a servi d'ancrage entre la théorie et notre cas. Notre travail central a été d'observer, de questionner, de faire des audiences et d'utiliser tous les outils de son protocole de collecte de données pour faire le tour de son cas. Au fur et à mesure de l'avancement de nos travaux, nos concepts de la gouvernance interorganisationnelle sont devenus des configurations plus robustes afin d'émerger en des configurations dominantes, nos résultats. Cette approche d'analyse de données par itération herméneutique nous a poussés à toujours améliorer nos configurations jusqu'à saturation. Pour maintenir un niveau de crédibilité élevé à notre recherche, nous nous sommes établis une discipline rigoureuse qui se traduit par un protocole de collecte de données robuste. À chaque étape de notre collecte de données, une revue abondante de la littérature, nos rencontres avec notre comité de pilotage, certains experts, tous nous ont soutenus dans la construction de nos configurations pour notre validité et notre pertinence théoriques. Aussi, la validation avec les parties prenantes de notre cas nous a constamment aidés à maintenir un haut degré de pertinence managériale. Nos trois principaux concepts méthodologiques ont été la triangulation, la saturation et la réplique du cas ou sa pertinence avec la littérature. Enfin, nous avons élaboré nos résultats méthodologiques et nos guides éthiques pour arriver à nos résultats dans les limites méthodologiques inscrites.

Notre quatrième chapitre présente en profondeur toutes les conclusions auxquelles nous sommes arrivés. La réponse à notre question de recherche ainsi que les réponses aux sous-questions de recherche qui nous ont amenés à répondre à notre problématique managériale autant qu'à notre problématique de recherche. Nos résultats sont présentés en trois étapes, nos résultats théoriques, nos résultats

méthodologiques ainsi que nos résultats empiriques. Tous nos résultats théoriques sont présentés afin de répondre à toutes nos questions de notre recherche. Toutes ces réponses construisent des configurations qui ont fait émerger notre modèle théorique final, nos résultats. Pour nos résultats méthodologiques, notre design de recherche initial est présenté avec des améliorations à la suite de notre étude, ce qui nous amène à proposer un nouveau design de recherche. Enfin, nos résultats empiriques sont présentés comme étant des éléments validés et pertinents au Groupe des sept : une communauté de pratique qui fonctionne.

Notre cinquième chapitre comprend la discussion de nos résultats et reprend bien tout le processus que nous avons mis en place pour accompagner adéquatement le Groupe des sept pendant trois années. Nous élaborons sur nos résultats et les appuyons avec la littérature afin de bien articuler nos résultats. Ceci est un chapitre important pour la validité de nos résultats, donc de la crédibilité de notre recherche.

Dans notre conclusion, nous résumons notre cas unique, nos concepts théoriques clés, notre méthodologie de recherche ainsi que nos résultats avec des pistes de recherche intéressantes.

Enfin, nous sommes d'avis que notre thèse présente d'une façon fidèle la démarche établie, notre protocole de collecte de données et notre méthodologie de recherche. Nous avons mis l'emphase sur la crédibilité de notre recherche, ses considérations éthiques et la satisfaction de nos parties prenantes. Nous pensons qu'elle représente bien les étapes du chercheur.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

La problématique du Groupe des sept caisses se situe vers la fin de l'an 2004. Elle a été validée par notre résidence en entreprise, ce qui a débouché sur la mise en place d'une recherche-action qui a cheminé pendant près de 36 mois. Selon la théorie des ressources, le paradigme d'une stratégie interorganisationnelle offre l'avantage de présenter l'environnement, ses menaces et ses opportunités, pour le Groupe des sept, il s'agit de ses forces et faiblesses. Pour arriver à justifier une stratégie interorganisationnelle, nous exposons le contexte qui entoure le momentum de la création d'une CoP. Puis, nous décrivons certaines compétences et capacités amenées par les partenaires du Groupe des sept. Nous utilisons une approche régressive macroscopique, mésoscopique et microscopique. L'objectif de notre stratégie interorganisationnelle est d'apprécier les éléments du contexte empreints d'un potentiel par la synergie entre de multiples compétences et capacités organisationnelles, de réseau et individuelles.

#### **1.1. Contexte macroscopique**

De son point de vue, entre 2004 et 2008, Desjardins a su confirmer ses compétences et capacités organisationnelles à se distinguer de la concurrence comme coopérative financière majeure au Québec (Tableau 1). Il est propriété de 5 795 277 membres (8,03 % de plus qu'en 2004) au Québec et en Ontario. Il compte 6299 dirigeants élus (en baisse de 12,64 % depuis 2004) par les membres en assemblées générales ou extraordinaires, emploie 41 921 personnes (en hausse de 10,18 % depuis 2004), est formé d'un réseau de 513 caisses Desjardins (572 en 2004), qui gère 915 (911 en 2004) points de service et 2764 guichets automatiques (2799 en 2004), pour un actif total de 158 milliards de dollars (103G \$ en 2004). Tout cet avoir est possédé par le Mouvement, ses entités et le réseau des caisses, maintenant dénommé le *réseau coopératif*. Si ses trop-perçus ont représenté une forte diminution à la suite de la crise

mondiale, atteignant 78 millions de dollars (versus 1,1 milliard \$ en 2004), le tout a quand même permis de verser 295 millions de dollars (424M \$ en 2004) en ristournes, dons, bourses et commandites dans les régions.

Tableau 1  
Statistiques du Mouvement Desjardins de 2004 à 2008

Description	2004	2008	%
Total de l'actif	103G \$	152 G \$	47,57 %
Nombre de caisses au Québec et en Ontario	572	513	-10,32 %
Nombre de centres de services au Québec et en Ontario	911	915	0,44 %
Nombre de membres	5 364 497	5 795 277	8,03 %
Nombre de dirigeants élus	7210	6299	-12,64 %
Nombre d'employés	38 048	41 921	10,18 %
Nombre de guichets automatiques	2799	2764	-1,25 %
Excédents après impôts et avant ristournes	1100M \$	78 M\$	-92,91 %
Retour à la collectivité (dons, bourses et commandites)	424M \$	295M\$	-30,43 %

Source : desjardins.com

Ces résultats centrés sur le membre découlent de la mission du réseau coopératif qui veut contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champ d'action et qui vise à développer un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, bâti sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau complémentaire à rendement concurrentiel et contrôlé par eux. Desjardins veut atteindre cet objectif par l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès des membres, des dirigeants et des employés. Dans son rapport de gouvernance de 2008, le réseau coopératif Desjardins accorde une importance majeure à sa gouvernance : il la déclare différente de ses concurrents par les buts poursuivis afin de satisfaire les besoins de ses membres et ses clients et ceux de sa collectivité, mais aussi par ses processus démocratiques et son souci constant d'évaluer les conséquences de ses décisions sur ses parties prenantes.

Avec le nouveau millénaire, les comportements des membres du réseau coopératif ont changé drastiquement. Ils utilisent plus fortement les technologies de l'information pour accéder à leurs produits et services à distance, c'est-à-dire sans entrer dans les locaux de leur caisse (tableau 2). Au total, 998 millions de transactions sont effectuées chaque année par 6588 millions de dossiers d'utilisateurs. Il s'agit d'une augmentation du triple des transactions enregistrées en l'an 2000, selon le vice-président M. Moran. On constate que les transactions par TPV (terminaux aux points de vente avec 383M \$) et par guichets automatiques (avec 325M \$) représentent 71 % de toutes les transactions à distance. En ce qui a trait à internet, au téléphone et à AccèsD affaires, ces modes de transactions à distance cumulent respectivement 210, 60 et 20 millions de transactions qui représentent 21 %, 6 % et 2 % du total de toutes les transactions effectuées dans le réseau Desjardins.

Tableau 2  
Statistiques annuelles de Desjardins à distance (2004)

Mode	<u>Transactions</u> (millions)	<u>% du total</u>	<u>Utilisateurs</u> (milliers)
Internet	210	21 %	732
Téléphone	60	6 %	335
Guichet automatique	325	33 %	5400
TPV	383	38 %	50
AccèsD Affaires	20	2 %	71
<u>Total</u>	<u>998</u>	<u>100 %</u>	<u>6588</u>

Source : Document 2004 du vice-président M. Moran

Parmi tous les modes de transaction à distance utilisés par les membres, les guichets automatiques dominent avec 5,4 millions de transactions par année. Il est suivi d'internet, du téléphone, d'AccèsD affaires et du nombre d'emplacements de TPV de 732 000, 335 000, 71 000 et 50 000 respectivement. On constate qu'avec 5,4 millions de dossiers d'utilisateurs de guichets automatiques, une forte majorité de

membres de caisses utilisent les guichets automatiques : un nouveau paradigme s'amorce. Ces structures virtuelles (internet, téléphone, guichets automatiques, TPV et AccèsD Affaires) sont coordonnées par le réseau coopératif pour le bénéfice de chacune des caisses et de leurs membres. En 2004, 89,8 % de toutes les transactions du réseau coopératif se font par mode virtuel. Cela signifie que 10,2 % (100 moins 89,8 %) des transactions se font en mode face-à-face, menant au constat de l'éloignement du membre. En conséquence de cette distance, Desjardins doit identifier d'autres solutions pour contacter le membre afin de poursuivre sa mission.

Ces changements de comportements des membres ont suscité la mise en place de nouvelles façons d'offrir aux membres des produits et services ou des modes de transaction différents. Plus que jamais, l'intégration de tous les services du réseau coopératif est devenue une solution concurrentielle pour répondre aux nouveaux besoins des membres. Avant la fusion des Fédérations, en 2000, certains problèmes de coordination dans le réseau coopératif limitaient les échanges entre les caisses et les entités (Visa, AccèsD, VMD, Fiducie, AGCD, etc.) : qui offre les produits et services dans le réseau coopératif aux membres? L'entité, la caisse ou les deux? Comment les coordonner? Comment partager les coûts/bénéfices? En effet, presque toutes les organisations du réseau coopératif fonctionnaient en silo, chacune était dépendante du membre sans toutefois bénéficier des avantages de l'interdépendance. À titre d'exemple, certaines entités fédératives avaient des missions spécifiques : VMD (Valeur mobilière Desjardins), développer le marché des valeurs mobilières; Fiducie Desjardins, s'accaparer du marché des fiducies au Québec; Assurance-vie Desjardins, développer le marché des assurances de personnes; Assurance générale Desjardins, orienter ses énergies à augmenter ses parts de marché dans l'assurance de biens; la Caisse centrale Desjardins, effectuer des transactions internationales et des prêts pour les grandes organisations; la Desjardins Saving Bank, s'appropriier le marché des membres qui transigent avec les États-Unis, pour ne nommer que les opérations les plus pertinentes aux caisses.

Parmi les nombreuses contraintes à bénéficier des avantages de l'interdépendance, il faut aussi ajouter que, avant la fusion, le réseau coopératif comptait onze fédérations avec des conseils d'administration autonomes qui offraient des stratégies et des pratiques différentes à leurs caisses signifiant une forme d'iniquité de pouvoir entre fédérations, régions et caisses, dont un service aux membres disparate. Compte tenu que le territoire d'une caisse est limitrophe à celui d'autres caisses, cela partageait souvent un membre entre plus d'une caisse. Puis, les transactions par internet ou à distance par guichet automatique amènent les membres à faire des transactions avec d'autres caisses ou entités du réseau coopératif, soulevant des problèmes de coordination de services ou d'offres de produits envers les membres : des membres multi-caisses. Ces problèmes de coordination entre caisses, entre entités du réseau coopératif, donc entre inter-institutions, ont souvent introduit une forme de concurrence interne : à qui appartient le membre? Pour répondre à cette réalité, parfois l'employé d'une organisation du réseau coopératif (ex : caisse), qui maintenait une proximité relationnelle avec le membre, offrait une solution temporaire : la caisse ou l'entité qui satisfait le mieux le membre en sera son principal fournisseur. Du point de vue d'une caisse, comme toutes les caisses doivent offrir la gamme de services Desjardins, pourquoi un membre devait-il transiger avec une autre caisse hors de son territoire? Du point de vue du membre, qu'il transige avec une caisse ou une autre, il transige avec Desjardins. Souvent, Desjardins signifie qu'il a une relation de confiance avec une ou un nombre minimal d'employés, son planificateur financier, par exemple. Quoi qu'il en soit, le membre subit les problèmes de coordination des services ou des produits Desjardins et il s'attend à ce que sa caisse ou son planificateur financier, par exemple, les solutionne en fonction de ses besoins.

Dans une volonté d'offrir une solution intégrative comme suite aux nouveaux besoins des membres, une recherche de nouvelles solutions est enclenchée. Cette recherche vise à mieux coordonner l'offre de service inter-entité, dans un premier temps et, possiblement, cette même offre de services entité-caisses, dans un second



temps. L'avènement de la nouvelle loi 238 du Mouvement Desjardins, adoptée en décembre 2000, favorise la centralisation du pouvoir au niveau d'une seule Fédération. Cette loi centralise les onze fédérations en une seule et lui donne un plein pouvoir sur toutes les entités Desjardins avec un seul conseil d'administration afin de permettre une meilleure coordination des services aux membres, donc une meilleure réactivité de tout le réseau coopératif. Conséquemment, Desjardins a dû ajuster ses stratégies de développement pour uniformiser son offre de services à ses membres et pour éliminer les problèmes de qualité de services par une amélioration de sa coordination de services aux membres. Pour arriver à améliorer leurs offres de service, les caisses ont, entre autres, créé des secteurs spécialisés dans le développement des particuliers et des entreprises. Ceci a demandé de rechercher des solutions à l'externe en établissant des alliances stratégiques avec des partenaires spécialistes de la gestion des avoirs des membres et des gestionnaires de fonds tels que Jarislowsky Fraser, NordOuest, Mackenzie, etc. Ces nouvelles expertises externes, reconnues et crédibles, devraient attirer et augmenter les épargnes ou les avoirs des membres. Toutefois, travailler en partenariat pertinent au développement des affaires pose un problème de coordination de l'offre de services aux membres : ces produits étant complexes, comment bien conseiller (vendre) les membres Desjardins?

Même avec l'émergence de nouveaux comportements des membres, la réputation de Desjardins fait face à son histoire. Une partie de la solution à cette problématique se limitera aux habitudes et traditions ancrées dans la culture Desjardins. Cette dernière a construit des façons de faire et des pratiques qui favorisent des membres à confier leurs avoirs à leur caisse et d'autres qui défavorisent leur rapatriement. Ce phénomène propre à la culture Desjardins tend à expliquer l'hésitation de certains membres à transférer leurs avoirs dans leur caisse.

Ainsi, l'histoire de Desjardins débute sous forme de banque populaire de « *People Bank* », selon le livre qui a influencé le fondateur, Alphonse Desjardins, en

1900. À cette époque, Desjardins encourageait les petits épargnants à économiser pour permettre à des membres de faire des prêts productifs (versus consommation), comme ceux faits aux agriculteurs, les clients les mieux nantis étant exclusifs aux banques traditionnelles. Au fil du temps, cette image que Desjardins s'adresse aux gagne-petit ou aux pauvres est demeurée dans la mémoire collective de plusieurs membres. De ce fait, encore aujourd'hui, certains des mieux nantis confient toujours la majeure partie de leurs avoirs à la concurrence. D'autres le font pour garder leurs avoirs confidentiels, pour s'éloigner d'un passé qui rendait publiques certaines décisions personnelles, comme les prêts autorisés par la commission de crédit, un comité de membres qui a disparu juste avant le début des années 2000. D'autres restent éloignés de Desjardins parce que ce dernier n'avait pas les employés qualifiés (planificateurs financiers) pour répondre à leurs besoins avant 2000. D'autres ont préféré aller chez la concurrence pour sécuriser leurs avoirs, car leurs épargnes dépassaient la limite légale de la couverture maximale, soit 100 000 \$, garantie par l'Assurance dépôt du Québec, en cas de faillite de Desjardins. D'autres ne font pas affaires chez Desjardins pour des raisons personnelles. Ainsi, comme une bonne partie de la richesse se situe chez les personnes âgées, ces gens qui ont participé à bâtir la culture Desjardins connaissent donc bien sa réputation et ses processus décisionnels coopératifs. Plusieurs perceptions des membres demeurent à changer, un changement de paradigme s'impose. Ce dernier peut se réaliser par un grand travail des dirigeants à négocier certains membres et ajuster leurs discours politiques sur les bienfaits de la fusion Desjardins, la nouvelle perception des membres Desjardins. Pour répondre à cet aspect culturel, toutes les parties prenantes doivent contribuer à changer ces perceptions pour bâtir une nouvelle réputation qui correspond mieux à la réalité. La coordination des pratiques de la CoP passe autant par l'interne, la relation de la caisse avec son membre, que par l'externe, soit le discours de Desjardins à son public : s'impose donc une opération charme, comme certains DG ont mentionné.

Plus particulier à l'an 2004, elle constitue un point d'ancrage d'une volonté généralisée de Desjardins à solutionner une problématique de gouvernance plus

intégrative ou globale. Étant donné l'importance de dénouer cette problématique, les directeurs généraux décident de participer à ce débat complexe. Au tableau 3 est présentée une revue interne destinée à tous les directeurs généraux de caisses dans laquelle sont identifiés plusieurs problèmes contextuels directement liés à une réforme de la gouvernance au bénéfice des membres.

Tableau 3  
Revue DG : contexte entourant Desjardins en 2004

	Sujet
Mai-juin 2004	Conférence sur la gouvernance
Juillet-août 2004	La place des caisses : cas VMD (valeurs mobilières Desjardins) et CFE (centres financiers aux entreprises)
Septembre-octobre 2004	Congrès sur les fonctions des DG (directeurs généraux) comme conseiller stratégique, entrepreneur et influenceur majeur
Novembre-décembre 2004	Comité de réflexion des rôles des dirigeantes et dirigeants
Janvier-février 2005	Parler d'accessibilité tout en fermant des centres de services (entrevue avec le président D'Amours)

Source : Revues DG

En mai et juin 2004, le premier problème discuté entre les caisses et la Fédération est celui de la gouvernance, ce qui en a soulevé d'autres de coordination, en juillet et août, entre certaines entités de Desjardins, comme les Valeurs mobilières Desjardins (VMD) et les Centres financiers aux entreprises (CFE). Puis, en septembre et octobre de la même année, le congrès annuel des DG identifie le directeur général comme étant le conseiller stratégique, l'entrepreneur et l'influenceur majeur des décisions stratégiques du réseau coopératif : un rôle d'agent pour aider à améliorer les problèmes de coordination. Ensuite, en novembre et décembre, une autre réflexion est faite sur les rôles du conseil d'administration et du comité de vérification et déontologie des caisses (dirigeantes et dirigeants), soit une réévaluation de la partie administration avec la partie gestion (DG) d'une caisse. Enfin, au début de janvier et

février 2005, un débat sur l'accessibilité des services, tout en fermant des centres de services, a soulevé beaucoup d'échanges. Par exemple, l'Association des directeurs généraux des caisses Desjardins va jusqu'à se décrire comme étant le contre-pouvoir de la Fédération<sup>1</sup>. Il apparaît maintenant que les problèmes de coordination sont au cœur du contexte en 2004, autant sur «qui est imputable (coordonnateur)» et «qui doit agir (rôles)»? que sur «comment bien distribuer les produits et services Desjardins aux membres (coordination)»? Ces problèmes identifient, d'une part, la Fédération et ses entités, d'autre part, la caisse par son DG et ses administrateurs, le tout afin de poursuivre la mission Desjardins : satisfaire les besoins de ses membres.

Ensuite, tout le réseau des caisses se prend en main pour apporter des solutions à l'amélioration de la gouvernance Desjardins. Au niveau structurel, il en découle que plusieurs caisses se sont fusionnées pour augmenter leur marge de manœuvre afin de mieux réagir à la concurrence. Selon le tableau 4, le nombre de caisses de grande taille est passé de 88 à 144 entre 2004 et 2008, une augmentation de près de 64 %. La proportion de caisses de classes 8 et plus (très grandes caisses) est passée de 15 % à 28 % du total des caisses pendant cette période, pour cumuler des actifs passant de 39 % à 55 % du total des caisses. En 2008, 28 % des caisses gèrent 55 % de l'actif de toutes les caisses. Un actif qui passe de 30,6 milliards de dollars, en 2004, pour atteindre 56,7 milliards de dollars en 2008. Cette même année, on voit émerger des caisses de plus d'un milliard de dollars en actif : cinq caisses apparaissent avec cet actif. Une augmentation de la complexité du processus décisionnel caractérise ces nouvelles caisses.

Tableau 4  
Actifs des caisses de classe 8 et plus vs le réseau

	2004 (nombre)	Actif (G \$)	2008 (nombre)	Actif (G \$)
Classe 8 et +	88	30,6	144	56,7
Réseau de caisses	572	78	513	103
Proportion	15 %	39 %	28 %	55 %

Source : Rapport AMF 2004 et 2008

<sup>1</sup> Revue DG, septembre 2004

Par ailleurs, le Groupe des sept fait partie des caisses de grandes tailles qui est lié à certaines caractéristiques de population desservie. Ainsi, dans les régions du Bas-du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches, selon le tableau 5, la population est vieillissante. L'âge médian est de 40 ans versus un âge de 38,8 ans au Québec, une différence de 1,2 an ou de 3 %. La population diminue en moyenne de 1 % versus un Québec qui l'augmente de 1,4 %. Dans ces régions, la population est plus stable, confirmé par 6 % moins de mobilité. Les minorités visibles sont très peu présentes. Le revenu *per capita* est inférieur de 13 % au reste du Québec. Bref, cette région est caractérisée par une population plus âgée, plus pauvre, moins mobile avec moins d'immigrants que le reste du Québec.

Tableau 5  
Statistiques sur la population du Groupe des sept

	Âge médian	POP 2001	Var POP 2001/1996	Mobilité 5 ans	minorité visible	Revenus
<b>RIM</b>	41	47 688	-0,9	33 %	250	38 174
<b>STG</b>	37	28 127	5,8	33 %	150	33 080
<b>RDL</b>	40,7	32 120	-0,9	28 %	110	33 626
<b>CNB</b>	37,4	10 966	3,2	28 %	55	34 299
<b>MON</b>	41,6	23 794	-1,5	25 %	75	28 372
<b>THE</b>	45	26 323	-5,2	25 %	155	32 478
<b>ALP</b>	40	4887	-7,6	31 %	20	38 689
<b>Moyenne</b>	40	24 844	-1,0	29 %	116	34 103
<b>Total</b>		173 905				
Québec	38,8	7 237 479	1,4	35 %		39217
Différence	1,2		-2	-6 %		-13 %

Outre les caractéristiques de la population, la gouvernance des caisses devient un autre aspect important à son bon fonctionnement. À l'extérieur de Desjardins, des scandales comme Enron (2001) ou WorldCom (2003) se sont produits. De ces événements a découlé une volonté internationale de rendre les décideurs plus imputables de leurs actes. Pour ce faire, il faut revoir les processus de bonne gouvernance. Plus près de Desjardins, le scandale de Norbourg a éclaboussé la

réputation de l'AMF, l'organisme responsable de réguler les compagnies de fonds comme ceux de Desjardins. Par ricochet, Desjardins a dû rassurer ses membres que ses façons de faire en gestion des avoirs répondent aux plus hauts standards bancaires. Ces derniers font partie d'indicateurs importants ou d'une tendance qui se dessine à rendre les organisations plus transparentes et plus imputables de leurs actes face à la sécurité financière de leurs clients. Cela a initié un besoin de revoir les processus de gouvernance à travers tout le réseau coopératif pour en être le leader de ces processus de gouvernance afin de mieux représenter les intérêts des membres et des parties prenantes, ce qui a provoqué la publication annuelle d'un rapport sur la gouvernance.

Outre les changements dans ses processus de gouvernance, Desjardins a initié de grands changements pour répondre aux pressions du marché : sa capacité d'intégration a été éprouvée à maintes reprises (Grant, Bélanger et Thuot, 2002). Par exemple, dans les années 90, chaque caisse a implanté la réingénierie des systèmes qui s'est soldé par des investissements totaux d'un demi-milliard de dollars dans les infrastructures informatiques Desjardins. L'objectif initial était de transférer des tâches humaines vers l'informatique : les ordinateurs devaient faire plus pour diminuer le nombre d'employés ou libérer du temps pour le développement des affaires et la qualité des services à la clientèle. La résultante est que le nombre d'employés a augmenté passant de près de 30 000 à plus de 40 000. Or, avec cette course à la réingénierie, la qualité de l'information récoltée sur les membres s'est nettement améliorée, ce qui pourrait constituer maintenant un outil de différenciation sous-utilisé, selon les DG. Il est maintenant temps d'explorer la différence Desjardins qui se compose d'une qualité d'information sur les membres, d'une bonne proximité (confiance) avec eux, d'employés qualifiés et sous-utilisés et d'une culture entourée de valeurs coopératives favorisant la satisfaction des besoins des membres.

Encore une fois, le changement de comportements des membres Desjardins porte sur des compétences clés et des capacités dynamiques : les employés Desjardins doivent être compétents pour mieux répondre aux nouvelles demandes des membres.

Pour ce faire, dans les années 90, Desjardins a fait un curriculum de ses diverses compétences en planification financière à partir de l'évaluation du nombre d'employés aptes à devenir des planificateurs financiers. Il a ensuite négocié avec le Bureau des services financiers (BSF) et l'Institut québécois de planification financière (IQPF) une entente pour que ses employés, conseillers aux particuliers depuis plus de cinq ans, puissent obtenir un titre de planificateur financier (entre autres). L'IQPF est l'organisme qui a la responsabilité de protéger et de réguler les actes de planification financière faits envers des clients, comme les membres Desjardins. La vision de l'IQPF identifie la planification financière comme étant un incontournable pour une saine gestion financière : elle est une compétence clé pour les organisations qui la maîtrisent, comme souhaite le faire Desjardins. Selon l'IQPF<sup>2</sup>, seul organisme autorisé à décerner le titre de planificateur financier au Québec, le plus important employeur en 2004 de l'industrie est Desjardins avec au-delà de 1900 planificateurs financiers à son service, suivi de la Financière Banque Nationale, qui en compte moins de 500. Pour maintenir cet avantage à long terme, Desjardins a mis en place un processus de formation continue menant à une certification en planification financière en collaboration avec certaines universités, notamment la TELUQ. Il s'en est suivi que plusieurs employés ont suivi ce certificat au début des années 2000. Maintenant, les employés qui veulent obtenir un titre de planificateur financier doivent suivre l'équivalent de trois certificats universitaires, soit un baccalauréat en planification financière. Ainsi, l'accès au titre de planificateur financier est dorénavant plus long et difficile à obtenir, ce qui fait que les employés qui ont présentement ce titre offrent un avantage concurrentiel à leurs employeurs, notamment Desjardins. La présence de planificateurs financiers chez Desjardins est concentrée dans les caisses de grande taille, ce qui en fait le plus important employeur de cette main-d'œuvre qualifiée. De ce fait, l'émergence des secteurs de gestion des avoirs dans les caisses de grande taille représente un début de solution de coordination. En effet, ces secteurs de gestion sont une stratégie pour mieux coordonner les comportements de leurs planificateurs

---

<sup>2</sup> Cité dans le *Magazine jobboom*, vol. 5, no 1, janvier 2004.

financiers afin d'augmenter autant les parts de marché de l'épargne que la satisfaction des membres.

Au cœur de la volonté d'améliorer l'offre de services aux membres s'insère un débat politique provenant des fondements de Desjardins, soit son aspect coopératif. Le balancier entre petites et grandes caisses ne donne pas à ces dernières grandes caisses ne donne pas les outils et tout le soutien fédératif nécessaires pour accomplir ces changements. En effet, malgré l'accroissement du nombre de caisses de grande taille, il demeure que la majorité démocratique des 484 caisses (572<sup>3</sup> moins 88 caisses de grande taille en 2004) de petite taille n'ont pas toutes les compétences et capacités pour offrir la gamme complète des services Desjardins à leurs membres. Les produits sont fournis par la Fédération et ses entités, ils sont donc disponibles à tous les membres des caisses. Certaines caisses ont un employé non qualifié comme conseiller aux membres, parfois le directeur occupe cette fonction ou la partage avec un planificateur financier d'une caisse voisine (classe 4 avec un actif d'environ 10 millions \$) comme la Caisse de Ste-Juste du Lac dans la région du Bas-du-Fléuve. D'autres caisses n'ont qu'un seul planificateur financier avec un petit nombre de conseillers aux membres non qualifiés (classe 5 avec un actif d'environ 60 millions \$), comme la Caisse de St-Martin ou d'économie de la Vallée de l'Amiante. En conséquence, pour ces caisses, un secteur de gestion des avoirs est souvent inaccessible, voire impossible à bâtir avec une direction intermédiaire, faute d'une marge de manœuvre suffisante. Il faut souligner que les services par internet, comme le site Desjardins ([desjardins.com](http://desjardins.com)) est accessible à tous les membres qui ont accès à internet ou peuvent accéder aux services par téléphone (1-800-CAISSES). De ce fait, ces structures fédératives offrent tous, en théorie, les produits et services Desjardins à tous les membres Desjardins incluant ceux des caisses de petite taille. Ainsi, il est très difficile, quasi impossible, et aussi complexe, pour un membre inexpérimenté de trouver une solution personnalisée à ses besoins sur le site [desjardins.com](http://desjardins.com) et de suivre l'évolution de l'offre de services à la suite de l'innovation

---

<sup>3</sup> Selon le Rapport annuel du Mouvement Desjardins de 2004.



continue de produits et services ou de produits et services similaires avec des appellations distinctes de la concurrence. Par exemple, comment différencier un placement dans un compte à Gestion active Desjardins d'un compte à Placement à capital protégé CPG de la concurrence (ex : Banque Nationale) ou les Fonds NordOuest des Fonds Mackenzie? Une solution à ce problème de coordination des produits et services peut être trouvée par l'accès à un planificateur financier ou, dans un marché de capitaux complexes, par une équipe de planificateurs financiers œuvrant dans un secteur de gestion des avoirs. Pour cela, la caisse doit avoir une marge de manœuvre suffisante pour justifier un secteur de gestion des avoirs : cela est possible dans les caisses de grande taille. En plus, on constate que la confiance construite au fil des temps entre un membre et un employé ou sa caisse est déterminante pour bien le satisfaire. En plus, lorsque cet employé ou cette caisse offre des services de qualité à ses membres par l'entremise d'un planificateur financier, voire d'une équipe spécialisée dans la gestion des avoirs, la probabilité de rapatrier de nouveaux avoirs et de les maintenir contre la concurrence est plus élevée.

## **1.2. Contexte mésoscopique**

En conséquence des turbulences au contexte macroscopique, pour le Groupe des sept caisses de grande taille, la mise en place d'une communauté de pratique (CoP) de DGA du Bas-du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches est cruciale pour le développement d'une saine gestion des avoirs : leur compétence clé. Pour eux, une bonne planification financière signifie qu'une saine gestion des avoirs des membres est maîtrisée. Elle vise à trouver certaines solutions ou à innover dans les pratiques de gestion. Ces dernières peuvent coordonner de bons comportements entre leurs employés et leurs membres pour le développement des affaires et la satisfaction de la clientèle. L'émergence de la CoP est une stratégie pour construire de nouvelles capacités au sein du Groupe des sept. Ces capacités se définissent comme étant des solutions de coordination qui deviennent aussi des solutions du réseau coopératif. Le Groupe des sept veut être un modèle d'affaires de gestion des avoirs dans son marché.

Ainsi, il cherche à améliorer des compétences clés et des capacités dynamiques en gestion des avoirs et vise à augmenter la satisfaction des membres (clientèle). Pour les fins de notre collaboration mutuelle (chercheur-caisses), le Groupe des sept souhaite débiter la mise en place d'une CoP par le secteur GA. En effet, l'apparition de ce secteur dans le mouvement Desjardins, au début du nouveau millénaire et, incidemment dans le Groupe des sept, semble être une partie de la solution pour mieux coordonner les activités de la gestion des avoirs. Nonobstant ce réseautage, ce secteur a laissé place à beaucoup d'essais et erreurs dans sa mise en place. Le Groupe des sept émerge dans un contexte incertain, une ambiguïté dans certains rôles du réseau coopératif (avec la Fédération, ses entités et les caisses) et un nouveau secteur de gestion des avoirs. Il est le premier réseau chez Desjardins à former une communauté de pratique régionale. Il est ainsi un leader quant à sa façon d'innover des pratiques pour les bénéficiaires du réseau coopératif et, surtout, pour ses membres.

Or, un des partenaires qui composent le Groupe des sept est la caisse. Chacune des sept caisses possède des compétences et des capacités qui peuvent contribuer à améliorer l'apprentissage collectif. Au tableau 6 sont énumérées certaines caractéristiques pertinentes au développement de ces capacités et compétences des caisses pour le développement des affaires et la satisfaction des membres. Ainsi, la fusion de chacune des sept caisses est assez récente, entre 1998 et 2003 pour une moyenne de 2001, donc moins de trois ans d'existence à partir du début du Groupe des sept, en 2004. En conséquence de ces fusions, leur taille a augmenté pour atteindre un total de 2,369 milliards de dollars d'actif ou 4,721 milliards de dollars de volume d'affaires (total des 2,773G \$ d'épargnes et de 1,948G \$ de prêts). Ce réseau de sept caisses embauche 627 employés pour répondre aux besoins des 150 748 membres-propriétaires. Leur marge de manœuvre financière est contenue dans les 28,1 millions de dollars de trop-perçus (profits) soit 1,19 % de l'actif total et servent à donner plus de 10 millions de ristournes aux membres et à réinvestir le reste dans leur croissance. Les ventes de produits d'épargnes annuelles totalisent 167 millions de dollars ou 6 % du total des épargnes. Cette grande taille des sept caisses leur permet

d'embaucher des employés compétents avec des salaires de plus de 4 millions de dollars en moyenne par caisse pour un total de 27,7 millions de dollars de dépenses salariales. Chaque caisse investit en formation en moyenne plus de 234 000 dollars ou 1 639 000 dollars pour le Groupe des sept, soit 6 % des salaires, ce qui est nettement supérieur à l'exigence légale de 1 % pour ce type d'organisations au Québec. En comparaison du 6% des dépenses de formation du Groupe des sept, la moyenne du réseau coopératif Desjardins est à 4 % de dépenses salariales pour la formation de ses employés (Rapport 2004). Aussi, cinq caisses sont syndiquées avec des centrales comme la CSD (Centrale des syndicats démocratiques), la CSN (Confédération des syndicats nationaux) ou la FTQ (Fédération des travailleurs du Québec) et deux d'entre elles n'ont pas de syndicat le climat de travail est jugé bon par les DG.

Tableau 6  
Caractéristiques du Groupe des sept en 2004

PAR CAISSE												
An	Actif	Volume	Total	Total	Employés	Membres	Trop-perçus	Vente épargnes	Salaires	Formation	Syndiqué	
Fusion	M \$	Affaires M \$	Épargnes M \$	Prêts M \$	Totaux M \$	Totaux	M \$	M \$	(M \$)	(K \$)	centrale	
RIM	2002	485	940	578	362	129	35 493	5,5	33,7	5,9	359	FTQ
STG	2003	463	908	475	433	128	29 223	5,5	30	5,4	332	CSD
RDL	2000	318	687	405	282	104	22 594	4	24,2	4,1	171	FTQ
CNB	2000	303	629	331	298	73	15 798	3,5	21,3	3,6	278	CSD
MON	2002	304	579	345	234	59	16 949	2,8	32	3,2	172	NON
THE	1998	282	590	385	205	84	19 065	3,9	17	3,2	206	CSN
ALP	2001	214	388	254	134	50	11 626	2,9	8,8	2,3	121	NON
Moy	2001	338	674	396	278	90	21 535	4	24	4	234	
TOT		2369	4721	2773	1948	627	150 748	28,1	167	27,7	1639	
%			Prêts+	Inclut				1,19 %	6 %		6 %	
			Épar.	hors bilan				Sur actif	Sur total		Sur	
								épargne			salaires	

De son côté, le tableau 7 permet de constater que les épargnes contractuelles (dépôt à terme, CPG, etc.) et les épargnes fluctuantes (comptes chèques ou stables) représentent 75 % (17 % + 58 %) de toutes les épargnes du Groupe des sept. La concurrence offre des produits, comme les fonds de placement, la gestion discrétionnaire, les valeurs mobilières, etc., que le Groupe des sept doit offrir d'une meilleure façon. La particularité Desjardins dans la coordination de ces produits est que certains sont de l'impartition ou des références par des employés compétents à d'autres entités Desjardins (gestion discrétionnaire, valeur mobilière Desjardins ou Disnat), d'autres demandent des compétences certifiées à l'interne. Par exemple, un employé qui est représentant en épargnes collectives possède légalement cette compétence référentielle ou exécutoire : il est certifié. Tous les employés de niveau 5 et plus (parfois 4) possèdent cette certification. Quand au titre de planificateur financier, son pouvoir certifié est autant référentiel qu'exécutoire. En plus, il est le seul à pouvoir appliquer des actes de planification financière : le concept d'équilibre financier du membre. La planification financière se définit comme étant un processus qui consiste à optimiser la situation financière et le patrimoine de la clientèle. Elle couvre les sept domaines suivants : les aspects légaux, la succession, les assurances et la gestion des risques, la finance, la fiscalité, les placements et la retraite. Une caractéristique interne aux ressources du Groupe des sept est que les produits VMD se démarquent à RDL pour cumuler 62 millions de dollars en comparaison à 20 millions de dollars pour CNB, une différence de 210 %. Un autre produit vedette est les Fonds de placement. Ils diffèrent de RIM avec 37 millions de dollars en solde face à ALP avec 10 millions de dollars, une différence de 270 %. Quant aux autres produits, même s'ils représentent 6 % de l'épargne totale, on peut noter que certaines caisses se différencient entre elles. Existe-t-il des pratiques différentes d'une caisse à une autre dans ce réseau?

Tableau 7  
Ventilation des épargnes par caisse en 2004

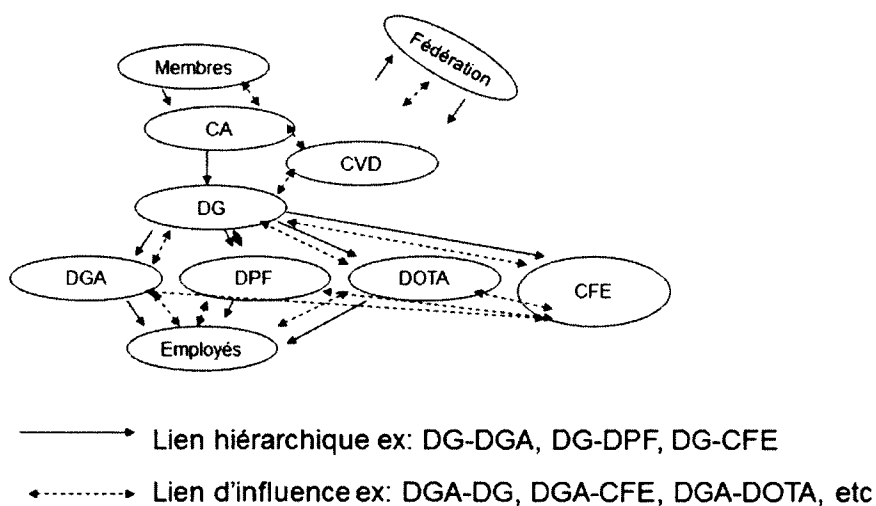
	Épargne	Épargnes	Épargnes	Fonds	Gestion			Caisse
En M \$	totale	fluctuantes	contractuelles	Desjardins	discrét.	VMD	Disnat	intégrée
RIM	485	107	262	37	2	59	12	6
STG	463	134	265	18	1	26	8	13
RDL	318	29	180	28	4	62	6	9
CNB	303	53	183	32	3	20	8	5
MON	304	53	196	18	0	25	5	7
THE	282	20	148	27	3	57	8	20
ALP	214	16	142	10	1	36	8	1
MOYS	338	59	197	24	2	41	8	9
Total	2369	410,5	1376	169,5	13,4	284,9	53,9	60,8
%/tot	100 %	17 %	58 %	7 %	1 %	12 %	2 %	3 %
Min	214	15,7	142	10	0,1	20	5	1,4
Max	485	133,6	265	37	4	62	12	20,2
Écart %	127 %	751 %	87 %	270 %	3900 %	210 %	140 %	1343 %

Outre les capacités et les compétences d'une caisse, sa propre structure démontre une grande complexité de gestion. Selon la figure 1, la particularité d'une coopérative financière est de créer des parties prenantes aux décisions de la caisse, notamment les membres, les employés, les administrateurs (CA et CVD), les gestionnaires (DG, DGA, DPF, DOTA) et les entités du réseau Desjardins contrôlées soit directement par la caisse, comme les CFE, ou par la Fédération, comme VMD. Ainsi, chaque caisse est formée d'un conseil d'administration (CA) et d'un comité de vérification et déontologie (CVD) élus par les membres. Le CA nomme le DG qui, à son tour, nomme ses directions intermédiaires (DGA, DPF et DOTA), le tout sous contrôle de la Fédération : propriété des caisses. Chacune des sept caisses du Groupe des sept compte trois secteurs qui sont considérés autonomes avec leur propre direction de service. Le DG possède un lien hiérarchique sur chacun d'eux : la place du DG dans une caisse est centrale dans la prise de décisions stratégiques comme l'intégration d'un changement ou de nouvelles pratiques. Les trois directions sont, les services d'opération des transactions assistées (DOTA), celui du placement et

financement (DPF) et, enfin, celui de la gestion des avoirs des membres (DGA). Pour permettre la création de ce dernier secteur, les employés doivent provenir majoritairement des autres secteurs. Ils ont une bonne expérience du processus organisationnel et des systèmes utilisés dans la caisse. Par exemple, le secteur de l'OTA possède des compétences dans les transactions automatisées et assistées aux membres, comme les dépôts et les retraits divers. Ce secteur existe depuis la création de Desjardins, au début des années 1900. Puis, celui de l'épargne et financement (PF) a des compétences avec les membres emprunteurs ou légèrement épargnants, soit les décisions de prêts, comme les hypothèques, les prêts personnels, automobiles, marges de crédit, épargnes ou REER. Une entité externe à la caisse gère les services aux membres des entreprises, comme les prêts et marges de crédit, il s'agit du Centre financier aux entreprises (CFE). Le Groupe des sept compte quatre CFE, auxquels plusieurs caisses sont rattachées. Un CFE est formé d'un comité de coordination de DG, chaque DG a un lien hiérarchique face à son CFE. Sur le plan des liens d'influence, tous les secteurs s'influencent mutuellement par un comité de gestion entre tous les gestionnaires de la caisse, par exemple. Cette influence existe aussi entre les caisses et les CFE. Cette particularité structurelle de chaque caisse ouvre l'accès au développement des compétences intersectorielles GA, PF, OTA et de l'entité CFE. Par exemple, un membre entreprise peut à la fois être référé par le CFE au secteur GA pour ses épargnes, au secteur PF pour son hypothèque personnelle et au secteur OTA pour une ouverture de compte et ses transactions personnelles. Par leur pouvoir instrumental, tous les employés influencent les décisions de la caisse ou de leur secteur. Ils sont aussi une source intéressante d'informations en provenance des membres du fait qu'ils les côtoient régulièrement. En 2004, les pratiques de références intersectorielles ou d'échanges d'informations clés ne sont pas encore assez développées selon les DGA : cela a eu une incidence négative sur la satisfaction de la clientèle et sur le développement des affaires. Spécifiquement au secteur GA, il regroupe les membres qui possèdent plus de 25 000 \$ en volumes d'affaires (principalement en épargnes) dans la caisse. Comme la stratégie du réseau coopératif est d'être le leader dans cette compétence clé (GA), ce secteur peut aider à la

développer. Les DGA sont conscients que la plupart de leurs employés qualifiés n'ont pas ou peu d'expérience en planification financière, car leur secteur est trop récent (2,7 ans). Leurs employés ont cependant l'avantage de bien connaître le membre (relation) et possèdent une formation professionnelle comme le titre de planificateur financier (technique). La conjugaison de compétences relationnelles et techniques ouvre sur une recherche de solutions de savoir-faire ou une recherche de pratiques performantes et adaptées à ce secteur. Ainsi, les DGA recherchent des solutions ou des pratiques de gestion pour les aider à développer leurs employés et, par conséquent, augmenter la satisfaction de leurs membres et développer des affaires.

Figure 1  
Organigramme et sociogramme d'une caisse



Par ailleurs, au tableau 8 sont identifiées des ressources du secteur GA du Groupe des sept. Ses employés sont les planificateurs financiers, les conseillers, les agents, les adjoints et les secrétaires. Secteur spécialisé dans la gestion des avoirs des membres mieux nantis, il est composé des emplois les plus onéreux de la caisse, c'est pour cela qu'une marge de manœuvre financière suffisante est nécessaire. Sa perspective est de donner accès aux membres d'un guichet unique à tous les services de la planification financière comme ceux de la gestion des placements ou de la planification à la retraite, les valeurs mobilières ou les références aux entités

fédératives (assurance, succession, fiscalité, légales, internationales ou fiduciaires. Ce secteur compte 72 (11 % de la caisse) employés et gère 15 994 (11 % de la caisse) membres de la caisse avec plus de 1,29 milliard de dollars d'épargnes (47 % du total) dans le Groupe des sept. On peut estimer qu'un DGA du Groupe des sept gère en moyenne 11 employés pour 2285 membres avec un portefeuille d'avoirs de 184 millions de dollars. De cette moyenne, on note aussi certaines forces ou faiblesses des caisses. Par exemple, une caisse gère jusqu'à 19 employés avec 250 millions de dollars d'épargnes (RIM) pendant qu'une autre gère 5 employés avec 61 millions de dollars d'épargnes (ALP), une différence de plus de 311% en épargnes. À l'inverse, ALP possède une productivité supérieure de 47 % des portefeuilles par membre avec une moyenne de 102 534 dollars sur RDL qui en a le moins, avec 69 663 dollars par membre. Ce qui est intéressant, c'est que les faiblesses d'une caisse comme ALP, dans une dimension (portefeuille total), se transforme en des forces dans d'autres (productivité du portefeuille). Une autre différence entre les caisses du Groupe des sept concerne la localisation du secteur GA. Dans certaines caisses, il est situé à proximité des autres secteurs (THE, MON), pour d'autres, il est isolé dans un autre bâtiment (STG, RDL) ou sur un étage distinct (CNB, RIM, ALP), parfois même avec un service d'accueil aux membres distinct. Ce secteur GA est un lieu de prescription certifié pour des conseils plus spécialisés en planification financière ou en gestion des avoirs. À la suite de ces exemples de différences entre les sept caisses, comment profiter d'une synergie? Cela passe par l'innovation des pratiques. Par exemple, comment augmenter le volume d'affaires d'un employé spécialisé du secteur GA? Comment intégrer de nouvelles pratiques performantes dans le cours normal des activités quotidiennes? Une approche axée sur l'efficacité et l'efficience des processus de gestion de ce secteur est au cœur de l'innovation de pratiques.



Tableau 8  
Statistiques de la gestion des avoirs du Groupe des sept

	Employés	Nombre	Nombre	Épargnes	Épargnes
	sect. GA	planificateurs	membres	millions \$	par membre \$
RIM	19	5	3057	250	81 708
STG	12	5	2775	230	82 991
RDL	9	3	2373	165	69 663
CNB	9	3	2141	181	84 353
MON	9	3	1776	158	88 766
THE	9	3	3280	246	74 878
ALP	5	2	592	61	102 534
Moyenne	11	3	2285	184	80 651
TOTAL	72	24	15 994	1290	80 651
Min	5	2	592	61	69 663
Max	19	5	3280	250	102 534
%	380 %	250 %	554 %	412 %	147 %

### 1.3. Contexte microscopique

S'ajoute un autre partenaire incontournable du Groupe des sept, le directeur général (DG) qui est le dirigeant supérieur et premier officier de la caisse. Il est imputable des résultats de sa caisse parce qu'il doit représenter au mieux les intérêts des membres. Selon le tableau 9, la taille de sa caisse lui attribue une complexité de gestion en fonction de sa grande taille ou de la plus haute classe que Desjardins accorde à une caisse, entre 7, 8 ou 9 (maximum en 2004) : plus le chiffre est élevé, plus la taille est grande. Les DG du Groupe des sept sont tous des hommes avec 2,7 ans d'expérience dans leur nouvelle caisse à la suite de fusions. Ils comptent en moyenne 17 ans d'ancienneté ou d'expériences Desjardins (dans une autre caisse). En moyenne, ils sont âgés entre 50 et 54 ans et possèdent des formations universitaires. La majorité cumule des compétences comme gestionnaires de petites caisses, donc connaissent bien les stratégies utilisées pour développer les affaires des petites caisses. Ainsi, les DG ont de bonnes relations avec la Fédération, ils sont bien au fait des processus politiques, de la culture Desjardins ainsi que des stratégies de la

concurrence pour avoir été DG pendant plusieurs années. Par exemple, certains (MON, CNB, RDL) ont déjà été administrateurs à divers conseils stratégiques de la Fédération, tous ont participé à plusieurs comités fédératifs et le DG de RIM a été vice-président de la Fédération pendant les années 90.

Tableau 9  
Statistiques des DG du Groupe des sept en 2004

Caisse	Classe	Sexe	Expérience	Ancienneté	Âge	Formation	Compétences antérieures
RIM	9	M	2	2	45-49	MBA	Vice-président fédération
STG	9	M	2	20	50-54	4 certificats	Généraliste petites caisses
RDL	8	M	4	15	45-49	3 certificats	Généraliste petites caisses
CNB	8	M	2	15	55-59	MSc commerce	Généraliste petites caisses
MON	8	M	2	31	50-54	2 certificats	Généraliste petites caisses
THE	8	M	6	20	55-59	CERT	Généraliste petites caisses
ALP	7	M	1	17	45-49	3 certificats	Généraliste petites caisses
Moyenne	8	M	2,7	17	50-54	3 certificats	Généralistes petites caisses

Hormis les compétences individuelles des DG, leur capacité à travailler ensemble a pris racine dans une longue histoire de réunions, de comités et de réseautages qui ont bâti une forte relation de confiance et un réseau d'entraide : échanges de ressources, dons communs, appuis politiques, etc. Cette qualité de relation a servi d'assise à quatre DG (MON, THE, STG et CNB) et a facilité l'alliance stratégique à trois autres DG (RIM, ALP et RDL). Cette combinaison relationnelle a renforcé les structures informelles par une meilleure connaissance des partenaires, une confiance établie et une capacité d'entraide et d'échanges dont une majorité des sept DG ont profité dans le passé. L'émergence du Groupe des sept s'est façonnée dans un leadership partagé pour avancer et innover afin de se démarquer de la concurrence. De cette histoire de relations complexes et uniques est né le Groupe des sept.

Dans le secteur GA, les DGA en sont imputables. Leurs compétences est au cœur de l'efficacité de la CoP. Ils sont regroupés aux bénéficiaires du Groupe des sept. Le tableau 10 décrit certaines caractéristiques des DGA. Sur les sept membres de la CoP, trois sont des femmes et quatre des hommes. Ils sont nouveaux dans leur fonction avec une moyenne de 2,7 ans (comme les DG) en poste dans leur secteur. Ils ont une ancienneté moyenne de 16,5 ans (comparable aux DG) dans Desjardins; ils connaissent bien la culture, donc les processus d'intégration de stratégies (changements) avec des employés. Ils ont en moyenne entre 40 et 44 ans. Ils possèdent une formation universitaire et quatre membres sur sept ont un titre de planificateur financier ; compétence exigée aux employés clés de leur secteur. Un membre provient de la concurrence (CIBC). Six membres ont une bonne expérience en gestion des ressources humaines syndiqués ou non pour avoir été gestionnaire intermédiaire ou général d'une autre caisse.

Tableau 10  
Statistiques des DGA du Groupe des sept en 2004

Caisse	Sexe	Expérience	Ancienneté	Âge	Études	Autres	Planificateur	Gestion
RIM	F	2	17	40-44	BAA		X	X
STG	M	2	17	45-49	3 certificats	DG 10 ans		X
RDL	F	4	17,5	35-39	BAA		X	X
CNB	M	2	23	40-44	BAA		X	X
MON	F	0,8	0,8	40-44	BSc	CIBC 12 ans	X	
THE	M	6	16	40-44	BAA			X
ALP	M	1	24	40-44	certificat en gestion	DG 15 ans		X
Moyenne		2,7	16,5	40-44				

Chaque DGA a comme fonction de gérer une équipe d'employés compétents. Ces derniers sont syndiqués ou non. Ils connaissent bien la culture de la caisse et ses membres. L'évidence des stratégies passées démontre que la caisse ou Desjardins a

été incapable de performer, voire de dominer la concurrence dans le domaine des épargnes plus spécialisées des membres, alors qu'il y a réussite dans d'autres domaines. Par exemple, ils ont moins de succès avec les épargnes qu'avec les hypothèques, selon les DG, leurs parts de marché étant de 40 % en épargnes versus jusqu'à 90 % dans les hypothèques. Pour cela, sans délaissier toutes les anciennes façons de faire, de nouvelles doivent être implantées. Il faut maintenant faire autrement pour contrer la concurrence et attirer les avoirs de leur clientèle à l'extérieur de Desjardins.

## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE**

À la suite de l'élaboration de la problématique, nous identifions la gouvernance interorganisationnelle comme étant notre concept central pour trouver une solution au Groupe des sept. En effet, notre perspective d'analyse de la problématique se situe au niveau de la théorie des ressources, soit d'utiliser les ressources du Groupe des sept pour développer un modèle de gouvernance de leur CoP de DGA. Notre prémisse sur cette modélisation est que les ressources interorganisationnelles et leur gouvernance influencent positivement la performance économique des partenaires (Gottschalg et Zollo, 2007; Kim et Mahoney, 2005).

Même si la gouvernance interorganisationnelle est l'objet de notre étude, nous allons introduire le concept de gouvernance corporative ou organisationnelle pour les distinguer l'une de l'autre.

En général, si une présupposition fait émerger le concept de gouvernance, c'est que les décisions stratégiques organisationnelles ont un impact sur la collectivité et sa pérennité. En ce sens, la gouvernance vise à ramener dans les processus décisionnels organisationnels la participation et l'influence de ceux qui sont potentiellement affectés (Boone et Hendriks, 2009). Un bon système de gouvernance permet généralement de limiter les irrégularités et le masquage des résultats, donc d'améliorer la qualité des organisations (Foss et Klein, 2005). L'ONU souligne que les marchés financiers se mobilisent pour obliger les organisations à intégrer de bonnes pratiques de gouvernance afin d'obtenir des ressources financières (Blin et Gustavo, 2009).

En ce qui a trait à la gouvernance corporative, les écrits lui accordent beaucoup d'attention pour ses incidences internes positives sur les conditions des employés, ses aspects éthiques liés à la rémunération, les comportements des

gestionnaires et des employés (Kimber et Lipton, 2005; Rossow, 2005). Ceci s'ajoute aux avantages liés à la perspective instrumentale de la gouvernance de mieux répondre aux intérêts des parties prenantes et de maximiser la valeur organisationnelle sur le marché à long terme (Jensen, 2002). Ainsi, nous définissons la gouvernance corporative comme étant un processus relationnel entre l'organisation et les parties prenantes, qui détermine et contrôle la direction stratégique et la performance organisationnelle (Luo, 2009). Les parties prenantes sont les administrateurs, les gestionnaires, les employés, les actionnaires, les clients, les financiers, les fournisseurs, les membres de la communauté et le gouvernement (Monk et Minow, 2004). Il semble que la dépendance de l'organisation envers les parties prenantes est en relation avec le besoin des ressources organisationnelles (Jawahar et McLaughlin, 2001). Le simple fait de négliger les parties prenantes peut signifier la perte de contrôle sur l'orientation et la performance stratégiques organisationnelles (Luo, 2005).

Pour se rapprocher des besoins des parties prenantes, les processus relationnels sont un axe à privilégier (Dey, 2008). Ces processus relationnels sont segmentés en trois catégories, notamment 1) les actionnaires (propriétaire) et les financiers, 2) le marché financier et l'institution et 3) les employés. Outre ces aspects, les récents écrits sur la gouvernance corporative regardent autant les notions externes qu'internes, notamment sur la responsabilité sociale, comme les programmes de santé, d'éducation, les projets d'eau potable, de travail équitable et de philanthropie, les changements climatiques, les émissions de CO<sub>2</sub>, la pollution ou, à l'interne, comme les conditions de travail de toutes les diversités d'employés, l'éthique et les codes de conduite, la corruption, le travail au noir, les droits des enfants, l'intimidation ou autres (Kolk et Pinkse, 2010).

En général, par sa complexité, il est difficile de définir simplement la gouvernance, le défi est encore plus grand quant à notre perspective d'une gouvernance interorganisationnelle. Selon l'Institut de la gouvernance (Ottawa), tous

les académiciens s'accordent pour que la dimension centrale de la gouvernance autant corporative qu'interorganisationnelle soit un processus décisionnel.

Par ailleurs, la gouvernance interorganisationnelle se différencie de la gouvernance corporative du fait que la distribution des rôles est floue, les barrières de responsabilités varient, le pouvoir est attribué et non hiérarchisé, l'appartenance des résultats diffère et qu'il n'y a pas d'unité centrale (conseil d'administration) pour évaluer la portée des décisions. Dans notre cas unique, comme il s'agit d'un nouveau modèle de communauté de pratique de gestionnaires Desjardins, il n'y a pas de précédent empirique sur lesquels s'appuyer, simplement quelques modèles théoriques en soutien. Ce qu'il faut transférer du modèle de gouvernance corporative est l'imputabilité et le leadership. Comme les membres proviennent d'organisations, leur imputabilité les suit. Est-ce celle envers leur caisse, le Groupe des sept (la CoP) ou les deux? Quant au leadership, les décideurs doivent faire les efforts suffisants pour connaître les intérêts des parties prenantes. Comme le réseau est nouveau, est-ce qu'il y a des parties prenantes inconnues? Comment les trouver et connaître leurs intérêts? Enfin, chaque membre a des intérêts dans la CoP, est-ce ses intérêts personnels, ceux de leur caisse ou ceux de la CoP qui priment?

En fait, même si les organisations maîtrisent bien leur gouvernance corporative, elles peuvent ne pas être capables d'entrer dans une gouvernance interorganisationnelle (Villalonga et McGahan, 2005). Des organisations qui sont axées sur la bureaucratisation ou le contrôle et qui possèdent peu de capacités relationnelles sont souvent la cause d'échecs en réseaux (Kale, Dyer et Singh, 2002). Il semble que le choix des partenaires d'un réseau soit lié aux capacités relationnelles (Gulati, 1999 ; Santoro et McGill, 2005). Les hauts gestionnaires sont presque toujours sollicités dans la gouvernance interorganisationnelle étant donné son orientation stratégique qui représente un moyen incontournable d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel (Jarillo, 1988; Gulati et Wang, 2003).

Tableau 11 : Divers définitions du concept de gouvernance interorganisationnelle

Références	Définition de gouvernance interorganisationnelle
Powell, 1990	Forme d'échanges latéraux ou horizontaux avec un flux indépendant de ressources dans des liens réciproques de communication
Milgrom, North et Weingast, 1990	Systèmes d'échanges basés sur l'honnêteté des processus réputationnels de réciprocité
Williamson, 1991	Syndrome d'attributs (incitatifs, contrôle hiérarchique, adaptabilité, contrats) qui vise le soutien des relations entre des entités
Dubini et Aldrich, 1991	Forme de relations en réseau entre individus, groupes et organisations
Gerlach et Lincoln, 1992	Relations stratégiques à long terme à travers un large spectre de marchés
Larson, 1992	Forme d'échanges récurrents à long terme qui crée des interdépendances reposant sur des liens d'obligations, d'attentes, de réputations et d'intérêts mutuels.
Miles et Snow, 1992	Regroupement d'organisations ou d'unités spécialisées coordonnées par les mécanismes du marché
Alter et Hage, 1993	Réseaux liés ou non d'organisations qui sont légalement des unités séparés d'un collectif non hiérarchique
Kreiner et Schultz, 1993	Collaborations informelles interorganisationnelles
Granovetter, 1995	Regroupement d'organisations liées entre elles d'une façon formelle et/ou informelle par des liens forts ou faibles
Liebeskind, Oliver, Zucker et Brewer, 1996	Collectivité d'individus où des échanges prennent place soutenus seulement par des normes partagées de comportements fiables
Peltier, Schibrowsky, Shultz et Zahay, 2006	Processus décisionnels par lesquels les échanges sont dirigées et contrôlées sur un continuum de transactionnel à relationnel

Ainsi, la littérature définit la gouvernance interorganisationnelle sous divers formes selon le tableau 11. En conséquence de notre recension des écrits, nous définissons la gouvernance interorganisationnelle comme étant un engagement qui intègre naturellement les intérêts des parties prenantes et qui est en partie transactionnel et en partie relationnel dans un processus décisionnel de négociations d'accès à des informations clés par lesquelles plusieurs pratiques sont innovées afin de développer les affaires et d'augmenter la satisfaction des membres (clients) du Groupe des sept (ex. : Gulati, 2007; Menard, 2004; Williamson, 2005). Le réseau interorganisationnel



devient donc notre communauté de pratique (CoP) de sept gestionnaires intermédiaires de grandes caisses Desjardins et est aussi notre lieu où les pratiques innovées apporteront des retombées.

En ce qui concerne notre communauté de pratique, elle vise l'innovation et prend un paradigme d'un centre de gestion des pratiques où la gouvernance du Groupe des sept cherche les bonnes façons de faire, plus précisément, faire les choses de façon adéquate (Le Corre et Mischke, 2005). Il s'agit ici de déterminer les processus décisionnels par lesquels ces pratiques sont dirigées et contrôlées sur un continuum de transactionnel à relationnel (Peltier, Schibrowsky, Shultz et Zahay, 2006). Ce processus décisionnel s'effectue en fonction de la nature des modes de régulation, de structure et de coordination qui sont adoptés le plus naturellement possible en fonction de l'environnement. Par *naturellement*, nous désignons tout comportement ou toute action qui est le plus près de l'environnement Desjardins autant que sa réalité, son historique, sa culture, ses personnalités et ses objectifs communs au Groupe des sept.

Enfin, comme les réseaux peuvent adopter plusieurs modes de gouvernance (Williamson, 1991), notre position paradigmatique est un processus visant la construction d'un modèle de gouvernance spécifique à notre CoP. De ce fait, la gouvernance prend une perspective centrale dans notre recherche qualitative et notre collecte de données.

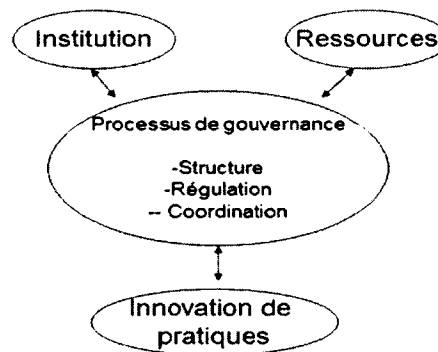
## 1. GOUVERNANCE

La gouvernance interorganisationnelle devient une capacité dynamique de la CoP tandis que les ressources du Groupe des sept forment les compétences (Gottschalg et Zollo, 2007; Kim et Mahoney, 2005; Koubaa et Amamou, 2007). Nous nous appuyons sur cette capacité dynamique et ces compétences pour innover des pratiques clés dans le Groupe des sept (Decaralis et Deeds, 1999; Dyer, 1997; Dyer et

Singh, 1998; Farinas, 2005; Forgues, 2004; Hall, 2002; Teece, Pisanon et Shuen, 1997).

En effet, le modèle théorique initial que nous utilisons à partir de notre recension des écrits est une adaptation de celui de Lefaix-Durand *et al.* (2006) ancrée sur la perspective des ressources (figure 2). Ce modèle a l'avantage de bien démontrer les dimensions de la gouvernance, comme la régulation, la structure et la coordination. Il est dépendant de l'environnement ou de l'institution d'affaires et des ressources de la CoP. Enfin, nous nous attendons à ce que la CoP innove des pratiques clés ou suscite des retombées. En conséquence, nous définissons ci-dessous chacune de ces dimensions : institution, ressources de la CoP, gouvernance (régulation, structure et coordination) ainsi que les innovations de pratiques.

Figure 2  
Modèle intégrateur de la gouvernance de notre CoP



Source : adapté de Lefaix-Durand *et al.* (2006).

En ce qui concerne le choix d'une bonne gouvernance, il s'enracine dans les traditions et la culture des organisations partenaires en fonction du contexte. Ainsi, certains auteurs discutent d'une gouvernance contingente (Sambamurthy et Zmud, 1999). Or, il existe certaines balises pour encadrer une bonne gouvernance, notamment une participation des parties prenantes, une transparence de l'information, une responsabilité des institutions et des processus participatifs envers les parties prenantes, une orientation vers des consensus ou une forme d'intérêt général, une

équité entre les individus, une efficacité et une efficience dans l'utilisation des ressources, l'imputabilité des décideurs et une vision stratégique des leaders sur la pérennité du développement humain en général. Ceci implique une compréhension de l'histoire, de la culture et des relations sociales dans laquelle la gouvernance s'enracine (Ritter, 1999). Naturellement, les processus de gouvernance peuvent se construire par un apprentissage avec des acteurs impliqués (Strauss et Corbin, 1998). Le champ de la gouvernance se situerait entre deux pôles, avec des origines plus gestionnaires qu'académiques, qui prennent source dans une dialogique plus au ras du sol «du volontarisme et du pragmatisme» (Gaudin, 2002, p. 28). En plus, les antécédents des partenaires déterminent la capacité à trouver des solutions de coordination. Plus les partenaires ont vécu des concurrences de prix, des problèmes de production et obtenu des contrats à long terme et plus ils sont habitués à avoir des relations d'égal à égal au lieu de hiérarchique, plus l'efficacité de leur gouvernance sera élevée (Jiang, 2006).

Par ailleurs, la communauté de pratique (CoP) est un cadre de référence pour notre étude de cas. Elle est un moyen personnalisable pour augmenter le transfert des connaissances tacites ou non explicites qui favorisent le partage de connaissances et l'apprentissage entre organisations (Wenger et Snyder, 2000). Les organisations apprenantes sont à la recherche de moyens qui sont personnalisables (Hansen, Nohira et Tierney, 1999) et se servent souvent de la CoP comme stratégie interorganisationnelle (Bruijn, Nérée et Babberich, 2000). À ce jour, la CoP est considérée comme étant la pierre angulaire d'une stratégie de gestion efficace du savoir (McDermott, 1999). Or, même si les CoP continuent d'émerger naturellement, les organisations doivent être plus proactives et systématiques afin de les développer et de les intégrer dans leurs stratégies, ce qui est une nécessité pour maximiser l'utilisation de la CoP (Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

### **1.1. Perspective environnementale ou institutionnelle**

D'un point de vue macroscopique, la place du pouvoir institutionnel ou cognitif semble dominante, car il s'en dégage une forme de degré d'adhésion ou de participation à l'institution cognitive environnementale, comme un respect des lois, des règles, des politiques ou de la répartition du pouvoir dans une société comme le Québec (Wenger, 2009). Notre position face à l'institution se situe sur un décideur majeur sur le Groupe des sept, notamment la Fédération. En ce sens, l'utilité de la Fédération comme institution majeure au Groupe des sept se comprend comme l'élaboration par la CoP de types de pratiques alignées avec celles de la Fédération. Il s'agit de dispositifs institutionnels en cohérence avec les fins politiques poursuivies qui sont ajustés au monde selon des univers socioprofessionnels, culturels et politiques tout en évaluant, par réciprocité, leur capacité à répondre aux défis contemporains du Groupe des sept (développement durable, saine gestion, intérêts sociaux et moraux, etc.) (Institut de la gouvernance). La Fédération doit s'assurer que la communauté de pratique du Groupe des sept répond aux attentes autant fédératives que des membres Desjardins.

## **1.2. Ressources de la CoP**

Sur le plan de la théorie des ressources, notre perspective est dominante dans notre recension des écrits sur la stratégie (Newbert, 2007). Nous avons décrit amplement les approches de la littérature sur les ressources de la CoP à l'annexe J. Notre position de recherche se situe au niveau des compétences et des capacités des membres du Groupe des sept à innover des pratiques. Ainsi, l'outil de la communauté de pratique dans le Groupe des sept identifie que les ressources stratégiques en première place sont les capacités politiques des DG et les capacités relationnelles des DGA (Habermas, 1987). Ceci offre une perspective à la CoP qui est axée sur l'innovation des pratiques. Pour cela, les tenants de l'école des ressources soutiennent que les capacités dynamiques de la CoP (pratiques) doivent être alignées avec la dynamique de l'institution (Fédération) et du marché (Helfat et Peteraf, 2007). Ainsi, les ressources de la CoP sont formées des compétences des DGA, des DG et du

chercheur ainsi que de leur capacité à accéder à d'autres ressources clés (experts, soutien, etc.) à l'externe, comme la Fédération ou le marché (CEFRIO, 2005; Ferrary, 2003; Senge, 2004; Soekijad, Huis et Enserink, 2004; Wenger, McDermott et Synder, 2002).

### **1.3. Mode de gouvernance : structure, régulation et coordination**

À la suite de l'identification de l'institution environnementale et la nature des relations dans un réseau, le mode de gouvernance se forme. Il se définit à travers une structure, un mode de régulation et de coordination. Ci-dessous, nous allons en décrire les approches théoriques.

À prime abord, la structure du réseau représente sa configuration, ou les arrangements entre individus, par laquelle les ressources circulent plus ou moins librement (Poppo et Zenger, 2002). La structure est aussi la position des individus dans un réseau. Elle lui attribue un pouvoir (Burt, 2000) qui peut se définir par la détention d'informations utiles au réseau selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1995). Tout membre d'un réseau qui a le pouvoir et le savoir-faire pour influencer les activités des partenaires peut avoir une position de coordonnateur ou de leader (Huxham et Vangen, 2003). Certains participants peuvent se voir attribuer un rôle en fonction de leur position dans la structure de la collaboration (Weber, 1947), ce qui est identifié comme étant un pouvoir situationnel où un participant peut faire avancer la collaboration, alors que l'inverse (faibles capacités ou compétences) peut la faire stagner, voire reculer. Un exemple de partage de pouvoir et de tâches est la rotation de chaises dans la CoP (animateur en rotation). Non seulement les membres peuvent faire avancer la collaboration, mais aussi toutes les personnes externes qui ont un intérêt à la collaboration (chercheur, expert, Fédération, etc.). En plus, lorsque ces participants externes sont considérés comme neutres, ils peuvent être une forme de soutien contextuel et contribuer à augmenter la valeur de la collaboration (Schein, 1988). Enfin, une forme négative de collaboration peut être la manipulation, soit un

autre moyen de forcer l'action des participants vers les objectifs, or la bonne collaboration comme la participation volontaire procure plus de résultats et est porteuse d'une pérennité (Himmelman, 1994).

Selon notre perspective sur la théorie des ressources, la compétence des individus (DGA) est une forme de pouvoir et un facteur clé pour le succès d'un réseau du savoir (Farinas, 2005). Il semble que le transfert de connaissances dépend des arrangements entre les individus (structure) du réseau et surtout de la position des individus dans ce réseau : une position centrale, comme une structure étoilée, procurerait de meilleurs retours (Hojman et Szeidl, 2006). Aussi, l'iniquité du pouvoir génère des conflits qui sont la cause d'échecs des relations interorganisationnelles (Dey, 2008; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998). Ainsi, une clé du succès de ces structures réside dans le partage étoilé ou d'égal à égal du pouvoir au sein d'un réseau interorganisationnel, particulièrement un partage plus horizontal que hiérarchique. Tous les membres du réseau peuvent se partager de temps à autre la position centrale ou le rôle de gouverneur du moment (Linder, 2000). Pour le Groupe des sept, la compétence validée des DGA par les processus de sélection de la Fédération confirme un bon niveau de compétence du réseau d'égal à égal. En plus, comme chaque DGA occupe le rôle d'animateur et de secrétaire en plus d'avoir un temps égal pour débattre la pratique clé, chacun profite alors de la position centrale dans la CoP de temps à autre.

Une des notions de la structure en réseau est la réputation. Elle se fonde sur le degré de réciprocité de l'institution environnementale. Dans un pays industrialisé, les systèmes d'échanges sont basés sur l'honnêteté par des processus réputationnels de réciprocité (Milgrom, North et Weingast, 1990) : la réputation s'améliore avec la réciprocité des échanges. Les structures institutionnelles sont les façons dont les différentes unités économiques coopèrent ou se concurrencent sous la réputation de la gouvernance. Cette dernière procure une structure pour que ses partenaires puissent coopérer et établit des processus de gouvernance qui protègent les droits de propriété

(Davis et North, 1971). La spécificité des ressources est directement concernée par les droits de propriété, soit par son droit d'utilisation, de bénéficier des retombées et d'en changer la forme et/ou la substance (Furubotn et Pejovich, 1974). L'opportunisme ou l'expropriation, voire la fuite des secrets comme étant les pratiques clés, devient le cœur de cette gouvernance protectionniste. Avant d'augmenter les coûts de gouvernance pour contrôler les droits d'auteur des pratiques clés, nous pouvons utiliser les infrastructures ou les capacités du régime institutionnel, la loi par exemple. Nous nous référons à la possibilité de poursuivre l'opportuniste. Or, cela devient trop coûteux et n'est pas un avantage pour minimiser les coûts d'un réseau. En raison de cela, les réseaux sont aussi des engagements relationnels non hiérarchiques dans lesquels les effets réputationnels sont rapidement et précisément communiqués, plaçant la réputation au centre de ce phénomène pour sécuriser les échanges (Williamson, 1991), ce qui est aussi appelé «contrats basés sur la crédibilité des partenaires» (Williamson, 2005). Sur un marché, la réputation est construite par le capital social ou la confiance entre les partenaires. Une comparaison des expériences passées des partenaires établit un mode de gouvernance choisi à partir du régime d'échanges basé sur le niveau de réputation. Une bonne réputation diminue les risques d'opportunisme. Ces derniers sont plus élevés en réseau qu'en hiérarchie du fait de la dépendance bilatérale des pratiques clés entre plusieurs caisses. En plus, les réseaux stratégiques sont caractérisés par des relations à long terme et s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêts entre partenaires, ce qui nécessite un effort permanent de gouvernance pour éviter leur désagrégation (Thorelli, 1986; Powell, 1990). Or, les relations à long terme diminuent l'opportunisme (Granovetter, 1985).

Cependant, une gouvernance qui se caractérise uniquement par une structure de réciprocité ou d'égal à égal ouvre l'accès à des partenaires moins performants : n'importe qui peut en faire partie. Si, toutefois, la sélection des partenaires est restreinte à une homophilie structurelle intéressante ou des partenaires de grandes tailles similaires, cela facilite l'accès à plusieurs ressources, à une qualité d'informations décisionnelles et améliore la réputation des partenaires par la capacité

à atteindre les objectifs du réseau (Ahuja, Polidoro et Mitchell, 2009). La raison de cette différence structurelle (asymétrie et homophilie) est que les réseaux formés par une asymétrie sociale sont pauvres en information, ce qui demande un mode de gouvernance plus contrôlant pour répartir la bonne information, tandis que les réseaux avec une homophilie structurelle, comme le Groupe des sept, sont plus facilement encastrables (*embeddedness*) lorsque leur mode de gouvernance est d'égal à égal (*Ibid.*). Santoro et McGill (2005) ont pu démontrer que l'homophilie structurelle peut porter vers une gouvernance contrôlante si l'encastrement entre les partenaires et la connaissance des tâches à accomplir ne sont pas obtenus. Voilà pourquoi la réputation des partenaires dans le réseau contribue grandement à diminuer les incertitudes et l'opportunisme, donc le recours à une gouvernance contrôlante (Williamson, 2005), ce qui favorise le mode relationnel de gouvernance. En revanche, l'incertitude sur la technologie ne semble pas amener une gouvernance hiérarchique. Powell, Koput, Smith-Doerr et Owen-Smith (1999) notent que l'incertitude envers le marché favorise le réseautage, alors que lorsque le réseau n'apporte plus d'avantages aux partenaires, il est dissout : si ses avantages sont cependant rentables pour un ou quelques partenaires et que les conditions le permettent, il y a fusion ou acquisition.

Aussi, à la suite d'échanges relationnels, la réputation influence le choix d'une solution de coordination basée sur la perception plutôt que ce qui est suggéré comme étant la meilleure façon de faire selon les circonstances (Ching, Holsapple et Whinston, 1996). Une gouvernance axée sur la réputation adopte l'approche d'attribuer le contrôle des opérations, à un certain moment, à un ou des membres du réseau ayant le plus de crédibilité (perçue ou réelle) en la matière pour résoudre le problème de coordination. La réputation se construit avec la répétition (long terme) d'échanges : la qualité devient alors plus importante que la quantité. Elle est le signal le plus visible de la fiabilité d'un membre en réseau. Elle est attribuée par la mince séparation du rôle formel organisationnel et des rôles plus personnel et social. La réputation dans une arène (marché) détermine celle dans une autre (réseau). Il en résulte qu'il y a peu de besoins de contrôle en réseau stratégique parce que le désir



d'une participation à long terme décourage avec succès l'opportunisme (Granovetter, 1990).

En réseau, deux approches tendent à expliquer sa structure, les coûts de transaction et les relations sociales (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997). Pendant que la première stipule que la forme de gouvernance des réseaux est une réponse aux conditions d'échanges de la spécificité des ressources (pratiques), de l'incertitude de la demande ou du partenaire, de la complexité de la tâche et de la fréquence, l'autre regarde les échanges ou les mécanismes sociaux pour se coordonner et se protéger. Lorsque toutes les conditions d'échanges sont en place, le mode de gouvernance du réseau a nettement un avantage sur la hiérarchie ou le marché. Il apporte de meilleures solutions d'adaptation, de coordination et de protection des échanges. Une structure qui facilite l'accès à des compétences externes, surtout dans un marché compétitif, et qui possède les compétences pour innover et une expérience de participation forte, une dépendance aux pratiques soutenue par des organisations de tailles similaires permet une meilleure performance (Bok-Tae, 2009).

En résumé, le tableau 12 affiche les défis transactionnels et relationnels que la gouvernance du Groupe des sept affronte. De ces défis découlent des conséquences et des avantages pour le Groupe des sept. Sans limiter la portée de ces derniers, notre collecte préliminaire de données nous amène à proposer quelques lignes directrices pour l'élaboration d'un ancrage vers un mode de gouvernance propre au Groupe des sept. Pour l'aspect transactionnel de la gouvernance, la spécificité des ressources ou des pratiques pousse les échanges à être stratégiques, ce qui devrait créer une dépendance envers les pratiques clés de la CoP de DGA. Sur le plan de l'incertitude de la demande ou du partenaire, l'amélioration de la confiance entre les DGA diminue cette incertitude et améliore leur participation aux activités de la CoP par des informations plus pertinentes et robustes. Pour la complexité de la tâche, l'exécution des pratiques ou leur intégration semble connue des DGA, quoique complexe. C'est pour cela que nous pensons que l'homophilie de la taille de chaque caisse et la

compétence des DGA facilitent les retombées. En ce qui a trait à la fréquence des rencontres de la CoP, elle a lieu aux trois mois offrent un moyen stratégique, selon la disponibilité des DGA, de maintenir la CoP active tout en respectant les échéances serrées des exigences de leur rôle. Cela laisse le temps aux DGA d'intégrer les pratiques et d'avoir une rétroaction sur leurs retombées dans leur caisse en plus de faire émerger d'autres problèmes stratégiques que la CoP peut aider à résoudre.

Tableau 12  
Synthèse des défis de gouvernance appliquée au Groupe des sept

<b>Défis transactionnels et relationnels</b>	<b>Proposition</b>	<b>Avantages</b>
Spécificité des ressources ou pratiques	Stratégique	Dépendance des pratiques
Incertitude de la demande du membre	Niveau de confiance	Forte participation
Complexité de la tâche	Propre aux DGA (connue)	Compétences, ressources similaires
Fréquence	Aux 3 mois	Confiance, continuité
Mécanismes sociaux de coordination	Standardisation de rôles et beaucoup d'informel-relationnel	Satisfaction des DGA et apprentissage
Mécanismes sociaux de protection	Soutien des DG	Satisfaction des DG

Pour l'aspect relationnel du mode de gouvernance, le mode de coordination des échanges passe par la standardisation des rôles, comme l'animateur et le secrétaire en rotation, et par la planification des dates de rencontres avec une liste de pratiques clés à débattre pendant l'année. Ce cadre implique un engagement des DGA à réaliser des solutions de coordination interne par les pratiques clés et créé des attentes au niveau des DG pour les réaliser tout en permettant une continuité de la CoP. Ce cadre standardisé mis à part, la place des relations informelles est centrale faciliter les actions, les activités ou les comportements des DGA autant que ceux des DG. La place des débats, des pauses-café, des repas, des soirées d'informations ou des 5 à 7 permet de mieux connaître chaque partenaire, ce qui crée une réciprocité par les subtilités de la relation informelle. Cette dernière évalue le niveau de satisfaction des DGA envers la performance de la CoP autant que dans leur caisse ou leur vie personnelle. Les informations qui y sont collectées sont la clé pour améliorer l'apprentissage, la réactivité, l'efficacité et l'efficacités de la CoP. Enfin, le mode de protection de la CoP passe par l'appui des DG. Leur pouvoir politique et leur rôle de premier officier de la caisse sont des incontournables pour protéger la CoP

stratégique, intégrer les pratiques dans la caisse et les partager avec la Fédération. Cette protection continue aussi longtemps que les DG sont satisfaits de la CoP.

Plus spécifiquement sur les relations informelles, elles solutionnent l'asymétrie d'information, notamment par la communication entre les partenaires (DGA et DG) qui favorise l'aplanissement des différences. Ainsi, une bonne communication diminue l'incertitude et augmente la création de valeurs, la compréhension collective des règles, des rôles, des procédures, soit la création d'un schème mental collectif au réseau (Klimoski et Mohammed, 1994). Une capacité communicationnelle empêche la formation de coalitions et atténue le contre-pouvoir (Hambrick, Li, Xin et Tsui, 2001). Elle prévient ou aide à gérer les conflits (Cummings, 1984) et permet de renégocier les ententes initiales à travers les conditions changeantes (Osborn, Hagedoorn, Denekamp, Duysters et Baughn, 1998). Avec le temps, les côtés formel et informel des relations s'incrustent dans un mode de régulation. Au quotidien, la coordination développe des processus permanents, soit un mode de régulation des échanges acceptés et validés par tous les partenaires dans la coordination.

Sur le plan de la réputation, elle s'acquière par la réciprocité des échanges qui provient de la bonne exécution de certains rôles. La théorie reconnaît l'importance de plusieurs fonctions ou rôles pour le succès d'une CoP. Sa gouvernance est catégorisée selon onze fonctions ou rôles. Fontaine (2001) souligne que chaque partenaire, interne comme externe, joue un rôle dans la bonne marche de la CoP (tableau 13), notamment ceux de parrain, animateur, facilitateur, expert en contenu, animateur de contenu, mentor, administrateur, membre fondateur, rapporteur, membre et technicien. Wenger et Snyder (2000) ont identifié une fonction majeure d'un membre en périphérie comme un invité dans une CoP, soit un facilitant pour le renouvellement de la CoP, donc à sa pérennité. Ces rôles prennent de l'importance en fonction des contextes et des objectifs de la CoP. Par exemple, le rôle d'animateur semble être un facteur stratégique dans le succès des rencontres de la CoP (Jacob, Bourhis et Dubé,

2005; Ramirez, 2006). Le rôle de parrain, lié au soutien de la haute direction face à la CoP, paraît être un élément majeur pour l'aspect stratégique à long terme de la CoP et les retombées dans l'organisation (Saint-Amant et Renard, 2005).

Tableau 13  
Liste des rôles dans une CoP

Rôles	Description
Parrain	Protecteur de la communauté lui offrant une reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation en veillant à sa visibilité, à ses ressources et à son importance stratégique.
Animateur	Guide et gestionnaire de la communauté ayant pour rôle d'assurer son développement, sa pertinence, son importance stratégique au sein de l'organisation ainsi que sa visibilité.
Facilitateur	Personne chargée de former un réseau parmi les membres de la communauté en encourageant la participation, en facilitant ou en amorçant les discussions et en dynamisant continuellement la communauté.
Expert de contenu	Gardien du champ de connaissances ou de pratiques de la communauté; centre de la connaissance tacite spécialisée.
Animateur de contenu	Gardien des connaissances explicites; chargé de chercher, de retrouver, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des membres à ce sujet.
Mentor	Membre expérimenté de la communauté chargé de l'intégration des nouveaux membres; explique les normes et les politiques de la communauté et sa place dans l'organisation.
Administrateur	Organisateur et coordonnateur des événements et des activités de la communauté.
Membre fondateur	Initiateur de la communauté et guide avant l'émergence d'un animateur; participe à l'élaboration de la mission et des objectifs.
Rapporteur	Responsable de l'identification et de la publication, sous forme de documents, de présentations ou de rapports, des savoirs pertinents, des meilleures pratiques, des nouvelles approches ou des leçons tirées de la communauté.
Membre	Personne appartenant à la communauté et participant aux activités et aux événements qu'on y organise; s'implique dans la communauté et participe à sa croissance.
Technicien	Personne chargée de surveiller et d'entretenir les outils de collaboration et d'aider les membres à les utiliser.

Source : Fontaine (2001). Keeping Communities of Practice Afloat. Knowledge Management Review, 4, septembre-octobre.

Le rôle de rapporteur pour la diffusion et la mise en application des pratiques semble influencer la pertinence d'une CoP auprès des membres et des organisations participantes (Burt, 2005; Jensen et Meckling, 1976; Wenger et Snyder, 2000).

Enfin, tous les autres rôles prennent une importance en fonction du contexte. Ces 11 rôles forment une structure de gouvernance qui peut être clairement désignée par des rôles explicitement établis dès l'implantation de la CoP et demeurer stable au cours de son existence (Gongla et Rizzuto, 2001; Lesser et Storck, 2001) ou simplement s'adapter en fonction des communautés, d'une façon plus flexible, par des rôles qui évoluent dans l'apprentissage (Lesser et Storck, 2001). D'autre part, les réseaux de gestionnaires influencent les décisions et les stratégies organisationnelles (Wiersema et Bantel, 1992). Les caractéristiques des gestionnaires, comme celles de l'âge et de l'éducation, affectent leurs décisions. Ainsi, les plus jeunes ou les plus éduqués vont avoir tendance à augmenter les ajustements organisationnels, comme de nouvelles structures et de nouvelles stratégies, alors que les plus âgés opteraient pour une forme de statu quo (Suredfeld, Tetlocke et Streufert, 1992); Wiersema et Bantel, 1992). L'attribution d'un rôle varie en fonction des tâches ou de l'interdépendance des pratiques entre les membres (DGA) (Kim, 1999) : plus il y a d'interdépendance, plus il y a de réciprocité ou de cohérence dans les actions collectives (Gulati et Garguilo, 1999). Plus un partenaire coopère avec un autre, plus il connaît les activités ou le rôle de l'autre, ce qui augmente la réputation d'un partenaire, établit le type de régularisation nécessaire et facilite le processus de coordination pour solutionner les problèmes (Heide et John, 1990). Aussi, comme la réputation est un attribut des partisans (Kouzes et Posner, 2002), elle varie en fonction des contextes. En période de calme, l'attribution se fait en fonction de la culture, de la relation et elle est plus distribuée d'égal à égal entre les partenaires, alors qu'en période de crise, elle est attribuée en fonction de l'expertise ou de la capacité à régler le problème (Collerette, 2002). Elle est en relation positive avec une meilleure productivité et une meilleure performance de la CoP (Gabris et Ihrke, 2000). La réputation est le prédicat le plus fort au niveau de la cohérence des actions collectives (Keller, 1986).

En conséquence, nous déterminons que la réputation pourra prendre une typologie entre centralisée et distribuée selon qu'il s'agit d'un individu ou de plusieurs individus qui influencent la CoP.

Après la réputation, la seconde dimension de la gouvernance est le choix du mode de régulation qui se construit à partir de la capacité du réseau (compétences) et de l'évolution dans le temps des relations (réputation) entre les partenaires. En particulier, la théorie souligne avec constance l'importance des processus formels (contrats) et informels (relations) de gouvernance d'un réseau (Poppo et Zenger, 2002). Le réseau se réajuste de temps à autre selon le stade d'évolution du réseau (Orlikowski et Yates, 1994). L'insuffisance des mécanismes formels de gouvernance est ainsi reconnue, y compris par les auteurs les plus attachés aux approches contractualistes, qui admettent les avantages des processus de gouvernance informels (Williamson, 1996). En même temps, ces processus informels semblent s'opposer aux processus formels, au sens où il existerait entre eux une relation de substitution (Gulati, 1995). La gouvernance semble alors devoir faire un choix de type alternatif en fonction du contexte. Forgues, Fréchet et Josserand (2006) proposent que, dans un processus de gouvernance, la partie formelle, qui se caractérise par des échanges explicites, centralisés, fragmentés, hiérarchiques ou seulement dyadiques, fasse appel au formalisme ou à la standardisation de processus, voire aux contrats formels, par exemple, avec la rotation des rôles d'animateur, de secrétaire et le recours à un contrat avec le consultant-chercheur dans notre CoP. À l'inverse, la majeure partie de la gouvernance est informelle dans un réseau, elle se caractérise par des échanges décentralisés, intégrés ou comparables au marché, ce qui laisse cette partie de la gouvernance tacite ou dans l'informel. Ainsi, le processus décisionnel, pour bien régulariser les échanges de types formel et informel, repose sur la qualité du processus décisionnel collectif. La régulation insiste sur le fait que les rapports marchands sur les marchés résultent d'une construction sociale et non d'une confrontation spontanée d'agents économiques (Boyer, 2001). Selon Boyer (2003), plusieurs modes de régulation peuvent coexister dans un marché. Un mode de

régulation représente tout ensemble de procédures et de comportements, individuels et collectifs, qui a la propriété de reproduire des rapports sociaux fondamentaux à travers la conjonction de formes institutionnelles historiquement déterminées, de soutenir et de piloter le régime d'accumulation en vigueur, d'assurer la compatibilité dynamique d'un ensemble de décisions décentralisées, sans que soit nécessaire l'intériorisation par les acteurs économiques des principes de l'ajustement de l'ensemble du système. Le régime d'accumulation est l'ensemble des régularités assurant une progression générale. Le régime d'accumulation est relativement cohérent avec les types de régularités, c'est-à-dire que les régularités permettent de résorber ou d'étaler dans le temps les distorsions et déséquilibres qui naissent du processus d'accumulation lui-même. La logique théorique qui guide le choix d'un mode de régulation n'est pas la minimisation des coûts de transaction, le contrôle des comportements opportunistes au sein d'une relation principal-agent ou encore dans l'équilibre d'un jeu répété, ni un principe d'efficacité économique ou un déterministe technologique (Boyer, 2001; North, 1990). Au contraire, le mode de régulation émerge des conflits sociaux et doit, la plupart du temps, passer par la sphère politique et la reconnaissance par le droit pour avoir un impact sur la dynamique économique (Boyer, 2003). Un espace de délibération et la formation du rôle politique sont déterminants dans la construction d'un mode de régulation (Boyer, 1991; Orléan, 1991). Le choix du mode de régulation s'inscrit dans la continuité et la logique des évolutions antérieures (Lordon, 1997). De là, l'importance de régulariser les occasions d'échanges informels ou les contacts directs approuvés par la haute direction (DG) (Collerette, 2010). Enfin, l'autorégulation du réseau s'appuie sur la relation et la politique, notamment sur l'avantage pour les haut-gestionnaires d'impliquer leurs gestionnaires intermédiaires tout en renforçant leur proximité sociale avec et entre eux afin de maintenir une stabilité au réseau (Bok-Tae, 2009).

Comme la contribution des membres d'une CoP est intentionnelle, volontaire et orientée vers le plaisir d'échanger des connaissances, la place des relations informelles (histoires, opinions, suggestions, commentaires, etc.) domine celle de la



formalité (ordre du jour, procès-verbal, règles, politiques, etc.) (Bollinger et Smith, 2001). Ainsi, le mode de régulation de la CoP s'inspire d'une approche hybride entre un minimum de standardisation (contrôle) et un maximum de flexibilité (relation) (Wenger et Gervais, 2005). C'est pour cette raison que les frontières de la CoP sont floues (Wenger et Snyder, 2000). En ce qui concerne les ententes partenariales, l'approche contractuelle indique traditionnellement que la régulation de l'échange varie de formelle à informelle (Lusch et Brown, 1996). C'est en fonction du stade de développement du réseau (mise en place, développement, retombées) ou de l'évolution des conditions d'échange entre contrats formels et contrats informels qu'un mode de régulation est choisi (Ring et Van de Ven, 1994). Il s'agit de trouver le bon équilibre entre les processus formels et informels pour assurer la continuité des relations entre partenaires. En plus, une fonction de la régulation est sa capacité à s'assurer que les bonnes actions sont faites dans l'intérêt du réseau ou de tous ses membres, soit sa capacité à sanctionner ses partenaires pour corriger les mauvais comportements vers de bons comportements (Putnam, 1993). Pour y arriver, la capacité de coercition du réseau sur ses partenaires se définit par la capacité d'une entité à contrôler ou à influencer une autre entité (Lusch et Brown, 1982), soit la capacité à rendre les informations symétriques entre les parties (Reynaud, 1988). Les mécanismes d'intervention pour appliquer une sanction peuvent être arbitrés (telles les formes de récompense, de punition et de menaces) ou non arbitrés (comme l'expertise et l'échange d'information) (Bowles et Gintis, 1998). Les comportements pour appliquer ces mécanismes sont dits coercitifs (quand sont utilisés des promesses, des menaces ou des recours légaux) et non coercitifs (quand sont privilégiées les requêtes, les recommandations ou les discussions portant sur la stratégie entreprise) (Frazier et Rody, 1991). En plus, les prises de décisions de la CoP peuvent être centralisées ou décentralisées. La prise de décision centralisée se concentre sur un membre (le DG face à son DGA). À l'inverse, les prises de décisions décentralisées sont laissées à l'autonomie de la CoP et non aux organisations (caisses), une forme de consensus ou d'intégration des intérêts des parties prenantes est généralement privilégiée (Boyle et Dwyer, 1995 ; Heide, 2003).

En conséquence, nous déterminons que la régulation peut être évaluée selon une typologie qui va de formelle (règle, standardisation) à informelle (discussions, relations), selon les conflits à résoudre.

Enfin, la dernière dimension de la gouvernance est la coordination des échanges d'un réseau. Elle se définit comme étant la gestion des interdépendances entre les tâches (Malone et Crowston, 1994). Il s'agit d'un moyen d'organiser et de faciliter les transactions entre composantes interdépendantes (Chandler, 1962). La coordination établit des protocoles, des tâches et des mécanismes de prise de décisions conçus pour atteindre des actions concertées entre des partenaires interdépendants (Thompson, 1967). Il peut s'agir d'objets intégratifs afin d'interconnecter différentes sous-unités (Lawrence et Lorsch, 1967). La coordination s'intéresse aux petites actions significatives dans un tout significatif (réseau) (Holt, 1988). Elle demande des ajustements continuels, intégrés et harmonisés des efforts de travail de chaque membre vers l'accomplissement de la vision commune (Singh et Rein, 1992). En fait, la coordination devient le choix de tâches dans l'objectif de les accomplir dans les meilleurs délais (*timely*), dans le bon ordre et en bonne quantité (Reezigt, 1995). Pour obtenir une bonne coordination, il faut coordonner (Kooiman, 2003). Les réseaux ont des structures d'autorité divisées d'un partenaire à l'autre et vivent une distance physique, cognitive et culturelle. Quand vient le temps d'exécuter des activités pour l'accomplissement des objectifs, le rôle de la coordination des tâches est crucial. La coordination peut souffrir d'un manque d'interfaces ou de mécanismes d'identification des limites, d'un manque de clarté sur les rôles, les procédures, les responsabilités ou d'un besoin d'un centre de contrôle (Bronder et Pritzl, 1992; Doz, 1988; Gerwin, 2004; Larson, 1992; Park et Ungson, 2001). La force des réseaux est l'action collective, or un manque de coordination se répercute dans une faiblesse au plan des actions collectives, elles ne sont plus cohérentes (Thompson, 1967). Dans certains cas, les coûts afférents à l'inefficacité de la coordination peuvent excéder les bénéfices du réseau (Park et Ungson, 2001).

Pour mieux comprendre les avantages que procure la coordination des tâches de notre CoP, une perspective axée sur la pratique clé devient intéressante. Elle est une connaissance nouvelle qui peut prendre une perspective d'innovation. Elle se coordonne par l'accès à des conseils et des habiletés d'experts à recombinaison des ressources (tangibles ou intangibles) existantes d'une nouvelle façon (Shumpeter, 1942). Ceci fait présumer que l'expert possède des informations idiosyncratiques sur la valeur de son invention (Shane, 2000). Ainsi, la coordination de la pratique incorpore un côté tacite, un savoir-faire difficile à communiquer et un côté codifié. Un tel savoir tacite est plus facile à appliquer par son propriétaire qu'il est de l'expliquer ou de le transmettre aux autres (Grant et Baden-Fuller, 2004) : une subtilité de la coordination qui demande une ouverture, une réciprocité, une confiance, un langage ou une compréhension partagée entre les partenaires. Une bonne coordination demande du temps et des coûts pour s'ancrer, ce dont l'approche transactionnelle ne tient pas compte (McEvily et Marcus, 2005). Les bénéfices de la pratique ne sont pas liés à la quantité disponible, mais à l'efficacité de son innovation (temps de recombinaison) et de son exploitation (Spender et Grant, 1996). Cette habileté de coordination de la pratique est en fonction de la capacité d'absorption ou des performances innovatrices antérieures des participants (Cohen et Levinthal, 1990; Szulanski, 1996; Zahra et George, 2002). En plus, la coordination peut être improductive lorsque les participants ne peuvent décrire leurs connaissances aux autres, que ces autres ne peuvent donc pas comprendre et, subséquemment intégrer : ces pratiques deviennent inutiles. De ce fait, les participants ont de la difficulté à développer une compréhension mutuelle, ce qui se traduit par une difficulté à coordonner l'applicabilité de leurs compétences à la réalisation des tâches (Ancona et Caldwell, 1992). La coordination d'un haut niveau de participation aux débats de la CoP est un bon moyen d'obtenir de meilleures pratiques clés. La coordination de la préparation de chaque DGA aux rencontres, son expertise, sa participation à tour de rôle lors de la CoP et surtout le rôle central de l'animateur à bien diriger la profondeur des débats et la participation de chacun, tous augmentent la qualité de la pratique.

En plus, une des fonctions majeures de la coordination est de prévenir ou de solutionner les conflits qui ne sont pas résolus par la régulation : on identifie ici les nouveaux conflits. Ainsi, la présupposition de base qui encadre une bonne gestion des conflits dans un réseau est qu'ils existent par le besoin d'une dépendance mutuelle et de la continuité de la relation, le réseau ne peut pas fonctionner sans ses partenaires. Même si toutes les conditions ou les bonnes intentions *ex ante* des partenaires étaient contenues dans une régulation des échanges ou comprises et claires pour chacun, il existe toujours des provisions restrictives ou de l'incomplétude dans une entente relationnelle. De ce fait, des conflits surgissent. La gestion de ces conflits devient un défi pour la pérennité du réseau. Parmi les réflexes de certains partenaires, ils peuvent se tourner vers leurs habitudes ou leurs façons de faire dans leur hiérarchie (caisse) qui diffèrent d'une organisation à l'autre. Les partenaires ont aussi la possibilité de recourir à l'externe, comme des avocats qui s'appuient sur des lois ou de la jurisprudence du marché. Ces façons de faire génèrent des conflits entre autorités (Junker, 2001) dont les effets collatéraux sont difficiles à évaluer, ce qui pousse les partenaires à trouver d'autres mécanismes de gestion de conflits (Goldberg, 1976). Les réseaux doivent donc trouver des solutions innovatrices pour régler leurs conflits, car après tout, ils sont des produits entre-deux. Ils doivent trouver des solutions qui ne proviennent pas de leur hiérarchie (ex : mesures disciplinaires) et éviter le recours aux tribunaux institutionnels (ex : rendre public). Dans un réseau, la réputation est majeure, car elle est basée sur la qualité de ses pratiques clés (réf : Williamson, 1985, p. 183-189). La théorie souligne la présence d'agences privées administratives qui servent d'autorité de résolution des conflits (Menard, 1997). Cette autorité agit comme mécanisme pour faciliter la gouvernance. Elle implique l'intentionnalité et la mutualité de tous les partenaires, soit une forme de décision unanime. L'autorité s'appuie sur le principe de la réciprocité entre les partenaires, c'est-à-dire sur une forme d'équité dans l'investissement (efforts) et dans le partage de la rente, comme le niveau de participation à la CoP et l'utilisation de la pratique clé. Le degré d'unanimité ou d'efficacité de cette autorité dépend du degré de dépendance entre les partenaires et de la complexité, voire de la turbulence de l'environnement (Dwyer et

Oh, 1988; Menard, 1996; Park et Ginarte, 1997a). En conséquence, pour maintenir une bonne réputation ou une efficacité relationnelle dans le réseau, les partenaires peuvent utiliser différents degrés d'intervention pour régler les conflits. Quoi qu'il en soit, lorsque les coûts se comparent au marché ou à la hiérarchie, ce dernier est préféré aux solutions du réseau. Par exemple, l'utilisation d'un consultant-expert auprès du marché est moins coûteuse que le temps de formation des partenaires pour obtenir une expertise; tout comme l'utilisation de la capacité de production organisationnelle qui est moins onéreuse que la construction d'une chaîne de production spécifique au réseau. Il s'agit d'une décision qui est en fonction des coûts et de la spécificité des ressources impliquées ou de l'importance du conflit pour la pérennité du réseau (arbitrage).

En fait, l'individu peut servir de moyen de coordination dans le réseau pour le faire avancer selon trois typologies évolutives de gestion (conflits ou non), notamment l'influence, le leadership (confiance) et le comité indépendant (figure 3). L'influence émane des études en sociologie qui attribuent à un ou à des partenaires un pouvoir (formel ou informel), une forme de réputation ou une capacité de bien intervenir afin de solutionner le problème de coordination par influence. Ceci est possible à la suite des propositions basées sur l'historique ou l'anticipation des comportements des autres, sur la base de compétences spécifiques et complémentaires ou sur la connivence ou l'amitié entre les partenaires (Ouchi, 1980; Grandori et Soda, 1995; Powell, 1990). L'influence sociale facilite l'obtention de l'intégration des intérêts de l'unanimité, voire d'une bonne majorité lorsque les partenaires d'un réseau ont une forte confiance entre eux (Friedkin, 1991).

Sur le plan du leadership, il est attribué avec la confiance des partenaires à un ou un petit nombre d'individus identifiés uniquement sur leur capacité à régler le problème ou leur compétence, par exemple une bonne réputation dans la haute technologie (Powell, 1996). Le leadership fait référence au niveau de confiance qui est attribué, ce qui lui accorde un degré d'autorité pour agir. Les principes de

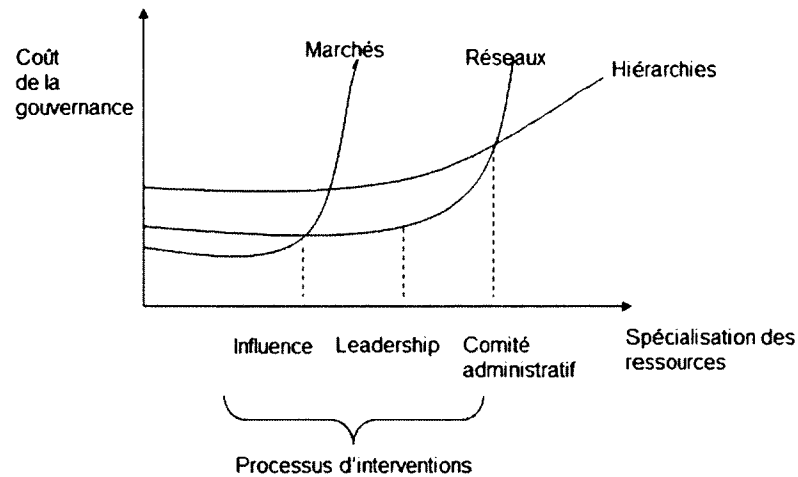
coordination sont basés sur le besoin de continuité de la relation et sur le niveau d'encastrement du réseau.

Enfin, le comité indépendant réfère à une notion d'arbitrage externe par une entité neutre qui a la réputation ou la compétence de le régler (Raynaud, 1997). Comme les relations d'un réseau sont basées sur les affaires ou sur la différenciation dans un marché, ce type de relation fait rarement intervenir une tierce partie pour régler ses problèmes et, encore moins, les rend publiques (Brown, 1984).

Au niveau du Groupe des sept, la coordination par influence peut se localiser dans la CoP entre les DGA. Le leadership peut être attribué à un DGA ou à un DG et le comité indépendant peut se comparer au consultant-chercheur ou ICZONE pour l'intranet. La coordination des problèmes internes se solutionnent plus facilement avec le soutien des réseaux informels (Barnard, 1938; Scott et Meyer, 1994). En somme, les brèches dans une entente peuvent être renégociées ou ignorées selon une rationalité coût/bénéfice. En ce sens, les réseaux ont tout avantage à garder leur arbitrage à l'interne et à créer leur propre Cour d'appel (Williamson, 1985).

Ainsi, la figure 3 démontre les différents processus d'interventions pour faire avancer un réseau, donc améliorer sa coordination selon une logique transactionnelle en fonction des coûts de la gouvernance et de la spécialisation des ressources, entre les marchés et les hiérarchies : plus l'enjeu (ressource) est important pour le réseau, plus le processus d'interventions doit être puissant. Ces trois processus d'interventions sont des processus de coordination. Ils peuvent être utilisés seul ou un mélange des trois, en passant de l'influence, au leadership (confiance) jusqu'au comité administratif (indépendant) (Menard, 2004). On sait que les réseaux sont formés par les hiérarchies tant et aussi longtemps que les coûts de gouvernance ne dépassent pas ceux du marché ou de la hiérarchie. En ce sens, les réseaux sont des entre-deux pour négocier du marché les meilleures ressources et les transférer dans la firme pour les spécialiser.

Figure 3  
Trois types d'intervention en réseau



Source: Medard, 2002

En effet, la coordination s'effectue avec le soutien des individus ou des processus (Huxham et Vangen, 2000; Ménard, 2004; Winckley, 2006). Au niveau de la coordination par les individus, elle prend la forme d'un leadership afin d'influencer les partenaires pour avancer, soit qui a le pouvoir d'agir dans le réseau ou qui a les ressources pour innover des pratiques dans une CoP. Les individus font partie des parties prenantes de la CoP : les acteurs. Certains ont le pouvoir et l'expertise pour influencer la CoP. Ils sont les instigateurs des processus. Ils prennent les décisions et agissent ou font agir d'autres individus pour l'atteinte des objectifs de la CoP. Ils sont les membres qui participent aux rencontres de CoP, ils débattent (Wenger, 1998). Pour les processus, ils sont des instruments formels autant qu'informels pour faire avancer la CoP. Ils peuvent prendre la forme de réunions, d'horaires de travail en équipe, de courriels, d'appels téléphoniques, de télécopies, etc. Ils sont les médias qui permettent aux individus de communiquer et d'avancer. Ils sont des guides pour la planification des activités, notamment le nombre de rencontres de CoP, le temps pour chaque rencontre, le nombre de participants par rencontre, les informations pour la préparation de la rencontre, un aide mémoire, une liste d'actions à faire dans un laps

de temps donné, le partage d'informations aux bonnes personnes, la validation des informations, l'accès privé aux données confidentielles, etc. Ils sont de puissants instruments pour planifier, organiser, contrôler et diriger la CoP. Par exemple, la planification de dates de rencontres de la CoP, la liste des pratiques à discuter, les actions à entreprendre avant et après les rencontres et l'avancement des travaux de la CoP, tous sont des instruments de coordination efficaces et efficaces. Les artefacts sont aussi d'autres exemples de processus, comme les procès-verbaux, l'ordre du jour, etc. (Wenger, 1998). Or, les technologies de l'information sont souvent utilisées comme les processus dans un réseau (Winkley, 2006). En conséquence, nous déterminons que la coordination de la CoP prend deux typologies, une passe par les individus, et l'autre, par les processus.

Enfin, la figure 4 résume les dimensions théorético-empiriques que nous avons obtenues de la littérature sur la gouvernance de notre CoP. Elle se fonde sur les points centraux de chaque dimension à partir de notre recherche empirique et théorique. La présentation s'inspire de Lefaix-Durand *et al.* (2006).



Figure 4  
Résumé théorético-empirique de la gouvernance de la CoP

Institution-environnement	Favorable	Ou	Non?
Ressources	Tangibles	et	Intangibles?
Type d'échanges	Transactionnel	_____	Relationnel
Réputation	Centralisée	_____	Distribuée
Régulation	Formelle	_____	Informelle
Coordination	Individus	_____	Processus

Pour l'institution ou l'environnement de notre étude de cas, nous cherchons à trouver et à comprendre comment l'institution favorise le réseautage et l'innovation des pratiques clés. Plus il est favorable au projet du Groupe des sept, plus il contribue à son développement. Puis, les ressources de notre CoP incluent celles tangibles et intangibles qui innovent. Notre recherche évalue toutes les dimensions qui éloignent l'opportunisme et qui favorisent l'accès à des ressources clés. Ensuite, le type d'échange passe de ce qui est transactionnel à ce qui est relationnel en fonction du contexte ou de l'évolution de la relation. Ainsi, la réputation est centralisée sur un ou plus d'un individu ou groupe, ce qui laisse la régulation devant des interventions formelles (règles) ou informelles (discussions). Enfin, pour ce qui est de la coordination, elle s'effectue par des individus ou des processus. Bref, avec le temps et l'apprentissage, notre modèle s'enrichira de typologies plus naturelles au Groupe des sept et que la littérature encadrera.

#### 1.4. Innovation de pratiques

En ce qui a trait à l'innovation de pratiques dans la CoP, elle constitue les retombées de la gouvernance de notre cas. La littérature identifie les retombées en fonction du temps de réseautage. Au début, il y a l'identification des pratiques à discuter, par la suite l'uniformisation des meilleures pratiques entre les partenaires, et enfin, à maturité, l'innovation de pratiques en imitant la concurrence ou en innovant de nouvelles pratiques pour se différencier (Wenger *et al.*, 2002). D'une perspective plus large, la CoP procure d'autres avantages. Nous allons discuter des processus d'identification des pratiques, de l'uniformisation, de l'innovation ainsi que d'autres avantages.

D'abord, l'identification des pratiques. La pratique devient un levier par sa spécificité organisationnelle (Rumelt, 1984) et contribue à une cohérence organisationnelle par sa dépendance envers les actions collectives des partenaires. Elle est à l'origine du critère majeur de réseautage, l'interdépendance (Williamson, 2005). Parce que la CoP est stratégique, elle requiert beaucoup de temps de la part de ses partenaires. La réputation des partenaires s'appuie sur leurs compétences (DGA) et aussi sur la qualité des pratiques (retombées). La perception des ressources apportées au réseau ainsi que la qualité des retombées du réseau sont des indicateurs réputationnels. En effet, il existe deux types d'investissement que les partenaires (caisses) font dans une CoP : le temps et leur réputation (Menard, 2002). Comme les retombées en réseau sont liées à la qualité de la réciprocité des échanges, plus un réseau avance, plus la réputation se construit, plus la compétence et la qualité des pratiques doivent être élevées (Ouchi, 1980). Les efforts des partenaires d'un réseau sont nécessaires afin d'acquérir des compétences et des capacités spécifiques au réseau. Ainsi, les efforts et la réputation des partenaires dans le temps produiront des pratiques. Ces dernières ont une incidence sur l'économie des coûts de transactions ou de production, sur la création de valeur (ventes) et sur la satisfaction de la clientèle, le tout ne pouvant pas être atteint par l'organisation. Une autre forme de

retombée est la quasi-rente. Les organisations s'engagent dans le réseautage parce qu'elles s'attendent à une quasi-rente résultant de leurs investissements spécialisés et de leur complémentarité de ressources (Madhok et Tallman, 1998). Pendant que la théorie des ressources dans les réseaux met l'emphase sur les rentes qui proviennent de la possession d'une ou des ressources rares à valeur ajoutée, celle des coûts de transaction s'appuie sur la non-déployabilité d'investissements conjoints faits pour anticiper les bénéfices à partager. En d'autres termes, la pratique clé (ressource inimitable) est créée grâce à la dépendance des compétences des partenaires (non-déployabilité d'investissements). Outre la retombée de la CoP, il y a son partage ou l'équité de sa rente entre ses partenaires. C'est ici qu'entrent en scène les avantages de l'opportuniste : il peut y avoir une rente sans mettre les efforts ou les investissements normalement demandés. Il semble que la gouvernance du partage équitable de la rente est faite en fonction de règles sur ce qui est observable (ventes, profits) et de mécanismes relationnels ou non contractuels. Le problème provient de la mesurabilité ou de l'équité de la rente. Quand les contributions des partenaires d'un réseau sont non vérifiables *ex post* ou peuvent être vérifiées seulement à des coûts extrêmes, la distribution de la rente devient complexe (Barzel, 1989; Ghosh et John, 1999). Pour ce faire, les réseaux utilisent trois processus pour rendre équitable ou atténuer la mesurabilité des retombées : la réputation, la négociation et l'autorité formelle. La réputation se construit à la suite d'une régulation des échanges entre les partenaires. Elle permet de continuer ou de diminuer les échanges si l'autre partie est perçue opportuniste, par exemple, par manque de réciprocité, une correction immédiate de la rente s'effectue et l'autre partie diminue ses retombées immédiatement. La crédibilité des comportements est à la base d'une distribution équitable de la rente et, à la fois, une menace de diminution ou d'annulation si la crédibilité s'atténue. Ensuite, pour la négociation, elle permet à tous les partenaires de mieux comprendre le processus de construction de la rente, donc sa distribution (Palay, 1985). Elle s'effectue par l'entremise de négociateurs désignés ou qui représentent les parties, dans un arrangement multipartite (Groupe des sept). Chaque partenaire peut négocier sa propre rente en faisant état de sa contribution personnelle.

Un débat s'enclenche. L'audience est engagée. Ce processus a comme avantage d'identifier les points d'ancrage pour évaluer la rente, possiblement trouver des points d'amélioration à la suite de la mise en place d'incitatifs de participation afin de mieux la répartir. Enfin, l'autorité formelle est un groupe d'individus en position d'autorité sur les producteurs et les utilisateurs de la rente (Sauvée, 2002), comme dans notre étude de cas, les DG ou à un autre niveau, la Fédération, voire la loi. L'autorité a comme objectif d'évaluer les arguments des parties prenantes, leurs avantages et leurs désavantages, et d'émettre une décision légale sur les retombées ou l'équité de la rente du réseau.

Pour arriver à rendre efficaces et efficients les processus de réputation, de négociation et d'autorité formelle, une ressource intangible est requise : la capacité relationnelle. Ainsi, cette dernière semble être une capacité clé à tous les réseaux (Dyer et Singh, 1998; Gulati *et al.*, 2009). Cette capacité soutient la confiance, le développement du capital social ou l'accès à de nouvelles ressources clés, l'innovation de pratiques et le partage équitable de la rente (Davenport et Snyder, 2006). Lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle identifie les opportunités du réseautage, à partir de relations interactives, et établit ces processus efficaces et efficients de gouvernance (Kale, Singh et Perlmutter, 2000; Lorenzoni et Lipparini, 1999) qui, de fait, expliquent les gains que certaines firmes obtiennent en réseau (Kale, Dyer et Singh, 2002; Kale et Singh, 2007).

Récemment, la littérature souligne que l'expérience passée de la relation entre les partenaires atténue les comportements opportunistes dans les réseaux subséquents entre eux. Elle facilite l'ancrage naturel vers les bonnes décisions pour les partenaires, à la suite d'un historique de confiance mutuelle, d'une bonne réciprocité, d'engagements informels et d'une loyauté éprouvée (Gulati, 1995; Gulati et Wang, 2003; Kogut, 1989; Park et Kim, 1997). Conséquemment, ces partenaires peuvent s'engager plus rapidement à échanger des compétences clés (Dyer et Singh, 1998; Zajac et Olsen, 1993), ce qui minimise les coûts d'apprentissage et de gouvernance

par la récurrence de tels partenariats (Gulati et Singh, 1998; Williamson, 1985). L'expérience accumulée par la récurrence de réseautage avec les mêmes partenaires contribue à améliorer la capacité à résoudre les conflits plus facilement (Kale *et al.*, 2000; Simonin, 1997) et réduit l'incertitude tout en améliorant la prédictibilité des retombées du réseau (Gulati, Lavie et Singh, 2009). En particulier, l'expérience entre les mêmes partenaires dans un réseau contribue à une meilleure sélection des partenaires, au choix plus naturel du mode de gouvernance ainsi qu'à la gestion efficiente (coordination) du réseau (Dyer et Singh, 1998; Gulati, 1999, 2007; Gulati *et al.*, 2009; Kale *et al.*, 2002; Lorenzoni et Lipparini, 1999). Ces capacités relationnelles améliorent la création de valeur dans le réseautage subséquent (Anand et Khanna, 2000; Gulati *et al.*, 2009). Malgré l'expérience de réseautage avec les mêmes partenaires, il semble que, si un partenariat n'obtient pas de succès, il sera difficile d'en obtenir dans le futur (Park et Kim, 1997; Hoang et Rothaermel, 2005; Goerzen, 2007). Certains facteurs tendent à expliquer l'insuccès de l'expérience en réseautage par une faible longévité de la relation, le manque de *fit* organisationnel et culturel entre les partenaires ou avec les capacités d'apprentissage. En plus, l'expérience en réseau tend parfois à devenir trop familière entre les partenaires, ce qui fait apparaître des comportements opportunistes et de l'asymétrie (Balakrishnan et Koza, 1993; Park et Kim, 1997). Aussi, selon les objectifs du réseau, les retombées peuvent être opposées, comme un type de réseau sur le transfert de savoir-faire ou l'innovation (notre étude de cas), qui génère plus de retombées et d'opportunités d'apprentissage qu'un réseau sur le marketing (Anand et Khanna, 2000; Merchant et Schendel, 2000). Enfin, l'expérience de réseautage entre les mêmes partenaires peut être improductive du fait de l'inertie des partenaires et des limites à leur capacité d'explorer d'autres opportunités (Goerzen, 2007; Lavie et Rosenkopf, 2006). Cet insuccès en réseau provient de la capacité d'absorption de réseau. Lane et Lubatkin (1998) ont décrit la capacité d'absorption d'un réseau comme étant des processus spécialisés qui dépendent d'attributs spécifiques du réseau comme le mode de gouvernance et la pertinence des compétences entre les partenaires : plus la

gouvernance est relationnelle, plus les partenaires sont compétents et plus la capacité d'absorption est forte.

Ensuite, l'uniformisation des pratiques interorganisationnelles. La littérature souligne l'importance de cette étape d'adaptation entre les partenaires pour trouver les bénéfices immédiats dans leur collaboration autant que pour tester leur niveau d'encastrement pour rendre stratégique le réseau à long terme. C'est ici que l'asymétrie d'information est aplanie. Les partenaires se font confiance pour se donner des informations plus confidentielles, voire des secrets.

En ce qui concerne l'innovation, elle provient d'un échange de ressources clés et de l'engagement des partenaires à la vision commune. L'innovation est incrémentielle et non radicale du fait qu'elle vise une décomposition des processus actuels pour les recomposer autrement, d'une façon plus efficiente et efficace. Il peut s'agir d'une mise à jour des pratiques actuelles ou d'un recentrage vers le client (membre). La complexité des processus internes provoquent inéluctablement des problèmes. Ces derniers font partie des fonctions de la CoP : les solutionner. Par la proximité des relations entre les partenaires, ces solutions peuvent être soutenues, voire accompagnées pour les adapter à la spécificité organisationnelle. C'est ici que le concept de soutien continu devient majeur.

Par ailleurs, il est important de reconnaître certains avantages qu'une CoP procure. Millen, Fontaine et Muller (2002) les catégorisent selon la perspective du membre (micro), de la CoP (méso) et de l'organisation (macro). Pour le membre, la CoP améliore la réputation professionnelle, la compréhension du travail des autres employés dans l'organisation, la confiance en soi et face aux autres membres, le développement de nouvelles façons de faire, les capacités relationnelles et techniques ainsi que l'expertise. Pour la CoP, elle augmente la satisfaction des membres, la créativité, la résolution de problèmes, la mise en commun d'idées et la qualité des décisions. Pour l'organisation, elle contribue à hausser la qualité des communications,

l'efficacité des projets, l'économie de temps, la rapidité d'action, la qualité des solutions et l'innovation. En plus, elle permet notamment d'éviter des erreurs, d'améliorer la perception que les employés ont de leur travail, d'améliorer l'indice de satisfaction de la clientèle, d'augmenter la réactivité organisationnelle, de créer une mémoire organisationnelle et une capacité à attirer et à retenir une main-d'œuvre rare (OCDE, 2004). La CoP stimule l'innovation (Soekijad *et al.*, 2004). Elle permet une plus grande productivité organisationnelle (Lesser et Storck, 2001). Elle favorise un meilleur développement technologique (Powell, 1998). Elle provoque l'isomorphisme, imite l'organisation qui est perçue la plus performante (DiMaggio et Powell, 1983). Qui plus est, un effet méta-organisationnel d'ordre économique bien connu est celui des externalités de réseau (Katz et Shapiro, 1981). Il traduit la possibilité pour un réseau interorganisationnel d'imposer un standard dans un marché concerné (ristournes, dons ou commandites).

Enfin, parmi d'autres avantages que la CoP procure, elle permet d'acquérir la solidarité des membres du réseau, qui aide à solutionner des problèmes personnels et influence vers les meilleurs comportements (Bentolila, Michelacci et Suarez, 2010) : entraide, soutien social, apprentissage, habiletés sociales, protection contre les erreurs, etc. En plus, la CoP favorise l'uniformisation des pratiques et même l'atteinte de haut standards ou de normes par l'innovation de pratiques qui se différencient dans le marché (Onyx et Leonard, 2010) : meilleure sollicitation des clients, meilleur encadrement des employés, meilleurs suivis des ventes, etc. Aussi, la CoP peut servir à orienter les investissements ou les dons et commandites dans la communauté, les ristournes, les implications des employés dans des associations primées. Par ces bons comportements organisationnels, la réputation de l'organisation (caisse) peut augmenter (Rooks, Tazelaar et Snijders, 2010). Sa proximité avec les acteurs institutionnels peut l'aider à donner l'exemple dans son marché (Cheung et Chan, 2010), voire influencer la réglementation ou l'institution (lois). La CoP est un moyen pour mettre en place un processus dialogique pour viser des retombées externes autant qu'internes, comme augmenter la satisfaction des parties prenantes et celle des

acteurs organisationnels (gestionnaires) (Ring, Peredo et Chrisman, 2010; Russo et Perrini, 2010).

## 2. PISTES DE RECHERCHE

À l'égard des pistes de recherche, la littérature identifie certaines tendances. À la suite du faible nombre d'études qui ont traité de la gouvernance entre des relations interorganisationnelles de gestionnaires, un axe de recherche a débouché sur des processus de gouvernance qui contrôlent ou influencent les comportements tout en contribuant à les expliquer (Charreau, 1996). Plus précisément, les recherches ont arboré des processus multipartites décisionnels qui intègrent les intérêts des parties prenantes tout en ouvrant sur l'imputabilité des décideurs, ce qui semble une voie vers la pérennité des réseaux (Fadeeva et Halme, 2002; Follet, 1942; Mintzberg *et al.*, 1996; Mansbridge, 2003; Urbinati et Warren, 2008). Le développement de la gouvernance des réseaux a été peu étudié dans la littérature, ce qui laisse entrevoir que des recherches axées sur les processus pourraient aider à combler, en partie, ce manque (Hoang et Antoncic, 2002). Les études sur la gouvernance des réseaux interorganisationnels se sont attardées sur leur structure, peu d'entre elles ont évalué les processus qui l'ont fait émerger. En conséquence, plus de travaux empiriques longitudinaux et qualitatifs sont nécessaires, soit des recherches axées sur l'intégration des processus et des retombées (*Ibid.*). Les mécanismes de gouvernance efficaces d'une relation interorganisationnelle demeurent encore à évaluer empiriquement (Lefaix-Durand *et al.*, 2006).

En plus, la littérature énumère que les retombées d'un réseau interorganisationnel se déterminent par trois types de compatibilité ou de *fit* entre les partenaires, notamment l'expérience relationnelle ou les affinités relationnelles (Gulati *et al.*, 2009) avec l'institution (Williamson, 2005; Weber et Copel, 2009), et la quantité et la qualité des ressources des partenaires ou l'homophilie structurelle (Ahuja *et al.*, 2009). Or, des recherches sont encore utiles pour identifier les



conditions d'efficience et d'efficacité pour le bon équilibre entre les *fit*. En d'autres termes, la littérature souligne les avantages de trouver le bon équilibre entre les relations autant à l'externe (politique) qu'à l'interne (encastrement) du réseau, mais de nouvelles études empiriques sont encore nécessaires pour trouver le juste équilibre entre l'externe et l'interne (Gavrancic, Courcy et Proulx, 2009; Pearce et Sims, 2002; Tepper, 2007) autant qu'entre les dimensions transactionnelles et relationnelles de la gouvernance, qui composent un réseau (Lefaix-Durand *et al.*, 2006; Williamson, 2005). Le type de retombées économiques semble être un attribut d'un réseau qui l'oriente à court terme, alors que les retombées morales ou sociales contribuent à un avantage distinctif (Weber et Copel, 2009).

Enfin, les communautés de pratique sont des centres d'innovation pour les grandes organisations (Swan, Scarborough et Robertson, 2002). Ces communautés s'adaptent facilement dans le contexte interorganisationnel, ce qui pose deux défis : construire un réseau de confiance solide et générer du capital social pour orienter son futur (Preece, 2003). De nouvelles recherches sont requises pour comprendre la profondeur ou le niveau d'encastrement des relations nécessaire pour maximiser les retombées du capital social (Shaker, 2010), pour mieux orienter les décisions et le développement en fonction des contextes des réseaux régionaux (Onyx et Leonard, 2010). De plus, il faudrait mieux comprendre comment le capital social peut utiliser les rumeurs pour obtenir de la valeur organisationnelle (Rooks, Tazelaar et Snijders, 2010). D'autres études se positionnent sur la recherche de façons d'influencer l'institution tout en redéfinissant de valeurs morales plus porteuses pour les peuples (Cheung et Chan, 2010) ou comment la théorie des parties prenantes peut tirer avantage du capital social (Ring, Peredo et Chrisman, 2010; Russo et Perrini, 2010). Peut-être que d'autres études avec les communautés de pratique interorganisationnelles peuvent trouver le moyen d'intégrer plus de chercheurs ou d'étudiants afin de mieux canaliser les projets, d'en tirer des leçons et d'éviter les erreurs coûteuses à se cloisonner pour faire à sa façon (Gannon-Leary et Fontainha, 2007).

Par ailleurs, notre étude s'insère dans une recherche qualitative et constructiviste sur les processus de la gouvernance. Elle intègre les relations avec l'institution (Fédération) et le réseau (encastrement) afin de trouver les processus qui placent notre CoP en équilibre. Cette dernière nous permet de rechercher un modèle unique au Groupe des sept sur les dimensions de la gouvernance, comme la réputation, la régulation et la coordination en fonction des trois composantes d'une CoP. Ces dernières sont évaluées autant économiquement ou explicitement que moralement ou implicitement.

### 3. RISQUES ET LIMITES

Sur le plan des limites d'un réseau, les facteurs qui diminuent le succès d'une CoP interorganisationnelle sont les différences de cultures entre les organisations ou les partenaires et les exigences des hauts gestionnaires (Leifer, 1999).

Avec le temps, certains facteurs clés peuvent faire défaut : notamment les technologies sont inutilisées ou inadéquates, la légitimité est remise en cause ou inexistante, le soutien de la direction tombe, les ressources sont insuffisantes ou la marge de manœuvre est inappropriée (Wenger *et al.*, 2002). Il est en effet clairement établi que l'usage d'un pouvoir coercitif et le développement de conflits ont un impact négatif sur la satisfaction économique et non économique dans les échanges (Gaski et Nevin, 1985; Geyskens, Steenkamp et Jan-Benedict, 2000). La vulnérabilité conflictuelle dans les relations est conceptualisée comme étant le fossé existant entre la confiance et la dépendance perçues (Svenson, 2004).

De plus, la logique de l'économie des coûts de transactions suggère que les difficultés rencontrées à n'importe quel stade de la transaction, par exemple une technologie, les droits de propriété, la mesure et le renforcement, vont mener à une augmentation des risques d'appropriabilité et convertir la gouvernance en un mode plus contrôlant, ce qui porterait les partenaires à maintenir leur position tout en

diminuant le partage de ressources clés : un pouvoir plus centralisé (Mansfield, 1994). Pour cette raison, le partage de ressources est une façon de distribuer le pouvoir ou de mitiger les risques de défaut des partenaires, comme l'opportunisme. La non-appropriabilité des retombées du réseau augmente les incitatifs des partenaires à tricher sur l'esprit du réseau et décourage l'action collective par des comportements minimalistes (Oxley, 1999). De plus, un manque de contrôle ou d'intérêt des supérieurs procure aux partenaires des raisons pour quitter la relation (Pisano, 1989).

Or, les fuites possibles des retombées d'un réseau ou de la valeur perçue des investissements dans un réseau sont des risques de défaut ou d'opportunisme perçus comme étant élevés, ce qui augmente les coûts de gouvernance ou de transactions dans un réseau (Oxley, 1999).

Aussi, les différences culturelles, d'éducation, dans la réglementation sur les investissements et le risque politique ou économique sont des variables qui rendent complexe une relation en réseau. Les différences culturelles créent une distance entre les cultures. Les différences de cultures sont des moyens pour évaluer les coûts associés à la mise en place d'une gouvernance. Ces différences émergent lors des difficultés d'intégrer ou d'uniformiser une mise en commun des cultures à la suite d'un manque de familiarités. Ces familiarités interculturelles proviennent d'une meilleure compréhension des systèmes voisins, notamment la législation, le pouvoir, l'incertitude, l'individualisme et la masculinité (Kogut et Singh, 1988). Shane (1994) évalue que l'acceptation du pouvoir ou plutôt une confiance généralisée dans un système diminue les coûts de la gouvernance, alors qu'un manque de confiance augmente les coûts de contrôle, donc ceux de la gouvernance.

À l'égard d'une défaillance dans la qualité du savoir dans un réseau d'innovation, comme le niveau d'éducation des partenaires, un faible niveau et un manque de formation représentent des compétences non pertinentes au développement du réseau (Davidson et McFetridge, 1984). Ainsi, plus la compétence

des partenaires, voire des individus qui sont directement dans le réseau, est non pertinente au projet ou aux objectifs communs, plus les coûts de transactions seront élevés du fait qu'il y a des intermédiaires en formation ou en tierces activités, qui augmentent les coûts de la gouvernance (Teece, 1977). En somme, plus les relations (confiance) sont fortes, plus les compétences immédiates répondent au projet, plus le projet avance, donc plus la gouvernance par l'échange de ressources supplée le marché sans la mise en place coûteuse de contrats avec le marché.

Au plan institutionnel, la réglementation sur les investissements peut limiter l'investissement en réseau (Contractor, 1990), de ce fait, augmenter les coûts de transactions pour une gouvernance. Le risque politique ou économique est une variable qui peut accroître les coûts dans le cas d'une récession, d'une crise économique, d'une instabilité politique, d'une guerre ou de terrorisme (Kobrin, 1976; Root et Ahmed, 1978). Les institutions peuvent restreindre la protection des droits (d'auteurs) ou des ressources clés, ce qui accentue les coûts de la gouvernance ou empêche la formation des réseaux interinstitutions (Park et Ginarte, 1997b; Rapp et Rozek, 1990). La taille et le secteur du marché institutionnel sont deux facteurs qui influencent le choix du mode de gouvernance (Contractor, 1990; Porter, 2004).

Pour un partenaire, plus il est impliqué dans des réseaux ou plus il a de l'expérience (antérieure) en réseau (Gulati, 1995), plus il aura tendance à choisir des modes antérieurs de gouvernance éprouvés en réseau parce que les firmes (partenaires) développent des routines qui soutiennent leur stratégie et leur organisation. Selon Nelson et Winter (1982) et Gulati *et al.* (2009), il semble que l'implication d'un réseau dans d'autres réseaux diminue les coûts d'adaptation à un nouveau réseau (souvent le temps à y consacrer). L'expérience antérieure en réseau facilite (avec les mêmes partenaires ou non) l'adaptation à travailler en réseau. La mise en place de structures de gouvernance connues des partenaires ou près de leurs réalités organisationnelles réduit les coûts d'adaptation. En somme, tout cela peut

aussi mener à l'inertie ou à un biais sur l'efficience ou l'efficacité d'un mode de gouvernance approprié.

Par rapport aux partenaires en réseau, certaines règles de coopération provoquent une contre-performance. L'innovation est difficile, notamment s'il y a de la jalousie face à la réussite des autres, si l'individu est le premier à faire cavalier seul, s'il n'y a pas de pratiques de réciprocité dans tous les cas et si quelqu'un se croit trop malin (Axelrod, 1999). Malgré que ces variables semblent représenter des coûts de gouvernance, ce qui influencerait le mode de gouvernance dans un réseau, certaines peuvent avoir un effet inverse (Davidson et McFetridge, 1984; Oxley, 1999).

Enfin, le choix pour se mettre en réseau réside entre ramener les transactions du réseau vers le marché (fin du réseau) ou établir des relations à long terme entre les parties. Il semble que, quand les activités sont standardisées et qu'elles ne requièrent pas d'actif spécifique ou quand la demande pour un produit ou service est incertaine, les firmes sont plus enclines à se tourner vers les relations avec le marché. Or, quand les tâches demandent de la connaissance et des habiletés et que la qualité est importante, les firmes se tournent vers des relations interorganisationnelles (Powell, 1987). Aussi, les réseaux interorganisationnels qui optent pour de mauvais incitatifs, surtout ceux qui ne viennent pas des partenaires du réseau (*bottom-up*), ont moins de performance innovatrice (Thorgren, Wincent et Örtqvist, 2009).

#### 4. ÉTHIQUE

Pour ce qui est de l'éthique dans la gouvernance des réseaux interorganisationnels, il reste encore du travail à effectuer (Weber et Copel, 2009). Comme la gouvernance se différencie de la gestion par son niveau stratégique décisionnel, surtout l'effet des décisions sur la société et son aspect moral, la place de l'éthique est significative (Institut de la gouvernance). Nijhof, Esch et Wil van (2004)

mentionnent que l'adoption d'un code d'éthique (formel ou informel) est un moyen d'inculquer des valeurs dans un réseau pour acquérir des comportements responsables chez les individus et les organisations participantes. Ce code d'éthique peut comprendre quatre aspects : les individus, les procédures, l'utilisation interne et externe des résultats ainsi que les procédures de soutien et les mesures de performance (Svensson, Wood et Callaghan, 2009). La divulgation volontaire d'un code d'éthique organisationnel s'appuie souvent sur un comité indépendant d'éthique réputé, ce qui tend à diminuer les risques de fraudes (Persons, 2009). En plus, l'imputabilité des gestionnaires ou la responsabilité organisationnelle peut faire l'objet d'une éthique qui combine les effets décisionnels sur la durabilité par rapport à la terre, à l'eau et à l'air dans une optique sociale ou environnementale (Othman et Ameer, 2009).

## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **CADRE OPÉRATOIRE**

Comme suite au modèle théorique exposé, nous allons développer un cadre opératoire pertinent et robuste. Dans les sciences de la gestion, l'observation nous révèle que plusieurs visions du monde se côtoient. Présentement, les chercheurs en sciences comportementales et sociales peuvent être réparties en trois groupes : 1) les positivistes essentiellement orientés vers les méthodes quantitatives; 2) les constructivistes qui s'identifient aux conceptions plus ou moins phénoménologiques et qui travaillent principalement avec des données provenant du discours (David, 1999); et 3) ceux qui n'appartiennent ni à l'un ni à l'autre, mais qui s'appuient sur des méthodes mixtes. Toute recherche en sciences de la gestion reflète une position épistémologique, que cette position soit affichée et revendiquée ou non (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003; Girod-Séville et Perret, 2007). Il s'ensuit donc que la cohérence entre les dimensions de la recherche, d'une part, et entre ces dimensions et le positionnement paradigmatique du chercheur, d'autre part, est une condition nécessaire pour garantir la validité de la recherche.

#### **1. POSITION PARADIGMATIQUE**

Selon Maxwell (1997), tout projet de recherche qualitative comporte cinq grandes dimensions interreliées : la situation problématique, le cadre conceptuel, la question de recherche, le cadre opératoire et la validité. Pour cet auteur, le lien qu'entretiennent ces différentes parties n'est ni simple ni linéaire. En effet, Maxwell conçoit ces cinq dimensions comme formant un système complexe, centré sur la question de recherche, tel que le tout est plus et moins que la somme des parties. À l'aide de ce modèle, l'auteur décrit le processus de recherche qualitative comme étant une démarche faite d'allers et retours continuels entre les différentes composantes du projet de recherche.

Aussi, selon Burrell et Morgan (1979), il existe trois catégories d'hypothèses pour approcher la théorie de la connaissance scientifique : 1) les croyances sur le monde social correspondent à ce qu'on désigne sous l'hypothèse de la vision du monde; 2) les croyances sur le statut de la réalité renvoient à l'hypothèse ontologique; et 3) les croyances sur la nature de la connaissance produite, son mode de constitution et sa validité forment l'hypothèse épistémologique. La combinaison de ces présupposés constitue ce que Khun (1962) a désigné sous le nom de «paradigme».

En général, la recherche de type qualitatif est associée au paradigme constructiviste. Les conceptions constructivistes affirment une préférence pour des recherches étudiant des phénomènes singuliers et en situation, c'est-à-dire idiographiques. Les recherches idiographiques s'opposent aux recherches nomothétiques qui, elles, visent à établir des lois générales en analysant l'aspect général régulier et récurrent des phénomènes.

En fait, le chercheur qui veut atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs doit pouvoir se mettre à la place d'autrui et percevoir ce qu'il ressent. Donc, l'empathie et le caractère idiographique de la recherche constituent deux critères importants de validité. Il faut leur ajouter les critères de la connaissance enseignable définis par Le Moigne (1995) : la reproductibilité, l'intelligibilité et la constructibilité.

Pour les constructivistes radicaux, la réalité qui mérite d'être étudiée est celle qui est construite individuellement par l'acteur social. Ils affirment que la réalité est totalement construite. En effet, la position des constructivistes interactionnistes est beaucoup plus nuancée. Dans cette conception, il est accepté que la réalité soit à la fois en nous et à l'extérieur de nous. Par ailleurs, ils soutiennent que la réalité, lorsqu'elle est construite, se voit toujours à travers un processus d'interaction intersubjective sociale (*Ibid.*).



Enfin, le choix de la voie d'exploration pour cette recherche ou, plus précisément le choix d'une approche qualitative, reflète d'abord notre préférence pour le paradigme constructiviste.

Pour bien circonscrire notre étude de cas, nous vous présentons les cinq dimensions de Maxwell (1997) : 1) l'ancrage avec notre problématique, 2) les mesures provenant de notre cadre conceptuel, 3) la question de recherche centrale, 4) la méthodologie du chercheur et 5) la validité de quoi? Nous nous servirons de ces dimensions pour structurer notre présentation.

D'abord, notre intérêt de chercheur porte d'abord et avant tout sur les stratégies interorganisationnelles. Plus précisément, ces stratégies sont considérées du point de vue du développement des compétences clés et des capacités dynamiques interorganisationnelles (Barney et Hansen, 1994; Hall, 2002; Teece *et al.*, 1997).

## 2. ANCRAGE AVEC NOTRE RECHERCHE

Épistémologiquement, la gouvernance interorganisationnelle peut être imposée par les hiérarchies partenaires ou construite avec ses subtilités uniques. Il semble qu'un mode de gouvernance imposé, contrôlant et directif ne fonctionne pas pour les réseaux interorganisationnels. En contrepartie, la littérature abonde sur la particularité de ces réseaux pour souligner que, à la limite, chaque réseau peut avoir son propre mode de gouvernance (Williamson, 2005). Entre une épistémologie positiviste et constructiviste, notre choix s'arrête sur cette dernière. Il n'existe ni cadre ni modèle d'analyse spécifique aux stratégies de réseau pour l'expliquer (Jarillo, 1988) peut-être parce qu'elle n'a pas d'existence légale (Tesson, 1997). Notre stratégie de recherche systémique et qualitative compose nos privilèges comme chercheur et souscrit à notre intérêt d'opter pour des écrits sur la gouvernance des pratiques d'un réseau interorganisationnel pour la construction d'une solution adaptée au Groupe des sept.

Ainsi, notre épistémologie de recherche est constructiviste sous une approche pragmatique entre les attentes de la hiérarchie des sept caisses du Groupe des sept et celles du marché. De ce fait, la gouvernance de notre cas unique s'accapare des meilleures façons de quoi? entre les attentes de la hiérarchie, de l'environnement ou de l'émergence. L'objectif de notre stratégie de recherche qualitative est de construire une solution à la problématique laquelle? du Groupe des sept et d'en modéliser les principales caractéristiques.

En effet, la gouvernance s'expose à deux types de perspectives, la hiérarchie et le marché. Le premier réfère à une gouvernance d'activités centralisées en une hiérarchie, comme dans notre cas unique, la caisse. Dans une grande coopérative comme Desjardins, il est plus près d'une bureaucratie au sens de Weber (1947). Ce dernier argumente que la bureaucratie transforme les actions sociales en actions rationnelles coordonnées. La centralisation du pouvoir (Fédération) procure une

meilleure main mise sur les ressources, une rapidité d'actions et tend à l'optimisation des coûts de transactions (Williamson, 1975). Avec le temps, l'organisation s'emprisonne dans une cage de fer (*iron cage*) selon Weber (1947). Utilisée à son extrême, la hiérarchie s'enlise dans des routines désuètes qui peuvent faire périr le réseau, c'est alors l'entropie, soit une vision qui cherche à minimiser les coûts de transactions et qui centralise le pouvoir décisionnel. La seconde perspective se rapporte à une décentralisation du contrôle vers l'externe, comme le marché. Par exemple, le Conseil du trésor au Québec émet couramment des billets (prêts) à ordre dont les banques et Desjardins peuvent s'enquérir par soumission, il s'agit d'appels d'offres accessibles à toutes les organisations admissibles. La coordination de l'acceptation des offres devient un partage négocié entre plusieurs parties prenantes : le meilleur l'emporte. Elle nécessite des ententes contractuelles, en partie explicites dans des contrats avec préférences et sanctions et en partie tacites basées sur la réputation ou la confiance envers les capacités dynamiques d'exécution des preneurs (ex : Banques ou Desjardins). Il s'agit ici d'une vision optimisatrice qui laisse le marché déterminer les prix des transactions sur la base des informations pertinentes disponibles (Fama, 1970). La coordination vise un contrôle sur l'efficacité des transactions basée sur l'accès universel de l'information pertinente à un moment donné : même prix pour le même produit ou service au même moment. À son extrême, le marché peut créer le chaos par une abondance d'informations.

Cependant, à la suite d'une multitude de changements dans le marché, comme l'effondrement des marchés boursiers, le modèle d'efficacité des marchés ne représentait plus le court normal des transactions. Pour y remédier, le mimétisme a été intégré (Orlean, 1994). Selon Barbe (2007), il permet d'obtenir des décisions axées sur la rationalité limitée et les comportements irrationnels des agents. Partant de ces irrégularités ou des imperfections du marché, leur exploitation, par des réseaux notamment, procure une profitabilité accrue, par exemple, l'émergence de syndicats bancaires et privés pour financer les projets en partenariat public et privé (PPP).

Ainsi, notre perspective se positionne comme un hybride entre la hiérarchie et le marché, notamment comme les réseaux interorganisationnels. Le fait de s'allier pour détecter les imperfections dans son marché améliore la rationalité limitée avec la combinaison de plusieurs décideurs, ce qui exerce une forme de contrôle ou de potentialité sur les anticipations ou les imperfections du marché (Freeman, 1997). Ce nouveau type de processus décisionnel établi lors d'un regroupement interorganisationnel introduit une nouvelle gouvernance hybride entre les organisations (Thorelli, 1986; Powell, 1987). Elle s'enchérit de processus décisionnels qui se situent entre la hiérarchie et le marché : un contrôle qui n'appartient ni à l'organisation ni au marché, un nouveau cadre décisionnel, ce que Williamson (1991) s'accorde à désigner comme un entre-deux (*in between*). Cet entre-deux peut être perçu comme étant une alliance pour combler le vide qui est laissé entre les organisations, ce qu'elles ne verraient pas autrement, par exemple, par comparable ou par parangonnage (*benchmarking*) (Ménard, 2004) sur la quantité de rebuts, la qualité des produits ou des services, les dépenses ou les ventes, l'utilisation efficiente et efficace de leurs ressources, notamment de leurs employés.

Or, les firmes qui possèdent une faible capacité relationnelle devraient choisir les transactions du marché ou celles en hiérarchie à l'opposé des mécanismes hybrides, comme les réseaux stratégiques, pour faire des échanges (Villalonga et McGahan, 2005). Le niveau de capacité relationnelle dépend des antécédents en réseautage (échange des ressources) et des efforts effectués pour la développer (Arthur, 1989; Kale *et al*, 2002). Le temps investi pour connaître un partenaire avant d'entrer en relation semble bénéfique (Bartlett et Ghoshal, 1992; Gulati, 1995). La littérature évalue que les capacités de gouvernance relationnelle sont liées aux capacités de sélection des partenaires (Santoro et McGill, 2005). Ainsi, les réseaux caractérisés par de bonnes capacités relationnelles et une forte confiance, voire une loyauté, possèdent un avantage concurrentiel (Barney et Hansen, 1994).

En ce qui concerne notre cas, au 31 décembre 2008, le Mouvement Desjardins comptait 513 caisses, une Fédération, la Fédération des Caisses populaires et d'économie du Québec (désormais, la Fédération) et d'autres entités instrumentales ou filiales de droits communs. Sur les 513 caisses, on dénombre 144 caisses de grande taille et 369 caisses de petite taille. L'actif de cet ensemble, dont la majorité se situe au Québec, est supérieur à 152 milliards de dollars. Les caisses contribuent à cet actif pour un montant de 103 milliards de dollars, soit environ 65 % du total du Mouvement Desjardins. La place des entités Desjardins est passée de 20 % à 35 % en 4 ans, ce qui dénote l'importance de leurs produits et services pour les caisses, donc la satisfaction des membres. Les assurances de personnes, de dommages, les valeurs mobilières, les cartes Visa sont tous des exemples que la satisfaction des membres des caisses du Groupe des sept est tributaire des produits et services des entités. Le réseautage Desjardins prend un nouveau sens, soit celui de trouver le meilleur service et produit pour satisfaire les membres : une perspective qui déplace le contrôle de la satisfaction des membres à l'externe de la caisse.

Notre terrain comprend sept caisses de grande taille avec une homophilie structurelle appartenant à la Fédération. Ces sept caisses proviennent de deux régions : Bas-du-Fleuve et Chaudière-Appalaches.

Toutefois, les multiples ajustements de la Fédération (fusion, centralisation du pouvoir, présidence, mondialisation, etc.) ont occasionné plusieurs problèmes. L'avènement d'une Fédération unique entraîne un déséquilibre marqué dans la répartition du pouvoir entre les différents groupes sociaux présents dans la coopérative financière. Les lignes de force entre ces différents groupes montrent une fracture horizontale séparant les managers et les administrateurs unis au sommet contre les employés et les sociétaires désorganisés. Le nouveau schéma coopératif, loin du modèle idéal de base et de celui où s'affrontent la politico-structure et la technostucture (fracture verticale), décrit dorénavant un modèle où s'opposent les

« administrants » (managers et administrateurs) et les « administrés » (employés et sociétaires) (Lambert, 1971; Desroche, 1976; Koulytchizky, 1999).

Selon Koulytchizky (1999), la recomposition de la fonction entrepreneuriale, dans ce type d'entreprise coopérative qui a conduit au rapprochement des managers des élus, se justifie par la complexification des économies, la rapidité nécessaire pour la prise des décisions, la négociation des prix, la souplesse d'adaptation aux événements, etc. Dans la Fédération, les ajustements du fonctionnement réel de la démocratie sont évidents. Pour les administrants (managers et administrateurs), la démocratie marche naturellement par proximité physique. Par contre, pour les sociétaires maintenant éloignés de la base, la démocratie fonctionne de manière virtuelle. On procède par réunions d'instances et consultations obligatoires, par la mise en place des élections et votes des rapports financiers et moraux, responsabilités qui ne reviennent plus aux politiques, mais aux services spécialisés et salariés de l'entreprise. Les nouveaux types de conflits engendrés par cette structure de gouvernance demandent des modes de gestion participatifs et le dépassement, dans les coopératives, de la culture qui fait des intérêts des membres leur seule préoccupation (Roy, 1998) : il n'est donc pas surprenant de voir émerger un débat sur la gouvernance. En effet, plusieurs parties prenantes posent la question de la distribution des rôles et responsabilités au sein du nouveau Mouvement Desjardins. Comment établir la juste part des rôles et responsabilités qui reviennent à la Fédération et aux caisses? Cette Fédération unique est perçue de plus en plus par les caisses à la base et les sociétaires comme étant déconnectée de la base. En se formant, l'association des directeurs généraux des caisses Desjardins se voit comme un contre-pouvoir dans la Fédération<sup>4</sup>.

De fait, le nombre de caisses de grande taille a plus que triplé en moins de dix ans à cause des fusions de caisses. Elles ont comme particularité d'être une unité distincte en gestion des avoirs (épargnes spécialisées). L'accroissement de la

---

<sup>4</sup> Revue DG, septembre 2004.

complexité de leurs décisions est devenu très frappant. On note actuellement que les stratégies actuelles de la Fédération répondent mieux aux besoins des petites caisses qu'à ceux des grandes caisses. Les caisses de grande taille posent de plus en plus la question de la pertinence des stratégies standardisées, ciblant de manière indifférenciée les grandes et les petites caisses que leur propose la Fédération.

## 2.1. Phénomène Groupe des sept et stratégie interorganisationnelle

Comme gestionnaire au sein du mouvement Desjardins, notre expérience de travail nous a amené à côtoyer un certain nombre de DG parmi lesquels se trouvent des dirigeants de caisses de grande taille. Les discussions que nous avons eues avec certains de ces dirigeants nous ont persuadés de conduire une réflexion personnelle sur la situation des caisses de grande taille et sur les stratégies qu'elles pourraient adopter dans les limites «acceptables» par la Fédération. Dans cette optique, il y a eu la formation du Groupe des sept. Or, notre intérêt de chercheur porte d'abord et avant tout sur la stratégie, notamment sur la stratégie interorganisationnelle. Plus précisément, nous considérons cette dernière du point de vue de l'utilisation de ressources pour développer des compétences clés et des capacités dynamiques internes du réseau (Barney et Hansen, 1994; Hall, 2002; Teece *et al.*, 1997; Saint-Amant et Renard, 2005) par l'entremise de compétences et de capacités des réseaux (Dyer *et al.*, 1998; Gulati *et al.*, 2009). Au terme de notre réflexion, notre décision a été d'approcher ce réseau (Groupe des sept) pour lui proposer de s'appuyer sur son réseau comme moyen pour créer de la valeur en développant des compétences clé et des capacités dynamiques dans son domaine, ce qui permettra aux membres une meilleure adéquation de leurs stratégies avec celles de la Fédération et de leur marché.

Par ailleurs, notre intervention sur le terrain avec notre protocole de collecte de données nous permettra d'extraire des données sensibles. Avec une analyse ou un filtrage fait au fur et à mesure de l'avancement des travaux, nous remplirons les typologies ou en feront émerger d'autres. Lorsque les nouvelles données ne modifieront plus notre modèle, nous aurons alors atteint une saturation théorique.



## 2.2. Mesures en provenance de notre cadre conceptuel

Spécifiquement à la mesure de toutes les dimensions de la gouvernance, nous décrivons l'institution, les ressources et le type d'échanges ainsi que les différentes parties de la gouvernance, la réputation, la régulation, la coordination et les buts économiques et sociaux. Mentionnons que ces dimensions deviennent des cadres de référence que nous identifions comme étant des typologies initiales pour notre collecte de données. Pour cette dernière, l'emphase sera mise sur les comportements des acteurs encadrés par les différents contextes.

Dans cette optique, le tableau 14 suggère une collecte de données afin d'identifier les changements dans les comportements des acteurs, les diverses activités en cours, l'effet du milieu ou du contexte sur les échanges ainsi que la satisfaction des acteurs. Avec le temps, la séquence acteurs-comportements-contextes-satisfaction crée des configurations. Ces derniers se classent dans les typologies de notre modèle de gouvernance (1. institution, 2. ressources, 3. type, 4. réputation, 5. régulation, 6. coordination, 7. buts économiques ou 8. sociaux). Ainsi, la séquence acteurs-comportements-contextes-satisfaction intégrée dans chaque typologie améliore notre modèle pour l'innovation de pratiques clés.

Tableau 14  
Tableau pour la collecte lors de l'observation

An/Typologies	2004	2005	2006-2007
<b>1. Institution (Fédération ou émergence)</b>	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction
<b>2. Ressources (tangibles ou intangibles)</b>	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction
<b>3. Type (transactionnel ou relationnel)</b>	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction
<b>4. Réputation (Concentrée ou distribuée)</b>	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction
<b>5. Régulation (formelle ou informelle)</b>	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction
<b>6. Coordination (individu ou processus)</b>	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction
<b>7. Buts économiques</b>	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction
<b>8. Buts sociaux</b>	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction	Acteurs-comportements-contextes-satisfaction

En premier lieu, la mesure de l'institution inclut le Mouvement Desjardins qui est considéré comme une institution au sens de Selznick (1957). Il est présent dans toutes les localités du Québec, ses employés proviennent de toutes les régions, de toutes les ethnies et autant les hommes que les femmes y sont représentés : le

Mouvement Desjardins est le miroir de sa société, le Québec. Par sa constitution coopérative, appuyée par la Loi des caisses d'épargne et de crédits du Québec, il est intimement lié aux intérêts des membres et il peut influencer la législation auprès du gouvernement. Il est une institution politisée au sens de Mintzberg (1986). Tous les avantages que la Fédération peut offrir au Groupe des sept sont cruciaux pour sa pérennité et sa capacité d'innovation. En plus, la Fédération peut le bloquer, voire le détruire advenant que les intérêts soient divergents (ex : Bezemer, Dulleck et Frijters, 2004; Habermas, 1987). Notre proposition sur l'institution du Groupe des sept est que la Fédération soit l'institution dominante du Groupe des sept. Nous établissons que la connexion avec l'institution fédérative est une façon de se connecter aux autres institutions : la mondialisation, les marchés financiers, politiques, légaux ou sociaux. La Fédération est une institution parce qu'elle est perçue comme étant un ensemble de règles politiques, sociales et légales intégrées qui établissent la base pour la production, les échanges et la distribution du Groupe des sept, par exemple, les règles d'élections, de droits coopératifs et de production de contrats de services (ex : Davis *et al.*, 1971, p. 6-7). Il semble admis qu'un réseau évolue avec l'environnement institutionnel dans lequel il se trouve (Williamson, 1996.). Le Groupe des sept s'insère dans le paradigme institutionnel de la Fédération. Pour amener la Fédération à soutenir les pratiques clés du Groupe des sept, il faut améliorer les déficiences institutionnelles par le pouvoir relationnel ou politique (Martinsons et Hempel, 1998) des DG. L'expérience et l'ancienneté Desjardins des DG peut faciliter ce soutien parce que les interventions seront faites en conformité avec l'histoire et la culture (Thornton, 2004). Nous nous insérons dans une logique de réciprocité et d'utilité institutionnelle (Mauss, 1967; Polanyi, 1957; Weber et Copel, 2009). Outre l'aspect contrôlant de la Fédération, elle est aussi au service des caisses, elle favorise donc le développement des affaires en réseau, notamment par des infrastructures adéquates (desjardins.com, intranet, AccèsD, etc.), le soutien d'entités crédibles pour sécuriser les échanges (VMD, Fonds Desjardins, Visa, etc.) et l'efficacité des processus décisionnels Desjardins (ex : Oxley et Yeung, 2001). De ce fait, la construction d'un processus relationnel avec la Fédération sera avantageuse du fait que, sous le principe

de réciprocité institutionnelle, même quand une décision génère des retombées adverses pour un partenaire, la procédure seule lui assure, avec le temps, qu'il recevra ce qui est dû de cette relation d'échange (Weber et Copel, 2009). Ce processus renforce la confiance que le Groupe des sept a envers la Fédération et son imputabilité décisionnelle autant que dans son intention de maintenir la CoP (ex : Sapienza et Korsgaard, 1996). Outre la dominance de la Fédération, d'autres institutions peuvent spécifiquement influencer la CoP ou les DGA. Dans certains contextes, la profession, le marché ou la famille (santé) peuvent être priorisés (Friedland et Alford, 1991). Par exemple, la profession de planificateur financier exige un haut niveau de conformisme à sa profession (profil d'investisseur, signatures de documentation spécifique, suivi de la clientèle, etc.), le marché régional des caisses impose des façons de faire différentes de celles de la Fédération (implication sociale, dons, commandites, qualité de l'emploi, richesse de la clientèle, etc.), enfin la situation familiale ou la santé des DGA peut les obliger à être absents, voire inefficaces. Il s'agit de les utiliser pour interpréter ou résoudre des problèmes (Thornton, 2004). Pour s'insérer dans le paradigme de Desjardins, la vision structure la logique du Groupe des sept. Comme suite aux entrevues et discussions initiales faites sur le terrain, deux logiques émergent pour s'aligner avec la mission de la Fédération, notamment le développement des affaires et la satisfaction des membres, ce qui est identifié comme étant une logique économique (court terme) et sociale (long terme) (Cable et Shane, 1997). Ceci dispose les comportements du Groupe des sept selon la proposition qu'il suit les mêmes règles et motifs que son institution (Montada et Kals, 1998).

En second lieu, sur le plan des ressources tangibles et intangibles, une description sera faite de leur utilité dans la chaîne acteur-comportement-contexte-satisfaction. Pour les ressources tangibles, les documents, formulaires ou rapports échangés, les courriels, les appels téléphoniques et les lieux de rencontre sont des instruments pertinents pour la transmission d'information. En ce qui a trait aux ressources intangibles, l'accent sera mis sur le temps de participation dans les

rencontres de la CoP, la qualité des interventions (expert ou non), la perception de la confiance entre les membres ou la satisfaction de la rencontre, des DGA et DG en général. En somme les relations se mesurent en fonction de la qualité, de la forme, du type ou des caractéristiques de la relation entre les partenaires du Groupe des sept. Mise à part l'institution, elle s'adapte, d'une part, selon les modalités de l'échange et, d'autre part, selon les comportements des partenaires. Les modalités de l'échange sont une forme de cadre statique ou descriptif qui est imposé. Il est externe aux individus et se mesure avec la distance géographique, le nombre de partenaires, la taille des caisses, le domaine d'activités, la fréquence des rencontres, les endroits, le niveau d'interdépendance des pratiques dans la communauté de pratique, etc. Les comportements des partenaires sont comme un facteur processuel qui se mesure principalement autour de la confiance (encastrement des relations) entre les partenaires. Il se développe avec le temps et la capacité relationnelle, voire l'affinité des individus dans une relation. Il désigne la réciprocité, l'intégrité, l'honnêteté, l'absence d'opportunisme, la prévisibilité, la compétence et la confidentialité de certaines informations clés échangées. Le mélange des modalités et du comportement ajouté à une notion temporelle établit le type d'échanges entre les partenaires. Comme l'élément central dans la nature des relations interorganisationnelles est le niveau d'encastrement, nous le désignons comme étant une typologie dans notre collecte de données. La confiance se bâtit avec le temps (Stoker, 1998) et ses principaux déterminants sont le sentiment des individus d'avoir une symétrie d'informations et une réciprocité (Reynaud, 1988), soit qu'ils reçoivent autant qu'ils donnent (Axelrod, 1984; Williamson, 1991). Ainsi, plus la CoP perdure, plus la confiance s'encastre : le temps devient une forme d'indicateur de confiance. Aussi, il semble que la satisfaction des partenaires et leur présence physique sont la façon de constater l'utilité de la CoP en tant que synonyme d'encastrement social (Barney et Hansen, 1994). Un processus axé sur la priorisation des activités de la CoP semble permettre d'augmenter l'encastrement de la CoP (Butler, 1991), surtout si les DG encouragent les DGA (ex : Barney et Hansen, 1994).

En troisième lieu, l'approche sur les coûts de transactions et l'approche relationnelle sont deux typologies intéressantes dans la gouvernance de notre recherche. En premier, selon Williamson (1979), les échanges soutenus par les coûts de transaction sont mesurés par les processus de contrôle sur les objectifs, les profits, les dépenses, les ventes, etc. Sur le plan relationnel, à la suite de la mise en place d'un climat de confiance qui se rapproche de l'encastrement (forte réciprocité), la relation se mesure avec le nombre et la qualité des contacts directs d'échanges (Collerette, 2010) soit par l'espace que le supérieur laisse au subordonné pour connaître ses intérêts, ses préoccupations, ses opinions, etc. (Bareil, 2010). Ainsi, ce sont les processus mis en place pour faire avancer la CoP, notamment les réunions de la CoP, les rencontres avant et après la CoP, l'audience avec le consultant-chercheur, les périodes de repas, les visites de locaux de la caisse, les rencontres avec les invités, etc.

En quatrième lieu, la mesure de la réputation contient les rôles des individus de la CoP ou ceux des invités, des consultants, des experts provenant de l'externe, qui sont utilisés en relation, selon Fontaine (2001) et Wenger et Snyder (2000). Par exemple, les rôles d'animateur et de secrétaire sont importants pour l'efficacité de la CoP. À un niveau macro, les rôles des DG envers la CoP offrent une perspective de l'existence d'une forme de hiérarchie dans la CoP et d'un soutien pour l'efficacité de la CoP. Les rôles d'experts ou de consultants externes favorisent l'innovation et le renouvellement de la CoP, donc sa pérennité.

En cinquième lieu, la mesure de la régulation de la CoP désigne les processus autant formels (rencontres) qu'informels (coulisse). En effet, la répétition d'activités dans un réseau crée une régulation entre ses membres ou une forme d'obligation sociale à être présent (Gulati, 1995). Les processus sont au cœur de la mesure de cette régulation (Gulati, Khanna et Nohria, 1994). Des processus d'apprentissage auxquels tous les membres peuvent adhérer dans le temps forment des occasions d'échanges, surtout d'applicabilité des connaissances dans les réseaux du savoir (Kale et Singh,

2007). Par exemple, nous identifions la CoP et les audiences avec les décideurs, parmi d'autres, qui sont deux processus cruciaux ou des occasions centrales d'échanges au Groupe des sept comme lieu de régulation autant pour les acteurs que pour notre collecte de données. La régulation émerge de la volonté de mettre en place un processus permanent pour régler chaque type de conflit.

En sixième lieu, pour mesurer la coordination, certaines recherches longitudinales caractérisées par des réseaux d'apprentissage et d'innovation, comme le nôtre, stipulent que les processus et les individus (participants) sont responsables de la coordination (Winkley, 2006). En effet, la gouvernance de réseaux intègre les buts individuels autant que collectifs entre deux construits : les processus et les individus. Les processus de soutien (IT, coaching, administration et intégration) influencent l'efficacité ou les retombées (Chiu et Chang, 2009). Selon Huxham et Vangen (2003), les individus en position donnent accès à des sources de pouvoir, comme les DG ou l'expertise de la Fédération. Les processus sont principalement pour la communication entre les partenaires, notamment les rencontres de la CoP, les courriels, les procès-verbaux, le site intranet ICZONE ou les appels téléphoniques. Sur le plan des participants, tous les individus qui interviennent favorablement ou défavorablement pour faire avancer (ou reculer) la CoP font de la coordination. Nous identifions une typologie de comportements, par exemple la participation dans les rencontres de la CoP, les interventions lors de la rencontre avec les DG, lors des audiences ou les discussions avec le consultant-chercheur.

Enfin, pour certaines autres mesures, comme les buts économiques et sociaux, la littérature les identifie comme étant des buts à court terme et à long terme respectivement (Weber et Copel, 2009). Ils sont des moyens pour un réseau de rallier les intérêts communs en créant de la richesse à court terme et en trouvant des façons de se différencier à long terme. Aussi, la satisfaction des membres est plus simple et plus efficace quand elle est faite par les acteurs. La proximité du chercheur avec les acteurs sur le terrain facilite l'extraction de signaux subtils (non-dit) qui se produisent

dans les discussions informelles des membres et qui ne peuvent être capturés formellement : une gestion de la performance du cas entre le formel et l'informel. En fait, cette activité saisit l'idéologie consensuelle (vision) des acteurs : leur raison pour l'action collective. Elle aide à réaligner les règles formelles ou les procédures contraignantes (Powell, 1987; Weber et Copel, 2009). En effet, nous avons extrait certains processus clés de la littérature sur les recherches qualitatives, spécifiquement avec la gouvernance interorganisationnelle. Par exemple, certains auteurs proposent d'avoir un ou des informateurs clés pour compléter l'informel (Kumar, Stern et Anderson, 1993). Pour nous aider à mesurer la gouvernance, certaines caractéristiques minimales semblent identifier ces informateurs, comme un nombre d'années de service suffisant pour connaître l'organisation, son niveau de crédibilité dans le réseau et dans la pratique clé. En conséquence, nous avons identifié le DG THE ainsi que le DGA THE comme nos premiers informateurs clés selon ces critères, d'autres s'ajouteront avec la confiance et le temps. Nous considérons l'informateur clé comme étant une valeur ajoutée à la collecte informelle. Cet apport crucial est une source importante d'information pour structurer des entrevues et des questionnaires plus pertinents pour ensuite les soumettre aux procédures usuelles de validation (ex : Armstrong et Overton, 1977). Ceci nous a permis d'extraire des données encore plus sensibles, donc près de l'essence de notre étude. Ensuite, lors de l'analyse, l'informateur clé facilite l'identification de différents spectres de signification, par l'alignement de nos discours ou avec les commentaires répétitifs des acteurs (Nunally et Bernstein, 1994) : une façon productive de demeurer pertinent et robuste avec le terrain tout en augmentant la crédibilité de nos données. Les subtilités de la collecte dans l'informel avec les caractéristiques de l'informateur clé nous ont poussé à utiliser des instruments à distance et d'autres à proximité. Les instruments à distance sont des questionnaires répondus seuls par un partenaire (DG ou DGA) parce qu'ils ont moins d'émotions ou d'effets sociaux que les instruments à proximité qui sont des entrevues en face-à-face ou par des appels téléphoniques qui dégagent des subtilités informelles (Baumeister, 1982; Dillman, 2000). De ce phénomène, formel-informel-informateur clé, la validation des configurations a occupé une place importante pour la production



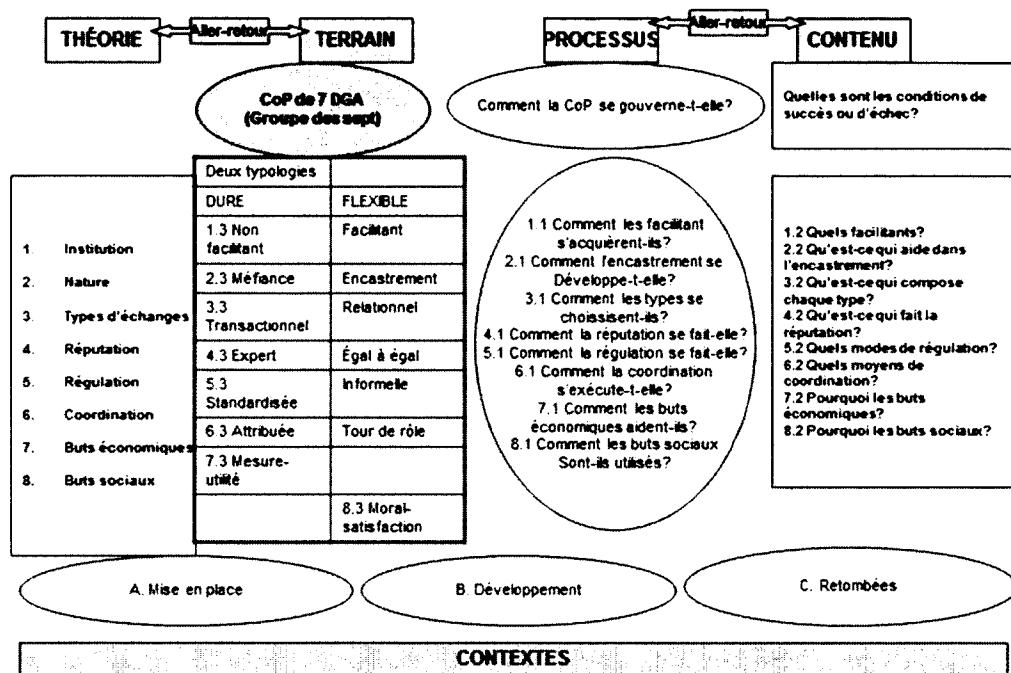
de notre recherche. Certaines configurations formelles peuvent être validées par le formel ou l'informel. D'autres configurations informelles pouvaient ne pas être validables par le formel, parfois, seulement l'informateur clé pouvait le valider : par exemple, la raison du non-retour du DG de la Caisse ALP, soit l'existence de conflits avec ses employés, ses dirigeants et ses gestionnaires intermédiaires.

### **2.3. Question de recherche**

En conséquence, nous établissons notre question de recherche comme suit : Comment les processus de gouvernance sont-ils utilisés par une communauté de pratiques interorganisationnelles de gestionnaires de Caisses pour l'innovation de pratiques? Et quels sont ces processus? Quelles sont les conditions de succès ou d'échec? Étude de cas faite auprès de sept grandes Caisses populaires Desjardins du Bas-du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches.

Par ailleurs, à la suite de notre modèle théorético-empirique, nous présentons à la figure 5 nos questions. Ce modèle permet d'éclater chaque typologie en sous-questions de recherche. Chacune d'elles apporteront des configurations ou l'émergence pour chaque typologie. Il s'agit d'une approche pragmatique qui guide le chercheur dans sa collecte de données : elle représente ainsi notre devis d'intervention sur le terrain.

Figure 5  
Devis d'intervention sur le terrain



En fait, une partie de la figure 5 décrit notre approche mixte de recherche soit par le processus et par le contenu (Grenier et Josserand, 1999). En plus, nous avons élaboré une représentation entre les allers-retours de la théorie et le terrain, d'un côté, et le processus et le contenu, de l'autre côté. Partant de notre cas unique, la CoP de sept DGA dans le Groupe des sept, nous identifions huit sous-concepts à la gouvernance de notre littérature : l'institution, les ressources, les types d'échanges, la réputation, la régulation, la coordination et les buts économiques et sociaux. Ensuite, nous définissons ces huit sous-concept sur notre terrain comme étant une typologie dure et une autre flexible, notamment 1) l'institution non facilitante ou facilitante, 2) les ressources tangibles ou intangibles, 3) le type d'échanges transactionnels ou relationnels, 4) la réputation centralisée ou distribuée, 5) la régulation formelle ou informelle, 6) la coordination individuelle ou processuelle, 7) les buts économiques identifiés par des mesures ou l'utilité, enfin, 8) les buts sociaux comme la morale ou la satisfaction des parties prenantes du Groupe des sept. Pour rendre opérationnalisable ces huit sous-concepts, nous formulons huit questions respectives

dans la catégorie processus et dans la catégorie de contenu. Ces questions sont divisées entre le «comment» (comment les facilitateurs ou les ressources s'acquièrent-ils, comment le type, la structure, la régulation, la coordination, les buts se choisissent-ils?), pour le processus, et le «quoi» (quels sont les facilitateurs, ressources, type, structure, régulation, coordination et buts?), pour le contenu. Le devis d'intervention sur le terrain prend forme. La modélisation de la gouvernance de la CoP se construit à travers des allers-retours entre la théorie, le terrain, la collecte sur les processus et celle sur le contenu. Elle se réajuste avec le temps et l'apprentissage des acteurs dans leur système. Ceci exige du chercheur une bonne appropriation des concepts et de leurs subtilités, une bonne connaissance du terrain, des acteurs ainsi que des instruments de collecte de données. Avec le temps, les habiletés du chercheur permettent une collecte de données de plus en plus riche, pertinente et robuste à la question de recherche. Par les configurations qui en découlent, la modélisation se bâtit puis, avec le temps et l'apprentissage, elle devient plus robuste et pertinente autant théoriquement que managérialement. La collecte de données entre 2004 et 2007. L'ordre et l'enchaînement des événements sont les objectifs pour atteindre une cohérence dans la fabrication de configurations dans cette partie. L'observation devient centrée sur les acteurs, leurs comportements et les contextes entourant la bonne gouvernance. Compte tenu que nous évaluons un cas unique, la collecte sur les processus est enrichie par la collecte sur le contenu, parce qu'elle devient plus profonde, donc plus détaillée. La collecte sur le contenu cherche à expliquer les raisons qui soutiennent la gouvernance de la CoP pour sa pérennité et la satisfaction des parties prenantes du chercheur et du Groupe des sept.

Outre ces sous-questions qui devraient répondre à la quête de configurations pour chaque dimension de gouvernance afin de construire un modèle représentatif, pertinent et robuste, nous pensons que certaines autres questions du tableau 15 doivent être répondues. En effet, sur le plan du processus de gouvernance, les parties prenantes sont centrales. Comme les retombées sont les pratiques clés, des questions les décrivent ainsi que leur intégration dans les caisses. Aussi, un concept responsable

de l'échec des réseaux est la distribution du pouvoir et la force du leadership, alors une question les soulève. Enfin, une recherche est une quête vers une vraisemblance qui émerge de problèmes, de défis, d'obstacles et de conditions pour le succès ou l'échec de notre CoP, une question y contribue. Enfin, toutes ces réponses devraient nous aider à répondre à notre question de recherche : Comment les processus de gouvernance sont-ils utilisés par la CoP pour innover des pratiques?

Tableau 15  
Sous-questions de recherche

5.1.1	Comment les facilitateurs s'acquièrent-ils ? 1.2 Quels facilitateurs ?
5.1.2	Comment les ressources s'acquièrent-elles ? 2.2 Quelles ressources ?
5.1.3	Comment les types d'échange se choisissent-ils ? 3.2 Qu'est-ce qui compose chaque type ?
5.1.4	Comment la réputation s'obtient-elle ? 4.2 Qu'est-ce qui fait la réputation ?
5.1.5	Comment la régulation se fait-elle ? 5.2 Quels modes de régulation ?
5.1.6	Comment la coordination s'exécute-t-elle ? 6.2 Quels moyens de coordination ?
5.1.7	Comment les buts économiques et sociaux aident-ils ? Quels buts économiques et sociaux ? Quelles sont les attentes du Groupe des sept ?
5.1.8	Quelle est la composition initiale des parties prenantes ?
5.1.9	Quelle orientation le modèle théorique a-t-il pris ?
5.1.10	Quelles sont les innovations de pratiques ?
5.1.11	Comment ont-elles été intégrées ?
5.1.12	Comment le pouvoir et le leadership sont-ils distribués ?
5.1.13	Quels sont les problèmes, les défis, les obstacles, conditions de succès ou échec ?
5.2	Comment les processus de gouvernance sont-ils utilisés par la CoP pour innover des pratiques ?

Ensuite, lors de notre collecte de données, nous filtrons les informations en fonction de «comment» elles sont effectives, efficaces, éthiques ou esthétiques (Checkland *et al.*, 1990), soit les informations pertinentes au cas (Prévoist, 1983) afin de trouver comment la CoP perdure dans le temps.

Bref, notre question de recherche émet comme proposition de base que l'innovation de pratiques clés est au cœur de la gouvernance du Groupe des sept et que sa modélisation est possible grâce à l'appui de la littérature. En plus, les solutions identifiées pour répondre à notre question de recherche dénouent, selon nous, la

problématique du Groupe des sept en tenant compte de ses contraintes de temps, d'argent, de compétence et d'accès à l'information clé.

#### **2.4. Méthodologie du chercheur**

Pour arriver à solutionner notre question de recherche, nous utilisons une méthodologie de recherche qualitative, la recherche-action (Prévost, 1996), que nous considérons comme pertinente pour notre étude de cas unique. Cette solution méthodologique nous aide à construire le modèle du Groupe des sept, autant théorique, empirique que méthodologique. Sur le plan méthodologique, nous optons pour une approche qualitative pour réaliser notre recherche. Trois principales raisons justifient un tel choix. La première se rapporte à la nouveauté du concept de gouvernance sous des réseaux interorganisationnels. La définition de la gouvernance reste encore à raffiner au plan interorganisationnel et son opérationnalisation repose actuellement sur des mesures considérées par plusieurs auteurs comme étant ambiguës (Arrègle et Quélin, 2000; Fung, 2002; Franke, 2005; Lefaix-Durand *et al.*, 2006; Leblanc, 2006). Pour valider certains éléments de définition et de mesure, le recours à une démarche méthodologique ouverte et souple, qui se concentre sur une compréhension profonde et détaillée du contenu du concept, est appropriée afin d'en extraire toutes les subtilités pertinentes, autant interorganisationnelles que scientifiques. La deuxième raison est liée à la nature des contraintes imposées par le contexte de l'étude. Le Groupe des sept, le cas qui fera l'objet de notre recherche, est un cas unique chez Desjardins. De plus, ce cas ne représente qu'un nombre restreint de caisses et de gestionnaires et sa réplication est limitée, ce qui exclut d'emblée le recours à une approche statistique pure. Enfin, la troisième raison découle de notre préférence personnelle pour le paradigme épistémologique constructiviste.

En conséquence, nous optons pour une recherche-action (Prévost, 1996) ayant comme mode d'investigation l'étude de cas (Gruyne *et al.*, 1984), plus spécifiquement l'étude d'un cas unique (Barzelay, 1993; Lesieur, 1996). Notons que la théorisation

ancrée de Glaser et Strauss (1967) aurait bien pu être une stratégie de recherche adéquate pour cette étude. Toutefois, en tenant compte du fait qu'aucun chercheur n'aborde sa recherche avec une table rase (Strauss et Corbin, 1990; Paillé, 1994) et que nous partons d'une problématique qui se construit, donc qui est encore provisoire, et que la littérature nous permet l'abduction de quelques hypothèses, en conséquence, nous avons écarté la théorisation ancrée comme stratégie principale. Par contre, le mode d'analyse des données utilisé dans notre recherche s'apparente à celui de la théorisation ancrée.

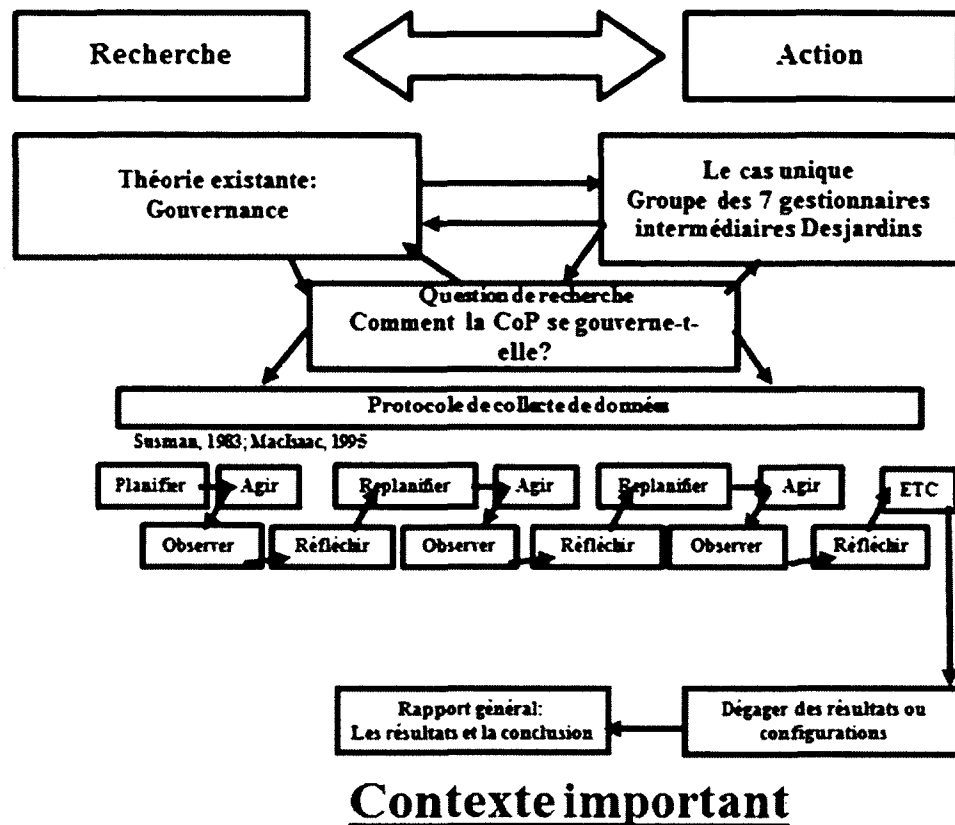
Nous avons choisi la recherche-action pour évaluer et décrire notre modélisation de la situation particulière du Groupe des sept. Elle nous permet de mieux la comprendre concrètement en tenant compte de la vision qu'en ont les acteurs (Checkland, 1981; Checkland et Holwell, 1998; Prévost, 1996). Notre étude s'identifie bien aux six attributs d'une étude de cas : le sujet est un phénomène contemporain, il a une signification théorique, il permet une observation détaillée dans un contexte de la vraie-vie, ce phénomène est évalué dans son contexte, son évaluation est effectuée de façon longitudinale et il permet l'utilisation de sources de données multiples (Yin, 1989). Notre étude de cas nous procure quatre avantages : une représentation holistique du problème, elle est appropriée au contexte longitudinal, elle permet une forte validité interne et elle peut s'adapter au contexte évolutif de la problématique. Cependant, elle se heurte à trois désavantages contrôlables, par exemple, le biais du chercheur comme leader de sa recherche, elle est coûteuse et sa validité externe est faible en termes de généralisation (Dick, 1990).

Par ailleurs, la CoP de DGA provient des sept grandes caisses au sein du Groupe des sept, elle sera notre univers de travail ou notre échantillon pour la recherche. Il est à noter que, pour une recherche qualitative, la notion d'échantillon s'exprime mieux en univers de travail. En effet, pour un chercheur oeuvrant dans ce type de recherche, son terrain de travail constitue son champ unique et complet d'action, c'est son univers de travail. La résidence en entreprise (DBA 950) nous a

permis de préciser et de valider notre problématique, de comprendre les objectifs communs des membres de la CoP, leurs attentes, le mode de collaboration que les membres de la CoP adoptent, d'identifier le type de membre et les conditions qui entourent le fonctionnement de la CoP, la participation des membres, etc. Elle nous a permis de collecter des données sur le contexte de mise en place de notre CoP. En conséquence, nous proposons un cadre opératoire à partir de notre problématique et de notre cadre conceptuel sur lequel nous nous appuyons pour mener notre recherche-action dans notre étude de cas.

Ainsi, le design de la recherche-action sur notre étude de cas unique est présenté à la figure 6. Il sert à définir les principales étapes de cette recherche.

Figure 6  
Design de l'étude de cas



En fait, la figure 6 décrit l'approche de la recherche qui consiste à lier le cas, la CoP des sept DGA, à la théorie existante de la gouvernance afin de supporter l'avancement de la collecte de données. En résumé, par itération, la proposition de recherche sera améliorée jusqu'à saturation théorique. Pour y arriver, un processus systémique et opérationnel, qui inclut les étapes intermédiaires, sert de plan de travail rigoureux et pertinent pour la production du savoir. Par la suite, sur le plan du protocole de collecte de données, selon Susman (1983), au début, un problème est identifié avec les acteurs et une action est prise : l'apprentissage dans l'action. Des données pertinentes sont observées, recueillies et analysées pour une réflexion ou un diagnostic collectif. Les conséquences, résultats ou trouvailles sont interprétées selon



l'axe de la question de recherche pour obtenir la meilleure action possible en fonction du contexte. Il s'ensuit un postulat collectif de plusieurs solutions possibles, par lesquelles un choix collectif ou un plan d'action émerge et est implanté pour un autre cycle. Ce processus se poursuit jusqu'à ce que le problème soit résolu. Notre méthodologie utilise le temps, la théorie, les experts et les acteurs du terrain comme source de cohérence, de pertinence et de rigueur : la validité en est la raison.

Par réplication des configurations, soit au fur et à mesure de l'avancement des travaux, avec les cycles, par apprentissage, des configurations (résultats) seront dégagées (Yin, 1989). Notre objectif est d'atteindre une saturation théorique des données : les résultats ou configurations. Cela signifie que l'ajout d'autres données ne sert plus à améliorer d'une façon significative les résultats. Il est pertinent de souligner qu'une recherche qualitative est limitée par le contexte dans lequel elle évolue. Son analyse est donc très importante pour permettre une transférabilité des résultats, sa généralisation vraisemblable, du moins son utilité théorique, méthodologique et managériale.

Entre autres, nous identifions six éléments découlant de notre design. Ainsi, nous regardons : 1) la théorie existante et la question de recherche, 2) le cas, le niveau et l'unité d'analyse, 3) le protocole de collecte de données, 4) le contexte et 5) les résultats avec la conclusion.

#### *2.4.1. Théorie existante et question de recherche*

Pour ce qui est de la théorie existante, l'examen de synthèse a validé les différents concepts et nous soutient dans l'évolution de notre collecte de données. Par hypothèse, induction ou abduction, nous testons continuellement la pertinence des modèles théoriques avec le terrain, les ajustons, les remplaçons et les validons. Par une succession d'allers-retours entre la théorie et le terrain, la structure de notre

modèle prend forme et représente mieux la réalité du Groupe des sept, tout en étant appuyé par la théorie.

En ce qui concerne la question de recherche, elle est une proposition initiale pour débiter la recherche action avec le cas. Elle propose la modélisation d'un processus de gouvernance de notre cas. Elle se distingue par sa flexibilité qui peut évoluer par apprentissage en une question plus pertinente au cas et à la recherche. Ainsi, même si la question ou la proposition de recherche est invalidée, comme l'hypothèse nulle, sa flexibilité lui permet de proposer un autre objectif de recherche (connexe), une seconde hypothèse en quelque sorte.

Aussi, la question de recherche devient flexible par la recherche de son invalidité, le cas négatif, afin de maintenir une flexibilité dans l'étude de cas (Yin, 1984). Ainsi, les méthodes par quête du cas négatif sont à la recherche d'un fait inconvenient ou encore d'un contre-exemple. Cette technique consiste à poser une question pour expliquer un problème et à essayer, par la suite, de la détruire en cherchant des preuves empiriques contraires (cas négatifs), c'est-à-dire de la reformuler.

Ce processus qu'amène la recherche du cas négatif enrichit et aide à approfondir la question de recherche. Il aide à l'enrichir lorsque le chercheur a trouvé un cas négatif. Il peut choisir de revenir alors à sa question et de la faire évoluer pour la diriger vers un problème plus pertinent autant empirique que théorique ou accepter le cas négatif. Or, le chercheur continue sa recherche tant qu'il juge ne pas avoir atteint la saturation pour terminer sa collecte, sa quête de données personnelles, empirique et théorique continue.

#### 2.4.2. Cas, niveau et unité d'analyse

Yin (1997) estime que l'identification claire du niveau et de l'unité d'analyse est la prémisse d'une bonne recherche qualitative. En ce qui concerne notre étude, le niveau d'analyse est la CoP de sept DGA, un niveau méso. Cela répond à la question : «Comment la CoP de sept DGA se gouverne-t-elle pour développer des pratiques clés?» Quelles sont ses conditions de succès et d'échec? Pour ce qui est de l'unité d'analyse, nous nous centrons sur un cas unique des sept DGA qui forment la CoP dans le Groupe des sept.

Par ailleurs, notre univers de travail est composé d'une CoP de sept individus qui occupent le rôle de DGA. Un seul cas peut servir d'étude de cas (Fichelet *et al.*, 1970; Mintzberg, 1979) s'il est bien analysé. Nous évaluons notre univers de travail comme une étude de cas unique. Notre résidence nous a permis d'établir les frontières de notre univers de travail, en sélectionnant, par exemple, un secteur d'activités pertinent et homogène, la direction de la gestion des avoirs (DGA). Cette direction a été identifiée par le chercheur et les DG de chacune des sept caisses comme étant prioritaire dans le projet. En effet, cette direction doit relever des défis ambitieux de développement des affaires et de satisfaction de la clientèle (membres). Elle regroupe plus de la moitié des épargnes des caisses. Elle émerge de caisses nouvellement fusionnées. Elle est récente depuis l'an 2000. Elle demande l'uniformisation de pratiques efficaces dans un premier temps pour uniformiser l'offre de services Desjardins. Puis, elle vise l'innovation de nouvelles pratiques pertinentes autant pour de nouvelles occasions d'affaires que pour satisfaire la clientèle. Elle combine une nouvelle équipe de planificateurs financiers qui doivent harmoniser leurs meilleures façons de faire. En fait, c'est le rôle des CoP interorganisationnelles d'innover et d'uniformiser les meilleures pratiques (Wenger *et al.*, 2002). Voilà la raison qui nous pousse à percevoir notre cas comme possédant les caractéristiques proches de la gouvernance, notre concept théorique et surtout pouvant répondre à notre question de recherche. De façon générale, tous les gestionnaires intermédiaires font partie de sept

grandes caisses populaires du mouvement Desjardins, notamment : Rimouski, Rivière-du-Loup, La Pocatière, Montmagny, Centre de la Nouvelle-Beauce, Saint-Georges et Thetford Mines. Pour notre rapport actuel, nous établissons que le niveau DGA forme un univers acceptable au doctorat.

En effet, le choix de cet univers de travail est à la discrétion du chercheur (Chandler, 1962; Yin, 1994). Il colle à la question de recherche et permet d'évaluer un concept théorique : la gouvernance. Il répond à un problème pertinent autant empiriquement que scientifiquement. Donc, il s'adapte naturellement à la question de recherche parce qu'il provient directement du terrain et est appuyé par une littérature pertinente. Le terrain est facilement accessible au chercheur. Il permet d'obtenir des relations de proximité et prolongées (Nieto et Perez, 2000). En ce sens, ce cas représente les caractéristiques les plus appropriées pour faire l'étude. Le problème empirique est appuyé par des théories existantes afin de constituer une problématique suffisante pour acquérir de nouvelles connaissances au niveau doctoral.

#### *2.4.3. Protocole de collecte de données*

En ce qui a trait aux données, elles représentent le cœur de la méthodologie de recherche du chercheur. En conséquence, un processus pertinent de collecte et une méthode rigoureuse d'analyse font partie de l'encadrement du chercheur. Sur le plan du processus de collecte de données, le chercheur s'appuie sur son protocole de collecte de données présenté au tableau 16.

Tableau 16  
Protocole de collecte de données

<b>Collecte de données</b>	<b>Forme</b>	<b>Place dans la recherche</b>	<b>Cible</b>	<b>Contenu</b>	<b>Limite</b>
1. Observations	Participante Passive	Centrale	CoP de DGA	Échanges entre les DGA-DG	Subjectivité du chercheur
2. Questionnaires	Écrite	Importante	DGA, DG	Questions ouvertes et fermées	Subjectivité des répondants
3. Entrevues	Semi-dirigée Questions ouvertes	Très importante	DGA et DG	Questions ouvertes	Écarts de perceptions
4. Groupes de discussion (audiences)	Semi-dirigée	Très importante	DGA Et DG	Questions fermées et ouvertes Validation de configurations	Climat de confiance Écarts de perceptions
5. Documentation	Écrite	Secondaire	7 caisses secteur des DGA	Procès-verbaux Notes personnelles Courriels Divers rapports financiers Organigrammes Etc.	Analyse du chercheur
6. Boule de neige (Informelle)	Appels téléphoniques Courriels Face-à-face informel	Très importante	DGA, DG, collègues, directeur de thèse	Notes personnelles	Confiance envers le chercheur Subjectivité du chercheur Proximité-distance du chercheur

Le tableau 16 identifie six modes de collecte de données. Premièrement, il y a l'observation participante qui est centrale pour notre recherche. Comme le chercheur cherche à ce que la CoP lève naturellement, ses interventions lors de la CoP sont très limitées. Il peut répondre à des questions. Il préfère utiliser d'autres méthodes avant ou après les rencontres formelles de la CoP, notamment la boule de neige ou l'audience. Pour cela, le chercheur a choisi d'être passif dans la CoP. Il observe le processus d'échange entre les DGA lors des réunions trimestrielles dans le but de

bâtir sa collecte de données. L'observation consiste à se coller à la séquence acteurs-comportements-contextes. Ainsi, le scepticisme, le sens critique, la logique, l'objectivité et le détachement sont des valeurs propres au chercheur (Prévost, 1996). Les capacités nécessaires du chercheur sont l'intuition, la perception des problèmes et l'imagination. Il doit maintenir un niveau d'écoute élevé, suivre et regarder l'évolution des échanges tout en participant passivement aux débats. Il s'approprie les faits. Il devient témoin de phénomènes latents qui peuvent échapper aux sujets, mais pas à l'observateur. Il prend continuellement des notes tout au long des échanges pour souligner des faits, des événements ou des phénomènes importants. L'observation requiert du chercheur une concentration et un éveil continu tout au long des échanges. La plupart du temps, un collègue chercheur de l'Université de Sherbrooke assiste aux rencontres, cela aide à contrôler les biais du chercheur. Il est impossible de tout capter. Cependant la systématisation de la prise de données est catégorisée, notamment, par les typologies de notre modèle ou les actions facilitent ou empêchent l'innovation de pratiques clés pour la CoP ainsi que l'identification des facteurs de succès ou d'échec. Cette typologie permet la maximisation du projet de recherche dans chacun de ses trois contextes spécifiques : la mise en place, le développement et les retombées. La connaissance des lieux par les participants limite les biais liés au milieu. Les participants et le chercheur se connaissent depuis plus d'un an, ce qui favorise un climat de confiance, donc une certaine richesse de données. Cela limite les biais dus aux participants. Cependant, l'effet Hawthorne existe, soit la seule présence du chercheur influence la recherche. À la fin de chaque rencontre, le chercheur se questionne systématiquement sur les principaux méta-facteurs impliqués dans l'observation (Everston et Green, 1986), qui sont : le contexte du chercheur, les systèmes d'enregistrement et de consignation des données, les unités d'observation, l'échantillonnage et les différentes sources d'erreur. Ces facteurs sont toujours évalués en fonction de la maximisation ou de la productivité de la collecte de données : pertinence et robustesse. Le rôle du contexte est décrit en fonction de sa relation avec le changement de comportements. Les systèmes d'enregistrement et de consignation de données sont les notes personnelles prises avant, pendant et après les

échanges. Elles sont conservées par le chercheur dans des endroits confidentiels à sa résidence. Les différentes sources d'erreur sont également prises en note par le chercheur, autant sur le plan du contexte, des acteurs ou des comportements d'échanges. Chaque participant aura préalablement autorisé le chercheur à effectuer sa recherche en signant ou retournant par courriel le formulaire de consentement de la recherche (annexe A).

Deuxièmement, le questionnaire (annexe B) est utilisé pour la collecte sur la nature des relations, l'encastrement, la confiance, la satisfaction des partenaires, la validation de certains éléments ou l'émergence : il est important pour notre recherche. Ainsi, il sert à appuyer les observations du chercheur et vise à constater l'évolution de la gouvernance. Il aide à trianguler certaines configurations ou à émettre des abductions de la littérature ou des autres méthodes de collecte de données auprès des DGA ou des DG. Il questionne divers facteurs de succès ou d'échec. Il est produit systématiquement, c'est-à-dire qu'il débute avec certaines questions, puis par apprentissage, certaines sont enlevées, modifiées ou gardées. Le tout vise à identifier les bonnes questions et les bonnes réponses (configurations) en relation avec notre modélisation. Cet instrument évite les biais dus au contexte, au participant, à l'instrument de mesure et au chercheur lui-même. Ce dernier valide ses questions préalablement avec un expert (directeur de thèse) ou les appuie directement avec la littérature pour une meilleure référence au concept évalué. Il fait un pré-test des questions auprès d'un ou deux participants pour aligner le langage, donc pour permettre sa compréhension et pour éviter les erreurs d'interprétation. Il ajuste son langage au terrain. Le questionnaire est ensuite administré au besoin, par exemple après chaque rencontre de CoP, à chaque participant. Chacun remplit le questionnaire seul dans un endroit discret ou par courriel. Il le remet au chercheur confidentiellement dans un délai prédéterminé, normalement une semaine. Le chercheur fait des suivis si les questionnaires ne sont pas bien remplis ou ne parviennent pas dans les délais prévus. Des consignes communes sont expliquées par le chercheur aux participants lors d'une rencontre de CoP pour une compréhension

uniforme ou pour répondre aux questions d'interprétation ou administratives. Les participants donnent leur consentement à remplir le questionnaire en retournant ce dernier dûment rempli.

Troisièmement, il y a l'entrevue semi-structurée, un exemple est inséré à l'annexe C. Elle est très importante pour notre recherche du fait qu'elle interpelle les DGA et les DG, les acteurs et les décideurs. Elle se déroule pour approfondir certains aspects, certaines configurations émergentes. Elle est effectuée à priori ou à posteriori, notamment pour la mise en place d'ancrage au concept ou pour tester des propositions émergentes. Elle a lieu en avril-mai et en novembre-décembre. Elle prend la forme d'entretiens directs avec des questions ouvertes (apprentissages, avantages, inconvénients, etc.). Elle initie ou complète la triangulation de la collecte de données. Elle tente d'approfondir le phénomène qui entoure la question de recherche. Elle permet de trouver de nouvelles voies à explorer. Elle aligne les pensées des acteurs : une vision partagée. Elle est l'ouverture à un dialogue entre l'interviewé et le chercheur. Elle contient la projection des intentions du chercheur avec son terrain. Elle est semi-dirigée parce que l'apport du chercheur se complète avec les réponses de l'intervenant, une participation bipartite. Le chercheur se laisse guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder des thèmes sur son sujet de recherche afin de récolter une compréhension de la réalité à construire. Chaque entrevue réunira le DGA et son DG. Toutes les entrevues sont menées par le chercheur pour contrôler les biais de l'intervieweur. Un collègue de l'Université de Sherbrooke y assiste pour contrôler les biais du chercheur. Elles ont lieu dans les milieux naturels des acteurs, soit leurs caisses ou par conférences téléphoniques. Elles sont planifiées et se produisent dans des endroits exempts de bruit fortuits. Elles sont d'une durée de 90 minutes et sont enregistrées. En début de chaque entrevue, le formulaire de consentement d'éthique de la recherche autorisé par les intervenants leur est rappelé. Ils donnent leur approbation en assistant à l'entrevue. Les intervenants reçoivent, sept jours avant l'entrevue, la documentation complète : le formulaire de consentement (déjà autorisé), la date, le lieu, l'horaire, les questions



d'entrevue ainsi que certains documents à fournir (annexe D). Ils seront contactés au moins deux jours avant l'entrevue pour confirmer la rencontre, pour obtenir le consentement des intervenants et la documentation et pour vérifier la possibilité d'avoir des éclaircissements face aux questions. Le chercheur s'assure qu'il a le matériel nécessaire : un dictaphone fonctionnel avec cassette d'une durée suffisante, une copie du formulaire de consentement et des questions pour chaque intervenant ainsi qu'un journal de bord pour prendre des notes au fur et à mesure de l'entrevue. Le chercheur garde une neutralité tout au long de l'entrevue. Il donne son opinion pour obtenir des réactions ou des opinions afin d'approfondir certains thèmes ou concepts. Il est vêtu convenablement et est enthousiaste face aux intervenants. Au téléphone, il utilise un ton clair et adapte un débit adéquat pour tirer profit au maximum de l'entrevue avec chaque participant. Il vise la simplicité des questions et un tour complet des réponses. On estime qu'une à deux entrevues par typologie ou leurs croisements sont suffisants (Miles et Huberman, 1994). Les contraintes pratiques peuvent aussi obliger la modification des critères. La collecte de données est arrêtée lorsque la saturation empirique est atteinte. C'est pour cette raison que, habituellement, l'analyse est faite au fur et à mesure que la collecte de données progresse. Grell (1986) souligne que les entrevues sont le récit souvent oral (entrevue intégralement enregistrée et intégralement transcrite), court (moins de deux heures) et topique ou relatif à la problématique (ne porte pas sur l'activité complète de l'interviewé). En général, il ne convient pas d'accumuler un trop grand nombre d'entrevues puisqu'il devient difficile de traiter l'ensemble du matériel. La question de la saturation empirique prend ici toute son importance : le chercheur doit voir à compléter son matériel au fur et à mesure de sa recherche afin de déterminer l'endroit propice pour terminer.

Quatrièmement, l'utilisation de groupes de discussion ou d'audiences sont très importantes pour notre recherche. Elles permettent de valider systématiquement les résultats et d'obtenir d'autres informations pertinentes pour l'apprentissage après chaque rencontre de CoP. Elles englobent tous les participants, DGA et DG

(décideurs politiques) ou d'autres personnes clés (collègue chercheur, expert externe, autres gestionnaires intermédiaires, etc.). Cela permet d'enrichir les résultats, de les valider en regroupant les participants : la validation par l'audience (Dick, 1999c). Après chaque CoP, une présentation actualisée des résultats est faite. Ensuite, certaines questions sont soulevées pour innover d'autres configurations ou approfondir d'autres aspects connexes à la modélisation ou au projet de recherche. Les participants donnent leurs avis à tour de rôle. L'audience permet d'enrichir, de valider, de supprimer et d'orienter le projet de recherche. Les interactions dans le groupe sont confrontées à des relations hiérarchiques et de pouvoir. En plus, le chercheur améliore sa relation de confiance avec les acteurs et son rôle consultant-chercheur est de mieux en mieux défini. Un respect des opinions des individus est demandé par le chercheur. Chaque intervenant est informé de ses droits (annexe A) et de ses devoirs de s'exprimer afin d'améliorer son projet. Ces audiences sont planifiées à l'avance : février, avril, juin, septembre et décembre. Le chercheur aura au préalable confirmé la tenue des rencontres, la disponibilité de la salle, des documents supports requis ainsi que la présence des participants.

Cinquièmement, la documentation (annexe D) demeure une liste de documents et d'artéfacts récoltés en fonction des intérêts du chercheur et du déroulement de la recherche. La documentation est accumulée tout au long de l'année. Au fur et à mesure de l'apprentissage, d'autres documents ou artéfacts peuvent s'ajouter. La documentation a un rôle secondaire. Elle valide, appuie, infirme ou confirme certaines questions ou configurations. Elle devient une dimension importante pour la triangulation des informations dans plusieurs cas. Elle donne accès aux informations d'ordre économique comme les ventes, les objectifs, la rentabilité des membres, les trop-perçus, etc.

Sixièmement, le chercheur a voulu faire d'une source d'information un élément très important pour sa recherche, la méthode boule de neige (*snowball sample*) ou informelle. Sur le terrain, l'échantillon par filière, en cascade ou par boule

de neige désigne souvent une façon de constituer l'univers de travail par homogénéisation (Pires *et al.*, 1997). Cette technique est très utile si l'accès aux données est difficile ou si le matériel concerne des données cachées (*hidden data*). Ces problèmes peuvent être dus à la mobilité ou à la dispersion particulière de certains groupes, à la nature intimiste et délicate de certaines questions, à des attitudes d'autodéfense du groupe, enfin, au climat de confiance. Grâce à un premier informateur clé ou à une personne-ressource, le chercheur trouve l'accès au prochain informateur, procédant ainsi par contacts successifs. Ce sont la création et le maintien d'une relation ou d'un réseau de contacts autour du terrain et de la problématique qui s'installent. Dans ce cas, on doit réfléchir à posteriori sur la portée et les limites de l'échantillon pour adapter l'objet et les propos aux informations auxquelles on a pu avoir accès afin de ne pas perdre notre personne-ressource (informateur clé). Cette technique permet de découvrir certains filons qui ouvrent de nouvelles voies à explorer ou simplement pour valider certaines données. Cette technique s'obtient par plusieurs moyens, notamment par des entretiens téléphoniques planifiés ou à l'improviste, des courriels d'information ou des discussions informelles en face-à-face. Pour y arriver, le chercheur utilise un contact téléphonique systématique avec tous les participants (DGA) avant chaque rencontre. Il s'informe de leur situation, les bonnes et mauvaises nouvelles, la pratique qui sera discutée, leur degré de satisfaction, etc. Il s'encastre dans son projet, le climat de confiance augmente. Il ouvre la discussion sur la satisfaction de leur supérieur et des autres intervenants pour obtenir des informations latentes qui lui seraient difficiles d'obtenir autrement. Il repose tous les contacts sur la création et le maintien d'un climat de confiance entre l'interlocuteur et le chercheur. Il s'assure de la satisfaction de l'interlocuteur avant de terminer la conversation. Cette étape occupe une place très importante pour la bonne marche du projet de recherche. Avec le temps, certains participants sont plus près et ont une forte confiance envers le chercheur, l'identification de ces personnes et la qualité d'information qu'ils procurent forment la méthode boule de neige.

Finalement, pour planifier les interventions du chercheur, un plan de travail est présenté en annexe E.

#### 2.4.4. *Méthode d'analyse des données*

En parallèle avec la collecte de données, un plan ou une méthode de codage des données pour chaque typologie (sous-concept) est élaborée. Elle s'appuie sur Miles et Huberman (1984) qui proposent trois concepts génériques, soit les acteurs qui interviennent, les activités menées et les éléments du contexte. Sans limiter la portée de ces concepts, lors des séances d'observation du chercheur, une attention est portée sur les significations des comportements des acteurs, leurs activités, leur type de participation, leurs relations et les milieux d'action.

En conséquence, la délimitation du processus étudié revêt une place prépondérante pour la réussite de la recherche (Nieto et Perez, 2000). Van de Ven et Poole (1995) proposent de prendre l'optique d'un processus de changement. Ainsi, la forme, la qualité ou l'état du cas dans son contexte dans le temps sont des façons de contenir l'objet étudié. Le moteur du changement ou le processus du pouvoir dans notre recherche est dialogique : après confrontation, le plus fort l'emporte. Une bonne description de l'objet étudié se fait aussi en reculant le plus loin possible dans le temps pour bien décrire, donc pour comprendre le Groupe des sept. Notre étude est délimitée dans le temps par une description de l'histoire des relations d'équipes entre les gestionnaires du Groupe des sept. Outre leur propre histoire, elle inclut aussi celle des sept grandes caisses ainsi que leur supra-système Desjardins pour une meilleure compréhension de l'univers de travail. Elle élabore aussi sur leur contexte, soit leur environnement et des situations ponctuelles. Par la suite, le début de la recherche en 2004 fixe une limite dans le temps. Elle sera faite sur une période de trois ans jusqu'en 2007, ce qui contient l'univers de travail.

Or, une méthode d'analyse de données répond à la question : comment le chercheur passe-t-il d'un amas de données faramineuses provenant du terrain à une conclusion finale de quelques pages? (Miles et Huberman, 1994) L'analyse de

données vise trois étapes : la réduction des données, la présentation des données et la conclusion (modèle/vérification/prise d'action).

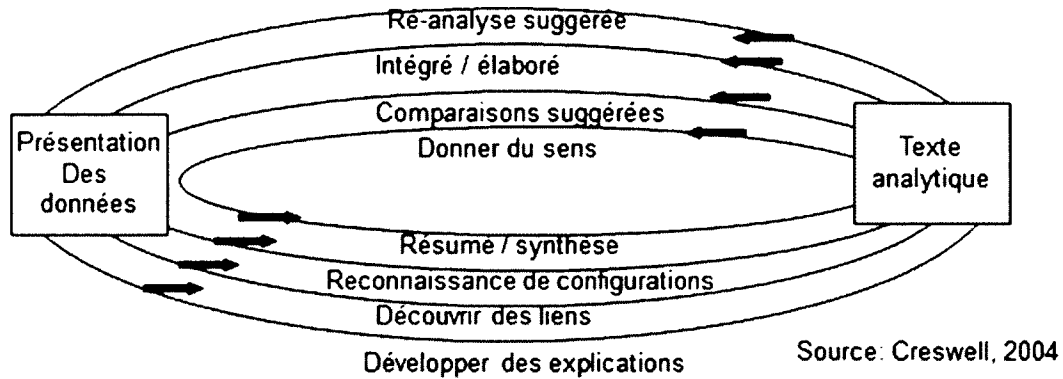
D'abord, la réduction des données est un processus qui diminue l'univers potentiel de données d'une façon anticipée et choisie par le chercheur. Ce dernier s'entoure de son concept de gouvernance, de sa question de recherche, de son cas d'étude et de ses instruments de mesure. Il synthétise toutes les notes, entrevues, questionnaires, documents, sommaires de données, codage, thèmes trouvés, les *clusters* et les histoires écrites, tous des véhicules valables pour sélectionner et la condenser des données.

Ensuite, la présentation de données est l'ensemble des données organisées et compressées qui permettent la prise d'action ou la modélisation de la conclusion. Il s'agit de la seconde étape de l'analyse. Le chercheur a besoin de voir l'ensemble raisonnable de données pour réfléchir et structurer ses pensées afin de trouver des significations, thèmes, *clusters*, voire nos configurations. La structuration peut prendre la forme de résumés structurés, vignettes, synopsis, diagrammes et matrices avec textes (pas seulement des nombres).

Enfin, la modélisation de la conclusion et la vérification forment le processus d'interprétation, soit la construction de significations en provenance de la présentation des données. Parmi certaines méthodes disponibles, nous utilisons : la triangulation des données, la recherche de la proposition nulle et la validation des résultats avec les intervenants. L'objectif est de permettre au lecteur de pouvoir arriver aux mêmes conclusions à partir de la présentation des données jusqu'aux conclusions et résultats, ce que Checkland et Holwell (1998) décrivent comme étant la reproductibilité de la recherche, une caractéristique essentielle des recherches qualitatives.

Ainsi, la figure 7 décrit le processus itératif, souvent herméneutique, qui se déroule pour atteindre une présentation acceptable des données. En effet, un résumé est fait dans un texte analytique qui donne un premier sens aux données et qui permet de revoir leur présentation. À un autre temps, la reconnaissance de configurations ajoute ou modifie le texte analytique. Elles poussent à effectuer des comparaisons qui viennent renforcer encore la présentation des données. Aussi, il se produit certaines découvertes de liens qui font revoir le texte analytique. En retour, cela demande plus d'élaboration ou d'intégration de la part du chercheur pour mieux présenter les données. À un autre instant, le processus de développer plus d'explications vient enrichir le texte analytique et porte à revoir l'analyse, refaire des suggestions pour améliorer continuellement la présentation des données. En somme, c'est la quête de configurations robustes et pertinentes (Yin, 1991).

Figure 7  
Intersection entre la présentation des données et le texte analytique



Par ailleurs, une façon intéressante de rendre le processus cyclique plus robuste et pertinent se définit par la participation active de l'audience avec le pouvoir (Dick, 2000a). Dans notre cas, les résultats provisoires sont présentés devant les sept DGA ainsi que leurs supérieurs, les DG. L'adéquation des résultats provisoires avec le terrain apporte immédiatement une réponse à «Est-ce que ça fonctionne?», car il n'y a rien de plus pertinent et robuste que l'utilité des résultats (modèle) dans l'organisation (Wildman et Dick, 1998). Selon Dick (2000b), il faut aussi se rappeler que le chercheur ou son audience peut omettre des données, si elles sont importantes, elles émergeront plus tard, si non, il y a peu de probabilités qu'elles soient oubliées : en conséquence, les données provoquent des résultats (*configurations*) qui sont acceptés à l'unanimité par l'audience ou qui peuvent former un désaccord. Dans ce dernier cas, il est important d'expliquer le désaccord et de regarder pour les exceptions qui aident à structurer notre recherche.

Au plan des sources d'appropriation du réel (collecte de données) par le chercheur, qui forment la preuve qualitative, elles proviennent de quatre volets, notamment : 1) la pratique, l'expérience, l'observation, le hasard ou par une façon systémique avec l'empirisme, 2) l'intuition ou les opinions, 3) le raisonnement par



déduction, induction ou abduction, soit la rationalité, et 4) la tradition, la culture, l'autorité et la mode (Pires *et al.*, 1997).

Pour arriver à supporter ce processus itératif, Yin (1994) propose de regarder le cas négatif. Ce dernier supporte la trajectoire de pensées du chercheur et apporte une plus grande validité de configurations (modèle). La recherche de données qui confirment ou infirment notre proposition forme le test central qui est comparable à celui de la théorie ancrée, pour confirmer ou non la théorie (Swepson, 1995). Cette dernière supporte la recherche de configurations et est obtenue avec le principe de la tendance centrale (Cole, 1994 absent de la bibli.). Elle est soit attendue avec la question de recherche ou inattendue, ce qui modifie ou fait émerger une autre question de recherche. Miles *et al.* (1994) soulignent que l'étude de cas ajuste toujours la proposition initiale ou la question de recherche initiale avec l'apprentissage.

Ainsi, si deux choses, faits ou caractéristiques se trouvent sans cesse associés lorsqu'on observe, c'est qu'ils sont probablement toujours associés si les mêmes conditions prévalent. La conclusion produite s'appelle une généralisation empirique. Cette généralisation n'est pas nécessairement vraie parce qu'on n'a pas observé tous les cas possibles, dans toutes les situations, en contrôlant toutes les variables. On ne peut pas affirmer qu'une théorie est vraie, simplement parce que c'est la meilleure disponible (Swepson, 1995). En ce sens, il est plus opportun de parler de transférabilité du modèle. C'est une conclusion vraisemblable, une vérité temporaire basée sur des probabilités. Elle demeure vraisemblable jusqu'à preuve du contraire, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'une observation en démontre la fausseté.

Par ailleurs, notre recherche-action s'encadre de concepts clés, notamment : les configurations, la triangulation (pertinence), la saturation et la réplique temporelle du cas sur lui-même (Yin, 1991) que nous allons les définir.

#### 2.4.4.1. *Configurations*

Sur le plan des configurations, ce sont des prédictions d'événements qui peuvent être comparées à ce qui est actuellement observable empiriquement (Yin, 1991). Bref, comment la gouvernance de notre cas utilise-t-elle le transactionnel ou le relationnel? Dans quels contextes et pourquoi? Une *configuration* identifie le processus de gouvernance avec le type d'échanges transactionnel ou relationnel en fonction de tel contexte associé, le tout est validé par l'audience ou avec un questionnaire (instrument) approprié. La littérature forme une partie centrale dans une étude de cas unique, elle nous soutient autant pour une meilleure intelligibilité du phénomène du Groupe des sept que pour sa modélisation. Quoique nous ne puissions citer tous les auteurs de notre concept, nous en présentons certains qui contribuent particulièrement à approfondir nos recherches, notamment sur le plan de la gouvernance interorganisationnelle comme CEFRIO (2005); Dyer *et al.* (1998); Fung (2002); Gulati *et al.* (2009); Lefaix-Durand *et al.* (2006); Menard (2004); Mintzberg *et al.* (1996); Wenger (1998); Williamson (2005) ou Zaheer et Venkatraman (1995). Par exemple, certaines observations (questions, documents, etc.) seront considérées comme des données valables à présenter en audience (DG et DGA) pour bâtir notre modèle à partir de configurations provisoires. Quelques exemples sont énumérés à aux annexes B et C. Au fil du temps, un apprentissage se réalisera. Certaines nouvelles informations émergeront de différentes sources : le chercheur, les participants, la documentation ou d'autres façons. Les configurations s'enrichiront de cette nouvelle connaissance, elles deviendront plus robustes et pertinentes. Par triangulation des configurations avec la littérature ou dans le temps avec elles-mêmes, la question de recherche sera confirmée ou infirmée pour aboutir à une meilleure question.

#### 2.4.4.2. *Triangulation (pertinence)*

En ce qui a trait à la triangulation, elle est un moyen pour viser la pertinence. Elle permet de limiter les biais intrinsèques. Elle devient le moyen en recherche qualitative d'extraire et de valider les données pertinentes, seulement les données pertinentes. Elle provient de quatre sources, soit : les observateurs, les théories, les méthodes et les sources de données (Pires *et al.*, 1997). Ainsi, premièrement, les observateurs donnent un point de vue autant interne (participants) qu'externe (directeur de thèse). Cela consiste à trianguler au moins trois sources de données, par exemple : le chercheur, un participant et le directeur de thèse. La position des participants peut être aussi une source de différenciation de différents points de vue, comme entre les gestionnaires intermédiaires seuls ou en groupe (horizontal) ou avec leurs supérieurs (DG) (vertical). Ce que les acteurs disent en public est différent de ce qu'ils disent en privé. La cohérence de mêmes propos des acteurs peuvent varier ou être similaires dans le temps. Les revues ou opinions des experts valident nos configurations. L'audience ou le regroupement de tous les acteurs en même temps, tous améliorent la crédibilité du projet de recherche et sont des formes valides de triangulation. Deuxièmement, la triangulation des configurations ou nouvelles connaissances avec des experts scientifiques, des théoriciens, des étudiants chercheurs, des directeurs de thèse, une revue de littérature forte, tous sont une forme reconnue de triangulation avec la théorie. Troisièmement, la triangulation des configurations par différents modes de collecte de données est aussi un bon moyen, ils sont : l'observation participative, les questionnaires, les entrevues, les groupes de discussions ou l'audience et la méthode boule de neige. Quatrièmement, la triangulation avec diverses sources de données est un autre moyen de validation robuste, elles sont sous formes : écrites ou verbales, par des acteurs ou des experts, internes ou externes, etc. Les sources peuvent aussi être comparées dans le temps, temps futur avec le temps présent, est-ce une stabilité ou une évolution? En fait, à partir d'un cercle herméneutique des pensées du chercheur, qui se répètent dans le temps (Rispaal, 2002), la création de configurations s'effectue et la vraisemblance du modèle émerge. Cela s'obtient par exemple avec la cohérence du même propos, du même événement, du même phénomène, des interactions semblables entre sujets ou

circonstances similaires. Cette notion s'exprime par des comparaisons empiriques, dans le temps, intra-cas et inter-cas-littérature. La triangulation devient un bon moyen d'effectuer un choix dialogique robuste et pertinent au terrain (Jick, 1979). La comparaison empirique s'ajoute à la comparaison théorique déjà décrite.

#### 2.4.4.3. Saturation

La triangulation nous mène vers la saturation. Elle est un critère d'évaluation méthodologique. La saturation peut être théorique (Glaser et Strauss, 1967) ou empirique (Bertaux, 1981). La saturation empirique s'applique aux configurations (concepts) et signifie que la saturation émerge des données. Elle est confrontée par la suite à différents contextes empiriques. Le but du chercheur est de développer les propriétés des configurations, de s'assurer de leur pertinence théorique et de leur caractère heuristique, les configurations *clés*. Après des itérations successives, si les données n'ajoutent plus aucune propriété nouvelle aux configurations, on peut dire que le concept créé est saturé. Or, le second critère, la saturation empirique, sert mieux au chercheur dans sa collecte de données qualitatives. Elle vise cependant à aboutir à la saturation théorique qui supporte en arrière-plan la saturation empirique. Cette dernière s'applique aux données elles-mêmes ou aux aspects du monde empirique pertinents pour le chercheur et non aux propriétés des concepts en tant que telles. La saturation empirique désigne alors le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique. Rappelons que le principe de saturation a ses limites, il ne peut pas rendre compte du réel dans sa totalité. Le chercheur se positionne entre «pas assez de données et la mort par asphyxie de données» (Pettigrew, 1990).

Ainsi, la saturation remplit deux fonctions capitales. D'un point de vue opérationnel, elle indique à quel moment le chercheur doit arrêter sa collecte de données, lui évitant ainsi un gaspillage inutile de preuves, de temps et d'argent. D'un

point de vue méthodologique, elle permet de généraliser ou de transférer les résultats vraisemblables à l'ensemble de l'univers de travail (cas) auquel le groupe analysé appartient, c'est la généralisation empirico-analytique.

#### 2.4.4.4. *Réplication du cas*

Pour la réplication du cas sur lui-même ou avec la littérature, plutôt que la représentativité statistique, elle est un autre critère de sélection des configurations en ce qui touche notre univers de travail. En effet, notre recherche est appelée à donner le panorama le plus complet possible de la question de recherche, une vision d'ensemble avec un portrait global, d'où l'idée de répliquer ou de diversifier le cas de manière à l'éprouver avec lui-même dans le temps ou avec la littérature. Cette façon permet d'inclure le plus de facettes du cas (littérature vs terrain), indépendamment de la fréquence statistique. Le principe de réplication dans notre recherche-action vise à chercher les mêmes configurations dans le temps éprouvées avec la littérature afin de construire un modèle final, les résultats.

Par ailleurs, nous considérons nos membres de la CoP comme étant un groupe relativement homogène provenant de caisses similaires, c'est-à-dire encadrées par le mouvement Desjardins (supra-système), un milieu organisé par le même ensemble de rapports socio-structurels (Bertaux, 1981). Le contrôle de la diversité externe se fait par le choix même de ce cas, la CoP de sept gestionnaires intermédiaires de sept caisses similaires. Une fois que le chercheur a choisi cette CoP (sept caisses) sur la base de «quels critères doit-il alors choisir ses informateurs?», c'est le principe de la diversification interne qui s'applique. Il s'agit de prendre un informateur dans la CoP, afin de maximiser l'étude extensive du cas face à chaque gestionnaire intermédiaire (DGA) et son supérieur (DG). Les variables particulières à la problématique comptent le plus. Par exemple, la qualité des relations (encastrement) favorise-t-elle les activités de gouvernance de la CoP? Ainsi, les DGA possèdent des compétences utiles à leur fonction, donc ils sont experts dans la recherche de solutions, de leurs

solutions, soit à la question de recherche. Ils sont variés (divers) dans la mesure où leurs caractéristiques personnelles sont différentes ainsi que le contexte et l'organisation où ils évoluent.

En fait, le but de l'univers de travail est d'offrir la possibilité de répliquer le modèle sur lui-même dans le temps et avec la littérature. Par exemple, par divers points de vue en entrevues, le chercheur ouvre la voie à une tentative de répllication externe ou à une sorte de totalité hétérogène. On entreprend ici la construction d'une mosaïque ou d'une maquette par l'entremise de notre cas, la CoP de sept caisses (DGA).

Michelat (1975) indique que la répllication (contraste) peut être cherchée par les biais de deux sortes de variables stratégiques : les variables générales et les variables spécifiques. Les premières sont couramment utilisées dans les études quantitatives, comme le sexe, l'âge, la profession ou la classe sociale, la région, etc. Les dernières sont rattachées directement à la problématique de recherche. Leur pertinence et leur robustesse sont soulevées par une littérature abondante. La proposition de recherche devient la représentation holistique à une problématique complexe, autant empirique que théorique. Ainsi, notre attention est portée sur les approches transactionnelles et relationnelles de la gouvernance de la CoP. Le choix de ces variables se retrouve tantôt dans les questions, entrevues, observations ou études antérieures, tantôt dans des hypothèses théoriques qui nous amènent par abduction à soupçonner leur importance en tant que sources de différences ou configurations. Il ne s'agit donc pas de viser une représentativité numérique dans l'univers de travail, car de toute façon, la représentativité statistique ne sert ici à rien.

Spécifiquement aux entrevues, il semble qu'une trentaine d'entrevues (Michelat, 1975) suffit pour obtenir assez de matériel pour compléter notre cas. D'autres auteurs constatent qu'une vingtaine d'entrevues fait le tour du jardin (Pires *et al.*, 1997). L'important est d'avoir au moins deux entrevues dans le temps par

configuration à évaluer afin de pouvoir répliquer une configuration, contraste temporel ou théorique, puis pour obtenir la saturation empirique. En ce sens, il est approprié que le chercheur effectue continuellement le tour du jardin de ses données afin d'évaluer si le matériel accumulé jusqu'à ce jour est suffisant. C'est un aller-retour entre le terrain pour collecter des données riches et la présentation de données déjà construites.

Par ailleurs, une question demeure : Comment atteindre une généralisation empirico-analytique ou une transférabilité dans notre recherche qualitative? Chaque cas bien analysé en est la clé. Fichelet *et al.* (1970) mentionnent que chaque entrevue bien analysée d'une personne interviewée représente bien plus qu'un entretien avec une personne. C'est sur cette personne, ses relations, en tant que membre de multiples coalitions ou groupes sociaux, en tant qu'expression de sa multi-appartenance, en tant que modèle des structures de l'organisation et de la vie sociale que porte l'analyse. La personne devient une représentation holistique du cas ou du modèle en construction.

#### 2.4.5. *Contexte*

Sur le plan du contexte, il est majeur pour conclure à une vraisemblance. Le contexte est plus que nos trois phases, la mise en place, le développement et les retombées de la CoP, il est l'environnement, l'institution, le contexte général et spécifique. Il influence directement notre univers de travail, donc les résultats de notre recherche. Le chercheur identifie, note et analyse le contexte pour en ressortir une certaine stabilité, un peu comme une variable contrôlée, il peut s'appuyer sur la littérature pour supporter ses explications face au contexte, son influence, sa particularité face au terrain. Le contexte sert à bien délimiter et à définir l'objet ou à purifier les configurations à étudier. Il isole ce que le chercheur regarde pour permettre aux organisations en cause d'évoluer dans le temps. Le contexte est une forme connue de contingence organisationnelle (Cyert et March, 1963; Hannan et Freeman, 1984). Certains auteurs organisationnels identifient divers contextes comme

affectant les résultats (Porter, 1985; Bass, 1990; Hafsi et Demers, 1997). De façon générale, les contextes stables et incertains sont souvent différenciés (Hafsi et Fabi, 1997; Collerette, 1991). L'environnement externe à notre cas contrôle les résultats de notre recherche (Prévost, 1983) et une vision déterministique en découle. Or, l'environnement externe comme variable contrôle certaines adaptations ou ajustements managériaux (Porter, 1980). Il est ainsi présumé que l'organisation s'adapte à son environnement (Hannan et Freeman, 1984). Dans ce cas, l'organisation se construit dans un contexte plus spécifique ou en fonction de la pression du marché (Penrose, 1959). L'organisation prend les moyens stratégiques pour se développer face à son marché (Rumelt, 1984). De façon spécifique, il semble que les ressources ou caractéristiques organisationnelles sont une représentation holistique de son environnement (Barney, 1991). Hafsi et Côté (2001) identifient sept éléments qui définissent un contexte organisationnel et qui possèdent une influence sur les résultats de la recherche, notamment : 1) le type de propriété, 2) le secteur d'activité, 3) la taille, 4) l'âge, 5) la marge de manœuvre financière, 6) le taux de syndicalisation et 7) les trois systèmes. Ces derniers représentent trois aspects. Le premier est la culture qui englobe les traditions, les normes, les valeurs et les idéologies. Le second est le système d'expertise qui est formé par l'expérience, les connaissances, les domaines d'expertises, la formation des décideurs et les ouvertures à l'innovation (flexibilité). Le dernier est le système politique qui est formé d'objectifs personnels, de luttes de pouvoir et d'autres jeux politiques. Aussi, les processus de gestion internes sont eux aussi déterminants pour les retombées de la CoP dans chaque organisation. Ils sont définis par le choix des décideurs, l'approbation des principaux investissements et désinvestissements, le choix de la structure (autorité et responsabilité), l'élaboration de systèmes d'information et de contrôle, la définition ainsi que la gestion de systèmes de récompenses et de punitions, l'approbation d'émissions de capitaux et de budgets d'opération, la formulation de politiques et d'objectifs opérationnels, les exercices du pouvoir et du leadership dans le quotidien.



Sur le plan du contexte qui entoure notre cas, il s'insère dans un domaine fortement compétitif et réglementé, la finance mondiale. Desjardins, une coopérative financière œuvrant au Québec principalement, fait face à une nouvelle centralisation de son pouvoir à la suite de multiples fusions du début du nouveau millénaire. Desjardins demeure une coopérative et, à ce titre, doit continuellement répondre aux besoins de ses membres, clients-proprétaires. Notre cas d'une CoP de DGA provient de caisses régionales Desjardins de grande taille, c'est-à-dire localisées dans les régions du Bas-du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches. Selon le ministère de l'Industrie et du commerce du Québec (2004), la réalité des régions québécoises est l'exode des jeunes, le vieillissement de la population, une économie dépendante d'un petit nombre d'organisations (monopolistique), des coûts en main-d'œuvre plus bas, une compétition en forte augmentation à cause d'Internet principalement et l'accès à des ressources souvent limitées dû à l'éloignement géographique de grands marchés. Parmi les caisses qui forment notre CoP (cas), certaines embauchent des employés qui sont syndiqués, d'autres non. Enfin, provisoirement, notre contexte se définit par un environnement dont la clientèle est stable qui se décline dans certaines zones géographiques. La capacité de croissance du marché régional est toujours présente, le vieillissement de la population contribue à augmenter la richesse de la clientèle pour l'épargne, mais limite le développement domiciliaire pour les prêts hypothécaires. Comme le Groupe des sept est un leader économique, il n'est pas distinct des caractéristiques de son marché. Ainsi, la part de marché du Groupe des sept peut augmenter (environ de 40 % en épargne et jusqu'à 90 % en prêts hypothécaires en 2004). Le secteur de l'épargne est plus prometteur que le secteur du prêt hypothécaire.

Pour l'environnement de notre cas, il est composé de l'ensemble des variables incontrôlables qui affectent l'organisation ou le milieu étudié, c'est le super-système. Ce dernier, pour sa part, fait plus qu'influencer le système étudié, il le contrôle directement. L'inverse n'est pas vrai. Une description de l'environnement pourrait comprendre des informations sur des sujets aussi divers que : l'environnement économique (relation-produit : client, marché, concurrence, relation-ressources :

fournisseurs, produit ou technologie), légal, physique, politique, social, etc. (Prévost, 1983).

Au plan de la situation spécifique à notre univers de travail, elle peut varier dans le temps. Par exemple, des fusions, des conflits de travail, des pertes d'opération, des départs de DGA (cas) ou de DG ainsi que plusieurs événements peuvent avoir un effet sur le projet de recherche. L'important est de recueillir toute l'information pertinente, mais seulement l'information pertinente (Prévost, 1983).

#### 2.4.6. *Résultats avec conclusion à la collecte de données*

Afin de trouver et de dégager des résultats et une conclusion à notre recherche, il faut regarder notre univers de travail. Ainsi, le rôle des DGA permet de former un modèle holistique de leur caisse, donc des besoins d'efficacité et d'efficience de la CoP. L'ajout de points de vue (DG) vient donner une couverture suffisante de la vision interorganisationnelle et améliore la perspective d'une forme de transférabilité dans les autres secteurs du Groupe des sept et, peut-être, au monde extérieur (Fédération, autres caisses, compétition, etc.).

Par ailleurs, la représentativité ou la vraisemblance du cas unique s'appuie d'abord sur une hypothèse théorique (empiriquement fondée) qui affirme que les individus ne sont pas tous interchangeables, puisqu'ils n'occupent pas de façon identique la même réalité dans la problématique. Ils ont une structure sociale, des significations sociales, donc un capital social unique. C'est grâce à un ensemble de caractéristiques communes, particulières à chaque gestionnaire, que l'on peut dégager certaines tendances (*configurations*) et les transférer à l'ensemble des gestionnaires intermédiaires des sept caisses en contextes semblables. Cette hypothèse est tempérée par les multiples appartenances de l'individu et par le fait qu'il n'est pas l'expression d'une régularité monotone déterminée par sa position dans la structure sociale (Fichelet *et al.*, 1970). On voit apparaître ainsi la possibilité de résultats inattendus,

l'émergence d'un modèle et de zones nébuleuses que constituent les limites à une recherche.

De plus, Bourdieu (1993) propose de comparer notre cas avec des modèles de la littérature qui sont similaires, cela accentue la représentativité du cas analysé. Ce n'est donc pas par saturation, mais par réplique théorique qu'on arrive ici à une forme de vraisemblance.

En général, les recherches qui recourent à un univers de travail par réplique adéquate (homogénéisation) permettent de décrire la diversité interne d'un groupe. La profondeur du cas facilite sa transférabilité (Pires *et al.*, 1997).

En ce sens, la théorie de la gouvernance interorganisationnelle fonde un pilier qui nous encadre dans cette recherche. Il peut ainsi s'agir d'une validation de cette théorie (hypothético-déductive) ou simplement d'une adaptation (contingence) au contexte de l'univers de travail avec le Groupe des sept. De fait, la littérature vient confirmer ou infirmer notre modèle. Dans notre cas unique, l'apport de la littérature dans le processus de création de configurations est prépondérant à la qualité des résultats, donc à sa conclusion.

## **2.5. Validité de la recherche**

Par ailleurs, notre recherche est une activité de quête objective de connaissances sur une problématique factuelle: le Groupe des sept. Son objectivité est l'attitude d'appréhension du réel basée sur une acceptation intégrale des faits ou sur l'absence de filtrage d'observations autre que celui de la pertinence, le refus de l'absolu préalable ou l'obligation du doute quant à toute conception préexistante et la conscience de ses propres limites (Gauthier, 1998). Les choix du chercheur sont appuyés par la littérature et les caractéristiques qu'offre l'univers de travail. Le tout augmente la validité de la recherche.

Or, notre stratégie de recherche-action est éprouvée par une littérature robuste (Prévost, 1996). Elle procure une méthodologie de recherche valable et valide pour notre cas unique. Elle appuie le chercheur sous une méthodologie rigoureuse et systématique afin d'obtenir de l'information fiable et pertinente. Elle est un moyen de pouvoir évaluer la qualité de l'information disponible. Elle fait un tri dans l'information de plus en plus abondante, mais pas nécessairement de meilleure qualité, par exemple, avec l'Internet. Notre stratégie de recherche-action permet d'être plus indépendante sur le plan de la pensée, de ne pas être à la merci des autres et de leurs idées, de développer ses capacités critiques pour une autonomie intellectuelle. Elle constitue une école de rigueur où l'on apprend à supporter ce que l'on avance. Le pôle technique du processus de notre recherche correspond à l'instance méthodologique selon laquelle le chercheur recueille ou prend des données dans le monde réel en assumant que celui-ci est observable par les sens. Ainsi, pour établir un lien entre le monde empirique et le monde théorique, le chercheur, qu'il soit en recherche qualitative ou quantitative, est conduit par la force des choses à faire des choix d'ordre technique : un mode d'investigation (étude de cas unique), une ou des techniques de collecte de données (observation, groupe de discussion, entrevues, questionnaires, etc.) et un ou plusieurs instruments de consignation de données (journal de bord, présentations magistrales, enregistrements, procès-verbaux, etc.). En plus de se doter de moyens adéquats qui lui permettront de mener à bien sa recherche, il doit développer un esprit critique face aux méthodes qu'il emploie. Ces choix sont inévitables puisqu'il est impossible d'observer toute la réalité à la fois. Nous ne pouvons en percevoir et en représenter que des segments, appelés «unités». Chaque unité représente un aspect particulier de la réalité et non toute la réalité. L'observation est donc toujours un processus sélectif (Everston et Green, 1986).

Pour arriver à bien structurer la problématique, le chercheur s'encadre de la recherche-action (Prévost, 1983) sur son cas unique, elle gouverne sa rigueur. Elle est éprouvée autant par la littérature que par sa robustesse empirique. Elle est accessible à

l'école de pensée du chercheur. Elle s'adapte à la situation semi-structurée de sa problématique. Elle s'imprègne de la personnalité du chercheur et celle des intervenants en cause. Elle a pour avantage de maximiser une solution théorique et empirique qui est robuste et pertinente. Elle vise quatre objectifs : la robustesse des concepts et des données recueillies et la pertinence théorique et pratique des résultats. Elle implique la satisfaction des parties prenantes. La recherche-action utilise le langage de la performance afin de demeurer productive aux yeux des intervenants. Elle fait partie d'un processus d'apprentissage continu et rigoureux. Elle est appuyée par une littérature robuste et pertinente qui permet d'atteindre la validité requise (Prévost, 1996).

Ainsi, la validité est atteinte sous différents angles, interne et externe. En recherche qualitative, elle consiste à la robustesse des concepts (validité interne théorique) et à la cohérence du processus de collecte de données (validité interne empirique), c'est la validité interne. Elle s'exprime aussi dans son degré de transférabilité, sa validité externe théorique. Aussi, la validité se définit par sa pertinence empirique : est-ce que la problématique managériale a été résolue? Sa validité externe empirique? En plus, la crédibilité des concepts s'acquiert dans une proposition de recherche pertinente au Groupe des sept et dans son soutien avec la littérature.

En ce qui concerne la validité pour la sélection des cas, elle prend une robustesse par sa pertinence empirique avec la théorie : la disponibilité du terrain pour représenter les différents concepts ou est-ce que les concepts sont pertinents à la problématique à étudier? Le chercheur choisit ses cas en fonction d'une pertinence théorique (DBA) et à la fois empirique (accessible). Par exemple, la mise en place d'un réseau interorganisationnel, la création d'une première CoP interorganisationnelle de DGA ainsi que les défis face à sa gouvernance et à l'innovation de pratiques clés, tous sont des critères théoriques qui sont présents, donc majeurs dans la sélection de notre cas. Il en demeure que le choix de cet univers de

travail est à la discrétion du chercheur (Chandler, 1962; Yin, 1994). Par la suite, la collecte de données devient valide si une rigueur systématique de la méthodologie du chercheur est faite. En effet, la triangulation des données, par audience, avec divers documents ou par des points de vue de divers participants, sont tous des processus valides et valables. Ils s'inscrivent dans un processus systématique d'apprentissage qui sert à construire et à répliquer les configurations pour résoudre la problématique autant théorique que managériale. Ensuite, même si l'analyse du cas en profondeur devient un objectif presque utopique, il en demeure que ce questionnement dirige continuellement le chercheur, et ce, spécifiquement dans une étude de cas unique. Le principe de saturation devient l'étape qui permet d'évaluer l'étude de cas en profondeur pour mieux valider les résultats. Lorsque la collecte de données du cas étudié n'apporte plus rien de significativement nouveau, on estime alors que le cas est étudié en profondeur (Yin, 1989). La robustesse et la pertinence des résultats constituent la validité de cette recherche.

Sur le plan de l'efficacité de cette recherche, le chercheur utilise une exploration hybride, plus pragmatique. Cette dernière consiste à faire des allers-retours entre les observations empiriques et les connaissances théoriques tout au long de la recherche. Ce processus provoque parfois l'induction de nouvelles configurations ou les valide à partir du terrain. La démarche s'insère aussi dans une approche abductrice qui permet de tirer certaines configurations hypothétiques des théories, c'est ce qui se rapproche de l'intuition. En fait, c'est le côté pragmatique de la recherche qui provoque l'efficacité. Le chercheur emploie aussi la déduction dans son processus à certains moments pour procéder à la sélection, à la clarification et à la mise en place de configurations qu'il a observées ou trouvées. Les résultats (*configurations*) provisoires sont continuellement validés avec les parties prenantes de la recherche (acteurs, directeur de thèse, expert, etc.). Cette validation est un processus d'apprentissage collectif, de l'appropriation par les parties d'une réalité commune, de l'appropriation (validation) des configurations et du transfert de connaissances. Elle se veut aussi un moyen efficace d'améliorer en tout temps la

démarche, les données et les connaissances émergentes tout au long de la recherche. Ces connaissances sont présentées par écrit autant que verbalement aux diverses parties, chacune pouvant recevoir un écrit différent, les intérêts étant différents (théorie ou pratique). L'objectif de l'écrit ou du résumé est de ne pas refaire tout l'apprentissage accumulé jusqu'à ce jour. Les connaissances peuvent être rédigées dans un procès-verbal et transmises par courriels à tous pour validation. Tous les documents sont transmis au chercheur. Ce dernier les consigne dans un endroit confidentiel à sa résidence. Tous les intervenants peuvent modifier ou améliorer les informations. Le chercheur se sert de ce processus pour valider plusieurs informations, car c'est principalement lui qui ajoute et modifie son contenu à la suite des débats et de la validation. Cette façon de faire permet d'atteindre un niveau maximal d'efficacité et des résultats pertinents face aux participants, donc la validité empirique. Pour permettre d'atteindre la validité théorique, le chercheur fait aussi connaître ses résultats à ses directeur de thèse, certains experts, des collègues chercheurs et les valide avec la littérature. Les résultats empiriques (managériaux) ne sont pas les résultats théoriques (thèse). Ces derniers exigent un plus grand effort intellectuel pour apporter de nouvelles connaissances scientifiques. Ils prennent la perspective de nouvelles connaissances acceptées par l'école de pensée du chercheur. La rigueur méthodologique et la pertinence de la connaissance forment la façon efficace avec laquelle le chercheur peut atteindre les résultats théoriques.

Spécifiquement à notre recherche-action, la réflexion dialogique par triangulation des données, empiriques et théoriques, permet d'émettre des configurations provisoires soumises à l'audience qui implique les parties prenantes du terrain (Dick, 1999b). De cette façon, si des données importantes sont oubliées, elles émergeront (Glaser, 1992). Une participation active de toutes les parties prenantes de la recherche-action est avantageuse, car elle se traduit par la participation des acteurs qui ont du pouvoir ou un intérêt sur les résultats (DG et DGA) (Dick, 1997). Cela constitue aussi un moyen accessible au chercheur pour économiser du temps tout en maintenant une rigueur méthodologique, une meilleure pertinence des résultats et une

robustesse du modèle (Dick, 1999f). Les configurations forcées qui sont pertinentes sont acceptées par l'audience empirique, celles qui sont réfutées profitent d'une tribune pour en détailler les raisons, donc pour replanifier les données non pertinentes, quant à elles, sont abandonnées ou ne sont simplement pas considérées comme des données de la recherche-action (Wildman et Dick, 1998). La centralisation sur le cycle de planifier (replanifier), agir, observer et réfléchir devient centrale pour la rigueur de la recherche-action (MacIsaac, 1995). La réflexion est au cœur de ce qui alimente la rigueur d'une bonne recherche-action scientifique (Schön, 1983; 1987). Une bonne réflexion suit un processus dialogique rigoureux. Elle choisit les meilleures données afin de présenter des résultats évolutifs à l'audience autant pour sa pertinence pratique que théorique (proposition). Le choix est empreint d'un fort apport théorique, soit une littérature poussée sur les concepts clés, des experts, des universitaires, des collègues chercheurs, des directeurs de thèse, etc. Tous sont des points de vue valables, surtout s'ils possèdent une expérience des risques que peut mener la recherche-action (Winter, 1989).

## **2.6. Éthique de la recherche**

Sur le plan de l'éthique, les participants acceptent de s'engager dans notre recherche à partir d'un formulaire de consentement (annexe A). Ils ont comme intérêt de trouver une solution à leur problème par le transfert de connaissances d'une caisse à l'autre. Ils souhaitent aussi le support du chercheur (consultant) pour structurer la réussite de leur projet. Ils participent volontairement et sans contraintes. Ils rémunèrent le chercheur pour les services qu'il apporte. Son rôle est bien défini dans un contrat fourni par l'Université de Sherbrooke afin qu'il puisse se concentrer sur sa recherche tout en apportant le soutien pratique nécessaire au Groupe des sept (décideurs).

Par la suite, le Groupe des sept désire utiliser le fruit de cette recherche-action, leur modèle, afin d'implanter des changements organisationnels, si nécessaires. Il faut



donc se poser les questions d'éthique suivantes : « Jusqu'où l'organisation respectera les participants, le chercheur et les résultats? Comment utilisera-t-elle les informations? Quelle pression exercera-t-elle pour briser la confidentialité ou pour influencer la recherche dans son ensemble? Quelles seront ses exigences envers cette recherche? ». Ainsi, le partage des résultats est défini dans le contrat qui lie le chercheur, le Groupe des sept et l'Université de Sherbrooke, ceci répond à une éthique éprouvée de recherche, permet d'éviter les conflits et encadre le processus de règlements.

Aussi, l'éthique comporte un autre aspect complexe, c'est-à-dire comment définir ce qui est bien ou mal? Cette quête de la perfection est inaccessible certes, cependant, le chercheur peut prendre certaines précautions afin que son travail soit accepté en matière d'éthique. Parmi les règles d'éthique, il faut considérer les participants en premier : « Sont-ils exempts de pressions abusives envers leur participation? Est-ce qu'ils le font volontairement? Est-ce que des procédures ou des questions violent leurs droits ou transcendent leurs valeurs? Jusqu'où la confidentialité respectera le répondant? ». Pour supporter ces considérations, le chercheur fait accepter par chaque participant un formulaire de consentement (annexe A). L'acceptation des participants est faite par écrit ou par retour de courriel qui leur est personnalisé.

Enfin, le chercheur devient la pierre angulaire de toute la considération éthique de ses efforts, donc de sa recherche. Il doit suivre des règles strictes qui lui sont dictées par ses pairs, ses valeurs et dans le respect de tous les intervenants afin d'assurer que tous en tirent profit. Entre autres, le chercheur doit éviter de faire pression sur le Groupe des sept même s'il contribue aux données par des sommes d'argent ou des efforts. Il entend respecter les répondants à partir du début de son travail jusqu'à la fin. Il fait la contrepartie de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas. Par exemple, lors de la publication des résultats, il prend en considération la confidentialité et la nécessité d'obtenir les accords des parties concernées. Tout en

optimisant le temps de son travail, il évite d'inciter les participants à ce que le travail soit fait rapidement, et ce, pour une plus grande exactitude des données, ce qui résulte en une reproduction plus fidèle du terrain (données). En somme, le chercheur s'assure que le processus et le contenu de sa recherche soient conformes à ce qui est acceptable dans une recherche de ce type. Ainsi, les directeurs de thèse, certains collègues de la recherche, des experts en méthodologie d'étude de cas et du sujet de recherche, tous feront partie de rencontres systématiques afin de guider le chercheur vers la bonne réalisation de son projet dans un encadrement éthique.

Pour arriver à une bonne éthique en recherche, Winter (1996) propose une planification ouverte des actions et une flexibilité de la recherche face aux acteurs, surtout celle du chercheur. Par exemple, il faut s'assurer que les bonnes personnes sont au courant des activités à venir, que toutes peuvent influencer les résultats, que le respect est une valeur acceptée de toutes, que les autorisations nécessaires sont faites avant l'obtention de documents ou d'informations, que la publication est autorisée par les bonnes personnes, que la décision sur la direction du processus de recherche-action est collective, que les biais et les intérêts de toutes sont connus du chercheur, qu'un accès égal à l'information par tous les acteurs et qu'un processus qui maximise la participation de tous les acteurs sont faits. Selon Carton (2004), une bonne éthique ne requiert point l'utilisation abusive du pouvoir ou du statut d'autorité qui incite les acteurs à agir contre leur volonté, il requiert simplement l'utilisation souple de la gouvernance participative afin d'atteindre des objectifs communs, dans l'intérêt de tous.

## 2.7. Résultats attendus, limites et conclusion

Le chercheur s'attend de produire certains résultats, notamment un nouveau modèle théorique (nouvelles connaissances), aux plans empirique (solution au problème du Groupe des sept) et méthodologique. Le résultat méthodologique vise à répondre à la question suivante : « Si le chercheur avait à recommencer cette recherche, est-ce que la méthodologie utilisée serait la même? ». Finalement, le chercheur-étudiant souhaite obtenir son doctorat.

En ce qui a trait aux limites de cette recherche, Pires *et al.* (1997) décrivent trois provenances, soit : la situation, la période de temps et le choix des acteurs. La situation se limite au contexte dans lequel les résultats sont créés, les événements particuliers et la description détaillée de cas critiques deviennent un moyen de contrôler cette limite sans jamais pouvoir la généraliser autrement qu'à l'univers de travail. Notre période de temps, quant à elle, débute en 2004 avec la résidence et se termine en 2007 avec une flexibilité d'accès aux participants pour mieux valider certaines configurations. Ceci donne une meilleure robustesse à la qualité des données. Enfin, le choix des acteurs se centre sur les DGA. La présence d'une audience de gestionnaires (DGA et DG) du Groupe des sept valide les configurations. Elle établit une limite raisonnable à l'univers de travail. Nous pouvons déjà commencer à identifier ses effets limitatifs, donc les prendre en considération pour notre recherche. Par exemple, la transférabilité du modèle de la recherche-action est restreinte parce que l'échantillonnage est formé d'un cas unique. Aussi, le concept de la gouvernance interorganisationnelle se limite à la mise en place d'unités de mesure ou d'indicateurs qui peuvent s'approcher d'une mesure représentative, ceci ne constitue point l'entièreté du concept : la littérature nous supporte dans ce cheminement. Le chercheur possède des ressources limitées, entre autres, des ressources financières restreintes avec un délai adéquat pour monter, capturer et obtenir les données pertinentes et suffisantes pour sa recherche. Il doit faire preuve de flexibilité et d'efficacité pour le succès de sa recherche.

En conclusion, cette méthodologie constitue un bon support au chercheur, elle devra s'adapter au fur et à mesure du processus de recherche.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### RÉSULTATS

Sur le plan des résultats provisoires, nous les présentons en fonction de répondre à notre question de recherche ainsi qu'aux sous-questions qui en ont émergé. Pour ce faire, nous allons faire un rappel de ces questions pour ensuite y répondre.

#### 1. RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

En conséquence, nous réitérons nos questions de recherche, à savoir : «Comment la CoP utilise-t-elle les processus de gouvernance afin d'innover des pratiques clés au Groupe des sept?», «Quels sont ces processus?», Quelles sont les conditions de succès ou d'échec?». Le tableau 17 liste les sous-questions pour répondre aux typologies de notre modèle ou aux configurations qui en ont émergé.

Tableau 17  
Sous-questions de recherche

5.1.1	Comment les facilitateurs s'acquièrent-ils? 1.2 Quels facilitateurs?
5.1.2	Comment les ressources s'acquièrent-elles? 2.2 Quelles ressources?
5.1.3	Comment les types d'échange se choisissent-ils ? Qu'est-ce qui compose chaque type ?
5.1.4	Comment la réputation s'obtient-elle ? 4.2 Qu'est-ce qui fait la réputation ?
5.1.5	Comment la régulation se fait-elle ? 5.2 Quels modes de régulation ?
5.1.6	Comment la coordination s'exécute-t-elle ? 6.2 Quels moyens de coordination ?
5.1.7	Comment les buts économiques et sociaux aident-ils ? Quels buts économiques et sociaux ? Quelles sont les attentes du Groupe des sept ?
5.1.8	Quelle est la composition initiale des parties prenantes ?
5.1.9	Quelle orientation le modèle théorique a-t-il pris ?
5.1.10	Quelles sont les innovations de pratiques ?
5.1.11	Comment ont-elles été intégrées ?
5.1.12	Comment le pouvoir s'est-il distribué ?
5.1.13	Quels sont les problèmes, défis, obstacles et conditions de succès ou d'échec ?

Ces réponses nous ont procuré des configurations qui ont émergé en fonction d'un processus rigoureux d'analyse des données. En effet, lors de notre collecte de données, nous avons gardé les informations effectives, efficaces, éthiques ou esthétiques Checkland et Scholes (1990), soit les informations pertinentes au cas (Prévost, 1983) afin de trouver comment la CoP avance et perdure dans le temps.

Bref, notre question de recherche émet comme proposition de base que l'innovation de pratiques clés est au cœur de la gouvernance du Groupe des sept et que sa modélisation est possible grâce à l'appui de la littérature. En plus, les solutions qui répondent à notre question de recherche constituent les solutions à la problématique du Groupe des sept en fonction des contraintes de temps, d'argent, de compétence et d'accès à l'information clé.

### **1.1. Comment les facilitateurs s'acquièrent-ils? Quels facilitateurs?**

Par la suite, les DG ont établi un langage commun et ont mentionné qu'ils reçoivent et parlent souvent du Groupe des sept positivement afin d'éduquer la Fédération ainsi que toutes les parties prenantes aux bienfaits qu'un groupe de caisses s'unissent pour innover des pratiques d'affaires efficaces. Avec le temps, les DG sont devenus les principaux porte-parole du Groupe des sept. À chaque rencontre, ils échangent sur ce qu'ils ont fait et dit entre eux. Ils montent des stratégies pour intervenir convenablement auprès des parties prenantes. Ils préfèrent utiliser l'informel plutôt que le formel (écrit). Avec le temps et la réputation de chaque DG, le Groupe des sept a acquis une bonne réputation. Après un an, la Fédération a même créée d'autres groupes de caisses pour qu'elles échangent sur des pratiques de gestion efficaces. Plusieurs intervenants de la Fédération sont venus discuter formellement avec le Groupe des sept, souvent lors d'un souper. Ces discussions ou ces invités ont grandement démontré que le Groupe des sept était bel et bien fondé sur des échanges de bonnes pratiques autant que sur leurs intentions de poursuivre l'œuvre de

Desjardins, selon les DG. Ainsi, les compétences politiques des DG sont devenues clés pour acquérir des ressources ou du soutien favorable de l'institution Fédération.

En fait, l'approbation tacite et non contractuelle de la Fédération a été remarquée après environ un an. Cette période charnière a permis de créer un canal de communication efficace d'informations clés pour l'innovation de pratiques de la CoP, notamment par des invités, des experts-conseils de la Fédération, en obtenant des orientations de la Fédération sur divers thèmes de la CoP, en faisant des projets-pilotes avec l'aide de la Fédération, etc. Après que le soutien de l'institution Fédération ait été obtenu, la CoP a été légitimée plus facilement à l'externe, ce qui a coïncidé avec l'accès à des ressources externes plus facilement : l'innovation de pratiques.

En ce qui a trait au degré d'encastrement des acteurs institutionnels, la littérature mentionne qu'un bon niveau d'encastrement se constate lorsque des informations clés ou confidentielles se partagent. Les DG ont toujours été préoccupés par un bon climat de confiance entre eux, et surtout les DGA. Ils favorisent du temps pour les discussions informelles, les pauses, les cocktails, les repas, les soirées, etc. Ils pensent qu'il en sera plus facile pour échanger et s'entraider, ce qui est soutenu par la littérature (Granovetter, 1985).

## **1.2. Comment les ressources s'acquièrent-elles? Quelles ressources?**

Nous avons constaté que les ressources tangibles sont au cœur d'un bon partage entre les DGA, notamment l'expertise, les informations clés, les suggestions, les idées, les rétroactions, etc. Or, la partie des ressources tangibles nous a permis de constater que les procès-verbaux sont utiles pour la mémoire de la CoP, des infrastructures comme les courriels, les appels téléphoniques, les salles de rencontre sont importants pour la coordination ou le degré de communication entre les partenaires. En plus, nous avons observé un bon niveau d'encastrement avec le temps

(Selznick, 1957) et des occasions d'échanges (Collerette, 2010). Nous avons constaté qu'après un an de fonctionnement de la CoP, vers la fin de 2005, certains niveaux de discussion ont émergé, notamment un DGA (ALP) a mentionné ses problèmes personnels devant les autres; trois DGA (ALP, RDL et THE) ont confié au chercheur leurs problèmes personnels. Des informations sur ce qui se passe dans chaque caisse sont devenues plus complètes ou plutôt pertinentes aux débats. Le partage de tâches ou la délégation de tâches (NAVIPLA à MON) sont aussi des exemples de confiance évoluée dans la CoP.

En plus, la proximité des DG auprès des DGA aide beaucoup dans l'évolution de l'encastrement de la CoP. On a mentionné la volonté des DG pour que les DGA aient du temps et des occasions pour se faire confiance. En plus, lors de règlements de conflits, les DG ont toujours été informés et, souvent, ils sont intervenus pour le bien de la CoP.

Pour évaluer la capacité d'intégration des intérêts des parties prenantes dans le processus d'innovation des pratiques de la CoP, un regard sur ses ressources est utile. Ainsi, les DGA et les DG ont une bonne expérience du travail en équipe. La culture Desjardins favorise la coopération, les valeurs coopératives comme le respect, l'intégrité, l'entraide, l'éducation et l'argent au service des membres. Les DGA et les DG sont habitués à la planification de réunions, aux ordres du jour et à la rédaction de procès-verbaux, selon la culture Desjardins. Ils ont aussi une bonne expérience comme animateur ou président dans différents comités. Par leurs réseautages multiples et leurs implications sociales, les DG et les DGA ont accès à des informations clés sur l'intérêt des diverses parties prenantes. Ils connaissent plusieurs individus clés dans cette toile décisionnelle : le président, des vice-présidents et des directions diverses à la Fédération, plusieurs DG d'autres caisses, leurs employés portant les intérêts des membres ainsi que tous les leaders régionaux comme le ou les maires, le président de la Chambre de commerce, le directeur de la commission scolaire, des écoles, du CEGEP, de l'hôpital régional, dont plusieurs médecins, les



comités sur la santé, l'économie, l'éducation, le développement social, etc. Cette toile est parfois assez dense pour intégrer rapidement les intérêts d'une portion mieux connue des parties prenantes et parfois lente ou éloignée, ce qui demande un effort additionnel de réseautage ou de contacts politiques pour accéder à l'autre portion moins connue des intérêts des parties prenantes. L'efficacité de leur toile de contacts leur permet d'avoir accès rapidement aux intérêts des parties prenantes moins connues. Cette capacité de réseautage complète le portrait de l'ensemble des intérêts des parties prenantes. Cela leur permet d'augmenter leur réactivité pour mieux adapter les retombées de la CoP. Les DG et les DGA utilisent fréquemment leur pouvoir politique, économique et social pour intégrer des changements dans leur caisse, ce qui devrait être similaire pour les caisses de la CoP. Pour illustrer certains comportements des caisses qui caractérisent leur proximité avec les parties prenantes, nous donnons quelques exemples de caisses du Groupe des sept. Au début de notre étude, le DG de RIM a fait l'annonce de la fermeture de points de service de sa caisse dans les locaux de la municipalité avec le soutien du maire. La caisse de THE a fermé un point de service et a mis à la disposition des membres défavorisés un transport en commun vers un autre point de service ouvert à la suite de commentaires de certains membres. Avec la Fédération et ses filiales, le DG de RDL a collaboré avec VMD (entité Desjardins) à l'embauche d'employés clés de la Financière Banque nationale de son territoire (concurrent) qui a résulté en une augmentation de plus de 200 millions de dollars de nouvelles épargnes pour le secteur de valeurs mobilières, un avantage Desjardins.

Cette nouvelle solution du Groupe des sept est encadrée par une structure remplie de multiples ressources et compétences, ce que montre le tableau 18. L'actif de 103 milliards de dollars que possède Desjardins avec ses 5,7 millions de membres accessibles, ses 38 048 employés en travail, ses 1900 planificateurs financiers ainsi que sa compétence clé et sa vision commune au Groupe des sept, tous offrent un bassin de ressources intéressantes pour l'innovation de pratiques de la CoP. Il s'ensuit que l'actif de 2,4 milliards de dollars, les 150 748 membres à satisfaire par les 627

employés et les 24 planificateurs financiers constituent une masse critique importante pour justifier la mise en commun de ressources réseau Desjardins afin d'innover des pratiques. Enfin, le secteur des DGA est responsable de 1,3 milliard de dollars d'épargnes, soit 15 994 membres qui sont servis par 72 employés dont les 24 planificateurs financiers du Groupe des sept. En d'autres termes, sept caisses de grandes tailles s'allient et unissent leurs compétences organisationnelles, les compétences individuelles de sept DG (2,7 ans d'expérience, 17 ans d'ancienneté, 50-54 ans d'âge, scolarité universitaire) et celles de sept DGA (2,7 ans d'expérience, 16,5 ans d'ancienneté, 40-44 ans d'âge, scolarité universitaire) pour créer de nouvelles capacités interorganisationnelles : des pratiques clés. À ces compétences, il est pertinent d'ajouter celles de chacune des caisses, comme certaines pratiques qui les différencient : le télémarketing (RIM), le coaching (THE), l'offre globale (CNB), etc., sans compter l'accès à d'autres pratiques clés dans tout le réseau Desjardins, comme avec les nouveaux Fonds Desjardins (Jarilowsky Fraser).

Tableau 18  
Ressources accessibles en 2004

	Desjardins	Groupe des sept	Secteur DGA
Actifs \$	103 G	2,4 G	1,3 G
Membres	5,7 M	150 748	15 994
Employés	38 048	627	72
Planificateurs financiers	1900	24	24
Compétence clé	Gestion des avoirs	Gestion des avoirs	Gestion des avoirs
Vision	Satisfaction des membres et développement des affaires	Satisfaction des membres et développement des affaires	Satisfaction des membres et développement des affaires

### 1.3. Comment les types d'échange se choisissent-ils? Qu'est-ce qui compose chaque type?

Pour ce qui est des deux types d'échanges reconnus comme étant les échanges transactionnels et relationnels, il semble que trois dimensions émergent pour choisir

le transactionnel, l'historique culturel, la réglementation et le niveau élevé d'utilisation de la dimension. Par exemple, l'historique culturel ou l'expérience positive acquise par le passé dans diverses situations similaires, notamment d'autres comités Desjardins ou un groupe Mandarin, démontre que la rotation du président de l'assemblée ou de l'animateur des réunions de CoP a été un succès par le passé. Pour la réglementation, comme les caisses sont soumises à la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit du Québec, leur structure inclut un président d'assemblée, un vote par membre, une décision selon la majorité des membres, un secrétaire pour la rédaction des procès-verbaux, etc. Ainsi, ce mode de fonctionnement a été un modèle pour la CoP qui a été amenée par la réglementation qui encadre le Groupe des sept. À un aspect plus macro et subtil, l'expérience de plus de 30 ans des DG dans Desjardins fait en sorte qu'ils connaissent les processus internes de fonctionnement pour l'approbation de nouvelles pratiques par la Fédération ou les caisses en général. Cette habileté découle d'une bonne connaissance de la Loi, mais aussi de son côté informel ou en coulisse, à savoir à qui il faut s'adresser pour faire avancer un dossier, comment négocier la Fédération, qu'est-ce qui est légitime et illégitime? Ce savoir acquis au fil des ans par les DG autant que par les DGA est en soi une forme de facilitant. Ensuite, le degré d'utilisation de la dimension fait en sorte que, si un événement, une action ou une façon de faire revient souvent, il faut alors le rendre explicite, standardisé, voire accepté de tous.

Puis, l'échange relationnel est une préférence et une compétence pour les DG. Ces derniers œuvrent dans une coopérative. Ils sont de hauts gestionnaires avec des habiletés collaboratives élevées. De ce fait, ils sont favorables à prioriser les échanges relationnels pour régler leurs conflits, coordonner leurs activités autant que déléguer des tâches, des fonctions ou des positions à chaque partenaire.

Quoi qu'elle ne soit pas de composition statique pour chaque type d'échange, transactionnel ou relationnel, notre collecte a porté sur deux typologies : une typologie dure, explicite, standardisée, imposée, de la hiérarchie, publique, expert,

attribuée, etc., qui tombe dans le transactionnel; l'autre pour les dimensions plus flexibles, informelles, d'égal à égal, à tour de rôle, démocratiques, sociales, etc., qui tombent dans le relationnel.

#### **1.4. Comment la réputation s'obtient-elle? Qu'est-ce qui fait la réputation?**

Par ailleurs, il a été observé que la réputation est premièrement attribuée par la réputation externe et, par la suite, ajustée ou construite avec les bons coups dans l'apprentissage ou le temps. Les deux DG moins connus des autres au début sont RIM et RDL. Celui de RIM a déjà été vice-président de la Fédération de Québec, dans les années 1990. D'une part, on lui a été attribué une force ou une réputation pour contacter des personnes influentes de la Fédération pour le bien-être de la CoP. D'autre part, celui de RDL a une réputation pour le développement économique à Rivière-du-Loup : on lui a attribué une force dans les pratiques pour le développement économique régional. Avec le temps et l'apprentissage, le DG de RIM a été confirmé comme possédant de bons contacts à la Fédération, qui ont été utiles au Groupe des sept. Celui de RDL a même collaboré avec celui de THE pour que les maires des municipalités respectives se rencontrent afin d'échanger de bonnes pratiques de développement régional.

Or, la littérature souligne que la position dans une arène détermine celle dans l'autre, ainsi la position ou la réputation externe d'un DG, d'une caisse ou d'un DGA détermine celle initialement attribuée dans la mise en place de la CoP. Avec le temps, la réputation se définit mieux sur la quantité et la qualité d'entraide ou de réciprocité d'un membre face aux autres ou envers la CoP. Par exemple, dans les questionnaires, le niveau de participation élevé du DGA de CNB et celui de RDL les ont fait ressortir comme étant des personnes avec une grande confiance généralisée dans la CoP. Ainsi, la perception de donner autant que de recevoir ou encore mieux d'adhérer à une vision collective compose la réputation, à savoir de donner dans l'optique que les autres y gagnent ou que c'est bon pour nous tous.

### 1.5. Comment la régulation se fait-elle? Quels modes de régulation?

La régulation se construit avec le temps et surtout avec la résolution de conflits : une dialogique de résolution de conflits. Cette bonne façon de faire devient un mode de régulation adopté par le Groupe des sept. La littérature mentionne que la régulation fait appel aux hauts gestionnaires, donc aux DG (Ménard, 2004). Pour cette raison, notre modèle émerge des configurations en mode standardisé et informel. Le premier mode fait référence à l'utilisation standardisée de la hiérarchie (DG) pour régler les conflits. Nous avons observé que les DG ont été utilisés pour approcher les gestionnaires de la Fédération (hiérarchie-hiérarchie), pour intervenir auprès de la CoP pour la productivité (hiérarchie-méso) et, enfin, pour intervenir auprès de leur DGA lorsque toutes les autres interventions des DGA n'ont pas fonctionné lors d'une mauvaise animation, par exemple (hiérarchie-position). Il existe une subtilité ou une réserve face à la standardisation du niveau des interventions dans la CoP, celle que la relation informelle est toujours utilisée au premier niveau (entre les DGA) afin d'essayer de régler leurs conflits (autorégulation) : si ces interventions n'arrivent pas à un règlement à l'amiable, alors un ou des DGA demandent à leur hiérarchie (DG) d'intervenir. Dans tous les cas, le temps pour régler les conflits a été de rapide (dans la semaine) à très rapide (dans la journée).

En fait, un mode de régulation est une typologie pour décrire deux axes d'intervention pour régler les conflits ou éliminer les irritants pour la bonne marche de la CoP. Le rôle des DG est crucial dans la gestion de ces conflits, car ils s'assurent qu'ils se règlent à l'amiable. Cette philosophie transcende les DGA pour qu'eux aussi appliquent cette approche de règlement à l'amiable. Un mode utilisé par la hiérarchie est considéré comme étant dur ou devant se faire dans les coulisses, seul à seul en face à face. Le mode informel est dominant dans le Groupe des sept. Il est une préférence ou une convention interne qui est apportée par l'historique Desjardins, la culture et les préférences personnelles des partenaires.

### **1.6. Comment la coordination s'exécute-t-elle? Quels sont les moyens de coordination?**

En ce qui a trait à la coordination, elle s'exécute lors de la mise en place par le mimétisme, autant un transfert d'apprentissage en provenance des attentes des DG envers les DGA et le chercheur que de la formation transmise par le chercheur aux acteurs pour le fonctionnement d'une CoP. Au départ, la coordination est attribuée, les membres acceptent de se laisser influencer pour adapter leurs comportements dans l'intérêt collectif, le bon fonctionnement du Groupe des sept. Par la suite, avec l'apprentissage et l'expérience, les DGA s'auto-coordonnent. Ils prennent un poste à tour de rôle, notamment ceux d'animateur, de secrétaire, de temps de parole aux CoP, etc. De ce fait, dans les zones stables et connues, le mode de coordination est partagé, comme le leadership. Lorsqu'il y a un besoin d'expertise, de formation, de nouvelles connaissances ou lorsque la zone est inconnue, alors le choix du mode de coordination devient attribué, tous acceptent qu'un expert les aide. Cette acceptation est facilitée si la hiérarchie l'accepte ou si un des DGA ou plus le propose aux autres. Il devient cependant plus difficile d'imposer un mode de coordination sans cette façon de faire.

La littérature détermine que les processus (horaires, informatiques), les personnes et les positions (structures) sont des moyens de coordonner un réseau (Weber et Gobel, 2009). En effet, nous avons appris et observé que les courriels, les ordres du jour, les procès-verbaux, les appels téléphoniques de satisfaction, les vidéos-conférences, le partage d'un horaire annuel de rencontres, soit tous les processus informatiques ou administratifs, forment une infrastructure essentielle pour la coordination des activités de la CoP. En second, la réputation des acteurs dans le projet aide à coordonner les activités de la CoP. En effet, le DGA de THE est fort en coaching, il a donc proposé de présenter son mode de coaching aux autres, lors d'une prochaine réunion. Celui de MON est fort en logiciel de planification financière, il a donc dévoilé aux autres un document qui évalue les différents logiciels de planification financière. Outre, l'expertise qu'une personne peut posséder, sa position

lui apporte un avantage de leadership pour faire avancer les choses. Ainsi, le DG de STG a suggéré au Groupe des sept qu'une entreprise de sa région construise un site web et un intranet autant pour la mémoire que pour la coordination des activités de la CoP, ce qui a été accepté.

**1.7. Comment les buts économiques et sociaux aident-ils? Quels sont les buts économiques et sociaux? Quelles sont les attentes du Groupe des sept?**

La littérature souligne que, pour les organisations, les objectifs économiques sont incontournables, sans quoi, elles mourront (Penrose, 1959; Williamson, 1975). Dans un réseau, les objectifs économiques peuvent être plus généraux, notamment avec une vision d'un développement des affaires (Weber et Copel, 2009). Même si cette vision est à court terme, elle se veut être un moyen pour assurer la rentabilité nécessaire pour survivre et investir dans sa raison d'être.

De la même manière, les objectifs sociaux concernent la raison d'être d'une organisation : elle est utile à qui? (Drucker, 1995; Senge, 2004). Il s'agit d'une vision à long terme, ce qui est reconnu comme étant le seul moyen de différencier les organisations.

Comme suite aux capacités de la CoP, les processus d'intégration des intérêts des parties prenantes forment les buts du Groupe des sept et serviront d'ancrage pour sélectionner des pratiques clés de la CoP. Ces dernières apporteront de meilleures solutions aux problèmes de coordination Desjardins que le Groupe des sept subit présentement. La CoP vise l'innovation par de nouvelles pratiques de gestion du secteur GA. Les DGA pensent que l'amélioration des pratiques de gestion dans leur secteur aidera leurs employés à mieux performer pour augmenter le volume d'affaires et la satisfaction des membres. Pour le Groupe des sept, la CoP des DGA est un premier essai afin de construire un modèle qui pourra être reproduit dans les deux autres directions (DOTA et DPF) : une globalisation de la gestion des avoirs (épargnes, prêts, transactions au comptoir, etc.) des membres dans le Groupe des sept.

Pour y arriver, des choix stratégiques doivent être effectués : quelles pratiques doivent être implantées? Doit-on ajuster les anciennes, si oui, lesquelles? Comment innover en créant de nouvelles pratiques mieux adaptées au nouveau contexte Desjardins et des membres? Pour les DGA, ce défi soulève une recherche de solutions pour trouver le moyen de changer d'anciennes habitudes pour intégrer ces nouvelles pratiques mieux adaptées au contexte actuel. Naturellement, l'amélioration de pratiques existantes s'intègre plus rapidement que des pratiques totalement nouvelles ou radicales. Pour les DG, ce défi contribue à encourager la CoP (DGA) à innover pour augmenter ses retombées en la protégeant tout en intégrant les intérêts des parties prenantes.

Enfin, à la suite de notre résidence, un ancrage initial à la problématique du Groupe des sept aide à débiter la recherche-action. Selon le tableau 19, trois lignes directrices sont proposées pour la CoP. D'abord, le partage de la vision commune, du leadership et des pratiques clés entre tous les partenaires du Groupe des sept sont souhaités. Il s'agit d'augmenter la satisfaction des membres, de développer les affaires avec eux, d'améliorer les pratiques du secteur de la gestion des avoirs et d'identifier et de débiter de certaines pratiques clés communes. Ensuite, la réalisation de la CoP requiert un minimum de planification. À la suite des expériences passées des DG, il est établi que l'animateur et le secrétaire sont sélectionnés à l'avance et qu'ils exercent en alternance ce rôle entre les DGA. L'ordre du jour est partagé par courriel entre tous les membres avant la rencontre, où le sujet (pratique clé) à débiter est identifié. Une participation constructive de tous les DGA sous des valeurs de respect, d'entraide et d'intégrité est requise. L'horaire et les lieux des rencontres de la CoP sont planifiés à l'avance pour la prochaine année. Pour la première année, à chaque fin de rencontre de la CoP, les DGA se réunissent avec les DG afin de donner un feedback sur l'efficacité de leur rencontre (pratique). Outre les pratiques clés, une évaluation de la CoP est envisagée. Le tout peut se voir à travers la satisfaction des DGA et des DG, par exemple, quant à leur niveau d'apprentissage ou l'utilité des rencontres, la perception de la synergie ou des échanges de bonnes idées



et des pratiques entre les DGA ou le feedback entre DGA (ou DG) sur l'efficacité de l'intégration de la pratique dans chaque caisse.

Tableau 19  
Ancrage de la problématique

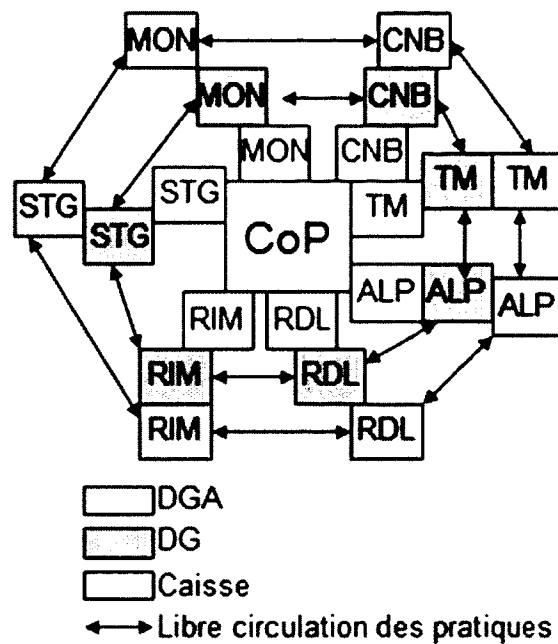
<p>Partager la vision commune, le leadership et les pratiques clés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter la satisfaction des membres</li> <li>- Développer des affaires avec les membres</li> <li>- Améliorer des pratiques de gestion des avoirs</li> <li>- Débattre des pratiques clés : coaching, réunions de vente, objectifs de vente, évaluation de rendement, distribution des rôles, diminution de la paperasse et amélioration de la synergie d'équipes</li> </ul>
<p>Réaliser la CoP</p> <p>Animateur et secrétaire (procès-verbal) en rotation</p> <p>Ordre du jour partagé sur une pratique clé à la fois</p> <p>Participation des DGA à tour de rôle</p> <p>Horaire et lieux planifiés pour l'année</p> <p>Résumé des pratiques aux DG après chaque CoP</p>
<p>Évaluer les retombées</p> <p>Apprentissage et satisfaction des DGA et des DG</p> <p>Synergie de bonnes idées, de bonnes pratiques</p> <p>Innovation des pratiques</p> <p>Feedback sur l'intégration des pratiques</p>

### 1.8. Quelle est la composition initiale des parties prenantes?

La figure 8 montre la structure proposée pour la libre circulation des pratiques de la CoP. Cette dernière devient centrale au Groupe des sept. Au centre, les DGA en coopération forment la CoP, ils créent des liens de confiance pour innover des pratiques. Ils sont appuyés par leur supérieur (DG) et intègrent de nouvelles pratiques dans leur secteur GA. Ils ont accès aux ressources de leur DG et de leur caisse. Grâce à la vision centrale de la CoP, les innovations et les pratiques sont renforcées par les compétences des DG, par exemple, leur pouvoir politique, en plus des ressources de leur caisse et des autres caisses, comme les informations clés, les formulaires «maison», les bons coups des autres employés, les façons de faire des autres secteurs, etc. Outre la fréquence des rencontres de la CoP, qui intensifie la confiance mutuelle,

donc renforce l'idéologie de la CoP, les DG aussi se réunissent fréquemment, ce qui rend l'idéologie plus stratégique dans le Groupe des sept. Les DG sont d'avis que l'amélioration des relations entre les DGA et les DG passe par des rencontres régulières (ex : aux trois mois) autant formelles, comme avec la CoP, qu'informelles, par des repas (entre autres) entre les membres (DGA, DG). Cette structure de relations formelles et informelles apporte un nouveau potentiel de développement, soit celui d'accéder facilement aux ressources des autres caisses, des autres DG et des autres DGA par l'entremise de la CoP pour innover.

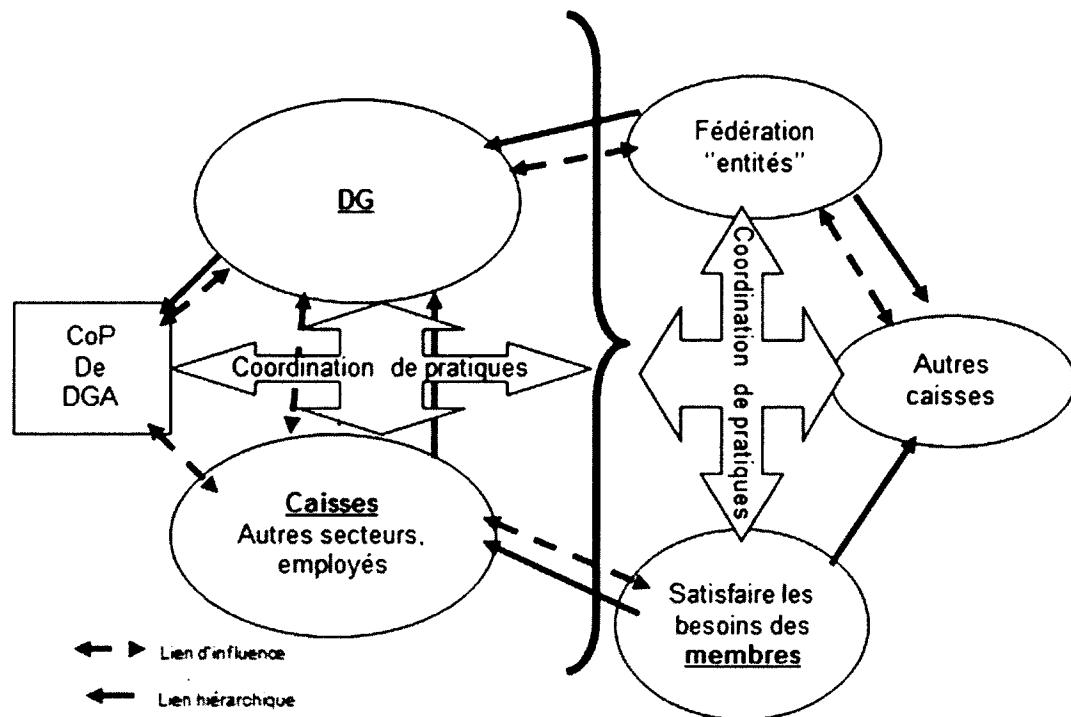
Figure 8  
Structure proposée du Groupe des sept



En effet, l'efficacité et l'efficience du Groupe des sept se décrivent sous deux dimensions : la capacité d'innovation de la CoP et sa gouvernance respectivement selon la figure 9. Premièrement, la capacité d'innovation de la CoP identifie ses membres et leur capacité à innover de nouvelles pratiques. La CoP devient un centre d'innovation. Elle sera efficace à travers une vision claire : une pratique clé débattue. Les compétences transversales des DGA permettent l'apprentissage et l'innovation vers la pratique clé. Deuxièmement, une bonne gouvernance du Groupe des sept repose sur la qualité de ses décisions, plus précisément sur sa capacité décisionnelle à bien représenter les intérêts des parties prenantes. La figure 11 propose les parties prenantes qui ont des intérêts à la suite des pratiques générées par la CoP, autrement perçues comme des solutions de coordination des processus de gestion du Groupe des sept (G7). D'un côté, le Groupe des sept tourne autour de sa pratique centrale, la CoP des DGA : il est intentionnel, donc mis en place par les sept caisses et pour elles. La coordination interne des pratiques entre la CoP, les DG et les caisses est importante. Son orientation stratégique situe la gouvernance au centre de la valeur ajoutée de la

CoP, soit ses retombées ou ses pratiques clés à long terme. De l'autre côté, toutes les pratiques visent à solutionner des problèmes de coordination entre le membre et Desjardins, les caisses, la Fédération et ses entités. Ces solutions devraient mieux répondre aux besoins des membres pour ainsi augmenter leur satisfaction face à Desjardins. Une bonne gestion de la CoP et de ses pratiques passe par une vision du bon père de famille. D'un côté, les DG sont les premiers officiers des caisses. Ils sont ainsi imputables de leurs résultats, donc de la CoP et de ses retombées. La tâche des DG est de tracer le cadre de la CoP légitime à la culture Desjardins et de s'assurer qu'elle s'adapte aux besoins de développement dans le temps. Dans ce cadre Desjardins, la CoP utilise une marge de manœuvre attribuée qui sera renégociée au fur et à mesure des besoins d'innovation de pratiques. Les sept caisses prennent le paradigme d'un centre d'intégration et d'évaluation de l'efficacité des pratiques de la CoP. Comme chaque caisse est unique, chaque pratique clé peut donner des retombées différentes. Ce processus DG-CoP-Caisse est lié à l'autre côté, la Fédération, les autres caisses et surtout la satisfaction des membres. D'une façon ou d'une autre, les retombées de la CoP changent l'uniformisation de l'offre de services Desjardins, voilà une raison pour que les relations externes servent à intégrer les retombées de la CoP dans tout Desjardins. De ce fait, une pratique n'est pas seulement le fruit de sept DGA, non plus des sept DG et de leur caisse, elle est une construction dialogique entre le Groupe des sept et son environnement, la Fédération, les autres caisses et les membres, par exemple. Voilà pourquoi le grand défi dans la gouvernance du Groupe des sept est de bien représenter (ex : politiquement) et de constamment chercher à intégrer les intérêts de la Fédération, des autres caisses et des membres face aux nouvelles pratiques de la CoP, autant que celles des DG, DGA et des sept caisses (employés et autres gestionnaires).

Figure 9  
Système pertinent des parties prenantes versus la gouvernance de la CoP



### 1.9. Quelle orientation le modèle théorique a-t-il pris?

En ce qui a trait à l'orientation ou à l'évolution de notre modèle théorique, comme suite aux multiples allers-retours sur notre terrain, nous avons constaté que notre modèle initial, présenté à la figure 10, est devenu, après validation auprès de la littérature, celui de la figure 11.

Figure 10  
Modèle initial adapté au Groupe des sept

Institution- environnement	Favorable	Ou	Non?
Ressources	Tangibles	et	Intangibles?
Type d'échanges	Transactionnel	_____	Relationnel
Réputation	Centralisée	_____	Distribuée
Régulation	Formelle	_____	Informelle
Coordination	Individus	_____	Processus

Enfin, la littérature ancrée sur la problématique du Groupe des sept nous a permis d'évoluer vers un modèle plus représentatif du Groupe des sept (figure 11). Comme suite à ce modèle enrichi par les activités systématiques d'allers-retours sur le terrain avec la théorie, nous avons éclaté ce modèle pour transformer chaque typologie en question afin de faciliter notre collecte de données.

Figure 11  
Modèle final du Groupe des sept

Institution-environnement	Favorable	Ou	Non?
Ressources	Tangibles	et	Intangibles?
Type d'échanges	Transactionnel	_____	Relationnel
Réputation	Expert	_____	Égal à égal
Régulation	Standardisé	_____	Informelle
Coordination	Attribué	_____	Tour de rôle

En effet, nous avons validé que l'institution majeure pour la mise en place de la CoP du Groupe des sept a été l'approbation tacite de la Fédération. Les efforts constants des DG et des DGA à valoriser les avantages pour les caisses de se rallier afin d'innover des pratiques a porté fruit. Vers la fin de 2005 et en début de 2006, en plus des facilitateurs offerts par la Fédération à la CoP (expert, conseillers, informations clés NAVIPLAN, AP3, etc.), la Fédération a décidé de devenir l'instigateur de CoP dans d'autres régions géographiques, notamment pour des caisses de classes 6 et 7 en Chaudière-Appalaches ou de grandes caisses à Québec. Ensuite, les ressources tangibles sont probablement désignées comme les technologies de l'information (site ICZONE, courriels), les procès-verbaux contenant les pratiques clés ou les comités de gestion internes à chaque caisse. Ces ressources tangibles constituent les principaux facilitateurs pour la transmission des pratiques clés, les principales ressources intangibles de la CoP. Pour ce type d'échanges, le transactionnel est peu utilisé dans

tous les échanges, le relationnel étant dominant dans tous les échanges, notamment entre les DGA, les DG et l'externe, comme avec les experts, les conseillers et les consultants. Il semble que le capital social ou les connaissances préexistantes ont été un élément clé pour s'assurer de la qualité des informations clés, intrant majeur dans l'innovation de pratiques. Pour la réputation, elle est un fondement important pour le maintien des relations entre les partenaires du Groupe des sept. Outre notre typologie initiale centralisée-distribuée, nous avons constaté qu'une *configuration* a émergé pour chaque dimension, notamment expert-égal à égal. Ces termes sont plus près de la réalité de notre cas et sont plus significatifs. L'expert est un individu qui possède des informations pertinentes pour régler divers problèmes, il peut donc les solutionner plus rapidement, mais est cependant utilisé moins fréquemment. Par contre, le partage d'égal à égal de tâches ou de fonctions entre les DGA laisse entrevoir une utilité de la CoP pour chaque membre, donc le besoin d'être présent pour la faire avancer, ce qui nous a portés vers les processus de régularisation formels-informels. Il est émergé de l'observation, des audiences et des multiples discours que les termes standardisation-informel étaient plus adaptés. Les DG parlent de standards dans les façons de faire, les DGA, elles, veulent installer un standard entre les secteurs GA. Le DG de THE a fait une intervention à RIM pour mentionner que l'informel est essentiel pour entretenir de bonnes relations. Au plan de la coordination, notre modèle initial a proposé individu-processus. Nous avons constaté que la coordination est attribuée à un ou peu d'individus, voire à un processus (ICZONE) pour déterminer les horaires ou le partage des procès-verbaux. Dans d'autres occasions, la coordination entre dans un processus à tour de rôle, d'un individu à un autre pour l'animation ou le secrétariat, ou d'un format de courriel à un autre pour l'ordre du jour de base vers l'ordre du jour personnalisé.

### **1.10. Quelles sont les innovations de pratiques?**

Sur le plan des pratiques et des innovations de pratiques, la liste des pratiques initiales considérées comme levier pour le Groupe des sept est présentée à l'annexe F.



À chaque rencontre, nous avons constaté un partage de trucs, d'astuces et de savoir-faire, qui a permis de transférer le côté tacite des meilleures pratiques entre les DGA. Des exemples ou des histoires de cas ont été souvent utilisés pour faciliter la compréhension et permettre l'intégration des pratiques dans les caisses. Au tableau 20 sont décrites quelques pratiques que nous avons évaluées comme étant uniformisées à innovation.

Tableau 20  
Liste de pratiques innovées de la CoP

<b>Pratiques uniformisées</b>	<b>Pratiques innovées</b>
Formulaire de fixation d'objectifs aux employés	Processus de fixation et d'augmentation des objectifs des employés
Formulaire d'évaluation des employés	Processus d'évaluation qualitative des employés (nombre de rendez-vs membre par jour)
Intégration de réunions de vente	Offre de service globale
Intégration de rencontres de coaching	Processus de contacts membres pour la rentabilité des membres
Rentabilité des membres	Processus de dynamisation des réunions de vente
Attitration des membres par employé	Processus de planification annuelle des actions à faire par planificateur financier
Heures d'ouverture et de fermeture	Processus de ciblage de membres à valeur ajoutée et d'offre de services personnalisés
Temps de rencontres par membre	Ouverture de poste de niveau 10 (expert en placements)
Priorisation des activités hebdomadaires des DGA (temps de travail)	Processus de préparation aux rencontres des membres (avant et après)
Délégation d'activités à moindre valeur ajoutée	Processus d'identification d'activités à valeur ajoutée
Identification d'un logiciel de planification financière	Processus de négociation avec le membre pour une meilleure planification financière
Intégration de rencontres de planificateurs financiers entre caisses	Processus de références intra-caisse et inter-entités (VMD, Fiducie, AGCD, AVD, etc.)
	Rencontres de décideurs inter-entités et Fédération (processus d'amélioration des commissions, moins de paperasse, plus de références, plus de services, plus de collaboration, etc.)

### **1.11. Comment les innovations de pratiques ont-elles été intégrées?**

Nous avons constaté que les pratiques ont été intégrées de deux façons, immédiatement ou lorsque l'occasion se présente, dans la prochaine année. Par exemple, pour l'évaluation des employés du secteur des DGA, chaque DGA apporte son rapport d'évaluation a priori, par les débats de la CoP, effectue immédiatement les modifications dans son rapport pour les appliquer a posteriori, à son retour à sa caisse. Sur le plan des objectifs de ventes des employés, certains DGA veulent les intégrer par étape. Une augmentation des objectifs est effectuée en premier lorsque l'occasion se présente et une seconde augmentation est prévue pour chaque employé, lors de la prochaine année de réévaluation. Un consensus se donne à l'effet que tous les objectifs doivent avoir une certaine uniformité entre des employés de même niveau avec une clientèle ou un profil de clientèle semblable.

Comme suite à l'innovation de pratique, nous avons observé à plusieurs reprises que les processus de travail étaient revus et corrigés souvent. Une tendance se dessine à l'effet de diminuer les temps de réponse aux clients et d'augmenter la qualité du service. Dans la complexité de l'industrie financière, par exemple pour la conformité à la planification financière, un profil d'investisseur par membre doit être rempli en bonne et due forme. Ce profil identifie les catégories de placements ou d'investissements qu'un membre peut obtenir, du moins la proportion dans chaque catégorie, partant de très sécuritaire à ambitieux. Aussi, chaque transaction doit être signée par le membre, et ce, même si elle correspond à son profit d'investisseur. Il s'ensuit que le nombre de formulaires, d'autorisations ou de déclarations augmente fréquemment : comment s'y retrouver ou comment faire un suivi adéquat? Pour ce faire, la CoP offre une tribune exclusive pour revoir en profondeur ce processus de conformité et pour y trouver une valeur ajoutée, comme des façons innovantes de rapatrier les épargnes de la concurrence à la suite de la déclaration du profil d'investisseur.

À titre d'exemple de retombées économiques ou financières de certaines pratiques, nous avons noté quatre pratiques innovantes au tableau 21, a) processus de fixation et d'augmentation des objectifs des employés, b) processus d'évaluation qualitative des employés (nombre de rendez-vous, par membre, par jour), c) offre de service globale et d) processus de contacts des membres pour la rentabilité des membres. Premièrement, les objectifs des employés au début de la CoP variaient énormément, passant de 0,8 million de ventes annuelles d'épargnes (RDL) à 5,5 millions de vente d'épargnes (THE). Dès le premier partage d'informations, la fixation des objectifs a augmenté pour tous les employés : à RDL, les ventes moyennes de 1,5 million d'épargnes sont passées à plus de 3,0 millions, une augmentation du double des ventes d'épargnes pour les trois planificateurs de RDL. Deuxièmement, le nombre de clients rencontrés par jour, par planificateur, variait beaucoup, de 1 membre (RIM) à 5 membres (CNB), d'une caisse à une autre. À la suite de la mise sur pied d'un processus d'identification des bons membres avec du potentiel, les DGA ont convenu que trois à quatre rendez-vous à valeur ajoutée (potentiel d'épargnes) par jour serait un objectif atteignable. Il s'en est suivi qu'un processus d'offre globale a émergé de cette dernière pratique. Ainsi, l'offre globale est celle proposée par le DGA de CNB. Elle a été adaptée à la CoP. Elle contient tous les services dont un membre bien nanti peut avoir besoin et qui sont disponibles dans Desjardins, donc pour ses entités. On note les services prioritaires de Valeur mobilière Desjardins pour la gestion des actions (ex : Jarilowsky Fraser), les services d'assurances de personnes Desjardins, les services de Fiducie Desjardins pour le gel successoral des épargnes des enfants, Visa Desjardins pour les transactions courantes ainsi qu'un compte à la caisse privilège avec des intérêts au compte et des gratuités de services selon le montant d'épargne total. Cette pratique est innovante du fait qu'elle ajoute plusieurs produits et services à offrir à un membre, pour augmenter sa rétention et sa satisfaction. Enfin, le processus de contacts membres pour la rentabilité des membres a émergé à la suite d'une rencontre des DG et DGA en décembre 2005, à Montmagny. Un haut gestionnaire de la Fédération a présenté les différences entre membres et surtout entre les caisses sur la rentabilité d'un membre pour sa caisse :

plus un membre a des services Desjardins, plus il est rentable, plus il est satisfait. RIM a une rentabilité par membre de près de 594 \$ annuellement, alors que STG a 265 \$, une différence de 229 \$, soit un montant de plus de 635 000 \$ pour les 2775 membres.

### **1.12. Comment le pouvoir et le leadership se sont-ils distribués?**

En ce qui a trait aux causes d'échec des réseaux, la principale est l'iniquité du pouvoir entre les membres. Dans notre étude de cas, le pouvoir a été présent. Il semble que la philosophie d'égal à égal des DG, a priori, a été un comportement clé pour la distribution partagée du pouvoir. En effet, la volonté d'égal à égal pour l'animation ou le secrétariat a fait que tous les partenaires ont eu un traitement égal. Nous avons aussi constaté que les efforts des DG pour que les DGA se connaissent autant entre eux qu'avec les DG ont été bénéfiques. Dans les discussions informelles après les rencontres, nous avons observé autant des DG discuter avec les DGA de différentes caisses que des discussions entre DGA : des échanges d'informations clés, d'engagements ou de ressources en coulisse ont eu lieu. Puis, l'ancienneté des DG chez Desjardins leur donne une très bonne connaissance des coulisses ou des façons de faire Desjardins. Ils sont près de leur retraite et, chez Desjardins, leur retraite est bien rémunérée. De ce fait, les DG ont moins peur de parler ou de confronter les décideurs de la Fédération. Ils sont convaincus que la mission Desjardins est la bonne. Ils n'ont pas l'intention de renverser la Fédération, mais simplement d'améliorer les pratiques d'affaires pour la satisfaction de leur clientèle. Ces conditions et ce contexte particuliers des DG, ajoutés à une vision alignée Desjardins, laissent le désir d'un pouvoir individuel se déplacer vers le niveau collectif, le Groupe des sept.

En plus, l'importance de l'attribution de pouvoir a émergé pour faire avancer la CoP. Un des axes importants de distribution de pouvoir dans un réseau est l'attribution de pouvoir entre les membres, car elle peut créer un débalancement, donc

des conflits qui lui seront fatals. Le leadership est une forme de pouvoir attribué à un ou à quelques membres avec l'objectif de faire avancer le réseau. Par exemple, le DG de THE a introduit le chercheur dans le projet. Par la suite, on lui a attribué la responsabilité du projet. La littérature identifie la nécessité d'une forme de leadership (instigateur) pour la mise en place d'un réseau et, dans sa continuité, il est un rôle clé (Chrislip et Larson, 1994; Hartman, Hofman et Stafford, 1999). Un ou des leaders du projet possèdent la crédibilité et l'initiative entrepreneuriale pour engager les bonnes personnes, organisations ou autres (ressources) pour la construction d'une vision commune (réseau) (Hartman *et al.*, 1999). Ces leaders mettent l'emphase sur les processus (comportements) et non sur les résultats. Ils visent à obtenir et à implanter des initiatives collaboratives qui sont porteuses de succès dans le temps, notamment la crédibilité, l'ouverture, la confiance et la transparence (Chrislip et Larson, 1994). Le leadership se forme à la suite d'interventions d'un ou de plusieurs leaders ou courtiers qui provoquent la relation et contribuent à son maintien (Jarillo, 1993). Un aspect qui favorise la mise en relation est la légitimité ou, plus particulièrement, la crédibilité des firmes ou de la firme qui initie la relation, comme l'a fait THE. En fait, cela est lié à la théorie de l'imitation du modèle organisationnel (une firme) qui se distingue ou en est le plus légitime dans son marché (DiMaggio et Powell, 1983). En plus de contribuer significativement à la création d'un réseau, le leader influence positivement sa gouvernance (Jarillo, 1993; Snow, Miles et Coleman, 1992; Human et Provan, 2000). Le DG de THE, appuyé de CNB, MON, STG, ALP, a proposé un mode d'animation et de secrétariat à tour de rôle. Son influence provient du fait qu'il défend les intérêts du réseau afin qu'il réalise sa vision commune (Powell, 1998). Outre le DG THE, tous les autres DG défendent et légitime la CoP. Le leader est à la fois architecte du réseau, défenseur et facilitateur de la gouvernance (Snow *et al.*, 1992). Il influence les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives du réseau, dimensions identifiées pour le capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1988) et qui sont très proches de celles de l'encastrement (Zukin et DiMaggio, 1990). Le leader du réseau peut être un individu (Snow *et al.*, 1992), un réseau d'individus (Geindre, 2005), une organisation, une supra organisation ou l'État (Brenner et Fornahl, 2003;

Feldman et Francis, 2004). Le leader est un acteur ayant un intérêt pour le projet du réseau et pour sa vision commune. Il agit comme catalyseur et facilitateur de la gouvernance : ses compétences sont d'ailleurs identifiées comme étant un facteur clé du succès de l'initiative (Ceglie, 2003). Qui plus est, les traits de personnalité des individus déterminent largement leurs préférences et leur manière de socialiser et de construire leur réseau (Negròn et McCarthy, 2003). Le leader s'inscrit donc comme un acteur significatif pour un réseau et sa pérennité.

### 1.13. Quels sont les problèmes, les défis, les obstacles et conditions de succès ou d'échec?

Certes, malgré une volonté de partage d'égal à égal du pouvoir, certains conflits ont émergé ou, du moins, certaines tensions, selon le tableau 21.

Tableau 21  
Exemples de régulation de conflits potentiels de la CoP

Niveau	Conflits	Régulation (DG)
Supra (Fédération)	Bloquer la CoP	Contacts réguliers avec des gestionnaires de la Fédération (habiletés politiques des DG)
Macro (caisse)	Mauvaise ou non-intégration des pratiques de la CoP (résistance des employés ou des autres gestionnaires)	Soutenir régulièrement le DGA pour intégrer les pratiques dans son secteur
Méso (CoP)	Mauvaise animation (mauvaise pratique)	Suivi des DG pour régulariser le processus de la CoP (ordre du jour, présence, participation, procès-verbal, etc.)
Micro (DGA)	Non-participation ou absence	Intervention du DG auprès de son DGA

En effet, le tableau 21 présente certaines situations conflictuelles qui demandent au DG d'être au centre de la mise en place d'un mode de régulation selon la littérature (Boyer, 2003). La Fédération (supra) peut tenter de bloquer les activités

de la CoP, pour cela, les DG contactent ou discutent régulièrement avec des gestionnaires de la Fédération. Ils se servent de leurs habiletés politiques pour protéger la CoP. Ensuite, la caisse est le lieu d'intégration des pratiques de la CoP. Ces dernières peuvent être mauvaises ou non intégrées, soit à cause de la résistance des employés ou celle d'autres gestionnaires. Le soutien régulier du DG pour intégrer les pratiques du DGA dans son secteur, par exemple en comité de gestion, facilite la régularité de l'intégration ou des changements demandés pour les pratiques de la CoP. Puis, les activités de la CoP peuvent être défailtantes, comme une mauvaise animation qui découle en une mauvaise pratique. Les suivis réguliers des DG sur la qualité des processus de la CoP (ordre du jour, présence, participation, procès-verbal, etc.) est un moyen de contrôler la qualité des pratiques. Enfin, les DGA (micro) peuvent ne pas bien participer ou être absents. Dans ce cas, les échanges relationnels réguliers entre le DG et son DGA permettent d'assurer une qualité de participation ou une présence aux activités de la CoP.

Au tableau 22, nous proposons un stade de standardisation, de relations informelles et d'imposition des sanctions en fonction de la phase de la CoP. Pour sa mise en place, la standardisation est minimale et les relations informelles sont fortes. La planification des rencontres de la CoP, l'élaboration de pratiques clés et les rôles d'animation et de secrétaire en rotation à chaque DGA sont des exemples minimaux de standardisation.

Tableau 22  
Phases de la CoP, régulation et sanctions

	Mise en place	Développement	Retombées
Standardisation	Minimum	Moyen	Moyennes
Informel	Forte	Fort	Fortes
Sanctions	Hiérarchie	Réputation ou politique par DG	Satisfaction des DGA et DG

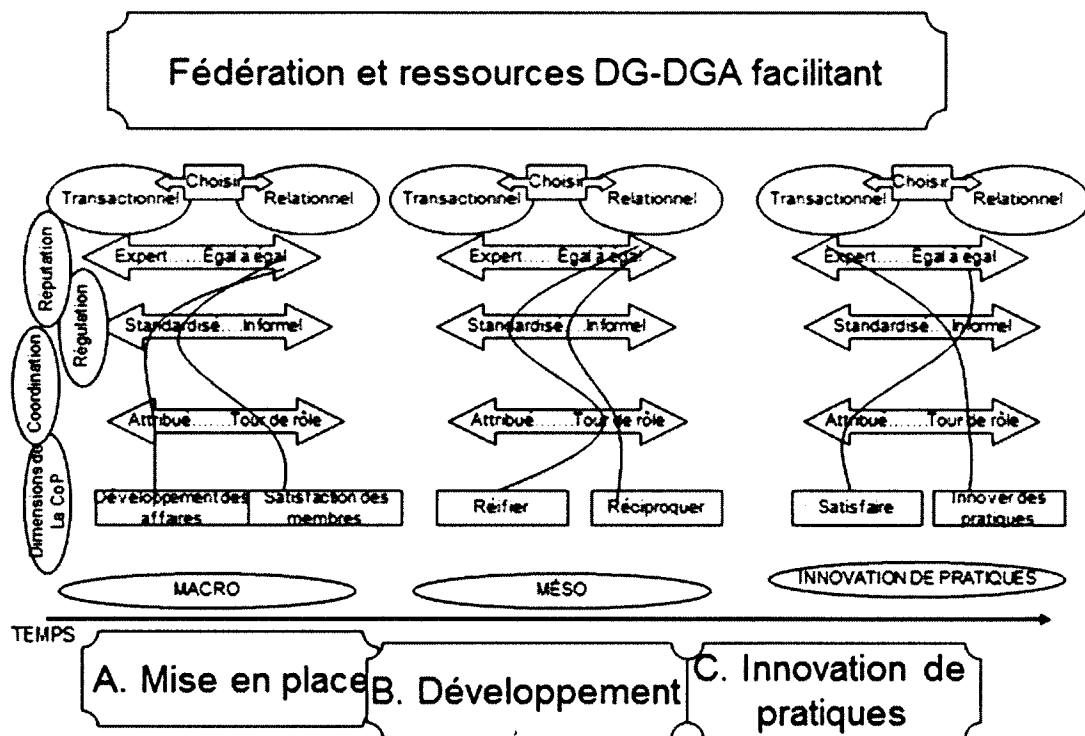
La place des relations informelles est forte du fait que les investissements en temps des DGA pour se connaître, participer à la CoP et s'auto-régulariser sont importants lors de la mise en place afin de trouver des accords communs. À cette phase, des sanctions sont appliquées par le DG, à la suite de son lien hiérarchique avec son DGA. Par exemple, l'encouragement à participer aux rencontres de la CoP est crucial dans sa construction d'arrangements communs. Ensuite, la phase du développement demande un peu plus de standardisation du fait que la quantité d'informations en provenance de la CoP augmente. On note la mise en fonction d'un site internet dédié ICZONE pour contenir la mémoire de la CoP, les procès-verbaux, l'horaire des rencontres ainsi que les multiples documents partagés entre les sept caisses. Pour les sanctions, le niveau élevé de réputation de la CoP permet de laisser la majorité des ajustements ou des mésententes se régler au niveau méso. Or, quand il s'agit de manquements plus personnels, comme l'invalidité ou la maladie, ou de manquements aux principes de la CoP, soit parce que les interventions informelles entre DGA n'ont pas porté fruit, alors les DG se mobilisent entre eux pour corriger la situation, par exemple en remplaçant un DGA malade (RIM) ou en lui demandant d'améliorer son comportement envers la CoP (STG) : augmenter sa participation. Enfin, au niveau des retombées, la place de la standardisation demeure moyenne. Le nombre de documents échangés pour appuyer la pratique clé autant que les actions à effectuer pour la mettre en force dans la caisse nécessitent le soutien du site internet ICZONE, l'intervention du comité de gestion dans la caisse du DGA et, parfois, plusieurs réunions dans la caisse avec les employés pour planifier l'intégration. Tout ceci est souvent documenté dans une fiche du DGA au nom de la pratique clé ou dans le procès-verbal de la réunion de la CoP. Quant aux sanctions face aux retombées, la satisfaction des DG devient vite le processus d'évaluation de la qualité de la pratique clé. Souvent, cette satisfaction du DG s'accompagne de celle de son DGA, il semble qu'il existe une forme de lien entre les deux pour la continuité de la CoP. Lorsque les DG ne sont pas satisfaits de la productivité de la CoP (ex : RIM), un DG intervient au nom des autres pour corriger cette lacune.



## 2. COMMENT LA COP UTILISE-T-ELLE LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS?

Comme suite aux réponses données aux sous-questions de notre question de recherche, nous arrivons maintenant à répondre à notre question de recherche : comment la CoP utilise-t-elle les processus de gouvernance pour atteindre ses objectifs? Les réponses que notre terrain nous a apportées jusqu'à maintenant ancrent l'émergence des processus utilisés par la CoP pour se gouverner.

Figure 12  
Modèle empirico-théorique final de gouvernance du Groupe des sept



Comme suite aux propositions faites pour contrer les problèmes du Groupe des sept, l'élaboration d'un processus théorique de gouvernance qui y répond s'amorce. À la figure 12, le mode de gouvernance dimensionnel du Groupe des sept (G7) est décrit. L'institution, qui est la plus menaçante, est représentée par la Fédération. La protection politique des DG est celle des configurations. Pour les

ressources de la CoP, nous établissons que la qualité et une quantité suffisante sont nécessaires autant pour rendre productive la CoP que pour permettre sa longévité, voire sa pérennité. Les choix des partenaires sont tributaires d'une bonne sélection des caisses. Les expériences passées qui ont eu lieu entre quatre DG (THE, MON, STG, CNB) ont créé le noyau de départ pour la sélection des autres. Avant d'en arriver à une sélection basée sur deux régions géographiques limitrophes, ce noyau de DG a discuté des DG des trois autres caisses (ALP, RDL, RIM). Par leur capital social, ils ont pu déterminer que le *fit* personnel était bon. Un DG THE a dit «il faut travailler avec des gens avec qui on peut s'entendre...». La confiance a aussi émergé autant comme un élément fondamental pour un partage du pouvoir équitable entre les partenaires que pour l'accès à des ressources clés. Sur le plan de la gouvernance, la CoP s'insère dans un processus continu de sélection : un choix d'échanges transactionnels ou relationnels s'affiche. Nous avons observé que, lorsque les informations sont partagées d'égal à égal, les DGA sont satisfaits. Un DGA CNB mentionne «je suis content... je sens qu'on se dit les vraies choses... et j'ai appris aujourd'hui... ». Quand les informations n'étaient pas accessibles, c'est d'un commun accord que toute la CoP décide d'inviter un expert, notamment pour les Fonds de placement, la distribution de tâches, etc. Or, quand les invités sont plus stratégiques, comme lorsque la décision a une incidence plus grande que le Groupe des sept, alors les DG sont impliqués. On constate l'implication des DG lors de l'introduction de ICZONE (budget), lors de la rentabilité par membre (Marc Veilleux) ou lors de rencontres plus protocolaires avec des vice-présidents de la Fédération. Cette dimension de la gouvernance désigne la réputation (structure). La réputation se place entre choisir d'invité un expert ou de répartir les activités d'égal à égal parmi les DGA. Par la suite, la régulation est un mode de prévention des conflits dans la CoP. Les DG identifient et valident des modes de fonctionnement pour éviter les pertes de temps et surtout les conflits. Ils proposent initialement deux postes d'animateur et de secrétaire de la CoP. Ils interviennent dans le règlement des conflits d'animation (STG), d'absence (MON, RIM) ou de non-participation (THE). Quand elle n'est pas déjà identifiée ou standardisée, la façon d'intervenir en cas de

conflits est la relation informelle. Le DG intervient auprès du DGA en discutant, en essayant de trouver une solution et en utilisant son autorité hiérarchique, au besoin, pour régler le problème. Ainsi, la régulation devient un choix entre standardiser certains rôles ou utiliser les relations informelles pour avancer. Après, la coordination est le moyen de s'assurer que les tâches seront faites dans la CoP : animation ou secrétaire. L'animation consiste à inviter par courriel les DGA à participer à la prochaine rencontre. Elle propose la pratique à débattre pour la valider ou la modifier (collaboration) entre les DGA. Elle identifie l'horaire, l'hôtel où couchent les DGA, les heures d'arrivée et de départ, les repas et l'ordre du jour de la CoP. Enfin, lors de la CoP, le DGA anime des débats pour les centraliser sur la pratique. Il fait participer les DGA d'égal à égal, dans le respect. Il gère son horaire. Il vise un bon climat. Il anime la rencontre avec les DG après la CoP. Le secrétaire prend les notes de la rencontre et envoie, pour validation, dans les 10 jours qui suivent, le procès-verbal à tous les DGA et les DG. À une autre rencontre, l'animateur devient secrétaire et un nouveau DGA anime, et ainsi de suite, à tour de rôle. La coordination devient un choix entre attribuer des tâches à un DGA (animateur), selon sa réputation, ou les partager à tour de rôle.

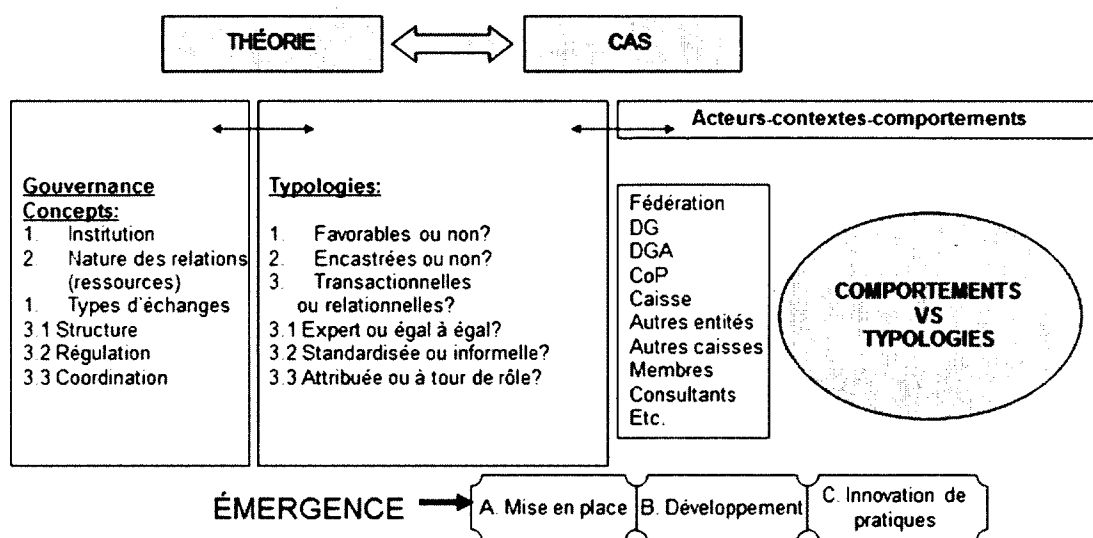
À travers ces choix, les trois dimensions (réputation, régulation et coordination) de la CoP fonctionnent de façon différente. Notre première intervention terrain (DBA 950) a fait émerger une vision commune qui se distingue par le développement des affaires (rentable) et la satisfaction des clients (membres). Le premier est plus performant lorsqu'il est accepté d'égal à égal (réputation), standardisé (régulation) et attribuée (coordination), un peu comme une imposition par la hiérarchie. Le second est plus performant quand il est appliqué d'égal à égal, standardisé par une qualité de service uniformisée et que ses attributs (meilleurs services) sont partagés à tour de rôle. Ensuite, les deux aspects de la CoP que la littérature nous donne est la réification (artéfacts, procès-verbaux, documents, formulaires, etc.) et la réciprocité (temps de parole, informations) des membres. Nous avons observé et collecté ces configurations sur le terrain. La réification est d'égal à

égal (même information pour tous), standardisée dans un intranet pour un accès à tous et rédigée à tour de rôle par les DGA. Quant à la réciprocité, elle est maximisée lorsque tous les DGA sont d'égal à égal (réputation), sa régulation est cependant un mélange entre la standardisation d'occasions d'échanges (rencontres) et des espaces pour les relations informelles (5 à 7), tout en laissant la coordination être orientée à tour de rôle. Puis, l'innovation des pratiques (clés) est maximisée avec l'apport d'experts (réputation), comme celui des invités à la CoP, alors que son mode de régulation laisse beaucoup plus de place aux débats informels pour éviter les contrôles et maximiser l'innovation. Puis, la coordination est un moyen de permettre, à tour de rôle aux DGA, un temps de parole égal entre tous. Enfin, la satisfaction des partenaires est souhaitée pour le maintien d'égal à égal : elle s'obtient mieux dans l'informel (un à un, informateur clé) et est collectée à tour de rôle. De cette façon, le mode de régulation peut être une forme de mesure des activités de la CoP dans le but d'atteindre une vision commune et la réputation pour le contrôle de l'opportunisme entre les partenaires. Enfin, que ce soit au niveau macro, pour développer les affaires et satisfaire les clients du Groupe des sept, au niveau méso de la CoP, pour améliorer la réification et la réciprocité, ou avec les retombées, ou pour satisfaire les partenaires ou innover des pratiques, la gouvernance de la CoP choisit constamment entre un mode transactionnel ou relationnel en fonction des ressources disponibles et de la nature des relations, du temps, de la réputation, de la régulation, de la coordination des tâches ou du contexte. Ce dernier a émergé dans notre étude pour la mise en place de la CoP, qui correspond à la mise en place d'une vision commune, du partage des attentes de la hiérarchie, de la définition des buts économiques et sociaux pour la CoP. Ensuite, la phase de développement a permis de rendre la CoP productive passant d'une uniformisation des meilleures pratiques entre les DGA jusqu'à une innovation des pratiques pour le Groupe des sept, voire chez Desjardins, ce qui a fait émerger la dernière phase, l'innovation de pratiques.

## 2.1. Émergence de phases dans le modèle

Dans le même ordre d'idées, lors de notre collecte de données, notre modèle a fait émerger trois phases : mise en place, développement et innovation de pratiques. Elles sont ressorties parce que nous avons posé un regard sur les activités ou les comportements des parties prenantes dans chacune des années de notre intervention (figure 13).

Figure 13  
Modèle typologique pour les parties prenantes



De ce modèle initial, nous avons procédé à la collecte de données (tableau 23). Dans ce tableau, nous avons identifié les phases d'évolution de la CoP : mise en place, développement et innovation de pratiques.

Tableau 23  
Données en provenance des parties prenantes

	Mise en place	Après 3 mois	Après 6 mois	Après 9 mois	Après 1 an
Fédération	Laisser-faire en attente : qu'est-ce qu'est la CoP?	Demande des précisions au groupe de DG pour se donner des pratiques = INQUIÉTUDE	Fédération demande de participer à la CoP. La CoP devient connue dans plusieurs entités et autres caisses (besoin de la connaître?)	Communication fréquente avec les DG Demande de participer à la CoP, non à des soupers (refus des DG) Début d'acceptation de la CoP	Émergence de CoP dans le réseau Fonctionnement de la CoP connu Acceptation du Groupe des sept Certaines pratiques stratégiques sont partagées
DG	Mobilise les DGA Construit la vision Détermine les conditions minimales	Plus de représentation de la part de la Fédération Motivation et proximité avec son DGA Rencontre après chaque CoP et réalignement Favorise autant l'informel (repas, 5 à 7, etc.) que le formel Synergie grandit entre les DG	Invitation de représentant Fédération (souper) Régularisation des règles de la CoP (animateur qui anime, présence de DGA) Les DG prennent une forme de CoP entre eux Satisfait de la CoP, par la satisfaction de leur DGA et des pratiques discutées	Réseau politique avec la Fédération et les autres caisses pour protéger la CoP en place Attentes face à la CoP connues des DGA Pression des autres secteurs de faire des CoP Efficacité des rencontres entre DG Revue de la vision du Groupe des sept	Influence sur certaines pratiques de la Fédération Groupe pilote de certaines pratiques (fonction de planificateur développeur vs maintien) Rencontres des DG, pas avec les DGA (1 fois par année) Mise en place de 2 autres CoP de OTA et PF (colloque)
DGA	Trouver son intérêt Détermine son rôle Préparation pour les échanges Participation et présence	Synergie grandit entre les DGA Intervention de DGA-échanges de valeurs et d'objectifs Partage d'informations (uniformisation de pratiques)	Uniformisation ou partage de bonnes pratiques entre DGA effectué Proximité entre les DGA (informations familiales et personnelles) Plaisir de travailler et d'être productif	Besoin de renouveau Utilité de la CoP acceptée et partagée Améliorer le lien des pratiques de la CoP avec la fonction de DGA	Autonome Innovation de pratiques Intégration de nouveaux membres Soutien des 2 autres CoP
CoP	Détermine des pratiques clés Ordre du jour Horaire des rencontres Animateur et secrétaire Procès-verbaux	Trop de discussions non pertinentes - recentrer sur ou 2 pratiques Plus de participation (nouveau membre MON) Bonne présence et motivation	Productivité atteinte Règles connues et partagées (animateur et secrétaire efficaces) Répertoire commun partagé (pratiques connues) Bonne mobilisation	Renouveau des pratiques, de l'uniformisation vers l'innovation Acceptation de visiteurs ou d'experts Changement des lieux de réunions de caisses vers hôtels Autant de temps informel que formel Plus de partage des pratiques externes (DG, caisses, microsecteur, fédé, etc.)	Mise en place de 2 autres CoP (DOTA et DPF) Création et maximisation d'INTRANET entre les 7 caisses
Caisse	En attente : qu'est-ce que c'est?	Enthousiasme face à la CoP Information par l'informel (employés et autres gestionnaires)	Introduction des pratiques au comité de gestionnaires et dans les secteurs GA	Partage des pratiques entre secteurs Sentiment d'iniquité de connaissances	Comité de gestion pour les retombées de la CoP Implication d'employés clés dans les CoP

### 2.1.1. Phases de la CoP

En ce qui a trait à l'analyse des données fournies au tableau 23, nous avons choisi de distinguer trois phases de la CoP : la mise en place, le développement et les retombées. Nous allons les décrire respectivement.

### 2.1.2. Phase de la mise en place de la CoP

La phase de la mise en place de la CoP représente une période de temps intéressante partant des mois d'août et septembre 2004 par des rencontres pour négocier un projet commun entre le chercheur et les DG et DGA de THE. Comme suite au capital social et à l'expérience Desjardins du chercheur, les points de discussion ont été plus pertinents et un ancrage en est ressorti. Entre les mois d'octobre 2004, lors de l'entente de collaboration mutuelle avec le Groupe des sept et le début 2005, lors de la première rencontre de CoP avec les DGA, beaucoup d'aspects techniques ont dû être réglés. Nous avons identifié la composition du Groupe des sept. Le rôle non participant de la Fédération, un laisser-faire en attendant de voir ce qu'est une CoP. La mobilisation des DGA pour la CoP a pris beaucoup de temps et des explications techniques sur la CoP ont été faites en audience en décembre 2004 avec le chercheur. La construction de la vision commune, les échanges concernant les attentes des DG et des DGA face à la CoP Les DG ont eu des choix à faire, à identifier la vision commune (développer les affaires et satisfaire les membres), leur rôle de soutien et de mobilisateur auprès des DGA, certaines conditions de succès, comme une période de temps à allouer pour que les DG et DGA se connaissent, l'animation et le secrétariat, les budgets de déplacement, de rencontres, d'hôtel, les lieux de rencontres dans chaque caisse, à tour de rôle. Compte tenu que la distance entre THE et RIM est d'environ 550 km (plus de cinq heures de trajet en voiture), il fallait prévoir trois journées investies par le chercheur et les membres de la CoP : l'aller, le retour et la journée de rencontre. Il s'agit d'un investissement stratégique très important quand les salaires des DG et DGA impliqués sont considérés. Puis, le choix stratégique de la sélection des pratiques clés, l'identification par les DGA. Cette phase de mise en place a requis près d'un mois de recherche et d'échanges par courriels entre les DGA et des consultations auprès des DG. Par la suite, les phases de la CoP ont été proposées aux DG pour une validation en audience. L'audience est devenue un moyen pratique (terrain) et théorique (chercheur) pour réunir tous les décideurs, présenter des résultats (*configurations*), valider ou réajuster les actions collectives, évaluer la satisfaction des parties

prenantes. Le rôle des caisses (autres gestionnaires, employés et administrateurs) dans cette phase était plutôt en attente de connaître leur contribution pour la CoP.

### *2.1.3. Phase du développement de la CoP*

Ensuite, la phase de développement a émergé. Cette phase contient toutes les activités normales de la CoP. L'apprentissage spécifique au fonctionnement, à la productivité des débats, au nombre de sujets à discuter, à la participation, au climat de confiance, etc. La Fédération devient plus intéressée par la CoP du fait qu'elle existe encore et que les DG en parlent en bien. Ce concept est tout nouveau chez Desjardins, alors des demandes d'information comme «Qu'est-ce qu'une CoP?» sont plus nombreuses en provenance de la Fédération et des autres caisses voisines (CNB, THE). Outre l'efficacité de la CoP, les DG se fixent aussi des rencontres semblables à celles de la CoP des DGA. Comme les occasions d'échanges informelles ont été très appréciées et nombreuses pendant la première année, les DGA ont pu mieux se connaître, la confiance est donc devenue encastrée. Les échanges de documents ou de meilleures pratiques ont été transférés d'une caisse à l'autre. Cette première partie de la phase de développement a été identifiée pour l'uniformisation des meilleures pratiques entre caisses. En début d'année 2006, plusieurs DGA (CNB, RDL, THE) ont dit «on doit passer à un autre niveau .... Il faut aller plus loin dans la CoP... trouver plus pour nos caisses ...» : l'innovation de pratiques s'en est suivie. Les réseaux politiques des DG ont fonctionné. La participation d'invités est devenue plus fréquente. La Fédération a ouvert d'autres CoP chez Desjardins entre plusieurs caisses. Les retombées des pratiques ont été discutées plus facilement par les DG et DGA.

### *2.1.4. Phase de l'innovation de pratiques*

Enfin, cette phase est une suite du développement de la CoP et impérative selon la nature d'une CoP. Cette phase se décrit comme étant la mise en commun des

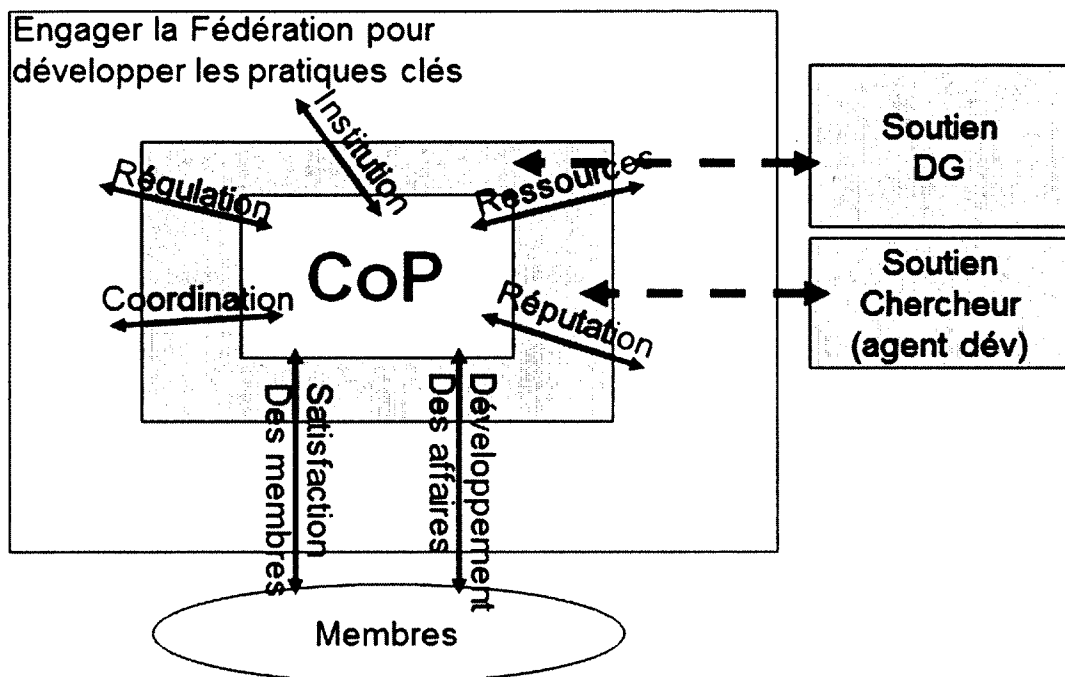


pratiques entre les DGA et la nouveauté de processus qui n'est utilisée dans aucune caisse. Par exemple, la rentabilité du membre (ROM) est une pratique qui n'a pas été développée dans les caisses, aucune personne n'avait identifié son potentiel jusqu'à ce jour. Lorsque le chercheur a identifié que cette pratique constituait une différence significative entre la caisse de RIM et les autres en audience, une recherche de solution est alors apparue. Des experts de la Fédération sont venus. Le DGA de CNB a montré une offre de service à un de ses membres, qui contient plusieurs produits et services Desjardins : l'offre globale. Alors, toute la CoP en a discuté. Chaque DGA a pris une copie. Le DGA de THE l'a modifiée pour faire une offre à de grands détenteurs (près de 100 millions de dollars). Il a ajouté le soutien inconditionnel du DG pour rencontrer ces profils de membres, en plus de demander que toute la Fédération se mobilise. Une rencontre de ces futurs membres a eu lieu à Montréal avec le Président D'Amour et de hauts dignitaires de Desjardins, comme Valeur mobilière. Il s'agit ici d'une innovation de la CoP avec le soutien du Groupe des sept, qui implique le soutien de la Fédération, voire de tout Desjardins pour le développement des affaires et la satisfaction des membres du Groupe des sept.

De ces données, deux configurations dominantes émergent : le soutien des DG et celui du chercheur comme agent de développement. Qui plus est, le soutien se perçoit comme étant des processus continuels de soutien des DGA, donc de la CoP. Le projet stratégique qu'est devenue la CoP demande des interactions soutenues et fréquentes avec la Fédération, les entités Desjardins, les autres caisses, les employés, les autres gestionnaires, les membres et les administrateurs des caisses du Groupe des sept. Il est devenu essentiel que les DG contribuent au développement des pratiques de la CoP sans quoi ces pratiques ne serviront qu'à être uniformisées entre les caisses. Puis, la CoP se serait probablement éteinte du fait qu'après environ un an, toutes ces pratiques étaient déjà connues des DGA. Le renouveau de la CoP transite donc par la capacité des DGA à demander le soutien à leur DG, à négocier avec lui une plus grande marge de manœuvre, parce que seuls les DG peuvent l'autoriser. Il est devenu clair que l'engagement et l'implication des DG à soutenir les pratiques innovées par

la CoP est un apport considérable au succès de la CoP, donc à sa pérennité. Ce système ou processus de soutien est clé dans notre modèle. En conséquence, nous présentons à la figure 14 notre modélisation empirico-théorique de notre cas unique du Groupe des sept.

Figure 14  
Modèle émergent de soutien des DG et du chercheur



En effet, la figure 14 identifie au centre le rôle stratégique de la CoP dans l'innovation de pratiques. Elles sont innovées en fonction de l'orientation stratégique de développer des affaires et de satisfaire les membres. Pour y arriver, les processus de gouvernance entre en fonction. On dénote le besoins de ressources, l'expertise ou la réputation des individus, la coordination des tâches entre les DGA, la régulation des conflits et le besoin de solliciter la Fédération pour mieux développer des pratiques clés (ex : offre globale THE). Entre l'interne, la CoP, et l'externe, la Fédération, les rôles d'entre-deux de soutien des DG et du chercheur sont stratégiques pour rendre «clés» les pratiques de la CoP.

### 3. RÉSULTATS MÉTHODOLOGIQUES

Au plan méthodologique, nous avons utilisé la stratégie de recherche-action pour l'étude de notre cas unique. Nous présentons les éléments qui ont justifié la décision de débiter cette stratégie et aussi de la maintenir.

Ainsi, nous avons fait notre choix en lien avec des considérations personnelles et théoriques. Notre préférence épistémologique est constructiviste, ce qui a d'emblée laissé pour contre les approches purement positivistes ou quantitatives. Parmi les approches qualitatives, nous aurions pu choisir la théorie enracinée (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (1967). Or, comme aucun chercheur ne débute sa recherche à vide de théorie (Yin, 1994), nous avons préféré l'étude de cas. Cependant, nous considérons que les concepts de la théorie enracinée sont utiles pour notre analyse de données. Pour l'étude de cas, nous avons opté pour l'étude de cas unique avec une stratégie de recherche-action. En effet, le Groupe des sept est un premier *cluster* (Porter et Fuller, 1987) à avoir émergé chez Desjardins. Nous voulons en préserver son unicité, ses subtilités et en extraire toute sa signification pour sa modélisation : un cas unique. De plus, ce cas nous offre certains avantages clés pour notre recherche, notamment la proximité avec les acteurs, la facilité d'accès au terrain et un capital social entre le chercheur et les acteurs nous ont permis de nous positionner en faveur de la recherche-action du fait qu'elle colle mieux à notre contexte. Le chercheur est bienvenu dans l'action du terrain. De ce fait, une telle stratégie nécessite de multiples allers et retours entre le terrain et la théorie, l'accès et la proximité du terrain en sont la clé. Aussi, comme la recherche-action est un processus de changements des acteurs (Prévost, 1996), l'influence du chercheur ou la capacité que tout le processus de la recherche a sur les acteurs avantage le changement et est renforcée par l'existence d'un capital social entre les parties (Coleman, 1988), soit entre le chercheur, les acteurs et les décideurs. Au fil de l'avancement des travaux, les caractéristiques favorables du terrain ont validé notre choix. En effet, les comportements du chercheur se sont systématisés, les allers-retours entre le terrain et la théorie sont devenus

efficaces, ce qui a favorisé l'émergence continue de configurations pendant notre collecte de données, donc amélioré la rigueur méthodologique de notre cas.

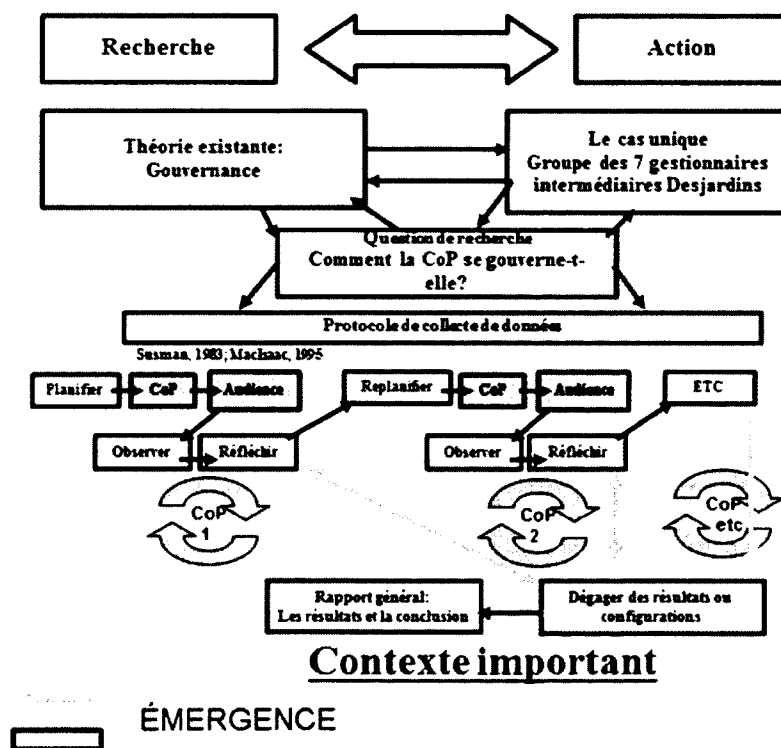
Comme l'objectif de notre recherche est la modélisation d'un cas unique, plusieurs actions inductives, déductives ou abductives ont été effectuées. Pour permettre une plus grande flexibilité à notre recherche, la théorie et le terrain ont constamment été en dialogique pour la construction de notre modèle. Aussi, le contexte et le capital social existants ont privilégié la méthode de boule de neige, donc l'accès à des données clés pour la modélisation. Nous avons opté pour une grande flexibilité dans notre processus de recherche. Nous l'avons construite à travers un accès ouvert à tous les types de données, un processus systématique de validation ou d'élimination des configurations par triangulation et un accès à des liens instrumentaux décisionnels (directeur de thèse) et d'experts qui nous guident dans ce long processus. En somme, le comité de pilotage de notre recherche a été pertinent et robuste tout au long de la collecte de données, ce qui nous a permis d'éviter des erreurs, fait économiser du temps et facilité l'accès à de meilleures données, donc à un modèle plus représentatif de la problématique et robuste avec la théorie.

Par ailleurs, la figure 15 montre notre processus émergent de collecte de données. L'action est centralisée sur les rencontres de la CoP ainsi que sur les audiences avec les décideurs. Les cycles se produisent entre chaque rencontre de CoP pour l'apprentissage et l'évolution. Après la réflexion, des résultats sont proposés pour être validés. En effet, ce processus est dialogique et systématique entre la recherche et l'action. La dynamique d'une recherche de type qualitative exige beaucoup de robustesse et de pertinence de la part du chercheur, une complexité que le chercheur ne peut atteindre seul. Pour y arriver, le chercheur a construit un comité de pilotage de sa recherche comme suite aux conseils d'experts. Son objectif est de s'entourer d'individus compétents qui le soutiennent dans ses activités afin d'atteindre les résultats escomptés et d'obtenir son doctorat, ce qui implique la pertinence et la robustesse des résultats, autant théoriques, méthodologiques qu'empiriques. Le chercheur utilise la pertinence et la robustesse théorique à travers son concept clé : la gouvernance. Ce dernier concept clé sert à aligner les actions du chercheur vers une collecte de données de son cas centrée sur sa question de recherche. La systématisation d'un processus de purgation continue des données devient efficiente avec un processus rigoureux de validation constante, qui a émergé du design que l'action devait être concentrée sur la CoP et l'audience. Puis, à chaque réflexion, les configurations émergentes construisent la modélisation, pour cela, le design inclut l'aller-retour avec la réflexion et les configurations. Aussi, le comité de pilotage joue un rôle crucial dans la validation, l'efficience et l'efficacité de la recherche, entre autres, dans la proposition de processus de purgation par triangulation des données et surtout par audience (Dick, 1999b). Par exemple, l'élément central empirique est la CoP. Le chercheur, aidé par son collègue universitaire, assiste à toutes les rencontres de CoP. Il est dans l'action, il observe. Après chaque rencontre, il présente des configurations en audience avec tous les décideurs du terrain. Ensuite, il fait le tour de ses données dans son carnet de bord. Il extrait par triangulation certaines configurations. Il réfléchit. Il a ensuite recours à des membres de son comité de pilotage. Il les valide avec son collègue universitaire. Il les partage avec certains DGA ou DG, en face-à-face, par courriel ou par téléphone. Il bâtit une robustesse aux

configurations. Il les valide auprès des DGA et des DG, avec ses directeurs de thèse, des professeurs universitaires, des consultants externes pour plus de validité théorique, parfois avec d'autres gestionnaires du Groupe des sept pour plus de pertinence empirique. Il conçoit des questionnaires pour confirmer la pertinence des configurations. Il les valide en entrevue. Il utilise pleinement la méthode boule de neige pour l'efficacité et l'efficacité ainsi que tous les outils et méthodes de recherche qui sont accessibles (entrevue, audience, questionnaire, observation, documentation) en fonction du contexte. Même si la méthode utilisée devient contingente, ses configurations ne le sont pas, elles sont robustes et pertinentes. À titre d'exemple, l'observation est utile surtout lors de débats de la CoP entre les DGA. Le questionnaire est pertinent après les rencontres de CoP pour valider par courriel certaines configurations émergentes.

Figure 15

Design émergent de notre modélisation



L'entrevue en face-à-face requiert une longue planification, elle concerne son alignement avec la vision, les entrevues téléphoniques sont systématiques entre tous les DGA avant les rencontres de CoP et soutiennent aussi la méthode par boule de neige. Enfin, les discussions informelles (boule de neige) avant et après les rencontres de CoP touchent autant les DGA que les DG pour constamment prendre en compte leur satisfaction, leurs intérêts, les ajustements et les améliorations à apporter et les suggestions. Cela constitue un comité de pilotage et des modes de pilotage appropriés à ce type de recherche. Cette structure est construite autour de l'intention de s'inscrire rigoureusement dans le cycle réflexif du chercheur : il observe, il agit, il réfléchit et replanifie les actions toujours pour améliorer sa modélisation (Susman, 1983). Les deux éléments centraux de notre action sont les rencontres de CoP et l'audience. Le premier est au cœur de l'action de notre design et le second est au cœur de la vraisemblance de notre étude. Les autres méthodes de recherche sont complémentaires à l'action centrale. Elles visent la cueillette des données qui ont pu être échappées, tout en visant l'implication de toutes les parties prenantes pour améliorer la qualité de la recherche. Le chercheur veut répondre à une pertinence empirique (régler la problématique) et surtout théorique (innovation) de son école de pensée. Il est l'acteur central du succès de sa recherche. Il est responsable de l'avancement de ses travaux. Il recueille toutes les informations pertinentes au cas, seulement pertinentes au cas (Prévost, 1983). Son directeur de thèse est une référence pour le succès de sa recherche. Ses connaissances théoriques, méthodologiques et empiriques lui permettent de bien soutenir le chercheur. Il encadre le chercheur pour l'aider à trouver les étapes ou configurations qui sont robustes et pertinentes à sa recherche. Il soutient le chercheur dans son processus de sélection à travers une masse d'informations souvent trop abondante. Ces dernières proviennent tantôt par abduction pour valider certaines hypothèses, par induction du terrain ou par déduction des données. C'est en fait le rôle du chercheur d'utiliser adéquatement son comité de pilotage pour bien gouverner sa recherche vers l'atteinte des résultats escomptés. Ce comité est composé systématiquement du chercheur, du directeur de thèse, des membres du jury, du responsable (acteurs et décideurs) du Groupe des sept et d'un

collègue de l'Université de Sherbrooke. Il permet de valider la pertinence et la robustesse théorique, méthodologique et empirique. Par exemple, lors de l'examen de synthèse, il a intégré dans sa recherche la richesse des expériences de son comité de pilotage quant à leurs connaissances en gouvernance interorganisationnelle et a amélioré son processus de recherche-action sur son cas unique. Ces pistes de discussions avec le jury lui ont ouvert certaines configurations qui ont été validées dans son terrain. Pour arriver à bien se gouverner, le chercheur rencontre régulièrement certains membres du comité de pilotage, comme son directeur de thèse. Il les informe de l'avancement de ses travaux, des configurations, de la planification, etc. Ceci permet de réagir rapidement et de réajuster les interventions pour maximiser la collecte de données (Dick, 1999a). Aussi, un collègue étudiant-chercheur au DBA participe systématiquement à toutes les rencontres de la CoP. Ceci permet de maximiser la collecte de données en aidant le chercheur à les filtrer ou à les purger au fur et à mesure. Le collègue de recherche a une bonne connaissance du milieu coopératif, des concepts clés et de la méthodologie qualitative. Sur le plan du terrain, le chercheur contacte régulièrement des informateurs clés comme le DG et le DGA de TM. Il porte une attention à leur satisfaction et à leurs suggestions d'amélioration au projet commun. Le chercheur vise une bonne relation et un bon capital social avec les acteurs et les décideurs du terrain. C'est ainsi qu'il a appris les raisons de l'absence du DG de ALP, les départs du DGA de SGB et ceux de MON et de RIM. Ces raisons deviennent importantes pour mieux planifier la suite de la collecte de données : qui contacter ou les questions à poser et celles à ne pas poser.

En fait, le chercheur échange continuellement avec les acteurs pour construire une culture favorisant l'accès au terrain et l'atteinte de résultats (confiance, données, validation, etc.). Il cherche à trouver les configurations robustes et pertinentes par questionnement et, surtout, par écoute et observation (Susman, 1983). Puis, il les valide systématiquement par triangulation. Il a accès à toutes les rencontres de CoP, à des audiences entre les DGA et les DG, c'est-à-dire les acteurs et les décideurs. Il propose des configurations, il les débat, les enrichit et les valide. Il fait part de ses



configurations aux personnes clés de son comité de pilotage pour le guider. Il valide constamment ses configurations et ses activités à un ou des membres du comité de pilotage. Il obtient des configurations avec le temps. Bref, il se préoccupe de l'efficience et de l'efficacité de sa collecte de données pour maximiser ses résultats et favoriser le succès du projet autant théorique, méthodologique qu'empirique. Par évidence, le chercheur puise la robustesse de sa modélisation à travers une forte littérature. Aussi, il utilise les liens faibles qu'il connaît ou que son comité de pilotage connaît afin d'obtenir le soutien d'experts externes, par exemple son directeur de thèse l'a dirigé vers un professeur en communauté de pratique ou un expert en méthodologie. Il se sert de son réseau et du réseau de son comité de pilotage et de tous les outils pertinents pour l'avancement de sa recherche.

Au sujet du processus de modélisation, le chercheur s'est appuyé sur la théorisation ancrée comme catégorisation des concepts. Pour y arriver, il induit du terrain des catégories et les associe aux concepts (Strauss et Corbin, 1990) : la gouvernance. En premier, comme suite aux discussions faites sur le terrain et à des consultations auprès d'experts, il a émergé que la CoP répond bien au contexte du Groupe des sept. Nous avons conséquemment construit le projet du Groupe des sept autour des caractéristiques d'une CoP de DGA comme étant une vision commune et des pratiques stratégiques (Wenger, 1998). Nous avons conçu des entrevues pour rejoindre tous les DGA et DG. La vision commune est devenue le développement des affaires des membres et leur satisfaction. Les pratiques stratégiques ont été identifiées par les DGA et validées par les DG. Puis, le chercheur a instruit les acteurs sur le fonctionnement d'une CoP en s'appuyant sur la littérature et sur des experts (ex: CEFRIO, 2005). Étant donné que les relations ont dominé les discussions des DG et des DGA, nous avons ajouté à la gouvernance transactionnelle la gouvernance relationnelle. La littérature et certains experts (Wenger et Davenport) ont confirmé la pertinence de cette relation.

Par ailleurs, la gouvernance a amené une perspective plus grande que la gestion des ressources interorganisationnelles, soit celle de trouver la bonne façon de faire les activités afin d'atteindre autant les buts économiques (développement des affaires) que sociaux (satisfaction des clients). Quoi qu'il en soit, un seul DGA peut gérer les rencontres de CoP, trouver une façon collective d'innover des pratiques et les intégrer dans sa caisse. Or, nous avons observé qu'une vision multi-acteurs, voire de toutes les parties prenantes aux pratiques, est une vision qui demande un arrimage décisionnel entre tous les niveaux décisionnels du Groupe des sept. La littérature souligne fortement l'implication des hauts dirigeants pour gouverner. L'efficacité en réseau est améliorée avec la proximité des hauts dirigeants au projet. De ces faits, le soutien des DG et du chercheur a émergé comme étant des configurations *clés* dans tout le Groupe des sept. En effet, après un processus réflexif d'analyse de données (McIsaac, 1995), le système de soutien émergent du terrain a collé à la gouvernance de notre cas. Ainsi, l'adhésion institutionnelle de la Fédération, des acteurs externes, l'atteinte de l'encastrement entre les DG et les DGA ou des buts économiques et sociaux, la rapidité d'accès à des ressources pertinentes (bons invités) et la productivité de la CoP, tous ont été obtenus par deux configurations dominantes : le soutien des DG et du chercheur. Nous avons constaté que le soutien des DG a été déterminant pour faciliter les relations avec l'institution, l'accès aux ressources, le type d'échanges relationnels, la bonne réputation, le processus de régulation à l'amiable, la coordination des activités entre les DGA, l'innovation de pratiques pour mieux développer les affaires et la satisfaction avec la clientèle. Ces configurations dominantes entrent dans un système de soutien de tous les niveaux : supra système (Fédération), macro (DG), micro (DGA) et méso (CoP).

De plus, nous avons observé que la collecte de données est contingente, car les données répondent à certains contextes. Par exemple, lors de la mise en place de la CoP, plus d'entrevues ont été nécessaires pour la mise en œuvre de la CoP. Par la suite l'observation, les audiences, les questionnaires, les entrevues téléphoniques pour la boule de neige ont caractérisé le développement de la CoP. Après environ neuf

mois, les DG ont discuté des retombées de la CoP, de l'efficacité de l'intégration des pratiques. Comme suite à des comparables répertoriés dans la littérature, nous avons catégorisé la collecte de données selon trois phases du Groupe des sept, lors de sa mise en place, de son développement ainsi que de ses retombées (Adam et Freeman, 2000). Comme suite à ces configurations, nous avons élaboré nos résultats, notre modèle ou un système pertinent (Prévost, 1983) qui identifient les configurations, les interrelations entre nos concepts émergents. Par exemple, certains événements significatifs (CoP, audience, rotation DGA, etc.) nous ont permis de soulever ou d'intégrer les dimensions essentielles pour permettre une bonne gouvernance du Groupe des sept. L'objectif de la catégorisation est de permettre de faire ressortir du terrain toutes les dimensions ou étapes essentielles à son bon fonctionnement, une modélisation vraisemblable. La rigueur est un résultat des méthodes de recherche qui donne des modèles pertinents et utiles (Dick, 1999*b*). Un premier aspect de la recherche qui offre de la profondeur se situe dans la qualité de la relation, la gouvernance relationnelle et, surtout, dans l'encastrement des relations chercheur-acteurs avec le terrain. Cela donne accès à des données plus riches et pertinentes (Coleman, 1988). Un autre facteur est le langage ou l'adéquation des significations entre le terrain et la théorie, la capacité de compréhension des acteurs et du chercheur en dépend (Bohm, 1996). La recherche-action est guidée en premier par l'action et l'émergence ou l'apprentissage dans l'action (Argyris, 1993). La vraisemblance de notre recherche provient de la capacité du chercheur à capter les données émergentes et pertinentes ou à forcer des actions pour tester certaines configurations considérées comme pertinentes (Glaser, 1992).

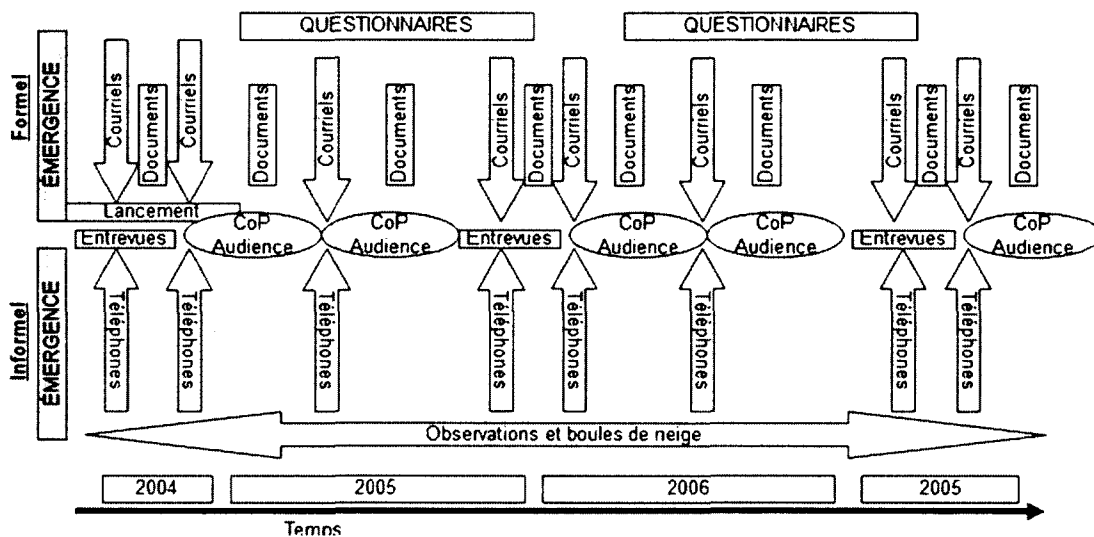
Un autre problème se pose dans la recherche-action, c'est celui de s'assurer de réunir tous les acteurs pertinents à la problématique : les parties prenantes. Par apprentissage, comme suite à la proximité du chercheur avec le terrain, à une préoccupation de rejoindre les décideurs et les acteurs du système, à une connaissance des enjeux et des arènes politiques, à des élargissements d'audience pour y inclure les intérêts de toutes les parties prenantes connues, une sélection naturelle s'effectue au

fur et à mesure de l'avancement de la recherche, ce qui résulte en la capacité d'inclure toutes les parties prenantes à la recherche (Dick, 1997). Outre l'inclusion des individus pertinents au cas, leur participation est essentielle pour obtenir la qualité des données émergentes (Dick, 1999c; 1999d). La recherche-action est une nouvelle façon de permettre aux organisations ou à ses décideurs d'apprendre de leurs actions, ce que Schön (1987) affirme comme étant le nouveau design des professions. En fait, c'est de bénéficier du meilleur des deux mondes, la théorie et la pratique (Swepson, 1998). Le chercheur présente à chaque CoP des configurations devant l'audience de DG et de DGA, c'est une façon de transférer la théorie vers le terrain : la recherche et l'action. Les résultats de la recherche-action se fondent sur l'efficacité de l'action « est-ce que ça fonctionne? » (Wildman et Dick, 1998). Au fil des rencontres de la CoP, la satisfaction est toujours présente, la participation est toujours profonde et les pratiques sont de plus en plus clés, ce que les DG mentionnent comme «c'est notre modèle et ça marche pour nous». La recherche-action prend ainsi le paradigme du pragmatisme. Elle s'enrichit de toute son approche systémique : les parties se collent au tout et les actions collectives se collent au modèle du Groupe des sept. Comme la recherche-action est anthropocentrique, les niveaux d'action et de réflexion augmentent en fonction de l'apprentissage de ses participants : les acteurs, les décideurs et le chercheur (Wildman, 1995), ce que Checkland (1981) identifie comme étant la capacité de réflexion et d'action des systèmes humains pour résoudre leurs problèmes.

En termes méthodologiques, il convient de mentionner que le chercheur avance selon sa capacité limitée à collecter des données pertinentes (Simon, 1960; Dick, 2000a ), seulement pertinentes au cas (Prévost, 1983). Sous une approche systémique, la collecte de données ouvre vers des configurations qui modélisent notre recherche. En fait, il s'agit de la recherche de vraisemblance de faits : on ne peut jamais affirmer que notre modèle est vrai, simplement que c'est le meilleur disponible (Chalmers, 1976).

Par ailleurs, l'annexe H présente les questions d'entrevues, les questions des questionnaires ainsi que la documentation pertinente obtenue du terrain. De ces informations, nous avons dégagé la figure 16 suivante.

Figure 16  
Protocole émergent de la collecte de données



Dans un autre ordre d'idées, la figure 16 nous présente le protocole émergent de la collecte de données d'où émergent deux dimensions : formelle et informelle. Nous avons établi que le côté formel détermine des instruments accessibles à tous, d'égal à égal, notamment les courriels, la documentation, les questionnaires et une partie des entrevues semi-dirigées ou des rencontres de la CoP. L'autre partie informelle a permis d'atteindre une profondeur empirique, notamment sur la possibilité pour le chercheur de questionner les participants en tout temps, par les entrevues semi-dirigées, les rencontres de CoP, les appels téléphoniques, l'observation et la méthode boule de neige. Pour nous, le côté informel a été central pour rendre la cueillette de données flexible et alignée sur notre modèle théorico-empirique. Ce processus émergent est un avantage pour la rigueur des activités systémiques qui soutiennent notre capacité à atteindre nos résultats méthodologiques : la cohérence de l'action collective. Le chercheur élabore la dimension formelle pour

ensuite la compléter avec la dimension informelle qui est au centre de sa recherche. Il procède par une collecte systématique de données, il s'abreuve de son terrain. Par une forte participation des parties prenantes, il parvient à trianguler les données, à les interpréter et à les offrir en discussions informelles ou en débats sur le terrain: Par un processus dialogique entre les ententes et les mésententes, toutes autres données étant considérées comme non pertinentes, l'action se déroule (Jick, 1979). Les ententes formelles et surtout informelles forment un accord unanime ou majoritaire quant aux choix des bonnes configurations alors que les mésententes formelles et surtout informelles sont des accords minoritaires qui ouvrent vers la construction de nouvelles configurations : l'émergence. Les mésententes sont des occasions de revoir dans l'informel, à prendre des ententes formelles et, ensuite, à replanifier l'action pour la satisfaction des parties prenantes. De ce processus rigoureux résultent des configurations et une efficacité méthodologique autour d'un processus à la fois formel et surtout informel, qui situe la question de recherche sur le plan de la pertinence et de la robustesse pour une meilleure modélisation.

Ensuite, au plan de la présentation des résultats d'une recherche-action, Dick (1999e) suggère d'inclure seulement les arguments ou les données pertinentes à la conclusion afin que le lecteur puisse parvenir aux mêmes résultats, dans notre cas, il s'agit de répondre à la question et aux sous-questions de recherche pour construire notre modèle.

Bref, les caractéristiques qui ont émergé du terrain et de la littérature ont permis de valider la stratégie de recherche-action comme étant robuste et pertinente au Groupe des sept, au contexte de la recherche ainsi qu'aux préférences du chercheur. Cependant, le choix de la recherche-action est contraint à deux paradigmes fondamentaux. Le premier est la capacité du chercheur à posséder ses préférences pour le constructiviste et à apprendre dans l'action (recherche-action). Le second est l'acceptation *sine qua non* par la communauté scientifique de ce paradigme de

recherche, notamment l'appui d'experts ou de professeurs compétents à l'Université de Sherbrooke pour la recherche-action. Nous pensons avoir atteint ces deux objectifs.

Enfin, nous constatons que les limites de la recherche-action se situent autour de la capacité de recherche et celle de l'action, dans le sens que le pragmatisme de la recherche repose sur la capacité du chercheur à s'appuyer d'une forte théorie, à conduire une telle recherche et à satisfaire les attentes du terrain. La recherche-action demande du temps et des ressources financières qui dépassent la capacité du chercheur. De ce fait, une recherche-action est limitée aux capacités du chercheur. La proximité relationnelle entre le chercheur-acteurs qui a été générée dans cette recherche pourrait être différente dans une autre recherche similaire, ce qui pourrait prendre plus de temps avant d'atteindre la même modélisation, serait donc plus coûteuse. Ainsi, pour poursuivre la vraisemblance de notre modélisation, une étude de cas multiples (Yin, 1997) pourrait être une solution complémentaire à la recherche-action. La généralisation de notre modèle en serait augmentée, avec une autre recherche quantitative pour sa vraisemblance statistique.

#### 4. RÉSULTATS EMPIRIQUES

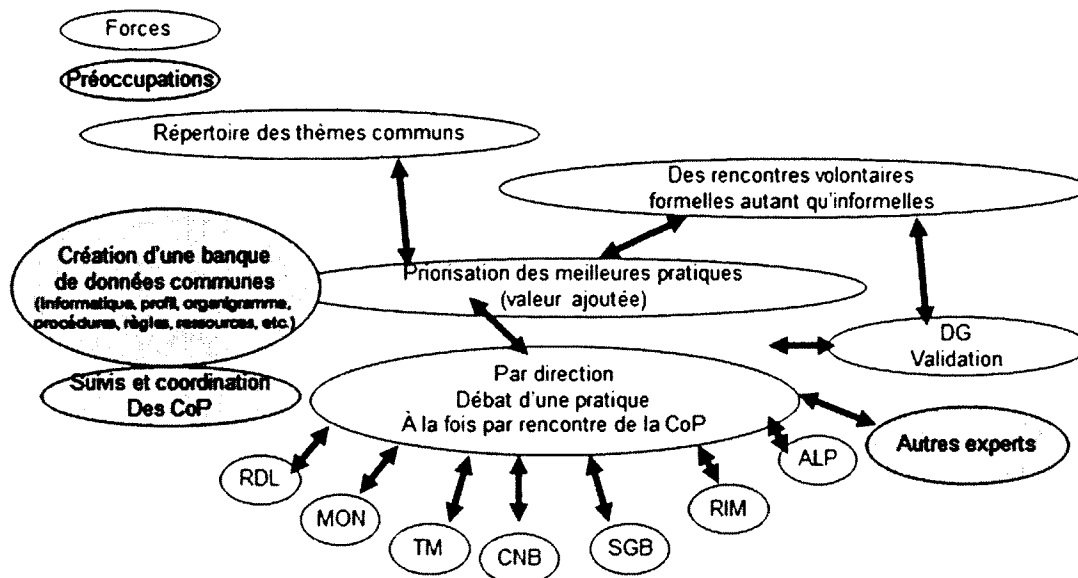
En ce qui concerne les résultats empiriques, nous les retrouvons dans la résolution de la problématique ou dans l'utilité du modèle pour le Groupe des sept : selon nous, ils ont été atteints. Qui plus est, le Groupe des sept a augmenté le nombre de CoP en décembre 2005, passant de une à trois, ce qui exprime la pertinence des résultats empiriques. Actuellement, en 2010, le Groupe des sept continue toujours la CoP des DGA, une forme de validation de la pérennité de cette CoP : cela fonctionne (Wildman et Dick, 1998). Aussi, l'institution qu'est la Fédération y retrouve une pertinence empirique, une valeur ajoutée. Elle favorise maintenant la mise en place de stratégies interorganisationnelles entre les caisses (CoP), dans plusieurs régions du Québec (Québec, Hull, Drummondville, Lévis, etc.).

De fait, par questionnements en entrevues, le chercheur a contribué à chaque rencontre de CoP comme à chaque audience en faisant avancer le projet vers l'atteinte des objectifs. Comme il est au centre de sa recherche, il utilise systématiquement son comité de pilotage. Son intérêt de satisfaire autant les attentes du terrain que celles de trouver une innovation théorique était continu. Plusieurs retombées ont été apportées au terrain par le chercheur. Il a élaboré un cahier du participant qui décrit les étapes, les pratiques, les procès-verbaux, les modèles de transfert de connaissances ainsi qu'un guide des CoP (Annexe G). Par la suite, une bonne partie de cette contribution du chercheur a servi à structurer un site intranet (ICZONE) réservé exclusivement aux activités du Groupe des sept. Aussi, il a contribué à construire un modèle naturel au Groupe des sept, selon ce qui est montré à la figure 17. Il a favorisé les relations de confiance, soit son soutien indéniable aux acteurs pour trouver des solutions constructives à leurs problèmes méthodologiques et pratiques. Malgré les efforts incommensurables des acteurs et du chercheur, le succès de la CoP a été démontré par une succession de petites réalisations pendant les trois années où s'est déroulée la recherche.





Figure 17  
Modèle empirique du Groupe des sept



En fait, la figure 17 provient d'une modélisation par de multiples audiences et par les apprentissages du Groupe des sept. Les zones blanches démontrent ce qui est stratégique et fonctionne bien. Par exemple, la participation des DGA à la CoP est forte, la priorisation des meilleures pratiques (clés) à partir d'un répertoire commun est toujours faite, les rencontres sont satisfaisantes pour tous et procurent un sentiment d'utilité ainsi que la contribution essentielle des DG et du comité de gestion de chaque caisse au renforcement des rencontres de la CoP qui est bien effectuée. La qualité des échanges (relation) entre les sept caisses est privilégiée (ALP, RIM, SGB, CNB, TM, MON et RDL). Cependant, les zones grises identifient des soutiens, attentes ou solutions potentielles obtenus lors de la collecte de données (*configurations*). Elles sont schématisées comme étant des préoccupations à développer. On y retrouve un processus pour accéder aux ressources ou à d'autres expertises afin de trouver des experts sur le marché qui peuvent améliorer les pratiques de la CoP. On y voit aussi que la maximisation des technologies passe par une banque de données communes (ICZONE) au Groupe des sept : elle est sous-

utilisée. Elle est perçue comme étant un potentiel pour la mémoire organisationnelle, soit la transmission des connaissances et la pérennité des innovations de pratiques de la CoP. Aussi, il est identifié que les processus de suivis et de coordination de la CoP sont une préoccupation constante. Par exemple, la maximisation du fonctionnement de toutes les CoP est à revoir, l'intégration des pratiques (procès-verbaux) est effectuée plus efficacement avec le soutien du comité de gestion (tous les gestionnaires) de chacune des sept caisses, or il n'est pas encore évident qu'un suivi et une coordination des quatre CoP (DG, DGA, DTA, DFP) pour leurs pratiques communes sont spécifiquement faits pour assurer la maximisation des retombées.

Pour revenir aux deux autres CoP créées en décembre 2005, à la suite du succès de la première année de la CoP des DGA, elles proviennent de deux autres secteurs de chacune des caisses : les directions des transactions assistées (DTA) et celles du placement et financement aux membres (DFP). Le premier secteur identifie les activités de la caisse au comptoir, comme les dépôts et les retraits des membres. Le second réfère aux activités de financement et de placements simples, comme les prêts hypothécaires et les petits comptes d'épargne aux membres. Les DG ont constaté le succès des pratiques échangées entre les DGA et les ont bonifiées en créant deux autres CoP. Elles ont chacune des rencontres distinctes et se rapportent aux DG. Leur mode (contenant) de fonctionnement (horaire, ordre du jour, procès-verbal, animation, etc.) provient des règles minimales établies par le modèle de la CoP des DGA. Les pratiques sont propres à chacune des CoP, même si certaines se rejoignent aux plans du coaching, de la détermination des objectifs, etc. Dans ces derniers cas, les animateurs discutent de ce qui a été fait dans les autres CoP (procès-verbaux) et l'amènent dans leur CoP comme une connaissance clé pour cette pratique commune. En fait, le chercheur a aussi contribué à leur mise en place. Il leur a transmis le guide du participant (DGA) avec les procès-verbaux, les modes et modalités proposées. Le consultant-chercheur a servi de mémoire de la CoP ainsi que de fertilisateur inter-CoP. La mise en place s'est effectuée à la suite de la participation de tous les acteurs et décideurs lors d'un colloque à Montmagny, en décembre 2005,

soit un an après la mise en place de la CoP des DGA. Cependant, pour maintenir une rigueur et une pertinence à sa recherche, le chercheur a priorisé la CoP de DGA pour sa collecte de données. Il a aussi observé, autant que sa disponibilité le permettait, les activités des autres CoP. Au cours du processus de recherche, au début de 2006, le Groupe des sept a introduit une innovation technologique, soit un nouveau site internet et un intranet spécifique au groupe (ICZONE). Le chercheur a favorisé l'utilisation de cette nouvelle technologie en créant des débats sur son utilité. Il en est ressorti que l'utilisation de la vidéoconférence et le partage de documents en direct peuvent faire économiser du temps et des coûts au Groupe des sept (ex : frais et temps de déplacement). Par la suite, la CoP des DGA a initié l'utilisation de la vidéoconférence lors d'une rencontre entre eux, en mars 2006. Puis, la capacité du site intranet a permis que tous les procès-verbaux et les horaires de toutes les CoP y soient affichés. Ceci facilite le repérage d'informations clés, comme les DG le soulignent. Cette innovation du Groupe des sept était rendue nécessaire à la suite de l'élargissement du nombre de CoP : ce que Wenger *et al.* (2002) nomment comme étant le courtage d'une constellation de CoP.

Enfin, le présent modèle du Groupe des sept est limité ou vraisemblable à ce cas unique. Son utilisation par d'autres caisses ou par la Fédération pourrait demander des ajustements comme suite à l'ajout d'autres caisses. La vraisemblance de notre modèle ne constitue pas sa généralisation.

## CINQUIÈME CHAPITRE

### DISCUSSION

Nos résultats émergent à la suite d'un long processus d'analyse. En effet, notre stratégie de recherche-action a fait ressortir des configurations qui modélisent les résultats de notre étude de cas unique. En ce sens, nous présentons l'analyse des résultats qui en découlent. Notre présentation fait un retour sur les résultats de notre étude de cas, puis la discussion à partir des éléments importants pour une CoP pérenne, l'intégration du processus clé de soutien, l'amélioration de l'articulation entre les trois niveaux, l'acquisition de capacités politiques et de résolutions de problèmes, la valorisation des ressources, sa gouvernance plus préventive, la re-définition d'une CoP et l'élaboration du processus de résolution de problèmes, ainsi que l'utilisation des capacités et des compétences de la CoP.

De fait, la littérature énumère de plus en plus les avantages d'une stratégie interorganisationnelle (Ferrary, 2003.; Porter et Fuller, 1987; Powell *et al.*, 1999), spécifiquement pour améliorer la performance de la firme par l'accès à des ressources clés (Barney, 1991; Van de Ven et Walker, 1984), par exemple, par un transfert de pratiques clés ou de savoir-faire (tacite) (Cross *et al.*, 2001; Davenport et Prusak, 1998; Grant, 1996; OCDE, 2000). Or, les communautés de pratique sont de bons moyens de transférer des pratiques clés entre les organisations (Schekel et Teigland, 2008; St-Onge et Wallace, 2003; Wenger, 1998). En fait, nous nous intéressons aux avantages générés par les échanges de ressources pour innover des pratiques (Davenport, Graham, Kennedy et Taylor, 2003; Davenport et Snyder, 2006), plus particulièrement sur le plan de la gouvernance de la CoP afin de générer des pratiques interorganisationnelles (Granovetter, 1985; Gulati *et al.*, 2009; Coleman, 1990; Weber et Copel, 2009; Woolcock, 1998).

En somme, notre modèle a évolué à la suite d'allers-retours entre le terrain et la littérature. Il identifie autant l'environnement et les ressources que les composantes

de la gouvernance, soit la structure, la régulation et les activités de coordination. Tous sont déterminants pour améliorer les pratiques (Lefaix-Durand *et al.*, 2006; Weber et Copel, 2009). Bref, nous avons construit un modèle qui répond à notre question de recherche : Comment les processus de gouvernance sont-ils utilisés par une communauté de pratiques interorganisationnelles de gestionnaires de Caisses pour l'innovation de pratiques? Et quels sont ces processus? Quelles sont les conditions de succès ou d'échec? Étude de cas faite auprès de sept grandes Caisses populaires Desjardins du Bas-du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches. Nous avons choisi une stratégie de recherche-action pour l'étude d'un cas unique de sept grandes Caisses populaires Desjardins du Bas-du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches. Nous proposons un modèle de gouvernance de la CoP qui vise à faciliter les actions entre les membres pour la création de pratiques clés (Coleman, 1988; Charreau, 1996; 2002; Jouen, 2003; Kooiman, 1993; 2003).

De plus, nous avons étudié un cas unique d'un réseau de sept institutions financières coopératives du Québec, le Groupe des sept, qui est rattaché au Mouvement Desjardins. Il s'agit de la mise en place d'une communauté de pratique de sept grandes caisses populaires Desjardins du Bas-du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches. Nous avons collecté des données pendant une période de 36 mois, d'août 2004 à juillet 2007. Aussi, en appui avec la littérature (Adams et Mehran, 2005), nous avons choisi la gouvernance comme le concept central et intégrateur à la modélisation de notre cas unique : une communauté de pratique (CoP) interorganisationnelle du Groupe des sept.

En plus, notre stratégie de recherche-action est appropriée afin d'identifier nos résultats théoriques, elle nous aide à répondre à la question de recherche suivante (Maxwell, 1997) : Comment les processus de gouvernance sont-ils utilisés par une communauté de pratiques interorganisationnelles de gestionnaires de Caisses pour l'innovation de pratiques? Et quels sont ces processus? Quelles sont les conditions de

succès ou d'échec? Étude de cas faite auprès de sept grandes Caisses populaires Desjardins du Bas-du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches..

De ce fait, pour arriver à une modélisation robuste et pertinente de notre cas, nous avons choisi de nous ancrer sur la perspective méso : la CoP de DGA. L'identification du niveau et de l'unité d'intervention est essentielle pour le succès et la pertinence de nos résultats (Yin, 1989). Ce niveau est appuyé par la littérature (Adams et Freeman, 2000). Cependant, nous avons tenu compte des deux autres perspectives qui influencent notre décision comme la macro (la caisse) et la micro (l'individu). L'intégration des multiples intérêts de ces trois niveaux est essentielle au succès de notre modèle (Jick, 1979; Mintzberg *et al.*, 1996). C'est pour cette raison que le rôle d'agent de liaison du chercheur a permis de concilier les intérêts communs. La collecte de données systématique a favorisé l'expression des intérêts des DG, des DGA et de la CoP. Par exemple, les DG veulent des pratiques efficaces et efficaces, les DGA veulent trouver une utilité à la CoP et la CoP se doit de créer des pratiques stratégiques pour chacune des sept caisses. Ce processus itératif entre les DG et les DGA que le chercheur utilise donne une tribune continue aux acteurs de l'étude pour se faire entendre et orienter la CoP dans les meilleurs intérêts de tous.

Aussi, la littérature est impérative, le contexte est déterminant pour la formation de la CoP (Powell *et al.*, 2000) et incidemment sur ses pratiques (ex : Prévost, 1983). C'est dans cette optique qu'ont émergé trois catégories temporelles (phases) distinctes qui possèdent des processus de gouvernance utilisés différemment. Ainsi, ces trois phases nous ont permis de collecter des données sur l'évolution de notre cas, notamment lors de sa mise en place, durant son développement et pendant l'innovation de pratiques (Adams et Freeman, 2000). La première phase, la mise en place, a duré environ six mois, le temps pour sélectionner les membres et créer une vision (stratégie) commune pour la CoP (Tremblay, 2000). L'intégration de tous les niveaux d'intérêts (macro-méso-micro) a représenté un défi constant, spécialement au

plan de cette phase (Gagnon, 2003). La Fédération (environnement externe) ne voyait pas d'un bon œil la mise en place de la CoP selon les DG, leur compétence politique a été fortement mise à l'épreuve pour la convaincre. Puis, la seconde phase, le développement, a été d'une durée de 30 mois, une première étape de six mois, suffisante pour l'isolement des élites (Selznick, 1957) ou DGA, et une seconde étape, pendant les 24 mois suivants où la CoP est entrée en processus de création de pratiques. Pendant les douze premiers mois, les pratiques ont été construites à partir de la pratique de la caisse la plus performante. Par exemple, la Caisse de RIM a une rentabilité par membre (ROM) nettement supérieure aux autres, ses pratiques ROM ont été partagées et enrichies par la CoP. Ensuite, l'innovation pure est obtenue lorsque la CoP a atteint une certaine maturité (Wenger *et al.*, 2002). C'est précisément à la phase de maturité que la CoP est devenue centrale au Groupe des sept, une stratégie forte et commune. Il est reconnu qu'une idéologie (stratégie) forte facilite la gouvernance préventive (Mintzberg, 1986). Pour la Fédération, cette phase a permis de se familiariser et d'accepter la CoP du Groupe des sept. À maintes occasions, plusieurs représentants de la Fédération venaient rencontrer les membres pour échanger des pratiques (VMD, planification financière, rémunération des RH, rentabilité, etc.). Enfin, la dernière catégorie a généré des retombées en fonction de l'utilité ou de la spécificité des pratiques à tous les niveaux : par exemple, au niveau micro pour la satisfaction des DG et DGA, au niveau méso par des compétences sur la prise de décision et l'innovation, puis au niveau macro par l'uniformisation et l'innovation des meilleures pratiques entre toutes les caisses. En ce qui a trait à la Fédération, elle a même créé d'autres communautés de pratique, ce que la littérature désigne respectivement comme étant la satisfaction des parties prenantes (Shaker, 2010), l'utilité des capacités de réseaux à innover (Braun, 2002; Powell, 1990; Villonga, 2004; Wenger, 1998) ainsi que la capacité des partenaires (caisse ou Fédération) à intégrer ces innovations (Cohen et Levinthal, 1990; Hansen, Hoskisson et Barney, 2008; Szulanski, 1996; Zahra et George, 2002).



Plus spécifiquement à la gouvernance de ces trois phases, nous avons obtenu des configurations d'utilisation variable à chaque phase. En effet, notre modèle a évolué en fonction de chacune des trois phases. Chacune d'elle a été construite à travers de multiples échanges de réciprocité, de réputation, de règles de fonctionnement d'échanges et de mécanismes de coordination d'activités entre les membres et les caisses. Nous pensons que la maximisation de l'innovation des pratiques s'effectue plus facilement par une gouvernance plus naturelle ou proche des rites et cultures du Groupe des sept. En effet, il est reconnu que l'importance de la culture d'origine détermine les comportements efficaces en réseau (Arcand, 2007), donc le fonctionnement et la productivité du réseau (Gavrancic, Courcy et Proulx, 2009). Plus il y a de rencontres de CoP, plus l'intention des membres de rester se traduit par leur volonté de la préserver en tant que système social (Kozlowski et Bell, 2003). Nous avons constaté dans la collecte de données que le sentiment d'utilité ainsi que la satisfaction des DG et DGA a toujours été bonne. De fait, pour un réseau de gestionnaires, la cohésion ou la force de la synergie augmente si leur perception de la performance des autres partenaires est excellente (Castilla, 2003). On sait que le niveau de productivité dans un réseau varie en fonction des tâches ou de l'interdépendance des pratiques débattues entre les partenaires (Kim, 1999) : plus il y a d'interdépendance, plus il y a de coopération ou d'action collective (Gulati, 1999). Pour cela, la désignation des pratiques *a priori* a constitué un élément d'engagement commun crucial pour tous les DGA. La qualité de l'animation dans la CoP a permis d'augmenter l'engagement des DGA, leur implication, leur imputabilité face au projet. Ainsi, plus un partenaire coopère avec un autre, plus il connaît les activités ou le rôle de l'autre, ce qui augmente la capacité de solutionner les problèmes interdisciplinaires (Heide et John, 1990). Il est ressorti que, plus le temps passait, plus la confiance augmentait entre les DGA et les DG et plus la participation était forte, donc une meilleure productivité de la CoP. Les auteurs reconnaissent que, plus des individus passent du temps ensemble, plus la confiance augmente (Sabel, 1993). Puis, l'engagement des DGA a été soutenu avec le temps, ils sont devenus des amis, selon plusieurs DGA, ce qui a créé un sentiment de «ne pas être le dernier à implanter une

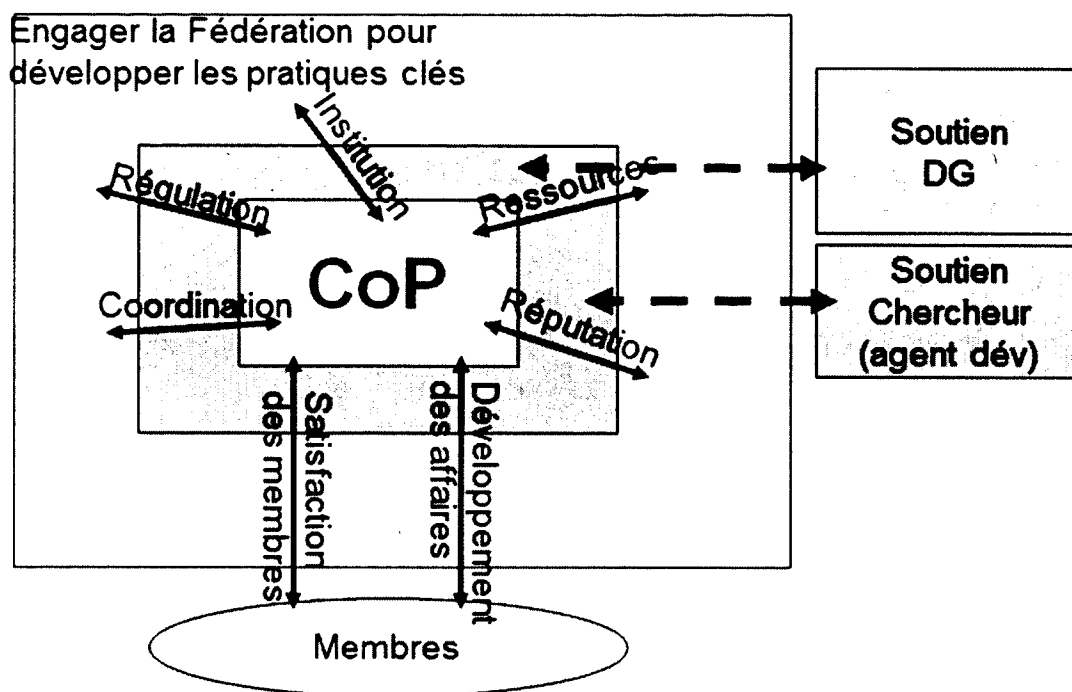
pratique pour être efficace» (THE). En effet, il semble que l'engagement est la seule explication générale pour maintenir une différence dans la performance des réseaux (Ghemawat, 1991). Les phases se sont ainsi succédé. La mise en place a visé la productivité de la CoP pour la rendre stratégique au Groupe des sept. Le développement de la CoP a conduit à l'innovation de pratiques pour pouvoir mieux les intégrer dans chaque caisse. Quoi qu'il en soit, la littérature reconnaît que l'efficacité des réseaux repose sur la qualité du travail en équipe, comme la participation ou la coopération, et l'efficacité des retombées s'identifie à la qualité de l'encadrement des supérieurs (Pearce et Sims, 2003; Tepper, 2007; Zaccaro, Rittman et Marks, 2001).

### **5.1 Intégration du processus clé de soutien**

De ce constat, à la suite de longs cycles d'analyses, d'observations, de planifications et d'un processus réflexif intense (Susman, 1983; MacIsaac, 1995), deux configurations dominantes ont émergé : le soutien des DG et du chercheur qui est devenu clé dans notre modèle. En conséquence, à la figure 18 est présenté notre modélisation théorique de notre cas unique du Groupe des sept.

Figure 18

Modèle émergent de soutien du Groupe des sept



La figure 18 présente notre modèle théorique qui émerge du terrain. Il identifie les capacités de soutien des DG et du chercheur comme clés. En premier, nous avons situé notre recherche au niveau méso à la suite de notre décision appuyée par la littérature (Adams et Freeman, 2000) et avons identifié la place des deux autres niveaux (macro-micro) comme étant importants au succès de notre cas (Mintzberg *et al.*, 1996). Tel que mentionné, trois catégories distinctes du terrain ont émergé, que nous avons associées directement à la littérature comme étant les trois phases de notre modèle : la mise en place, le développement et les retombées (Adam et Freeman, 2000). Le tout a généré la découverte d'une modélisation autour d'un système de soutien de la hiérarchie par les DG et du chercheur pour assurer à la fois une marge de manœuvre suffisante et un leadership continue aux activités de la CoP. Le soutien des DG signifie le maintien des liens avec la hiérarchie, la productivité de la CoP et l'accès à des ressources externes (invités) pour le bénéfice de la CoP. Le soutien du chercheur désigne le besoin d'un agent pour la mise en place et le développement de la CoP (Jarillo, 1988; Jouen, 2003). Notre cas est une CoP construite intentionnellement par les DG pour répondre à leurs attentes de développer les

affaires de leur caisse et satisfaire leurs membres (clients), ce qui établit que la CoP (méso) est stratégique à l'innovation inter-caisses du Groupe des sept. Pour permettre l'efficience et l'efficacité des activités de la CoP, une gouvernance axée sur un système de soutiens des DG et du chercheur a émergé comme étant clé. Ces deux soutiens visent le maintien de relations de qualité entre toutes les parties prenantes du Groupe des sept. Avec des relations de qualité, la CoP peut innover de meilleures pratiques qui répondent aux multiples attentes ou intérêts (macro ou micro). Ainsi, pour atteindre l'efficacité des pratiques, un équilibre est attendu entre l'innovation et le système de soutien des DG et du chercheur.

En ce qui a trait au système de soutien, il est une dimension centrale dans un système de gouvernance plus relationnel (Bourdieu, 1986; Coleman, 1990; Putnam, 1993; Portes, 1998; Franke, 2005). Une CoP intentionnelle créée par les DG pour leur caisse exige certains comportements comme de la proximité, des encouragements ou de la légitimité des DG (CEFRIIO, 2005; Shaker, 2010; Wenger *et al.*, 2002), donc un rôle de soutien social continu pour son succès. Le retour sur la collecte de données, son processus et toute la méthodologie de la recherche démontrent que le soutien des DG et du chercheur ont émergé comme étant deux configurations dominantes. En 2004 et 2005, les DG ont toujours été présents pour construire, répondre aux questions des DGA, aligner les débats de la CoP, la rendre productive, régler les problèmes que les DGA ne peuvent pas résoudre, etc. Pour sa part, le chercheur a initié le projet commun, négocié les intérêts et la mise en place la CoP : il agit comme expert de la CoP. En 2006 et 2007, les DG ont fait une rencontre de CoP sur deux avec les DGA pour s'assurer de la productivité, de la participation des DGA, de la qualité des pratiques, de la qualité des invités, des retombées attendues, de la qualité des relations entre DGA, etc. Sur le plan du chercheur, il a été présent à toutes les rencontres de CoP. Il a fait l'agent de liaison avec les DG et les DGA pour les suivis aux rencontres de CoP, voire auprès des autres directeurs du Groupe des sept. Il a pu encadrer et proposer des améliorations pour augmenter autant l'efficience que l'efficacité de la CoP. Par la suite, il y a eu un éloignement entre les DGA et les DG

où les rencontres n'incluaient pas nécessairement les DG. Le chercheur a collecté des données et une solution a émergé. En effet, en mars 2006, les DG ont accepté la mise en place d'un site intranet ICZONE. pour contrer cet éloignement en donnant accès à tous les procès-verbaux, les dates de rencontres, les formulaires échangés, les comparables financiers inter-caisses, etc. De cette façon, ils maintiennent une forme de contrôle sur les activités de la CoP des DGA. Les soutiens des DG et du chercheur sont ainsi devenus deux rôles clés de la gouvernance du Groupe des sept. Les entrevues menées par le chercheur démontrent que le DGA est plus à l'aise de participer à la CoP et de présenter les pratiques dans sa caisse lorsque son DG l'appuie. Nous avons observé que, dans des situations identifiées comme étant distantes entre les DGA et son DG, comme lors d'un désaccord sur un nouvel organigramme, le DGA se confie soit à tous les DGA en CoP ou dans l'informel à un ou des DGA. Quoi qu'il en soit, c'est la CoP qui crée les besoins ou les conditions de soutien des DG et du chercheur, soit quand il faut intervenir auprès de la Fédération (macro), quand il faut soutenir les DGA (micro) ou quand les DG doivent valider les pratiques ou la productivité de la CoP (mésos). Ces deux soutiens des DG et du chercheur sont reconnus par plusieurs auteurs comme étant le rôle clé pour la pérennité des relations d'un réseau (Charbonneau et Turcotte, 2002; Halpern, 2005; Jarillo, 1988; Jouen, 2003; Mintzberg, 1986; Putnam, 2000; Snow *et al.*, 1992).

D'autre part, nous avons noté que les buts économiques ne dominaient pas les interventions des DG, mais simplement la qualité de la relation en agissant en bon père de famille. En effet, un lien perdure si son utilité économique est absente ou du moins cachée en faveur de la relation (Gagnon, 2003), comme quoi le concept de soutien, voire les buts visés sont plus sociaux qu'économiques dans le Groupe des sept.

Cette découverte nous semble en accord avec la littérature. Fondamentalement, notre CoP est responsable d'innover des pratiques. Elle y arrive avec du temps : elle est stratégique au Groupe des sept. Pour innover des pratiques

stratégiques, la littérature émet trois postulats : un langage commun, un pouvoir d'action et un sentiment d'appartenance (Berger et Luckmann, 1966). La culture Desjardins pousse la collaboration, l'échange et procure un langage commun entre les caisses autant qu'un langage commun avec les régions qu'elles desservent du fait qu'elles en font partie depuis des dizaines d'années : elles sont des institutions (Giroux, 1993). Le langage commun est apporté par la proximité des cultures Desjardins entre les partenaires du Groupe des sept. Quant au pouvoir d'action, il fait référence à l'accès à des ressources clés autant que la réactivité du réseau. Or, les DG ont accès à toutes les ressources organisationnelles et possèdent depuis longtemps les habiletés politiques pour accéder à des ressources clés (Fédération) pour le développement de la CoP (ex : Burt, 1999). Comme les DG sont orientés vers l'élaboration de stratégies, comme la CoP, l'engagement des DGA procurent la capacité d'implanter cette stratégie, de la mettre en action (Rouleau, 1999). La proximité des DG avec les DGA offre l'efficience entre la prise de décision (DG) et les résultats (DGA). Elle augmente la réactivité et favorise la réciprocité par le retour des incidences des décisions (bottom-up). Elle augmente autant la rapidité des échanges que la qualité des ressources échangées. Cette rapidité permet d'augmenter la qualité des décisions parce qu'il devient plus rapide d'atteindre les intérêts des parties prenantes impliquées du fait de la qualité de la réciprocité. Enfin, pour faciliter que les échanges entre les partenaires ou la CoP tournent rondement, les caisses, voire l'institution, la confiance, l'engagement, l'imputabilité décisionnelle se retrouvent dans le sentiment d'appartenance. La proximité des DG, le partage de leurs attentes et l'adhésion à la vision commune demandent d'innover des pratiques dans le Groupe des sept, ce qui pousse les DGA à s'investir pour la CoP. Par réciprocité, pour maintenir cet avantage stratégique, des mécanismes de protection sont nécessaires (Rumelt, 1984), notamment la protection ou le soutien des DG et du chercheur.

Au plan des dimensions de la gouvernance, le rôle des DG est de les soutenir. Pour l'institution fédérative, les habiletés politiques des DG sont au cœur de la bonne relation avec la Fédération, plus leurs interventions sont stratégiques pour protéger et

accéder à des ressources clés, plus la CoP innove. Pour les ressources investies dans la CoP, l'engagement des DG et l'intentionnalité stratégique de la mise en place de la CoP sont deux éléments qui soutiennent une augmentation de la qualité des informations clés à la CoP : plus les DGA auront accès à des informations clés, plus les pratiques seront stratégiques. Ainsi, le rôle de soutien des DG signifie, sur le plan des ressources, de s'assurer que les DGA puissent avoir accès aux meilleurs invités, consultants, informations, technologies de l'information, etc. Même si les DGA ont certaines capacités à accéder aux ressources, la contribution des DG accélère, voire facilite cet accès. En ce qui a trait à la gouvernance, le type d'échange, la réputation, la régulation, la coordination et les buts économiques et sociaux, ils ont tous besoin du soutien du DG et d'un agent de développement (chercheur) pour la pérennité de la CoP. En effet, le choix du type d'échange entre transactionnel et relationnel est un choix de la CoP, qui est validé par les DG. Le DG (CNB) encourage son DGA à discuter de ses bons coups à la CoP. Ce type d'échange relationnel est encouragé par le supérieur pour le bénéfice du projet commun et non pour exiger des retours transactionnels immédiats. Le chercheur est l'expert qui conseille et oriente les actions de la CoP, par exemple, en audience, il encourage les bons comportements et décourage les mauvais. Pour la réputation entre l'expert et d'égal à égal, la CoP est encouragée au partage d'égal à égal, une forte réciprocité. Comme la CoP est un réseau fermé, son accès est limité par les DG, les fondateurs. Ainsi, les invités ou les experts qui sont amenés à la CoP sont approuvés par les DG, voire invités par eux (vice-président Fédération). Cette ouverture de la CoP à l'externe est nécessaire pour sa pérennité ou son renouvellement, et elle a été fortement encouragée par le chercheur. En ce qui concerne la régulation, entre standardiser certaines activités ou utiliser l'informel pour les régler, la littérature souligne avec insistance que les supérieurs sont sollicités pour réglementer les activités ou comportements conflictuels (Weber et Copel, 2009). En ce sens, c'est parce que la CoP appartient aux caisses que les DG ont intérêt à ce que les conflits se règlent autant à l'interne qu'à l'amicable (Williamson, 2005). La standardisation et l'informel sont complémentaires (Poppo *et al.*, 2002). Ici, l'informel est plus difficile à cerner ou à implanter. L'informel

provient à la fois de la culture, des encouragements des DG et du chercheur. Elle est vraiment une richesse pour la CoP. Ensuite, la coordination des tâches entre les DGA fonctionne entre attribuer à une seule personne ou à un petit nombre une tâche ou le partage de la tâche à tour de rôle. Au départ, les DG ont transféré leurs bonnes habitudes en réseautage, l'animation et le secrétariat sont deux activités qui se font à tour de rôle. Dans certains cas, pour faire avancer la CoP, certains rôles ont été attribués, comme le consultant-chercheur, le représentant du projet (THE), certaines interventions auprès de l'externe, comme le DG de RDL demande au vice-président des ressources humaines de la Fédération de participer à un souper de CoP. Ce DG fait partie d'un comité des ressources humaines avec cet individu. Enfin, pour la sélection des buts économiques et sociaux, les entrevues du chercheur et l'approbation des DG ont été cruciales pour aligner l'innovation des pratiques vers le développement des affaires et la satisfaction des membres du Groupe des sept.

Par ailleurs, il ne s'agit pas d'une seule dimension de la gouvernance qui facilite la pérennité de la CoP, il s'agit aussi d'un juste équilibre entre leur utilisation. Le soutien des DG et du chercheur sont de centrer les DGA sur l'innovation de pratiques stratégiques, de créer une vision commune et un sentiment d'appartenance, qui regroupent les ressources stratégiques et renvoient les intérêts personnels vers ceux de la CoP (Leana et Van Buren III, 1999). Ce type de soutien désigne la capacité du DG et du chercheur dans le Groupe des sept pour accélérer l'action collective auprès des DGA. Il peut s'agir de produire et d'intégrer conjointement des pratiques stratégiques, de régler des conflits, de trouver un appui en périodes difficiles ou d'augmenter le rythme d'intégration des innovations (pratiques). Un des éléments névralgiques de la CoP est la résolution de conflits, elle fait avancer la CoP et elle constitue un processus vers la pérennité (Mintzberg *et al.*, 1996; Fung, 2002). Comme l'atteinte d'objectifs est souvent complexe, il est reconnu que le recours à de l'aide ou du soutien du supérieur (DG) facilite le cheminement (Burt, 1999; Coleman, 1988; Putnam, 1993), ou le soutien d'un agent (chercheur) de développement (Snow *et al.*, 1992). Le soutien des DG, par la socialisation avec les DGA, contribue à transmettre



les bonnes valeurs à la CoP, à institutionnaliser les innovations vers la vision commune et à augmenter le sentiment d'appartenance (Poole et Van de Ven, 2004). C'est le rôle de la CoP de bâtir une idéologie forte et commune afin que tous ses membres se reconnaissent et la diffusent vers l'externe pour renforcer la CoP : cela améliore sa réputation et son image (Wenger *et al.*, 2002; Lemaire, 2007). Un DGA (STG) souligne « j'ai du plaisir à venir ici (CoP), tant que je vais en avoir, je vais y venir ». Une annotation à l'effet que la satisfaction (plaisir) est une reconnaissance de sa bonne performance historique et qu'elle incite à soutenir les activités afin d'atteindre les objectifs (Poole et Van de Ven, 2004). Le cumul des succès de la CoP contribue à sa réputation et la légitime (DiMaggio et Powell, 1983). Un DGA mentionne que « d'autres caisses veulent se joindre au Groupe des sept ». Ainsi, son succès attire d'autres membres. De ce fait, cela demande autant des membres que des caisses participantes à transmettre le modèle du Groupe des sept à l'externe, à le défendre et à le soutenir afin qu'il continue à se développer. Par exemple, le soutien des DG et du chercheur, transmis par la socialisation, permet d'éviter des erreurs, d'économiser du temps, d'améliorer l'apprentissage collectif et ainsi facilite les actions des membres à miser sur une valeur ajoutée dans les caisses (Garel, 1998; Poole *et al.*, 2004; Hitt *et al.*, 2007).

En ce qui a trait à la mise en place du système de soutien des DG et du chercheur, la littérature identifie trois conditions pour son efficacité : une capacité d'accès à des ressources clés (Caisses, experts CoP), une capacité politique forte (Fédération, confiance DG) pour soutenir le réseau, puis une satisfaction des membres du réseau qui reçoivent le soutien (perception) (Vaux, 1988;1992; Vaux *et al.*, 1986). Barrera (1986) ainsi que Streeter et Franklin (1992) ajoutent que l'encastrement du réseau demeure une prémisses pour sa performance. Nous avons observé des rencontres de la CoP que la recherche de solutions passe souvent par l'identification du DGA qui peut accéder aux ressources externes (experts, invités). Ce processus de sélection du DGA est appuyé sur sa réputation et aussi par sa capacité à atteindre l'objectif (ex : Mintzberg, 1986). En effet, les entrevues du

chercheur soutiennent la littérature à l'effet que la confiance ou l'encastrement est au cœur du bon fonctionnement des activités de la CoP. La confiance entre les membres et leur supérieurs démontre une plus grande probabilité de satisfaction (Poole et Van de Ven, 1984) et une plus grande probabilité de soutien par les supérieurs (Barrera, 1986). Par exemple, lors de l'invitation du vice-président finance de la Fédération à une rencontre du Groupe des sept, un DG a été identifié pour s'occuper de faire l'invitation parce qu'il le connaît très bien (confiance) et que cette proximité est perçue comme étant «bien accueillie» par le vice-président.

Plusieurs termes sont donc évoqués afin de définir, donc d'identifier les différentes dimensions du soutien des DG et du chercheur. Il est multidimensionnel, ce qui en fait un concept riche et complexe. Il exige une définition précise. L'idée n'est pas que tous partagent la même définition, mais plutôt de préciser de quoi il est question (Beauregard et Dumont, 1996). En conformité avec notre littérature, pour définir le soutien des DG et du chercheur, nous utilisons le concept de capital social qui s'ancre à travers la création de liens de qualité dans la CoP. Il implique un degré d'adhésion à la culture, un encastrement des liens entre les membres de la CoP, de ce fait, à l'existence d'un capital social avec les décideurs ou le pouvoir (Granovetter, 1985) ou instrumental (Woolcock, 1998). En conséquence, le soutien s'incorpore au capital social interorganisationnel (Coleman, 1990) comme un sous-ensemble incontournable. Vaux (1988) le définit ainsi « [...] vers qui on (réseau) se tourne ou pourrait se tourner pour obtenir de l'aide?» (p. 28). Comme la qualité du soutien hiérarchique dépend aussi des ressources accessibles au réseau, tout comme le capital social, il est tributaire de la capacité d'accès à des ressources du réseau, de sa capacité hiérarchique à négocier ces ressources ou encore de ses compétences politiques (ex : Vaux *et al.*, 1986).

### *5.1.1 Définition du soutien de la CoP*

Selon notre paradigme de la gouvernance et surtout de la capacité de la CoP, nous définissons le soutien des DG et du chercheur du point de vue méso : c'est la

capacité des DG et du chercheur à bien soutenir la CoP (tous les DGA) afin de lui faciliter adéquatement ses activités vers l'atteinte de ses objectifs. Cette aide peut être intentionnelle ou non, d'intérêts individuels ou collectifs, explicite ou tacite, formelle ou informelle. Elle vise à faciliter les activités de la CoP, notamment ses DGA afin d'innover de nouvelles pratiques et de les intégrer efficacement dans la caisse. On exprime une valeur aux ressources, aux expertises et au pouvoir de la CoP à atteindre ses objectifs dans la mesure où l'action collective des DGA en est facilitée. Cela signifie que la CoP négocie l'aide des DG et du chercheur pour obtenir une marge de manœuvre suffisante (CoP, DG, Fédération, caisses, employés, etc.) afin de réaliser ses objectifs. En somme, la qualité du système de ce type de soutien est liée aux capacités des DG et du chercheur (ressources et pouvoir) et à l'encastrement entre les membres (pratiques clés), ce qui résulte en des capacités à obtenir rapidement les ressources externes pour innover. Voilà pourquoi les gouvernances transactionnelle et relationnelle sont indissociables du fait que la notion de contrôle hiérarchique et l'avantage de la confiance (relation) sont des conditions de succès au réseau. Lors d'une rencontre de CoP, nous avons observé une plénière en présence des DG et des DGA afin d'améliorer une pratique: le service de VMD (filiale Desjardins). Les DGA ont identifié une innovation possible «créer une synergie par des rencontres fréquentes avec VMD pour améliorer cette pratique». Les DG ont validé et soutenu cette pratique, ils ont aussi proposé une rencontre avec VMD (invité) pour s'assurer du succès de cette innovation. Ainsi, une pratique partagée avec la hiérarchie peut être améliorée surtout lorsqu'elle dépend de ressources externes (invités) dans une structure politisée comme Desjardins (Giroux, 1993).

Pour revenir aux capacités de la hiérarchie et du réseau, la gouvernance pendant ses trois phases, mise en place, développement et innovation de pratiques, se construit autour de la notion de maintenir un équilibre entre l'autonomie du réseau et la proximité de la hiérarchie. Ce processus de construction et d'utilisation (activation) des capacités du réseau et de la hiérarchie en même temps s'obtient grâce à l'accès à du soutien hiérarchique continu pour bien construire les capacités du réseau. Nous

identifions un processus dialogique entre les meilleures capacités de la hiérarchie et celles du réseau. Par exemple, pendant l'année 2005, les DG ont toujours été présents (soutenu) auprès des DGA, spécifiquement pour échanger des ressources clés (*feedback*) à la fin de chaque CoP, afin d'aligner l'efficacité des pratiques. Il est du ressort de la hiérarchie de s'assurer des capacités d'un système de soutien du réseau (Hari, 1994). En audience à Rimouski, les DG ont établi clairement que «la qualité des relations est une condition de bon fonctionnement» du Groupe des sept. En effet, ils accordent des occasions suffisantes (repas, pause, social, etc.) d'échanges informels entre les DGA pour bâtir la confiance afin que les rencontres formelles (CoP) soient plus efficaces. Ce soutien hiérarchique contribue à créer l'encastrement des relations entre les membres du réseau et, par réciprocité, entre le réseau et la hiérarchie. Or, la stratégie de la CoP est un moyen pour arriver à combler les attentes de la hiérarchie. Par exemple, le 6 octobre 2004, les DG ont accepté la mise en place de la CoP parce qu'elle rend le «politique (hiérarchie) pratique» aux caisses.

Aussi, notre modèle de soutien des DG et du chercheur de gouvernance est centré sur l'innovation de pratiques, il maintient un équilibre entre l'encastrement des relations entre les membres par la trop grande spécialisation (clivage) et l'excès des interventions de la hiérarchie (contrôle) (Adam et Freeman, 2000). La distance entre le contrôle et la spécialisation des ressources est une entente négociée entre le réseau et la hiérarchie, une marge de manœuvre suffisante (St-Onge et Wallace, 2003). C'est peut-être aussi pour cette raison que le réseau est un entre-deux (Williamson, 1991), il doit négocier l'accès au marché contrôlé (ressources externes) et une distance contrôlée de la hiérarchie sur les activités du réseau. Par exemple, un DGA mentionne « mon DG me laisse beaucoup de corde... assez pour me pendre avec! », il ajoute « on se parle souvent ». De ces affirmations, un type de comportements de la hiérarchie (DG) est décrit qui contrôle ou soutient une marge de manœuvre pertinente à la CoP. D'autres comportements de soutien s'ajoutent à cette catégorie, notamment en libérant les DGA pour la CoP, en octroyant un budget d'opération, de déplacement, en appuyant l'intégration des pratiques dans la caisse, en encourageant ou en légitimant

le DGA dans leur caisse (ex: CEFRIO, 2005). La littérature encourage les efforts des gestionnaires (DG) à construire une proximité avec leurs subordonnés (DGA), car elle augmente le sentiment d'appartenance (engagement), la probabilité d'atteindre les objectifs (imputabilité) et donne la flexibilité pour quérir des informations clés afin d'innover (Eisenberger, 1990). En retour, la CoP soutient les DGA dans l'alignement des actions collectives qui augmentent les bonnes activités dans les sept caisses, ce qui est une voie vers l'atteinte des objectifs. Elle soutient et facilite l'intégration des pratiques clés, les valident et les encadrent pour les rendre plus performantes dans la caisse. La littérature mentionne qu'une perception positive du soutien (DGA) est essentielle pour obtenir des retombées (Wood, 2003). Le meilleur moyen d'améliorer les retombées des innovations d'un réseau est d'améliorer la cohérence des actions collectives de ses membres (Ubels et de Gronden, 2004). Un DGA estime qu'il se sent «plus solide (grâce à la CoP)» lorsqu'il présente des changements à ses employés : «je sais que je ne suis pas seul (autres DGA) à faire ce changement (pratique)». En somme, l'innovation de la CoP soutient la performance de la caisse par l'accès à de l'innovation ou à des pratiques clés : elle aide dans l'allocation de pratiques clés par une économie des coûts de production (transaction) et un ajout de valeur (Garel, 1998). À titre d'exemple, la CoP a innové sur une pratique clé : l'utilisation d'un meilleur logiciel (AP2, AP3, NAVIPLAN, etc.) pour la planification financière du client (membre). Elle a récupéré du temps aux planificateurs financiers (économie de temps), sa simplification a permis l'ajout d'utilisateurs (personnel) moins qualifiés et une meilleure compréhension du résultat par le client (membre), ce qui a augmenté la satisfaction de la clientèle. Notre découverte sur le soutien des DG et du chercheur est en accord avec Ubels *et al.* (2004). Ces auteurs mentionnent que, pour que l'innovation domine dans un réseau, il faut un niveau d'encastrement établi entre les membres et un accès facile aux ressources externes comme pré-requis. Cependant, pour que ces innovations deviennent des retombées à valeur ajoutée dans les firmes (caisses), le réseau doit pouvoir influencer l'institution qui les entoure pour faciliter l'intégration des retombées. L'objectif est de représenter l'intérêt des parties prenantes, notamment de la clientèle et du milieu.

## 5.2 Amélioration de l'articulation entre les trois niveaux de la CoP

En ce qui a trait à l'interaction entre les trois niveaux décisionnels, la macro, le méso et le micro, ils doivent répondre à différents besoins pour satisfaire diverses attentes, d'où émerge le besoin de générer des retombées multiples (Vaux, 1992). Aussi, Streeter et Franklin (1992) insistent sur l'importance que, plus le niveau est élevé (structure), plus les capacités formelles doivent être développées et plus le niveau est entre individus, plus les capacités informelles sont requises. Les sources informelles sont le soutien entre individus, comme les amis, la famille, les collègues ou autres, tandis que les sources formelles proviennent de relations macro comme les DG au nom des caisses, qui n'agissent pas comme un ami (ex.: gestionnaires, Fédération, services externes ou consultants privés), les premières étant beaucoup moins structurées que les secondes. Ainsi, les capacités de soutien formel proviennent de la hiérarchie, surtout dans un réseau intentionnel (CEFRIO, 2005). Le soutien formel présuppose des contraintes culturelles, organisationnelles et des conditions d'accès aux ressources stratégiques. À l'inverse, pour que des ressources soient considérées comme stratégiques, elles doivent être rares et difficiles à acquérir (Barney, 1991), de ce fait, il existe des conditions ou des règles du jeu à connaître pour les obtenir, ce que l'institution ou la culture inclut. Par exemple, les processus ou les pratiques de la firme s'exercent à travers diverses procédures, règles ou critères explicites et implicites, c'est l'institution de la ressource stratégique. Avec le temps et l'expérience passée, la hiérarchie peut évaluer ses capacités à acquérir la ressource stratégique, soit une forme de probabilité d'atteindre les objectifs. En contrepartie, le soutien informel est souvent de niveau micro (d'un à un) où un individu intervient pour le bien-être du réseau ou de ses membres. Il est soumis à un minimum de contraintes (personnalités, langage, contexte); il s'adapte mieux à tous les contextes avec davantage de souplesse (Streeter *et al.*, 1992). En effet, Richman *et al.* (1993) établissent un lien entre le type de soutien et sa source : est-ce la fonction qui intervient ou l'individu dans la fonction? Selon eux, certains types de soutien requièrent des ressources ou des expertises spécifiques (appréciation du travail réalisé dans un emploi rémunéré), alors que d'autres n'en demandent pas (ex.: l'écoute, le

soutien émotionnel, l'aide tangible). Afin de catégoriser ces deux sources de soutien (individu ou sa fonction), nous nous sommes appuyés sur le formel et l'informel. Pendant toute la collecte de données, lors de rencontres du Groupe des sept, il est ressorti que les interventions devant le groupe ont été classifiées comme étant formelles et les discussions en coulisses, comme informelles. Selon les audiences et les entrevues, nous avons recueilli les avantages des interventions formelles en groupe : elles améliorent la mobilisation, clarifient les pratiques, légitiment et valident les actions collectives de la CoP : «On peut encore compter sur la CoP». Il est reconnu que le soutien hiérarchique augmente la productivité, la persévérance, la collaboration et valident les pratiques clés pour une meilleure efficacité organisationnelle (Jacoba, 2006). En contrepartie, notre collecte de données a été recueillie pour l'aspect informel par des observations, des questionnaires et la méthode de boule de neige. Nous avons constaté que l'encastrement entre individus (DG-DG, DG-DGA, DGA-DGA) procure des avantages à l'individu : «J'ai quelqu'un sur qui compter». Ces échanges informels contribuent à augmenter l'estime de soi, la satisfaction, la résolution de problèmes plus personnels, ce qui pousse les individus à trouver du plaisir à participer à la CoP. La littérature souligne que le soutien individuel (DG-DGA individu dans la fonction) résulte en une amélioration de la satisfaction et de l'engagement envers le réseau (Wood, 2003).

Outre la source du soutien des DG et du chercheur, la vision commune apportée par les entrevues du chercheur et la hiérarchie a aussi un rôle cognitif ou stratégique comme soutien. En effet, une vision a une portée à long terme, plus elle est stratégique, plus la vision aura une contribution sur la pérennité pour notre cas (Kotter, 1996; Porter, 1985). La vision commune aide la hiérarchie à identifier les bons comportements de soutien qui sont pertinents à l'atteinte des objectifs du réseau. Elle s'obtient en quelque sorte par la construction d'une idéologie commune forte qui aide à gouverner les activités de soutien de la hiérarchie ou l'efficacité du système de gouvernance. Cette idéologie rend la CoP centrale pour l'innovation stratégique des sept caisses (macro) : l'externalisation de l'innovation (Powell *et al.*, 2000). Les

entrevues et les audiences avec le Groupe des sept ont dégagé que chaque caisse adhère à la vision commune : le développement rentable des affaires et la satisfaction de la clientèle. En effet, un réseau de membres qui se rallie en fonction d'objectifs se dissout après la réalisation de ses objectifs, un peu comme une équipe projet (Wenger *et al.*, 2002). En ce sens, plus la vision est stratégique et axée vers le long terme, plus le réseau interorganisationnel aura tendance à devenir stratégique pour les organisations, donc nécessitera une forme de soutien continue pour sa pérennité (Mintzberg, 1986). Cette dernière est une notion de long terme (Porter, 1980), ce qui implique au niveau de la CoP la capacité de renouvellement (St-Onge *et al.*, 2003). Après un certain temps, en fonction des conditions et du contexte, la CoP se doit d'être renouvelée.

### **5.3 Acquisition de capacités politiques et de résolution de conflits**

Or, Mintzberg (1986) identifie que, plus les réseaux incorporent de gestionnaires, plus ils ont tendance à devenir des réseaux politiques et conflictuels qui obtiennent leur pérennité en fonction de la capacité des hiérarchies à les soutenir. Les capacités politiques et de résolution de conflits sont donc cruciales. Ceci fait émerger deux dimensions plus sensibles pour notre type de réseau, l'institution et la régularisation. La première sollicite plus les capacités politiques tandis que la seconde, les capacités de résolution de conflits. La littérature appuie que Desjardins est une institution politique québécoise (Giroux, 1993). De ce fait, les capacités politiques sont essentielles pour réussir (Luttwak, 2002). Peut-être est-ce la raison de l'échec des réseaux : les conflits non résolus ou l'inefficacité à négocier le partage du pouvoir (Gulati, 1995). Partant de notre cas, l'expérience culturelle Desjardins des DG et la proximité relationnelle avec le chercheur ont permis de construire des capacités politiques adaptées à notre cas. De ce fait, les relations avec l'institution sont devenues mieux protégées, plus efficaces et efficaces. Le principal rôle de soutien institutionnel de la hiérarchie est la protection du réseau (ex : Menard, 2004; Rumelt, 1984; Williamson, 2005). Ainsi, face à la dimension de la gouvernance



qu'est l'institution, le soutien des DG et du chercheur se définissent comme étant des mécanismes de protection du réseau, la ressource stratégique. Puis, la construction des processus de régularisation sollicite la hiérarchie du fait qu'elle demande l'application de sanctions ou l'élaboration de décisions stratégiques comme des règlements (Fédération), des politiques (Caisses), voire une loi (Gouvernement). Pour notre cas, nous constatons une relation qui est devenue positive entre le Groupe des sept et la Fédération (Fédération). Cette relation crée une forme de pouvoir d'influencer des pratiques, des règlements, voire des lois. La régularisation favorise la réciprocité entre le Groupe des sept et la Fédération. Ce concept demande un deuxième rôle stratégique pour les DG et le chercheur, celui de négocier l'application de sanctions institutionnelles ou d'influencer les décisions stratégiques ou de la Fédération. Comme le Groupe des sept n'est pas distinct des sept caisses qui le composent, plus il perdure, plus il est stratégique, plus ses pratiques influenceront la Fédération. Voilà pourquoi les effets institutionnels des réseaux sont reconnus par la littérature (Katz, 1986). Une retombée institutionnelle de notre cas a eu lieu lors de l'apparition de nouvelles CoP de caisses dans d'autres régions du Québec, qui étaient encouragées par la Fédération. Depuis 2006, la Fédération encourage et, surtout, soutient la mise en place de nouveaux réseaux de caisses (CoP) : une marque de reconnaissance (légitimation) du Groupe des sept, selon les DG. Ainsi, le processus de régularisation vise à inclure les intérêts de l'institution, du réseau et de la hiérarchie. Une autre façon d'identifier les réseaux comme des entre-deux, entre l'institution et la hiérarchie (Williamson, 1991). Le processus de résolution de conflits par la régulation devient ainsi sensible ou stratégique pour la pérennité du Groupe des sept. Il consiste à négocier une marge de manœuvre entre prendre les intérêts de la Fédération ou ceux des caisses, tout en comblant les intérêts de ses membres (DG et DGA). Une capacité qui s'exprime dans le soutien des DG et du chercheur, négocier l'entre-deux. Cependant, le contexte du soutien des DG et du chercheur est important. Il joue un rôle dans son efficacité. Ainsi, selon le contexte du soutien, certains types de soutien peuvent être inappropriés (Cohen et Wills, 1985). Pour ce qui est du contexte de notre modélisation, le Groupe des sept se situe dans

des marchés stables et en développement de fin 2004 à début 2007, selon le ministère des Affaires municipales du Québec. La nature coopérative du Groupe des sept constitue aussi une caractéristique importante, sept coopératives financières Desjardins du Québec.

Par ailleurs, on conçoit que, dans plusieurs cultures nord américaines, comme dans la culture québécoise, la législation peut servir de contrôle régionalisé ou de sanction culturelle envers notre type de soutien attendu. Par exemple, les réseaux qui réussissent à convaincre l'institution de leurs avantages à long terme ou qui défendent des intérêts éthiques deviennent plus facilement favorisés par l'institution (Beauregard et Dumont, 1996). Il faut aussi comprendre l'institution qui ne peut pas laisser les réseaux se former en dehors de la stratégie institutionnelle, pour cela, elle peut être un obstacle ou un facilitateur aux réseaux. Un constat émane à l'effet que la mise en place de notre système de soutien de la part des DG et du chercheur inclut inévitablement une vision stratégique institutionnelle pour être performante.

#### **5.4 Valorisation des ressources de la CoP**

De plus, le type de ressources utilisées par le soutien des DG et du chercheur peuvent être tangibles ou intangibles. En d'autres termes, le soutien facilite la gouvernance en ciblant les actions pertinentes au succès de la CoP par l'apport de deux types de ressources, selon le tableau 24 : d'abord, en soutenant les bonnes actions à poser, une aide tangible, un soutien extrinsèque à l'individu que la littérature identifie majoritairement comme le soutien instrumental (Barrera, 1981; Cohen et Wills, 1985; House *et al.*, 1985). Il peut s'agir de soutien financier, immobilier, matériel, informatique, etc. En fait, ce sont les ressources tangibles nécessaires pour faciliter les actions ou les pratiques clés.

Tableau 24  
Deux types de ressources de soutien

Type de soutien	Groupe des sept
Tangibles <b>Financier</b> , immobilier, matériel, informatique, etc.	Budget, temps, covoiturage, partage d'outils informatiques, salles, hébergements, documents (procès-verbal, évaluation de personnel, etc.)
Intangibles <b>Pouvoir</b> , manifestation de confiance, empathie, amour, culture, bienveillance, partage de préoccupations, informations sur soi-même, aide dans la définition et la compréhension d'événements problématiques, partage de tâche, délégation, informations, avis ou conseils, ressources ou pratiques clés. encouragements ou <b>rétroaction</b>	Reconnaissance du DG ou entre DGA, conseils, légitimation, encouragements, présence, sourire, participation, félicitations, etc.

Ensuite, en soutenant l'individu même, une aide intangible, un soutien intrinsèque ou appréciatif. Il peut s'agir de délégation de pouvoir, de manifestation de confiance, d'empathie, d'amour, de bienveillance, de partage, de préoccupations, d'information sur soi-même, d'aide dans la définition et la compréhension d'événements problématiques, de l'intelligibilité de la problématique, d'encouragements et particulièrement de rétroaction (House *et al.*, 1985 Tardy, 1985; Barrera, 1981; Cohen et Wills, 1985). Cette dernière est importante du fait qu'elle sert à aligner le réseau vers les bons comportements pour innover des pratiques clés : l'action collective cohérente. Certains auteurs attribuent à l'information un double avantage (Cohen et Wills, 1985) : en premier, une économie d'échelle par l'efficience d'exécution des pratiques et, en second, l'efficacité par une meilleure compréhension des activités organisationnelles (pratiques) à valeur ajoutée. Un avantage tangible autant qu'intangible au réseau qui facilite l'atteinte des objectifs. Par exemple, les pratiques clés de la CoP ciblent l'efficience et l'efficacité organisationnelles dans les caisses du Groupe des sept : des entrevues avec la clientèle plus courtes, avec plus de produits et services adaptés à leurs besoins. L'information procure à la fois un soutien

de type tangible (formulaire d'entrevue) et donne un soutien intangible (confiance) par la solidarité et l'estime de soi. Particulièrement, la littérature identifie deux ressources clés pour un réseau stratégique afin d'atteindre leur pérennité, ce sont les ressources financières et politiques (pouvoir) (Habermas, 1987). Sans l'existence de ces deux ressources, la pérennité du Groupe des sept est compromise. Par la suite, malgré l'existence de ce soutien, la CoP doit créer des pratiques qui visent l'action collective cohérente et l'encastrement des relations, ce que la littérature identifie comme étant le bon travail et la bonne communication (Habermas, 1987).

### **5.5 Vers une gouvernance plus préventive**

Or, même si le Groupe des sept possède les ressources stratégiques pour son développement, la façon de voir la gouvernance demeure un atout. Ainsi, la gouvernance est le concept global de notre recherche, elle est névralgique à la réussite des projets en réseaux interorganisationnels (Dyer *et al.*, 1998). En fait, les firmes en réseau cherchent de plus en plus à maximiser les attributs de la gouvernance pour bénéficier de meilleures retombées (Rebein, 2008). La spécificité de notre cas unique, une CoP de grandes coopératives financières du Québec, peut bénéficier d'avantages importants en se prémunissant contre des objectifs inatteignables (règles, politiques, etc.), notamment en développant une plus grande marge de manœuvre que requise (perçue) : il s'agit d'une gouvernance préventive. Selon Brown et Davis (2009), la gouvernance préventive s'appuie sur l'historique ou les expériences passées des parties prenantes. Elle évalue les capacités du Groupe des sept à rendre à terme (ou non) certains objectifs, comme les attentes des DG face à l'efficacité et l'efficacité des pratiques. Ainsi, la connaissance des capacités passées permet de mieux négocier les attentes des DG en deçà des capacités perçues de la CoP. De ce fait, une marge de manœuvre plus grande est négociée, ce qui facilite l'atteinte des résultats, donc la satisfaction de la hiérarchie. Le tout valide et garantit le soutien stratégique plus longtemps. Avec le temps, les activités de la CoP s'institutionnalisent dans les sept caisses : le Groupe des sept est intégré. Afin d'éviter les litiges ou les mésententes, la

gouvernance préventive procure un avantage à prévenir les mauvaises situations ou, du moins, à les contourner. Par exemple, les DGA confirment en entrevues que le soutien de leur DG est une condition de succès pour la CoP. Ils travaillent avec toutes les parties prenantes, comme les DG, afin d'obtenir au préalable leur approbation, dans l'optique de faciliter les actions collectives qui se rattachent aux attentes (pratiques clés) (Brandes *et al.*, 2008). Pour créer cette marge de manœuvre, un DG exprime ses attentes envers les DGA en disant: «on part avec ce (pratique) qu'on a ... on prend le meilleur des autres et on l'applique... sinon on l'invente pour aller plus loin», un autre ajoute «c'est l'inverse de la Fédération ... elle égalise par le bas... nous, on égalise par le haut». Nous avons observé un exemple de gouvernance préventive lors de débats d'une pratique : la mise en place des objectifs des employés. Ainsi, l'objectif le plus élevé (meilleur) parmi les sept caisses, n'a pas été retenu. Hormis que la majorité des DGA a ajusté à la hausse leurs objectifs (valeur ajoutée), la volonté des DGA vise à améliorer leurs objectifs : «Je veux donner du *challenge* à mes employés... et aussi, je veux m'assurer d'atteindre mes objectifs». En plus, nous avons constaté la gouvernance préventive sur le plan de la pratique du coaching. En effet, un DGA faisait du coaching à tous ses employés, et ce, presque toutes les semaines (le meilleur). Or, après les débats de la CoP, la plupart des autres DGA ont conclu qu'ils ne pouvaient «humainement» y arriver. Ils ont innové en constatant que seulement certains employés non performants ont besoin d'encadrement plus régulier (hebdomadaire) alors que les plus performants demandent plus de marge de manœuvre (mensuel). Les DGA ont donc conclu que cette pratique doit s'adapter à chaque type d'employé : «Ce n'est pas la même solution pour tous les employés».

Au plan de la modélisation de la gouvernance du soutien des DG et du chercheur du Groupe des sept, nous utilisons trois niveaux : l'institutionnel, le réseau et l'innovation de pratiques. Pour le réseau, le soutien favorise les bons comportements pour innover des pratiques (ex : Vaux *et al.*, 1987). Ce soutien est efficace pour gouverner le réseau en autant que les ressources soient suffisantes lors d'une crise, par exemple (Streeter et Franklin, 1992). Selon Barrera (1986), deux

approches sont intéressantes pour évaluer le système de gouvernance d'un réseau. Une première approche consiste à identifier la présence de liens sociaux stratégiques (pertinents) aux objectifs de la CoP, tels que la proximité avec l'institution, la proximité entre les membres (DG, DGA), le chercheur, leurs compétences, la participation d'invités expérimentés (liens faibles), la qualité des débats aux rencontres (CoP) et la qualité des ressources (caisse, institution). Ceci fait ressortir deux constats pour une bonne gouvernance. Un premier est d'établir un système de liens sociaux (politique institutionnelle et encastrément du réseau) pertinents, robustes et accessibles pour fournir du soutien stratégique adéquat tout au long des activités de la CoP, notamment en cas de problèmes ou de crises. Cet aspect planifie la mise en place de capacités hiérarchiques (ressources ou pouvoir), d'encastrément du réseau (DGA) et de l'existence de ressources externes stratégiques (expertise externe) comme des éléments essentiels quoique statiques pour la modélisation du Groupe des sept. Il s'agit de l'accès aux compétences clés de la CoP. Or, un second constat découle du premier, il est composé par la force de l'action collective, le leadership, le processus, les routines, la profondeur ou la dynamique du soutien : l'accès aux capacités dynamiques de la CoP. Ces dernières se retrouvent dans les activités de construction et de maintien des capacités de soutien du réseau. Par exemple, nous avons observé que le DG et le DGA de THE discutent beaucoup de la CoP entre eux, parfois pour améliorer les pratiques, parfois pour encourager la participation ou, parfois, pour planifier des échanges avec d'autres membres. En plus, dans un questionnaire, les DGA ont inscrit se confier dans l'informel à seulement un ou deux autres DGA de la CoP. Tous les DG ont répondu dans le questionnaire que, si un membre était dans le besoin, ils l'aideraient. Il s'agit d'un encastrément qui donne accès au soutien et qui assure la continuité des activités du Groupe des sept (ex. : Berrera, 1986). Dans notre CoP intentionnelle, il est intéressant de poser un regard sur les propriétés structurelles du réseau, telles que les positions des membres pour accéder aux ressources stratégiques ou aux capacités politiques (DG-DGA), la densité, la complexité, l'accessibilité et un contexte favorable. La mise en place d'un système de soutien vise l'efficacité, la confiance et l'échange de ressources clés entre

les partenaires (Burt, 2000; Granovetter, 1990). Un postulat demeure, à savoir que, plus l'encastrement dans le réseau est fort, plus il est probable que le système de soutien soit efficace, ce qui assure l'efficience et l'efficacité du Groupe des sept. Bref, pendant que la première approche vise une construction des compétences clés (statiques) d'un système de soutien hiérarchique pour la gouvernance de la CoP en identifiant des ressources stratégiques et politiques suffisantes, la seconde est complémentaire et essentielle avec la mise en place de capacités dynamiques qui élaborent sur le leadership, la prise en main, l'action et la cohérence collective entre les hiérarchies, soit une volonté ou une intentionnalité de maximiser les actions collectives du Groupe des sept.

Enfin, nous avons validé notre collecte de données en triangulant avec les dimensions de la gouvernance dans la littérature, notamment l'institution, les ressources, le processus de réputation, de régulation, de coordination, de mise en place de buts économiques et sociaux. Ainsi, comme nos résultats se fondent sur le paradigme de la construction d'un système de soutien des DG et du chercheur, le tableau 25 décrit certaines configurations pour chacune des cinq catégories.

Dans le tableau 25 sont identifiées des configurations qui ont été marquées par des événements significatifs tout au long de notre collecte de données (entrevues, observations, questionnaires, boule de neige et audience). Pour l'institution, selon Beauregard et Dumont (1996), elle facilite ou limite la participation ou l'action collective (CoP). Elle limite les actions de notre CoP par sa capacité de sanctions négatives attribuées au pouvoir institutionnel, comme la Fédération (Desjardins), à légiférer ou détruire notre CoP (ex. : Bezemer *et al.*, 2004).

Tableau 26  
Cinq configurations de la gouvernance du Groupe des sept

Catégorie	Configurations
Institution	Capacité politique pour faire face à la Fédération
Ressources	Capacité d'acquisition de ressources externes (experts)
Réputation	Capacité à innover des pratiques
Régulation	Capacité d'inclure les intérêts de l'institution, des DG et de la CoP
Coordination des activités	Capacité à l'encastrement pour être productif

L'institution facilite les actions de la CoP par sa reconnaissance du Groupe des sept et surtout par la qualité des retombées (pratiques) qu'elle procure. De ce fait, elle contribue à la pérennité de la CoP. Les principales actions dans notre recherche qui ont contribué à ce soutien institutionnel (Fédération) sont les capacités politiques des DG face à la Fédération et les pratiques de la CoP (ex. : Luttwak, 2002). Autant les capacités politiques que les pratiques de la CoP sont demeurées continues pour permettre à la CoP de garder son autonomie qui est nécessaire au processus d'innovation de pratiques (St-Onge *et al.*, 2003), ce que Williamson (1975) décrit comme les activités stratégiques face à certaines caractéristiques du marché. Pour les ressources, outre le partage des ressources des caisses du Groupe des sept qui est essentiel, la capacité d'accéder ou d'acquérir des ressources stratégiques externes devient clé au renouvellement de la CoP (Granovetter, 1990; OCDE, 2000; Uzzi, 1997). De ce fait, l'encastrement des relations est un critère *ex post* pour le succès de la coopération (Guliti, 1995), spécialement pour accéder aux capacités innovatrices de la CoP (Barczak et McDonough, 2003). L'encastrement facilite l'innovation de pratiques clés par une meilleure productivité des échanges (Burt, 1999; Huang *et al.*, 2002; Lesser et Storck, 2001). Ainsi, cette condition relationnelle maintient la



confiance dans le groupe, favorise la qualité de la participation, la profondeur des débats, la compréhension partagée, le répertoire commun, le langage commun, la présence et la préparation aux rencontres, l'éveil des participants, la mobilisation et une meilleure animation (Hardt et Brynteson, 1999; Herzog, 2001; Jarvenpaa et Leidner, 1997; Jarvenpaa *et al.*, 1998; Jarvenpaa et Leidner, 1999). Nous avons collecté des données à travers des entrevues, des questionnaires, de l'observation, de la documentation et surtout des activités de boule de neige qui désignent clairement que le rapprochement des DGA ou l'encastrement est un pré-requis à la qualité de la CoP : «Il faut mieux se connaître pour mieux se parler», selon le DG et le DGA THE. Au niveau de la réputation du Groupe des sept, on réfère à la capacité à innover de la CoP, ce qui implique que ses membres sont compétents (Farinas, 2005) ou capables d'accéder à des ressources externes stratégiques. Dans notre cas, la qualité d'innovation des pratiques est le moyen de maintenir et d'augmenter la réputation du Groupe des sept. Plus les pratiques répondent à des problèmes des caisses et de la Fédération, plus elles sont perçues comme étant efficaces et crédibles, ce qui améliore la réputation. C'est dans le succès que la réputation se bâtit (Dimaggio *et al.*, 1983). Quand les pratiques nécessitent l'apport d'informations externes, nous avons observé que des efforts importants sont faits, autant des DGA et surtout des DG, pour identifier un informateur clé et y accéder. Souvent, la contribution des DG a été demandée pour maximiser les retombées de la pratique. Par exemple, avec la pratique ROM (rentabilité des membres), les DG ont contribué à la valider et, par la suite, à accéder aux informateurs clés. Cela a permis d'identifier les activités à valeur ajoutée pour la caisse (automatisation, consolidation de placements et conseils adaptés aux membres). En ce qui a trait au système de régulation, notamment à la mise en place de règles de fonctionnement facilitant les activités de la CoP ou un processus de règlement de conflits entre les DG, les DGA et les acteurs institutionnels, le système de régulation demeure une condition de succès. En effet, les activités de rétroaction (*feedback*) entre le chercheur, les DG et les DGA permettent de prévenir et de valider les bons comportements vers l'atteinte des objectifs de la CoP (ex. : Berrera, 1986). Par exemple, pendant la première année, les rencontres des DGA se sont effectuées

au même endroit que les DG, ce qui favorise les rétroactions entre les DGA et les DG. Le tout a comme avantage d'aligner les pratiques émergentes de la CoP sur les attentes des DG (caisses), ce qui augmente la spécificité organisationnelle des pratiques pour en faciliter l'intégration (Heppard, 1998; Lippman et Rumelt, 1982; Rumelt, 1984). Tel qu'il a été discuté, le système de soutien stratégique (DG et chercheur) a un double rôle, régler les problèmes avec l'institution et ceux avec le réseau. Ainsi, la régulation est facilitée si l'institution est favorable au réseau. Le processus de règlement est amélioré, il est plus rapide et plus réactif tout en représentant les façons de faire de la culture dans lequel le réseau se trouve (North, 1990). Puis, les processus de coordination de la CoP peuvent se résumer à la capacité d'encastrement du réseau. Le soutien stratégique encourage les occasions informelles d'échanges. Le Groupe des sept maintient un discours sur l'importance de l'informel (repas) autant que du formel (CoP). Ce processus prend quelques mois, voire plus. Plus les membres du réseau se connaissent, moins il y a de perte de temps en rencontres de CoP : «On sait ce qu'on a à faire... on le fait». Les débats sont orientés sur la pratique. Les probabilités d'innover augmentent. Des façons de faire, des valeurs et une idéologie commune en découlent. L'animation a un rôle important pour arriver à créer une qualité des pratiques (Jacob *et al.*, 2005).

Par ailleurs, les phases que nous avons induites du terrain trouvent une validation théorique auprès de la littérature, notamment la mise en place et le développement.

Avant la mise en place d'une CoP, un aspect intéressant des réseaux est qu'ils se forment à la suite d'imperfections de l'institution ou de l'environnement (Fédération) et à la nature des compétences et des capacités reconnues (encastrement, relations, compétences DGA) des sept caisses du Groupe des sept. En effet, les imperfections institutionnelles (Kindleberger, 1969; Hymer, 1972; Horaguchi et Toyne, 1990) postulent que la formation de certains réseaux est un résultat direct d'un environnement imparfait des marchés globaux. De ce fait, les caisses peuvent s'allier

pour en tirer avantage selon la théorie des ressources. Cette dernière détermine que les capacités et les compétences internes des réseaux peuvent remplacer les marchés externes par des processus de gouvernance plus efficaces selon une approche éclectique différentielle d'échanges ou de production (Rugman, 1985; 1986). Cette différenciation s'acquiert à travers des pratiques clés pour des organisations de service comme le Groupe des sept en fonction de trois volets : l'excellence opératoire du service (minimum de coûts), une bonne réputation d'innovation et des relations personnalisées avec la clientèle (Treacy et Wiersema, 1995).

Aux plans de l'institution et de la nature, elles doivent favoriser le réseautage pour l'innovation. L'institution, comme la Fédération face au Groupe des sept, ou les DG face à la CoP offrent les infrastructures (intranet, téléphone, ordinateurs, salle, horaire, argent, etc.) et les compétences (soutien, accès à d'autres ressources) sans bloquer l'action collective (North, 1990). Pour la nature, il s'agit des capacités et des compétences internes de la CoP, elles peuvent être avantageuses surtout lorsque les partenaires possèdent une expérience en réseau, spécifiquement une expérience fructueuse avec les mêmes partenaires (Gulati *et al.*, 2009). Une explication peut être qu'elles ont de bonnes capacités relationnelles qui sont supérieures pour gouverner en réseau (Anand et Khanna, 2000). Une façon d'étudier les capacités de réseaux est de mettre l'emphase sur les processus (Ring et Van de Ven, 1994; Doz, 1996; Arino et De la Torre, 1998; Dyer et Singh, 1998). Cette vision réfère à la dynamique d'adaptation et de raffinement des relations d'une façon favorable. Pour arriver à se centrer sur la relation, nous assumons que les dimensions (vision, partenaires et pratiques clés) et les ententes (participation, engagement, confiance) seront bien comprises et acceptées des partenaires lors de la phase de la mise en place (Ring et Van de Ven, 1994). De ce fait, nous étudions les comportements et les attitudes qui rendent efficaces et efficientes les relations dans la CoP. Kale et Singh (2007) suggèrent un processus d'apprentissage en réseau pour accumuler des pratiques clés. La mise en place d'un réseau passe par une décision de chaque partenaire d'y participer et par une sélection des bons partenaires (Doz, 1996; Gulati *et al.*, 1998).

Le Groupe des sept s'est formé entre octobre et décembre 2004, à partir d'une sélection entre les DG des partenaires. On sait que le potentiel des alliances repose sur la qualité relationnelle du partenaire, ses compétences ou la complémentarité de ses ressources et son *fit* avec le groupe (Dyer et Singh, 1998), sur l'efficacité de sa structure ou l'homophilie structurelle (Pisano, 1989; Hennart et Zeng, 2005) ou des termes contractuels (Argyres et Mayer, 2007), l'histoire et la culture d'origine pour évaluer le *fit* comportemental (Arcand, 2007) ou le fonctionnement et la gouvernance en réseau (Gavrancic, Courcy et Proulx, 2009). L'élément crucial pour la survie d'un réseau est sa capacité d'adaptation (Menard, 2004; Williamson, 2005). Pour cela, les réseaux sont une réponse à l'inertie des organisations (Powell, 1990). La littérature souligne que la contribution des membres d'une CoP est volontaire et orientée vers le plaisir d'échanger des connaissances, la place des relations informelles (histoires, opinions, suggestions, commentaires, etc.) domine celle de la standardisation (règles, politiques, rôles, etc.) (Bollinger et Smith, 2001). On sait déjà que son mode de gouvernance s'inspire d'une approche hybride entre un minimum de contrôle transactionnel (ex. : intervention DG) et un maximum de relationnel (ex. : occasions d'échanges) (Wenger et Gervais, 2005). C'est pour cette raison que ses frontières sont floues (Wenger et Snyder, 2000). Un défi de la gouvernance de la CoP se définit par la minimisation des coûts et la maximisation du partage de savoir-faire, d'informations clés et une bonne résolution de conflits (Doz, 1996; Arino et De la Torre, 1998). Ces derniers peuvent se retrouver au plan de la relation, des tâches, des problèmes de coopération ou de coordination (Gulati, 1999).

### **5.6 Re-définition d'une CoP**

À la suite de la sélection des partenaires, comme notre épistémologie de recherche est au niveau d'une CoP intentionnelle (CEFRIIO, 2005), les DG ont identifié l'ancrage à la problématique que nous allons intégrer avec les trois dimensions d'une CoP, le domaine, la communauté et la pratique (tableau 26).

Tableau 26  
Dimensions de la CoP pour le Groupe des sept

<b>Dimensions théoriques de la CoP</b>	1 : Domaine	2 : Communauté	3 : Pratique
<b>Dimensions empiriques</b>	1.0 : Vision commune	2.0 : Relations entre partenaires	3.0 : Ressources clés
<b>Groupe des sept</b>	1.1 : Satisfaction des membres (clients)	2.1 : Participation (réciprocité)	3.1 : Satisfaction des partenaires
	1.2 : Développement des affaires	2.2 : Réification	3.2 : Pratiques clés

En effet, le tableau 26 intègre les dimensions théoriques de la CoP comme le domaine, la communauté et la pratique (Wenger, 1998). En plus, il propose des dimensions empiriques, comme la vision commune, les relations entre les partenaires et les ressources clés, selon Tsai et Ghoshal (1998). Nous avons choisi de scinder notre cadre du Groupe des sept entre le moral et l'économique. Ceci provient de la littérature afin d'obtenir des données plus stratégiques appuyées par le côté moral du projet ou plus implicite (Arrow, 1999; North, 1981; Gulati *et al.*, 2009) et l'autre côté, à court terme, déterminé par l'aspect économique ou explicite (Williamson, 2005). Ainsi, la satisfaction des clients (vision), la réciprocité entre les DGA (partenaires) et la satisfaction des partenaires comme les DG et les DGA (ressources clés) sont des typologies qui identifient le côté moral ou implicite. Puis, la typologie économique ou explicite se définit par le développement des affaires du Groupe des sept (vision), la réification pour le suivi des rencontres de la CoP (partenaires) et les pratiques clés innovées (ressources clés).

En conséquence, nous identifions la vision commune comme étant un cadre cognitif face à toutes les activités de la CoP soit la raison d'être ou la direction qui doit être suivie. En fait, c'est le rôle du domaine, d'une vision puissante ou autrement défini comme la mission, les buts ou les objectifs communs de rallier les intérêts de ses partenaires (Bloch et Jackson, 2007; Coleman, 1990; Kotter, 1990; Mintzberg,

1986; Selznick, 1948; Wenger, 1998). Une version morale de la vision sert de différenciation ou d'utilité sociale (Arrow, 1994; Drucker, 1995; Senge, 2004) alors que la version économique s'identifie à la survie de la firme (Thompson, 1967; Williamson, 1985).

Dans notre arrangement où l'adhésion est volontaire, la vision commune sert de base de référence centrale aux membres comme un ensemble de normes pour guider les actions individuelles et collectives (Guzzo et Shea, 1992). Une vision commune forte pousse les membres à subordonner leurs intérêts personnels pour ceux du réseau (Thompson, 1967). Une idéologie puissante et forte dans un réseau d'experts, comme une vision partagée à laquelle tous les membres adhèrent, demeure le point d'ancrage à une gouvernance plus relationnelle ou collaborative (Mintzberg, 1986). Certains auteurs attribuent l'adhésion des membres d'un réseau à leur capacité de négociation qui est facilitée dans une idéologie forte, car les intérêts de tous se rejoignent (Bloch et Jackson, 2007). Dans une CoP interorganisationnelle, les surplus générés sont importants pour chaque membre (firme) (Drath et Palus, 1994). Pour cela, le Groupe des sept a déterminé que le développement des affaires et la satisfaction de leur clientèle sont les buts à atteindre par les activités de la CoP. Ainsi, toutes les actions de la gouvernance sont évaluées en fonction qu'elles facilitent ou non les actions des partenaires à atteindre les buts économiques et moraux (Arrow, 1994) comme le développement des affaires et la satisfaction des membres. Pour la relation entre les partenaires, la force de leur réciprocité d'échanges et leur réification sont leur capacité d'innovation qui est au cœur de leur adaptation; elle se produit par des capacités combinatoires des compétences individuelles pour acquérir un avantage concurrentiel autant sur les retombées sociales qu'économiques qu'aucun partenaire ne pourrait obtenir seul (Creech, 2005; Creech et Paas, 2008; Streets, 2004; Powell, 1990). Enfin, pour obtenir des ressources clés, un temps d'adaptation des partenaires est nécessaire, soit pour créer un climat de confiance ou d'encastrement (Granovetter, 1985), soit pour monter un répertoire commun d'informations (Wenger, 1998), soit pour se mettre à jour en uniformisant des façons de faire existantes dans chaque

caisse (DiMaggio et Powell, 1983) et pour, finalement, atteindre une maturité d'innovation (Wenger *et al.*, 2002).

En effet, la gouvernance de la CoP devient ainsi une réponse aux conditions d'échanges selon la spécificité des actifs, l'incertitude de la demande, la complexité de la tâche et la fréquence (Williamson, 1991). La spécificité des actifs est le secteur de gestion des avoirs (DGA), l'incertitude de la demande est la satisfaction de la clientèle et le développement des affaires, la complexité de la tâche se fait en fonction des pratiques clés des DGA et la fréquence de la CoP est dans le cadre d'une orientation à long terme (stratégique). Au début, ces conditions poussent les DGA à imiter les meilleures pratiques d'un ou de plusieurs DGA et de les essayer pour sécuriser leurs relations. Or, comme la CoP est méconnue au début par le Groupe des sept, des mécanismes sociaux unanimes de coordination et de protection des échanges ou des transactions sont nécessaires pour contrer l'opportunisme : participation, réciprocité, respect, symétrie d'information, etc. Quand tous ces mécanismes sont en place, la gouvernance des réseaux acquiert un net avantage sur la hiérarchie ou le marché pour simultanément adapter, coordonner et protéger les échanges (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997).

### **5.7 Élaboration d'un processus de résolutions de problèmes**

Enfin, lorsque la vision est partagée, les partenaires sont rassemblées, l'encastrement des relations est faite, certains modes de gouvernance émergent naturellement. Cela permet de répondre aux cinq dimensions pour adapter ce mode de gouvernance en fonction du degré de protection souhaité de la CoP, comme 1) son besoin de dépendance multilatérale, 2) son problème de mesurabilité, 3) ses conditions changeantes dans le temps, 4) sa faiblesse pour identifier ses ressources par ses droits de propriété et 5) les menaces de son environnement institutionnel (Williamson, 1996).

En ce qui a trait à la phase de développement, elle répond aux cinq dimensions énumérées lors de la mise en place de la CoP en identifiant les types reconnus de problèmes et en proposant certaines solutions adaptées au Groupe des sept montrées au tableau 27.

Tableau 27  
Propositions aux problèmes de la gouvernance du Groupe des sept

Dimensions	Problèmes	Propositions
Dépendance	1.1 Conflits	1.2 Relations informelles
Mesure	2.1 Contrôle	2.2 Standardisation
Changements temporels	3.1 Adaptation	3.2 Encastrement
Droits de propriété	4.1 Opportunisme	4.2 Réputation
Menaces externes	5.1 Protection	5.2 Soutien des hauts dirigeants

Ainsi, telles qu'énumérées par plusieurs auteurs (Menard, 2004; Williamson, 1991; 2005), certaines dimensions de la gouvernance des réseaux soulèvent des problèmes pour lesquels la littérature apporte certaines propositions de résolution. En premier, les problèmes de dépendance entre les partenaires génèrent des conflits qui peuvent être résolus avec des relations informelles. En ce sens, les relations informelles sont un moyen pour soutenir les périodes inhabituelles comme les conflits et trouver des solutions plus naturelles à la CoP. En deuxième, la mesure provoque un problème de contrôle apporté par une dialogique entre les intérêts divergents des partenaires. La standardisation de certains processus, comme les rôles d'animateur, de secrétaire, les horaires des rencontres de la CoP, les procès-verbaux, les rencontres avec les supérieurs ou le comité de gestion, tous sont des espaces ou des moyens d'évaluer la progression de la CoP. En plus, une mémoire collective contenue dans le site ICZONE permet de suivre les rencontres de la CoP, leurs retombées et les suivis par les procès-verbaux ou l'agenda public. Troisièmement, les changements



temporels provoquent des problèmes d'adaptation dans un réseau, car ils sont tributaires des conditions changeantes autant externes qu'internes. À titre d'exemple, si la Fédération solutionne les problèmes du Groupe des sept, la CoP peut devenir inutile voire être abolie. Aussi, un changement d'acteurs, comme avec le DG de la Caisse ALP ou RIM peut en venir à une démission d'un partenaire ou à des absences prolongées de DG ou de DGA : des changements de DGA dans les caisses peuvent ralentir, modifier ou accélérer la productivité de la CoP. Le niveau d'encastrement permet d'avoir accès rapidement à des solutions pour remédier aux problèmes, ce qui fait que l'adaptation est plus rapide aux changements. Quatrièmement, il y a la dimension du droit de propriété qui désigne un problème à partager les secrets comme les dossiers personnels des clients ou les pratiques clés organisationnelles du fait de leur valeur et de la protection des droits de la personne. La mise à risque des pratiques clés organisationnelles crée l'expropriabilité d'avantages distinctifs de la firme, ce qui est connu comme étant de l'opportunisme entre partenaires. Ce dernier provient d'une méconnaissance ou d'une manipulation entre partenaires, c'est pour cette raison que la réputation diminue ce problème. Elle s'établit à la suite d'une expérience de réseautage qualifiée de favorable ou de positive pour un partenaire. Elle se construit aussi avec le temps par la confiance, les types d'échanges, la réciprocité et la symétrie d'informations clés. Elle peut bloquer ou diminuer la qualité ou la quantité d'informations envers un partenaire fautif. Il s'agit d'une forme de sanction axée sur l'ajustement immédiat selon la perception de non-réciprocité d'informations, surtout en termes de qualité. Cinquièmement, les menaces externes, par exemple de la part de la Fédération, introduisent un problème de protection. Comme la gouvernance se localise au niveau stratégique et que notre CoP intentionnelle est stratégique, les enjeux qui en découlent ont des retombées qui influencent la Fédération. Il est reconnu que la politique et l'argent peuvent détruire un projet (Bezemer *et al.*, 2004; Habermas, 1987; Luttwak, 2002). En ce sens, un processus qui permet de comprendre et de partager les retombées avec la Fédération, entre autres, est proposé par les interventions de soutien des DG (pouvoir politique et monétaire).

### 5.8 Utilisation des capacités et des compétences de la CoP

En ce qui a trait au développement de la gouvernance de la CoP, selon notre perspective de la théorie des ressources, nous cherchons à construire des capacités et des compétences collectives (CoP) que la littérature prescrit comme étant un avantage clé pour une bonne gouvernance (Hall, 2002). Ceci implique autant les capacités du réseau que celles de ses membres (Schacter, 2000). Un angle intéressant pour y arriver est la gestion du flux d'informations entre les partenaires, qui permet de développer les compétences, les savoirs et savoir-faire afin d'innover des pratiques (Forgues, 2004). Un problème de gestion de l'asymétrie d'information est soulevé (Menard, 2004). Lorsque l'institution est facilitante et que le contexte favorise l'accès aux ressources clés avec des relations encadrées, alors les échanges se font dans un jeu coopératif avec une communication spécifique entre les partenaires (Grandori et Soda, 1995). Pour s'accomplir, une période de temps significative est nécessaire : la CoP devient stratégique. Lorsque les modes d'échanges deviennent connus, alors la minimisation des coûts prend le choix transactionnel. Or, lorsque les échanges sont nouveaux, complexes, inconnus, risqués ou sont remis en question, le rôle du relationnel devient crucial (Baker, Gibbons et Murphy, 2002; Gibbons, Limoges, Nowotony, Schwartzman, Scott et Trow 1994); Goldberg, 1980; Williamson, 1985; 2005). Ce rôle procure des solutions pour les problèmes entre les acteurs parce qu'il s'appuie sur la réciprocité (Park et Ginarte, 1997a) et une prémisse que les partenaires ont l'intention de rester, donc de préserver le réseau en tant que système social (Kozlowski *et al.* 2003). Pour un réseau de gestionnaires, l'intention des membres de rester et leur cohésion sociale augmentent si leur perception de la performance des autres est excellente (Castilla, 2003). Selon Wagner (2007) et Yu (2002) les relations dans un réseau sont aussi importantes que les transactions. C'est peut-être pour cela que la grande majorité des réseaux ont besoin de rencontres face-à-face afin de maximiser le relationnel pour connaître du succès (Dubé, 2009). Que ce soit par l'approche relationnelle ou transactionnelle, un réseau qui coordonne bien le travail en équipe ou gère bien la diversité par une bonne réciprocité entre ses partenaires améliore son efficacité, et celui qui génère une bonne qualité d'encadrement ou de

soutien des supérieurs amplifie ses retombées, donc son efficacité (Gavrancic, Courcy et Proulx, 2009; Pearce et Sims, 2002; Tepper, 2007; Zaccaro *et al.*, 2001). En conséquence, pour être efficient et efficace, le choix d'un mode de gouvernance d'un réseau s'appuie sur la complexité du partage des tâches entre ses partenaires et la coordination entre les frontières interorganisationnelles qui sont deux dimensions significatives pour le choix et les mécanismes utilisés pour mesurer l'arrangement (Gulati et Singh, 1998, p. 782). Un choix qui reconnaît la nature et les efforts à déployer dans une relation instable comme la CoP demande des arguments d'ordre plus relationnels (Madhok et Tallman, 1998).

Enfin, notre modèle de gouvernance du Groupe des sept prend un paradigme d'un système de soutien stratégique pour faciliter les actions collectives de la CoP et des DGA. De ce fait, la mise en place, le développement et les retombées de la CoP sont directement en relation avec la qualité du système de soutien. Ainsi, nous faisons un constat que, plus la capacité de soutien hiérarchique est forte, plus l'efficacité de la CoP est élevée soit une forte capacité d'innovation de pratiques. La littérature reconnaît l'importance de ces capacités pour la pérennité du réseau (House *et al.*, 1985; Barrera, 1981; Cohen et Wills, 1985). Aussi, plus le soutien du chercheur est pertinent, plus l'efficacité de la CoP augmente (Vaux, 1992).

## CONCLUSION

Pour conclure cette laborieuse, mais gratifiante étude, nous pensons avoir atteint notre objectif de répondre adéquatement à notre question de recherche : Comment les processus de gouvernance sont-ils utilisés par une communauté de pratiques interorganisationnelles de gestionnaires de Caisses pour l'innovation de pratiques? Et quels sont ces processus? Quelles sont les conditions de succès ou d'échec? Étude de cas faite auprès de sept grandes Caisses populaires Desjardins du Bas-du-Fleuve et de Chaudière-Appalaches. Nous sommes parvenus à répondre à notre question à la suite d'un bon diagnostic de la problématique du *Groupe des sept*, un cadre conceptuel robuste et un cadre opératoire pertinent. Au plan de la problématique, le Groupe des sept a créé un nouveau secteur de gestion des avoirs pour ses membres. En effet, l'augmentation des prêts n'est pas un objectif, car leur part de marché varie déjà entre 70 et 90 %. Leur part de marché pour l'épargne se situe entre 30 et 40 % et devient un enjeu stratégique pour le bon développement du Groupe des sept. La proximité relationnelle des DG, des caisses de taille similaire ainsi que le capital social existant avec le chercheur ont permis de faire attentivement le tour de la problématique qui vise à améliorer la gestion des avoirs des membres et de fixer deux objectifs : augmenter la satisfaction des membres et le développement des affaires du Groupe des sept. Ce cas est unique à Desjardins et nécessite donc une approche unique pour le résoudre.

Pour arriver à répondre à notre question de recherche qui découle de notre problématique, les démarches du chercheur mises en relation avec le Groupe des sept ont débouché sur la mise en place d'une communauté de pratique (CoP) de directions de la gestion des avoirs (DGA) nouvellement créées. La CoP de DGA est un outil qui s'aligne bien avec les besoins du Groupe des sept pour partager des expériences communes et implanter de nouvelles pratiques de gestion dans le but d'augmenter la satisfaction des membres et le développement des affaires. La CoP est bien

documentée dans la littérature et requiert un domaine, une communauté ainsi que la production de pratiques. Notre domaine est le nouveau secteur du Groupe des sept sur la gestion des avoirs des membres. Notre communauté est formée de sept DGA qui dirigent le secteur de gestion des avoirs. La production de pratiques se centre sur le partage et l'innovation de pratiques entre les DGA pour être implantées dans le secteur de la gestion des avoirs afin d'augmenter la satisfaction des membres et le développement des affaires.

Quant à notre préférence du cadre conceptuel retenu, nous avons d'abord identifié notre positionnement épistémologique et paradigmatique. Notre épistémologie de recherche est constructiviste (Thietart, 2000) et notre paradigme de recherche est la théorie des ressources (Barney, 1991) dans une stratégie interorganisationnelle (Powell, 1988) au plan de la théorie de l'apprentissage (Wenger, 1988). Ensuite, nous avons cerné notre concept théorique central : la gouvernance interorganisationnelle, avec notre lieu de production des pratiques qui est la CoP. La gouvernance interorganisationnelle de la CoP des DGA dans le Groupe des sept est devenue notre étude de cas unique dans Desjardins.

Cela nous a amenés vers la sélection de notre cadre opératoire. Nous avons identifié notre stratégie de recherche, notre design de recherche, notre protocole de collecte de données et un processus d'analyse de données pertinent. Nous avons choisi l'étude de cas unique qui représente bien la CoP des DGA du Groupe des sept chez Desjardins, ce qui nous a dirigés vers une stratégie de recherche souple qui intègre l'action et la recherche, notamment la stratégie de recherche-action. Puisque notre design représente les avantages et la flexibilité que le chercheur souhaite pour faire avancer sa recherche, une collaboration étroite entre la théorie et la CoP, centrée sur la question de recherche, était nécessaire pour découvrir comment la CoP se gouverne. Les étapes de planification, de comportement, d'observation et de réflexion sont devenues cruciales avec un bon protocole de collecte de données. Ce dernier s'est servi de l'observation comme mode de collecte central. Ensuite, d'autres

instruments et modes de collecte ont apporté beaucoup de substance et de significations aux résultats, notamment les groupes de discussion (audiences), les entrevues, les questionnaires, la documentation et, surtout, la méthode de boule de neige. Enfin, pour bien analyser les données, la méthode selon Creswell (2004) a été utilisée. Un processus itératif et continu a eu lieu entre le texte analytique et la présentation des données. Il peut s'agir de trouver des configurations, de les améliorer, de les changer, ou de trouver du sens aux données du terrain appuyées par la littérature. En fait, nous avons observé les dimensions de la gouvernance interorganisationnelle, soit l'institution, la nature des relations, le type d'échanges, la structure, la régulation et la coordination des comportements des intervenants de la CoP de DGA. Nous avons voulu savoir comment ces dimensions fonctionnent.

Pour dégager des résultats robustes et pertinents, nous avons effectué huit rencontres préparatoires, huit rencontres de CoP, cinq rencontres avec d'autres gestionnaires, huit audiences, 28 entrevues, 35 questionnaires, 21 rencontres d'experts, 76 contacts de type boule de neige, trois journaux de bord, plus de 250 courriels pertinents et quatre caisses de documentation du cas, le tout, sur une durée de 36 mois, de 2004 à 2007. Nos résultats sont établis sur des critères de crédibilité : la robustesse et la pertinence de nos concepts théoriques, méthodologiques et managériaux. Nous avons atteint la robustesse et la pertinence théorique grâce à l'abondance et à la qualité de la littérature disponible, aux experts, au comité de pilotage de notre recherche ainsi qu'à l'accessibilité et à la participation du chercheur dédié au cas du Groupe des sept. Pour la robustesse et la pertinence méthodologique, nous avons atteint la cohérence et la rigueur attendues avec une bonne triangulation des données ainsi qu'un bon protocole de collecte de données. Aussi, nous pensons avoir atteint une vraisemblance de notre cas sur la transférabilité de nos résultats par l'approbation de nos pairs et la pertinence managériale avec la satisfaction du Groupe des sept. Nous avons des résultats qui apportent une innovation théorique, méthodologique et managériale. Le Groupe des sept mentionne que la CoP fonctionne. Évidemment, nous n'aurions pu effectuer cette robustesse et cette

pertinence de notre cas si le chercheur n'avait pas utilisé une éthique forte et s'il n'avait pas possédé une bonne expérience pour mener à bien sa propre recherche.

Au plan des résultats de notre recherche, nous avons établi des pratiques clés du Groupe des sept, un apport théorique à la littérature, un apport méthodologique à la collecte de données de notre cas unique et un apport managérial. Les pratiques clés sont de deux types, les pratiques uniformisées d'une caisse à l'autre, comme des formulaires membres, et celles innovées, comme la création d'une offre de service globale aux membres. L'apport théorique se trouve dans le soutien des DG et dans le soutien du chercheur, comme agent de développement de la CoP : ceci constitue des conditions de succès au bon fonctionnement de la CoP. Le soutien des DG représente l'efficacité de la CoP et sa pérennité. Ce soutien se décrit par l'apport de ressources stratégiques (budgets, experts, marge de manœuvre des DGA, etc.) et par l'habileté politique de protéger la CoP et, surtout, d'engager l'institution (Fédération, autres caisses, etc.) dans le développement de la CoP. Le soutien du chercheur augmente l'efficacité de la CoP spécifiquement sur le transfert de connaissances techniques, comme le fonctionnement d'une CoP. Pour l'apport méthodologique, l'utilisation de la CoP comme lieu de production des pratiques et du Groupe des sept comme lieu d'implantation des pratiques ont créé un facilitant plus naturel pour l'obtention de résultats. Cette innovation rend efficace et efficiente notre collecte de données : si la pratique fonctionne, le processus de gouvernance est bon, si la pratique ne fonctionne pas, le processus de gouvernance doit être revu. Pour l'apport managérial, la CoP de DGA fonctionne, ce qui est la clé pour le Groupe des sept. Nous avons construit un modèle que nous avons donné fourni au Groupe des sept, un guide abrégé et un guide complet des étapes et du fonctionnement de leur CoP.

Toute cette démarche a abouti à des résultats concluants compte tenu de nos objectifs de départ. En effet, nous pensons que les CoP interorganisationnelles auraient avantage à développer les capacités relationnelles ou le capital social entre la hiérarchie et l'agent de développement, ce qui nous semble une continuité au développement des capacités des partenaires. Notre contribution théorique permet de

recentrer la perspective du développement des capacités des réseaux sur les individus qui le soutiennent, notamment les supérieurs et l'agent de développement (chercheur) du réseau.

Aussi, nous admettons que notre cas est unique, il procure donc une répliquabilité plutôt limitée. Cependant, nous pensons que la profondeur de notre analyse, la quantité et la qualité des données ainsi que la longitudinalité des trois années où nous sommes intervenus sur le terrain permettent de confirmer que les soutiens stratégiques des DG et du chercheur sont des rôles clés dans la productivité, la qualité des pratiques et la pérennité de la CoP. Comme il s'agit d'une recherche-action sur un cas unique, sa généralisation demeure impossible, simplement une vraisemblance de notre modèle avec notre cas unique.

Il serait opportun d'élargir le nombre de cas pour en faire une recherche multicases, voire quantitative, qui permettrait une certaine généralisation des résultats, une façon de transformer nos configurations en *pattern matching*. Aussi, notre recherche s'est effectuée au niveau méso. D'autres recherches peuvent évaluer les incidences sur les individus (micro), le développement des organisations partenaires (caisses) et la Fédération (macro) ou les communautés régionales des caisses du Groupe des sept (institution). Aussi, notre apport n'évalue pas la perspective institutionnelle ou le rôle du marché environnemental dans le réseau, ce qui pourra être évalué ultérieurement par d'autres chercheurs. Nous n'avons pas évalué l'accessibilité des ressources dans le réseau, est-ce que la qualité des ressources disponibles à l'externe ou à l'interne du réseau peut être améliorée? Un autre chercheur se prêterait peut-être à cet exercice...



## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, E.C. et Freeman, C. (2000). Communities of Practice : Bridging Technology and Knowledge Assessment. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 38-44.
- Adler, P. et Kwon, S.W. (1999). Social capital: the good, the bad, and the ugly. *Annual Meeting of Academy of Management*, Chicago.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Ahuja, G., Polidoro, F. et Mitchell, W. (2009). Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic Management Journal*. Chichester: Septembre, 30(9), 941.
- Alter, C. et Hage, J (1993) Organizations working together. *Newbury Park, CA : Sage*.
- Althusser, L. (1971). Ideology and ideological state apparatuses. *In Lenin and philosophy and other essays*. New York: Monthly Review Press.
- Anand, B.N. et Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21, mars, 295-317.
- Ancona, D.G et Caldwell, D.F. (1992). Demography and design: predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Anderson, J.C. et Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Arcand, S. (2007). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31(4), 16-23.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organisational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. et Schön, D.A. (1978). *Organization Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Argyres, N.S. et Mayer, K.J. (2007). Contract design as a firm capability: an integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*, 32(4), 1060-1077.
- Arino, A. et De la Torre, J. (1998). Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.

- Armstrong, J.S. et Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(8), 396-402.
- Arrègle, I. et Quélin, B. (2000). *Le Management stratégique des compétences*, Ellipses.
- Arrow, K. (1969). The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. *In The Analysis and Evaluation of Public Expenditure, 1*, The PPB System, 59-73. US Joint Economic Committee, 91<sup>st</sup> Congress, 1<sup>st</sup> Session Washington, DC: US Government Printing Office.
- Arrow, K. (1999). Observations on Social Capital. *In Dasgupta, P. et Serageldin, Social Capital. A Multifaceted perspective*. The World Bank, Washington, DC.
- Arrow, K.J. (1994). Methodological Individualism and Social Knowledge, *American Economic Review*, 84(2), 1-9.
- Arthur, W.B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events, *The Economic Journal*, 99, 16-131.
- Arthur, W. B. (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books: New York. Barney.
- Axelrod, R. (1999). *Comment réussir dans un monde égoïste*. Odile Jacob. Paris.
- Baker, G., Gibbons, R. et Murphy, K.J. (2002). Relational Contracts and the Theory of the Firm. *Quarterly Journal of Economics*, 117, 39-83.
- Balakrishnan, S. et Koza, M.P. (1993). Information asymmetry, adverse selection and joint ventures: theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 20(1), 99-117.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs. NJ. Prentice Hall.
- Barabási, A.L. (2002). *Linked: How everything is connected to everything else and what it means for business, science, and everyday life*. Cambridge, MA. Perseus Publishing.
- Barbe, P. (2007). *Décisions boursières: de la rationalité optimisatrice à la rationalité limitée*. EQUIS. École de Bordeaux, no 113-07.

- Barczak, G., McDonough, E.F. (2003). *The Role of Trust and Project Commitment in New Product Development Teams in Technology Management for Reshaping the World*. Portland, OR: PICMET, 274-281.
- Bareil, C. (2010). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32-36.
- Barhélemy, J., Fulconis, F. et Mothe, C. (2001). Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations. In Martinet, A.C. et Thiétart, R.A., *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*. Vuibert, 289-302.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1986). Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustain competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. (1999). How firm's capabilities affect boundaries decisions. *Sloan Management Review*, 40, 137-145.
- Barney, J.B. et Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness: can it be a source of competitive advantage? *Strategic Management Journal*, 15(52), 175-203.
- Barrera, M. (1981). Social Support in the Adjustment of Pregnant Adolescents: Assessment Issues. In B.H. Gottlieb (dir.), *Social Networks and Social Support*, Beverly Hills, CA: Sage, 69-96.
- Barrera, M. (1986). Distinctions Between Social Support Concepts, Measures, and Models . *American Journal of Community Psychology*, 14(4), 413-445.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. (1992). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*, Burr Ridge, IL: Irwin.
- Barzel, Y. (1989). *Economic analysis of property rights*. Cambridge University Press, New York.
- Barzelay, M. (1993). The single case study as intellectually ambitious inquiry. *Journal of public research and theory*, 3(3), 305-318.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 19-31.

- Basu, S., Kirk, M. et Waymire, G. (2009). Memory, transaction records, and the Wealth of Nations. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 895-917.
- Baumeister, R.F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91(1), 3-26.
- Beauregard, L. et Dumont, S. (1996). La mesure du soutien social. ERUDIT. Service social, 45(3), 55-76.
- Bendor, J., Kramer, R. et Stout, S. (1991). When it doubt: Cooperation in a noisy prisoner's. *Journal of Conflict resolution*, 35(4), 691-719.
- Bentolila, S., Michelacci, C. et Suarez, J. (2010). Social Contacts and Occupational Choice. *Economica*, 77(305), 20-45, janvier.
- Berger, P. et Luckman, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Anchor Press.
- Bertalanffy, R. (1978). *General Systems Theory*, New York, Geo Brazillier.
- Bertaux, D. (1981). *Biography and Society: the life history approach in social science*. Beverly Hills, Sage.
- Bezemer, D.J., Dulleck, U. et Frijters, P. (2004). *Social Capital, creative destruction and economic growth*. Avril, Working Paper no 0406. Department of Economics University of Vienna.
- Bleeke, J. et Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 69(4), 127-135.
- Blin, A. et Gustavo, M. (2009). *L'ONU et la gouvernance mondiale*. Forum pour une nouvelle Gouvernance Mondiale. [www.gouvernance-mondiale.org](http://www.gouvernance-mondiale.org).
- Bloch, F. et Jackson, M. (2007). The formation of networks with transfers among players, *Journal of Economic Theory*, 133, 83-110.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. London: Routledge.
- Bok-Tae, K. (2009). *A three order network governance framework and public network development: Evidence from community-based care (CBC) networks in Florida*. The Florida State University.
- Bollinger, A.S. et Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.

- Boone, C. Et Hendricks, W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. *Management Sciences*, 55(2), 165-180.
- Bourdieu, P. (1972). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1980). *The Logic of Practice*. Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital, In J. Richardson (dir.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, New York, Greenwood Press, 241-258, saisi de [http://www.viet-studies.org/Bourdieu\\_capital.htm](http://www.viet-studies.org/Bourdieu_capital.htm)
- Bourdieu, P. (1993). *La misère du monde*. Paris, Seuil.
- Bowles, S. et Gintis, H. (1998). The moral economy of community: Structured populations and the evolution of prosocial norms, *Evolution & Human Behavior*, 19(1), 3-25 (Preprint: <http://www.umass.edu/preferen/gintis/prosocial.pdf>).
- Boyer, R. (1991). Cinquante ans de relations entre économistes et historiens : réflexions d'un économiste sur les cas de la France et des États-Unis, *Le Mouvement Social*, 155, avril-juin, 67-101.
- Boyer, R. (2001). La diversité des institutions d'une croissance tirée par l'information ou la connaissance : halte au déterminisme technologique !, In Centre Saint Gobain pour la recherche en économie (ed). *Institutions et croissance*, Paris, Albin Michel, 279-326.
- Boyer, R. (2003). *Les institutions dans la théorie de la régulation*. De [www.cepremap.cnrs.fr](http://www.cepremap.cnrs.fr).
- Boyle, B.A. et Dwyer, F.R. (1995). Power, bureaucracy, influence, and performance – their relationships in industrial distribution channels, *Journal of Business Research*, 32(3), 189-200.
- Braddach, J. et Eccles, R. (1989). A Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. In Richard Scott (ed.) *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brandes, P., Goranova, M. et Hall, S. (2008). Navigating shareholder influence: compensation plans and the shareholder approval process. *The Academy of Management Perspectives*, février, 22(1), 41.
- Brandon, D.P. et Hollingshead, A.B. (2004). Transaction memory systems in organizations: matching tasks, expertise, and people. *Organization Science*, 15, 633-644.

- Braun, P. (2002). Action research methods: case study. Centre for Regional Innovation & Competitiveness. University of Ballarat. Australia.
- Brenner, T. et Fornahl, D. (2003). *Cooperation, Networks and Institutions in Regional Innovation Systems*. Edward Elgar Publishing.
- Bronder, C. et Pritzl, R. (1992). Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful cooperation. *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Brown, W.B. (1984). Firm-Like Behavior in Markets. The Administered Channel. *International Journal of Industrial Organization*, 2, 263-276.
- Brown, C. et Davis, K. (2009). Capital management in mutual financial institutions. *Journal of Banking & Finance*. Amsterdam, mars, 33(3), 443.
- Bruijn, H., Nérée, T. et Babberich, C. (2000). *Opposites Attract : Competing values in knowledge management*. Lemma, Utrecht.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heineman.
- Burt, R. (1997). The Contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- Burt, R. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Burt, R.S. (1999). The Social Capital of Opinion Leaders. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 566, 37-54.  
<http://links.jstor.org/sici?sici=0002-7162%28199911%29566%3C37%3ATSCOOL%3E2.0.CO%3B2-D>
- Burt, R.S. (2000). Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In Lin, N., Cook, C.S. et Burt, R.S. *Social Capital : Theory and research*. New York, Aldine de Gruyter.
- Burt, R.S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, Oxford.
- Butler, J.E. (1991). Towards understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Butler, J. (2005). *Giving an account of oneself*. New York: Fordham.

- Cable, D.M. et Shane, S. (1997). A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships. *Academy of Management Review*, 22(1), 142-176.
- Cannon-Bowers, J.A, Slas, E. et Converse, S. (1993). Shared mental models in expert teams decision making. Dans Castellan, N.J. *Individual and groups decision making*. Hillsdale, N.J. Erlbaum, 221-246.
- Carrière, J.B., Dionne-Proulx, J. et Beauchamps, Y. (2006). Changement de paradigme à l'œuvre en SST : de la gestion de la SST vers une gestion intégrée SST, environnement et qualité (SST/E/Q). *Revue internationale sur le travail et la société*. février.
- Carton, G.D. (2004). *Éloge du changement. 2<sup>e</sup> éd. Méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*. Village mondial.
- Castanias, R.P. et Helfat, C.E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17, 155-171.
- Castilla, P. (2003). *Dynamique et cohésion des équipes dirigeantes*. Les Echos Études, coll. Management stratégique.
- Caya, O. (2008). *Knowledge integration effectiveness and performance in virtual teams*. Université de Sherbrooke.
- CEFRIO. (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau*. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles. Louis Langelier, KLMNOP.
- Ceglie, G. (2003). Cluster and network development: examples and lessons from UNIDO experience. In *Conference in honour of Professor Sebastiano Brusco*. Modena, septembre, 12-13.
- Chalmers, A. (1976). *Qu'est-ce que la science? Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*. Paris: La Découverte.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.A., Cambridge, MIT Press.
- Charbonneau, J. et Turcotte, M. (2002). *Réseaux sociaux*. INRS. Urbanisation, culture et société.
- Charreau, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*. Université de Bourgogne.

- Charreau, G. (2002). *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive*. Université de Bourgogne.
- Checkland, P.B. (1981). *Systems thinking, systems practice*. Chichester: Wiley.
- Checkland, P. et Holwell, S. (1998). Action Research: Its Nature and Validity. *Systemic Practice and Action research*, 11(1), février, 19-21.
- Checkland, P. et Scholes, J. (1990). *Soft systems methodology in action*. John Wiley and Sons.
- Chen, I.J. et Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements, *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
- Cheung, C.K. et Chan, R.K. (2010). Social Capital as Exchange: Its Contribution to Morale. *Social Indicators Research* Online publication, janvier.
- Chi, L. et Holsapple, C.W. (2005). Understanding computer-mediated inter-organizational collaboration: A model and framework. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 53-75.
- Chih-Pin, L. et Hsin-Mei, L. (2010). Maker-buyer strategic alliances: an integrated framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 43-56. Online publication date : 1<sup>er</sup> janvier 2010.
- Ching C., Holsapple C.W., Whinston, A.B., (1996). Toward IT support for coordination in network organizations. *Information & Management*, 30(4), 179-199.
- Chisholm, A.M et Nielsen, K. (2009). Social Capital and the Resource-Based View of the Firm *International Studies of Management & Organization*, 39(2), 7, White Plains: été.
- Chiu, S.K. et Chang, K.F. (2009). Organizational structure, support mechanism, and commercialization performance: A governance perspective. *International Journal of Commerce & Management*, 19(3), 18, Indiana: 3.
- Chrislip, D.D. et Larson, C.E. (1994). *Collaborative leadership: how citizens and civic leaders can make a difference*. Jossey-Bass: San Fransisco, CA.
- Clarke, A.E. (2005). *Doing Social Worlds/Arenas maps, in Situational analysis – Grounded Theory after the Postmodern turn*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.



- Cohen, S. et Wills, T.A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Cohen, R.H. et Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cole, G.A. (1994). *Strategic Management : Theory and practice*. London, DP Publications.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the Creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA. Belknap Press of Harvard University Press.
- Collerette, P. (1991). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P. (2002). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P. (2010). Comment communiquer le changement? *Revue internationale de Gestion*, 34(4), 39-48.
- Commons, J.R. (1934). *Institutional Economics*. Madison, WI. University of Wisconsin Press.
- Contractor, F. (1990). Ownership patterns of U.S. joint ventures abroad and the liberalization of foreign government regulations in the 1980s: Evidence from the benchmark surveys, *Journal of International Business Studies*, 55, 55-68.
- Coombs, R., Knights, D. et Willmott, H.C. (1992). Culture, Control and Competition; Towards a conceptual framework for study of information technology in organizations. *Organization Studies*, 13(1), 51-72.
- Cote, R. et Hafsi, T. (2001). *Le management aujourd'hui - Une perspective nord-américaine*. Les Presses de l'Université Laval et Economica.
- Coyne, K.P. (1986). Sustainable competitive advantage - what it is and what it isn't. *Business Horizons*, 29, 54-61.
- Creswell, J.W. (2004). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2<sup>e</sup> éd. SAGE Publications.

- Creech, H. (2005). The terminology of knowledge for sustainable development: Information, knowledge, collaboration and communications. Winnipeg: IISD. [www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=845](http://www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=845).
- Creech, H. et Paas, L. (2008). Typologies for partnerships for sustainable development and for social and environmental enterprises: Exploring SEED winners through two lenses. A SEED Research Initiative Report. Winnipeg: IISD and SEED. [www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=990](http://www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=990).
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. et Borgatti, S.P. (2001). Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks, *Organizational Dynamics*, 30, 100-120.
- Croteau, A.M. et Bergeron, F. (2008). *Interorganizational Governance for Information Technology*. John Molson School of Business.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1997). *L'acteur et le système*. Seuil, Collection Sociologie Politique. Paris.
- Cummings, T. (1984). Transorganizational development. *Organizational Behavior*, 6, 367-422.
- Cyert, R.M. et March, J.G. (1963). A Behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davenport, E., Graham, M., Kennedy, J. et Taylor, K. (2003). Managing social capital as knowledge management: some specification and representation issues. *Proceeding of 66<sup>th</sup> annual meeting of the American Society for Information Science and Technology*, 101-108.
- Davenport, T.H. et Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Davenport, E. et Snyder, H.W. (2006) Managing social capital. American Society for Information Science and Technology. Annual Review of Information Science and Technology, 39(1), 515-550.
- David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Communication présentée à la VIII<sup>e</sup> Conférence internationale de l'AIMS (Association internationale de management stratégique), Chatenay-Malabry, mai.
- Davidson, W.H. et McFetridge, D.G. (1984). International Technology Transfer and the Theory of the firm. *Journal of Industrial Economic*, 32, 253-264.

- Davis, L.E. et North, D.C. (1971). *Institutional Change and Americans Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Debreu, G. (1969). Neighboring economic agents. *La Décision*, 171, 85-90.
- Decaralis, D.M. et Deeds, D.L. (1999). The impact of stock and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic management journal*, 20, 953-968.
- De Michelis, G. et Grasso, A. (1994). Situating conversations within the language/action perspective: the Milan Conversation Model. Université de Milan. Italie. *Document présenté à la 5<sup>e</sup> conférence sur CSCW*, 22-26. New York.
- Denrell, J., Fang, C. et Winter, S. (2003). The Economics of Strategic Opportunity, LEM Papers Series. *Laboratory of Economics and Management (LEM)*, Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy.
- Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Éditions ouvrières.
- Dey, A. (2008). Corporate governance and agency conflicts. *Journal of Accounting research*, 46(5), décembre.
- Dick, B. (1990). *Rigour without numbers: the potential of dialectical processes as qualitative research tools*. Brisbane: Interchange.
- Dick, B. (1997). *Stakeholder analysis* [On line]. Available at <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html>.
- Dick, B. (1999a). *Rigour without numbers: the potential of dialectical processes as qualitative research tools*, second edition. Brisbane: Interchange.
- Dick, B. (1999b). Sources of rigour in action research: addressing the issues of trustworthiness and credibility. A paper presented at the Association for Qualitative Research Conference "*Issues of rigour in qualitative research*" at the Duxton Hotel, Melbourne, Victoria, 6-10 July 1999. Available on line at <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/rigour3.html>.
- Dick, B. (1999c). *Stakeholders and participation*. Session 4 of Areol - action research and evaluation on line. URL <http://www.scu.edu.au/schools/sawd/areol/areol-session04.html>.

- Dick, B. (1999d). *Achieving participation*. Session 5 of Areol - action research and evaluation on line. URL <http://www.scu.edu.au/schools/sawd/areol/areol-session05.html>.
- Dick, B. (1999e). *Qualitative action research: improving the rigour and economy* [On line]. Available at <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/rigour2.html>.
- Dick, B. (1999f). *Stakeholders and participation*. Session 4 of Areol - action research and evaluation on line. URL <http://www.scu.edu.au/schools/sawd/areol/areol-session04.html>.
- Dick, B. (2000a). *Data-driven action research* [On line]. Available at <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/datadriv.html>
- Dick, B. (2000b). *A beginner's guide to action research* [On line]. Available at <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/guide.html>.
- Dierickx, I. et Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Manage Science*, 35, 1504-1513.
- Dillman, D.A. (2000). *Mail and Internet surveys: the tailored design method* (2<sup>e</sup> éd.). John Wiley & Sons: New York.
- Dimaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Insitutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donaldson, L. et Davis, J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16, 49-66.
- Doz, Y.L. (1988). Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues. In *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor, F.J., Lorange, P. (eds). D.C. Heath: New York, 317-338.
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Drath, W. et Palus, C. (1994). *Making Commun Sense : Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro. NC. Center for Creative Leadership.
- Drucker, P. (1995). *The Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann: Oxford, UK.
- Drucker, P. (2001). The next society. *The Economist*. 3 novembre, 3-20.

- Dubé, L. (2009). Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle. *Gestion*, 34(2), été.
- Dubini, P. et Aldrich, H. (1991) Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, vol. 6, p. 305-313.
- Dunnin, J.H. (1988). Trade, Location of economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach. Dans, Dunning, J.H., *Explaining International Production*, Unwin Hyman, Londres.
- Dunning, E. (1986). The Sociology of Sport in Europe and the United States: Critical Observation from an «Eliasiian» Perspective, In C. Rees et A. Miracle, *Sport and the Social Theory*, Champaign, Human Kinetics Publishers.
- Drucker, P. (1995). *The Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann: Oxford, UK.
- Dwyer, F.R. et Oh, S. (1988). A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies. *Journal of Marketing*, 52, 21-34.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. et Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J.H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17, 271-291.
- Dyer, J.H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. et Davis-LaMastro, V. (1990) Perceived Organizational Support and Employee Diligence. *Journal of Applied Psychology*. Washington, février, 75(1), 51-60.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K.M. et Santes, F.M. (2002). Knowledge-based view : A new theory of strategy? In Pettigrew, A., Thomas, H. et Whittington, R. (2002). *Handbook of strategy and management*. SAGE Publications, London.

- Ekeh, P. (1974). *Social Exchange Theory: The two traditions*. London: Heinemann.
- Erikson, E. (1987). *A way of looking at things: selected papers from 1930 to 1980*. New York: W.W. Norton.
- Everston, C.M. et Green, J.L. (1986). Observation as inquiry and method. In M.C. Wittrock. *Handbook of research on teaching*. New York: MacMillan, 162-213.
- Ezey, M.D. (2000). *Human learning: from learning curves to learning organizations*. Boston: Klumer Academic Publishers.
- Fadeeva, Z. et Halme, M. (2002). Establishing and maintaining cross-sectoral actor networks: towards sustainable development in European tourism sector. In *Partnership and Leadership: Building alliances for a sustainable future*, Bruijn, T., Tukker, A., Kluwer, Dordrecht, 251-271.
- Fahy, J., Hooley, G., Greenley, G. et Cadogan, J. (2006). What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfetto and Zerbini. *Journal of Business Research*, 59, 152-154.
- Fama, E. et Jensen, M. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of law and economics*, 26, 327-349.
- Fama, E.F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Emprical Work, *The Journal of Finance*, 25(2), 383-417.
- Farinas, L. (2005). *Cahier de recherche du Cergo*. Une bibliographie thématique sur la pratique de la configuration interorganisationnelle. Énap et Téluluq.
- Feldman, M.P. et Francis, J.L. (2004). Homegrown solutions: Fostering Cluster Formation. *Economic Development Quaterly*, 18(2), 127-137.
- Ferrary, M. (2003a?). Managing the disruptive technologies life cycle by externalising the research: social network and corporate venturing in the Silicon Valley. *International Journal of Technology Management*, 25(1), 165-180.
- Ferrary, M. (2003b?). Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies. *Revue d'Economie Industrielle*, 103, 111-130.
- Fichelet, M., Fichelet, R. et May, N. (1970). *L'approche qualitative : éléments de méthode*. Rapport présenté au VII<sup>e</sup> Congrès mondial de sociologie, Varna.

- Fiedler, F.E. (1978). The Contingency Model and Dynamics of the Leadership Process. In L. Berkowitz (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 11(XX), New York, Academic Press.
- Fisman, R.J. et Khanna, T. (1998). *Facilitating Development: The role of Business Groups*. Harvard Business School Working Paper, no 98-076.
- Fligstein, N. et Freeland, R. (1995). Theoretical and comparative perspectives on corporate organization. *Annual Review of Sociology*, 21, 21-43.
- Follet, M.P. (1942). *Constructive conflict*. In *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Ed. Metcalf H.C. et Urwick, L., New York. Harper & Row.
- Folta, T.B. (1998). Governance and uncertainty: the tradeoff between administrative control and commitment. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1007-1028.
- Fontaine, M. (2001). Keeping Communities of Practice Afloat. *Knowledge Management Review*, 4, septembre-octobre, 16-21.
- Fontenot, R.J. et Wilson, E.J. (1997). Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities, *Journal of Business Research*, 39(1), 5-10.
- Forgues, B., Fréchet, M. et Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 164, 17-31.
- Forgues, E. (2004). Capital social, gouvernance et rationalisation des pratiques communautaires: outils théoriques et méthodologiques. *Cahier de recherche. Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques*.
- Foss, N.J. et Klein, P.G. (2005). *Critiques of transaction cost economics: An overview*. <http://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/2009/09/foss-and-klein-critiques-of-transaction-cost-economics-an-overview.pdf>
- Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*, New York, Pantheon.
- Franke, S. (2005). *Projet de recherche sur les politiques. Le capital social comme instrument de politique publique*. Septembre. Gouvernement du Canada.
- Frazier, G.L. et Rody, R.C. (1991). The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.

- Freeman, J. (1997). Collaborative Governance in the Administrative State. University of California. *Los Angeles Law Review*, 45, 1-98.
- Fremond, O. et Capaul, M. (2002). *The state of Corporate Governance: Experience from Country Assesments*. World Bank Policy Research, no 2829, juin.
- French, J.R.P et Raven, B.H. (1959). *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (éd.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor Michigan, Institute of Social Research, 118-149.
- Freud, S. (1984a). On narcissism: Dans: *On metapsychology the theory of psychoanalysis*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Freud, S. (1984b). The ego and the Id. Dans *On metapsychology; the theory of psychoanalysis*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Freud, S. (1985). Group psychology and the analysis of the ego. Dans *Civilization society and religion*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Fried, V.H. et Hisrich, R.D. (1995). The venture capitalist: a relationship investor. *California Management Review*, 37, 101-113.
- Friedkin, N.E. (1991). *A Structural Theory of Social Influence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedland, R. et Alford, A. (1991). Bringing society back: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W.W. Powell & P.J. Di Maggio (Eds.), *The new Institutionalism in organization analysis*, 232-263. Chicago: University of Chicago Press.
- Fung, A. (2002). *Collaborative and countervailing power: making participatory governance work*. Harvard University.
- Furubotn, E. et Pejovich, S. (1974). *The Economics of Property Rights*. Cambridge, MA. Ballinger.
- Gabris, G.T. et Ihrke, M. (2000). *Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems: The Role of Leadership Credibility*, Review of Public Personnel Administration, Columbia.
- Gagnon, N. (2003). Essai de positionnement du concept de communauté de pratique stratégique - en réseau - dans un contexte de formation en milieu organisationnel. Essai Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval.



- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations* Oxford: Basil Blackwell.
- Gambetta, D. (1993). *The Sicilian Mafia: The Business of Private Protection*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 30(2), 183-203.
- Gannon-Leary, P.M. et Fontainha, E. (2007). *Communities of Practice and virtual learning communities: benefits, barriers and success factors*. eLearning Papers ISSN: 1887-1542
- Garel, G. (1998). Externalisation d'une activité stratégique et performance de co-développement. *Actes des XIV<sup>e</sup> journées nationales des IAE, t.3*, Nantes, 28-29 avril, 349-368.
- Gaski, J.F. et Nevin, J.R. (1985.) The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel, *Journal of Marketing Research*, 22(2), 130-142.
- Gaudin, J.-P. (2002). *Pourquoi la gouvernance?* Paris, Presses de Sciences Po.
- Gauthier, B. (1998). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec.
- Gavrancic, A., Courcy, F. et Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée? *Gestion*, 34(2), 68-74.
- Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue Française de Gestion*, 31(154), 75-91.
- Gerlach, ML et Lincoln, JR (1992) The organization of business networks in the United States and Japan. Dans, Nohria, N. et Eccles, RG. *Networks and organizations : structure. Form, and action*, p. 491-520. Boston : Harvard Business School Press
- Gerwin, D. (2004). Coordinating new product development in strategic alliances. *Academy of Management Review*, 29(2), 241-257.
- Geyskens, I., Steenkaml, M. et Jan-Benedict, E. (2000). Economic and social satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. *Journal of Retailing*, mars.

- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M et Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-239.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. The Free Press, New York.
- Ghosh, M. et John, G. (1999). Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 63, 131-145.
- Ghoshal, S. et Moran, P. (1996). Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- Gibbert, M., Golfetto, M. et Zerbini, F. (2005). What do we mean by Fmarketing resources and competencies? A comment on Hooley, Greenley, Cadogan et Fahy. *Journal of Business Research*, 59, 148-151.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotony, H., Schwartzman, S., Scott, P. et Trow, M. (1994). *The New Production of Knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications, London.
- Gibson, C. et Birkinshaw, J. (2004). Antecedents, consequences, and mediating role of organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gill, J. et Johnson, P. (1991). *Research Method for Managers*. Paul Chapman: London.
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thiétard. *Méthodes de recherche en management*. Paris Dunod, 13-33.
- Giroux, N. (1993). *Changement stratégique dans une institution : le cas VISA Desjardins*. Montréal. Gaëtan Morin Éditeur.
- Glaser, B. (1992). *Basics of grounded theory analysis: emergence vs forcing*. Mill Valley, Ca : Sociology Press.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). The discovery of grounded theory. *Strategies for qualitative research*. New York. Aldine De Gruyter.
- Godbout, J.T. (2000). *Le don, la dette et l'identité*, Montréal et Paris, Boréal/La Découverte.
- Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: the impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28(5), 487-509.

- Goldberg, V. (1976). Regulation and administered contracts. *Bell Journal of Economics*, 7, 426-452.
- Goldberg, V. (1980). Relational Exchange: Economics and Complex Contracts. *American Behavioral Scientist*, 23(3), 337-352.
- Gomes Casseres, B. (1984). Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, 62(4), 4-11.
- Gongla, P. et Rizzuto, C.R. (2001). Evolving Communities of Practice : IBM Global Services Experience. *IBM Systems Journal*, 40(4), 842-862.
- Gottschalg, O. et Zollo, M. (2007). Interest Alignment and Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 32(2), 418-437.
- Grandori, A. et Soda, G. (1995). Inter-firm Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1990). The Old and the New Economic Sociology: a History and an Agenda. In Friedland, R. et Robertson, A.F. *Beyond the market: Rethinking Economy and Society*. New York: Aldine, 89-112.
- Granovetter, M (1995) Coase revisited : Business groups in the modern economy . *Industrial and Corporate Change*, vol.1, p.93-130.
- Grant, H. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, hiver (special issue), 109-122.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Grant, R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 3<sup>e</sup> éd., Malden : Blackwell Business.
- Grant, R.M. et Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41, 61-84.
- Grant, M., Bélanger, J. et Thuot, D. (2002). *L'implantation de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins*. Chaire de coopération Guy-Bernier ESG UQAM.

- Gray, B. (1985). Conditions facilitating inter-organizational collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty solutions*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Greif, A. (1993). Contract enforceability and economic institutions in early trade: The Maghribi traders' coalition. *American Economic Review*, 83(3), 525-548.
- Grell, P. (1986). Les récits de vie: une méthodologie pour dépasser les réalités partielles. In Desmarais, D. et Grell, P. *Les récits de vie, théorie, méthode et trajectoires types*. Montréal, Éditions St-Martin, 154-176.
- Grenier, C. et Josserand, E. (1999). *Recherches sur le contenu et recherches sur le processus*. Dunod, Paris.
- Grossman, S. et Hart, O.D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- Gruyne, P., Herman, J. et de Schoutheete, M. (1984). Dynamique de la recherche en sciences sociales, Vendôme, *Presses universitaires de France*, 210.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices. *Academy of Management Journal*, 35, 85-112.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R. (2007). *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*. Oxford University Press: New York.
- Gulati, R. et Garguilo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., Khanna, T. et Nohria, N. (1994). Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *Sloan Management Review*, 35, 61-69.
- Gulati, R., Lavie, D. et Singh, H. (2009). The nature of partenering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30, 1213-1233.
- Gulati, R. et Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.

- Gulati, R. et Wang, L.O. (2003). Size of the pie and share of the pie: implications of structural embeddedness for value creation and value appropriation in joint ventures. *Research in the Sociology of Organizations*, 20, 209-242.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships: The value of relationship marketing and customer relationship management in business-to-business contexts, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. et Mentzer, J.T. (1995). The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, 59(1), 78-88.
- Guzzo, R.A. et Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M.D. Dunnette et L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 269-313.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Tome 1. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société. Paris, Fayard.
- Hafsi, T. et Demers, C. (1997). Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). Les fondements du changement stratégique. Montréal : Les Éditions Transcontinental.
- Hall, J. (1976). To achieve or not: the manager's choice. *California Management Review*, 18, 5-18.
- Hall, J.S. (2002). Reconsidering the connection between Capacity and Governance. *Public Organization Review. A Global Journal*, 2, 23-43.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Halpern, D. (2005). *Social capital*. Polity Press. Cambridge.
- Hambrick, D.C., Li, J., Xin, K. et Tsui, A.S. (2001). Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1033-1053.
- Hamilton, G. et Biggart, N. (1988). Market culture, and authority. *American Journal of Sociology*, 94, 52-94.

- Hannan, M. et Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hansen, M. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 83-111.
- Hansen, M.H., Hoskisson, R.E. et Barney, J.B. (2008). Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization-Gain Maximization Paradox. *Managerial and Decision Economics*, 29, 191-208.
- Hansen, T., Nohira, N. et Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, mars-avril, 106-116.
- Hardt, P.O. et Brynteson, R. (1999) *Swift Trust*. Concordia University: St-Paul, MN.
- Hari, B. (1994) Support is crucial to performance. *Asian Business*. Hong Kong, novembre, 30(11), 18.
- Hartman, C.L., Hofman, P.S. et Stafford, E.R. (1999). Partnerships: a path to sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 8, 255-266.
- Hatchuel, A. (1995). Les marchés à prescripteurs. In H. Verin et A. Jacob, *L'inscription sociale du marché*. Paris, L'Harmattan.
- Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *American economic Reviews*, 35, 519-530.
- Heide, J.B et John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heide, J.B. (2003). Plural governance in industrial purchasing, *Journal of Marketing*, 67(4), 18-29.
- Heide, J.B et John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56(4), 32-44.
- Helfat, C.E. et Peteraf, M.A. (2007). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Henderson, R. et Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.

- Henisz, W.J. et Bennet, A.Z. (1999). *The institutional environment for telecommunications investment*. Manuscrit inédit.
- Hennart, J.F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- Hennart, J.F. et Zeng, M. (2005). Structural determinants of joint venture performance. *European Management Review*, 2(2), 105-115.
- Heppard, K. (1998). *Interorganizational adaptation, interorganizational strategies, and firm performance*. Thèse, Université du Colorado.
- Herzog, V.L. (2001). Trust building on corporate collaborative project teams. *Professional Journal Project Management*. 32(1), 28-37.
- Hill, C.W.L. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15, 500-513.
- Himmelman, A. (1994). Communities working collaboratively for a change. In Herrman, P. *Resolving conflict; Strategies for local government*, 27-47. Washington.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. et Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management; Competitiveness and Globalization Concepts*. 7<sup>e</sup> éd. Thomson, South-Western.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles: Éditions De Boeck Université.
- Hoang, H. et Antoncic, B. (2002). *Network-based research in entrepreneurship: a critical review*. Elsevier Science inc.
- Hoang, H. et Rothaermel, F.T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-345.
- Hojman, D.A. et Szeidl, A. (2006). Core and periphery in endogenous networks, *KSG Working Paper RWP06-022*.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics*, New York, Free Press.
- Holt, A.W. (1988). Diplans: A new language for the study and implementation of coordination. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 6(2), 109-125.
- Hooley, G.J., Greenley, J., Cadogan, G.E. et Fahy, J.W. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58, 8-27.

- Hooley, G.J. et Greenley, G.E. (2005). The Resource Underpinnings of competitive Positions, *Journal of Strategic Marketing*, 13, 81-104.
- Horaguchi, H. et Toyne, B. (1990). Setting the Record Straight: Hymer, Internationalization Theory and Transaction Cost Economics. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 487-494.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- House, J.S., Kahn, R.L., Mcleod, J.D. et Williams, D. (1985). Measures and Concepts of Social Support. Dans S. Cohen et S.L. Syme (dir.), *Social Support and Health*, Academic Press Inc., 83-108.
- Huang, J.C. Newell, S. et Galliero, R.D. (2002). *Intellectual inter-organizational communities of practice*. OKLC conference proceeding, Athens, Greece.
- Huberman, A.M., Miles, M.B. (1994). Data Management and Analysis Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*, 428-444, Sage Publications.
- Human, S.E. et Provan, K.G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45, 327-365.
- Huxham, C. et Vangen, S. (2000). Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-Up World. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159-1175.
- Huxham, C. et Vangen, S. (2003). Nurturing Collaborative Relations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.
- Hymer, S.H. (1972). The internationalization of capital, *The Journal of Economic*, 6(1), 91-111.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Jacob, R., Bourhis, A. et Dubé, L. (2005). *Une investigation de l'impact et du rôle de l'animateur au sein des communautés de pratique virtuelles intentionnelles*. 13<sup>e</sup> Congrès de psychologie du travail et des organisations. Bologne, Italie, 26-30 août 2004.



- Jacoba, M.L. (2006). *Being there or being competent? How co-worker support contributes to unit performance*. University of Michigan, AAT 328020.
- Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 34-41.
- Jarillo, J.C. (1993). *Strategic Networks. Creating the borderless organization*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K. et Leidner, D.E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information System*. 14(4), 29-64.
- Jarvenpaa, S.L. et Leidner, D.E. (1997). *Do you read me? The development and maintenance of trust in global virtual teams*. INSEAD Working Papers 97TM.
- Jarvenpaa, S.L. et Leidner, D.E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organizational Science*. 10(6), 791-815.
- Jawahar, I.M. et McLaughlin, G.L. (2001), Toward a Descriptive Stakeholder Theory : An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jensen, M. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Jaworski, B.J. et Kohli, A.K. (1993). Market orientation - antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1995). Specific and General Knowledge and Organizational Structure. *Journal Of Applied Corporate Finance*, 8(2), 4-18.
- Jiang, Y. (2006). Governing corporations across institutional contexts. PhD Dissertation, Ohio State University.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Johnson, H.T et Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost : the Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press.

- Jones, C., Hesterly, W.S. et Borgatti, S.P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Jouen, M. (2003). *Gouvernance, création et mobilisation du capital social au niveau local*. UNESCO.
- Junker, E. (2001). *Droit de la concurrence et formes organisationnelles hybrides*. Mémoire de DEA, Université de Paris (Pantheon-Sorbonne).
- Kale, P., Dyer, J.H. et Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P. et Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Kale, P., Singh, H. et Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Katz, M. (1986). The Economics of Standardization in Network Industries. Mimeo, UC Berkeley, April.
- Katz, M.L et Shapiro, C. (1981). Network Externalities, Competition and Compatibility. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Keller, R.T. (1986). *Predictors of the Performance of Project Groups*, *Academy of Management Journal*, 29(4), 715-726.
- Khun, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolution*. University of Chicago Press.
- Kim, J. et Mahoney, J.T. (2005). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. *Managerial and Decision Economics*, 26, 223-242.
- Kim, K. (1999). On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: Beyond economic efficiency, *International Journal of Research in Marketing*, 16(3), 217-236.
- Kimber, D. et Lipton, P. (2005). Corporate governance and business ethics in the Asia - Pacific Region. *Business and Society*, 44(2), 178-210.
- Kindleberger, C.P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, New Haven, NJ: Yale University Press.

- Kipnis, D. (1974). The Powerholder. *Dans Perspectives on social power*. Ed. Tedeschi, Journal of theory Chicago. Aldine, 82-122..
- Klein, B. (1980). Transaction cost determinants of unfair contractual arrangements. *American Economic Review*, 70, 356-362.
- Klein, B., Crawford, R.A. et Alchian, A.A. (1978). Vertical integration, appropriate rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Klein, K.J. et Palmer, S.L. (2000). Inter-organizational relationships: A multilevel perspective, *In Klein, K.J. et Kozlowski, W.J. (Eds), Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, Jossey Bass.
- Klimoski, R. et Mohammed, S. (1994). Team mental models: construct or metaphor. *Journal of Management*, 20(2), 403-437.
- Knight, F. (1941). Review of Melville J. Herskovits. Economic Anthropology. *Journal of Political Economy*, 49, 247-258.
- Kobrin, S.J. (1976). The environmental determinants of foreign direct manufacturing investment: an ex post empirical analysis. *Journal of international Business Studies*, 7, 29-43.
- Kogut, B. (1988). A study of the life cycle of joint ventures. *Management International Review*, 28(1), 39-52.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, 38, 183-198.
- Koghut, B. et Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 411-432.
- Kolk, A. et Pinkse, J. (2010). The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 15-26.
- Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. Sage: London, 249-262.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Kothandaraman, P. et Wilson, D.T. (2000). Implementing relationship strategy, *Industrial Marketing Management*, 29(4), 339-351.

- Kotter, J.P. (1990). *A force for change*, New York, Free Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Koulytchizky, S. (1999). Le quadrilatère d'Henri Desroche, revisité. *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 272.
- Kouzes, J. et Posner, Z. (2002). *The leadership challenge*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kozlowski, S.W.J et Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. In Borman, W.C., Ilgen, D.R. et Klimski, R.J. *Handbook of Psychology Industrial and Organizational Psychology*, 12, 333-375.
- Kreiner, K. et Schultz, M. (1993) Informal collaboration in R&D : The formation of networks across organizations. *Organization Studies*, v, ol.14, p. 189-209.
- Kreps, D.M. et Wilson, R. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*, Elsevier, 27(2), 253-279.
- Kumar, N., Stern, L.W. et Anderson, J.C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- Lacan, J. (1979). The four fundamental concepts of psychoanalysis. The Seminar of Jacques Lacan, Livre 11. Paperback.
- Lambert, P. (1971). *Cooperative principles and the International Cooperative Alliance*. I.C.A., S.I.
- Landry, J.T. (1998). The value trust. *Harvard Business Review*, 76(1), 18-19.
- Lane, P.J. et Lubatkin, M.H. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lapre, M. et Wassenhove, L. (2001). Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories. *Management Science*, 47(10), 1311-1325.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.

- Laurent, T. (2002). La réputation de l'entreprise : gestion d'une ressource intangible source de la performance des entreprises. Thèse de doctorat. ESSEC-AIE Aix-en-Provence, CEROG.
- Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge MA. Cambridge University Press.
- Lavie, D. et Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(6), 797-818.
- Lawler, E.E. III (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Leana, C.R. et Van Buren III, H.J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3).
- Leblanc, M.F. (2006). *Des communautés plus ou moins civiques. Le capital social et la gouvernance métropolitaine au Canada et aux États-Unis*. Management public et gouvernance. Presses de l'Université Laval.
- Le Corre, A. et Mischke, G. (2005). *The Innovation Game: A New Approach to Innovation Management and R&D*. Springer.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Kozak, R. et Beaugard, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur: synthèse, modèle conceptuel et perspectives de recherche. *XVE Conférence internationale de management stratégique*, Annacy: Genève, 13-16 juin.
- Leifer, R.P. (1999). *Reducing the Uncertainty in Managing Breakthrough Technological Innovations. Management of Engineering and Technology. Innovation in Technology Management*. Portland International Conference on Management and Technology.
- Le Moigne, J.L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: Que sais-je?
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-126.
- Lesieur, P. (1996) L'étude de cas : son intérêt et sa formalisation dans une démarche clinique de recherche. Colloque Interface INSERM/FFP - 15 mars.

- Lesser, E. et Storck, J. (2001). Communities of Practice and Organizational Performance. *IBM Systems Journal*, 40(4), 831-841.
- Lévesque, M. (2000). *Le capital social forme sociale de capital: la reconstruction d'un quasi-concept et application à la sortie de l'aide social*. Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- Levy, B. et Pablo, S. (1994). The institutional foundations of regulatory commitment. *Journal of Law, Economics and Organization*, 9, 201-246.
- Lewin, K. (1948). *Action research and minority problems in Resolving social conflicts*, New York, Harper and Row.
- Lewin, K. (1966). Décisions de groupe et changement social. In Lévy, A. *Psychologie sociale*. Dunod, Paris.
- Lewis, J.D. et Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Liebeskind, JP, Olivier, AL. Et Brewer, M. (1996) Social networks, learning, and flexibility : Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. *Organization Science*, vol. 7, p. 428-443.
- Linder, S.H. (2000). Coming to terms with the public-private partnership. In *Public-Private Policy Partnerships*. Rosenau, PV. MIT Press: Cambridge, MA, 19-35.
- Lippman, S.A. et Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13 (automne), 418-438.
- Lordon, F. (1997). Endogeneous Structural Change and Crisis in a Multiple Time-Scales Growth Model. *Journal of Evolutionary Economics*, 7(1), 1-21.
- Lorenzoni, G. et Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-338.
- Lorsch, J.W. et Morse, J.J. (1974). *Organizations and their Members and Contingency Approach*. New York. Harper and Row.
- Luo, Y. (2001). Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 177-201.
- Luo, Y. (2009). From gain-sharing to gain generation: The quest for distributive justice in international joint ventures. *Journal of International Management*, 15, 343-356.

- Lusch, R.F. et Brown, J.R. (1982). A modified model of power in the marketing channel, *Journal of Marketing Research*, 19 août, 312-324.
- Lusch, R.F. et Brown, J.R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels, *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Luttwak, E. (2002). *Le grand livre de la stratégie*. Odile Jacob.
- Luzzati, T. (2000). Norme sociali e sanzione: il ruolo del singolo individuo. (Les normes sociales et la sanction individuelle). *Economica Politica*, 17(1), 53-67.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: a preliminary study. *American Sociological Review*, 58(1), 55-67.
- MacIsaac, D. (1995). An Introduction to Action Research. <http://www.phy.nau.edu/~danmac/actionrsch.html>.
- Madhok, A. et Tallman, S.B. (1998). Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9(3), 326-339.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 117-137.
- Mahoney, J.T. (1995). The management of resources and the resources of management. *Journal of Business Research*, 33, 90-101.
- Malone, T.W. et Crowston, K. (1994). The interdisciplinary theory of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26(1), 87-119.
- Mansbridge, J. (2003). Rethinking Representation. *American Political Science Review*, 97, 515-528.
- Mansfield, E. (1994). *Intellectual Property Protection, Foreign Direct Investment, and Technology Transfer*. International Finance Corporation.
- Martinsons, M.G. et Hempel, P.S. (1998). Chinese business process re-engineering, *International Journal of Information Management*, 18(6), 393-407.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Mauss, M. (1967). *The gift*. New York: Norton.

- Maxwell, J.A. (1997). Designing a qualitative study. In Beckman et L.J. Rog. *Handbook of Applied and social research methods*. Sage.
- Mayer, K.J., Argyres, N.S. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (2003). *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique*. Communication présentée à la VIII<sup>e</sup> Conférence internationale de l'AIMS (Association internationale de management stratégique), Chatenay-Malabry, mai.
- McDermott, R. (1999). Learning across teams: the role of communities of practice in team organizations. *Knowledge Management Review*, 2, mai-juin.
- McEvily, B. et Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.
- McEvily, B. et Zaheer, A. (1999). Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- Menard, C. (1996). On Clusters, Hybrids and other Strange Forms. The Case of the French Poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152(1), 154-183.
- Menard, C. (1997). Le Pilotage des formes organisationnelles hybrides. *Revue Economique*, 48(3), 741-750.
- Menard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(2), 345-376.
- Merchant, H. et Schendel, D. (2000). How do international joint ventures create shareholder value. *Strategic Management Journal*, 21(7), 723-737.
- Michelat, G. (1975). Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie. *Revue française de sociologie*, 16, 229-247.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1984). *Data Management and Analysis Methods*. Thousand Oak, CA: SAGE.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oak, CA: SAGE.
- Miles, RE et Snow, CC (1992) Causes of failures in network organizations. *California Management Review*, vol. 34, no. 4, p. 53-72.



- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371-378.
- Milgrom, P., North, D. et Weingast, B. (1990). The role of institutions in the revival of trade. *Economics and Politics*, 2, 1-23.
- Millen, D., Fontaine, M.A. et Muller, M.J. (2002). Understanding the Benefits and Costs of Communities of Practice, *Communications of the ACM*, 45(4), 69-73.
- Ministère de l'Industrie et du commerce du Québec (2004). [www.economie.gouv.qc.ca](http://www.economie.gouv.qc.ca), Analyse socioéconomique des régions.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work from observation. *Management science*, 18(2), octobre.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Éditions d'organisation.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1998). Strategy Safari. New York, NY : The Free Press.
- Mintzberg, H., Dougherty, D., Jorgensen, J. et Westley, F. (1996). Some Suprising Things About Collaboration- Knowing How People Connect Makes It Work Better. *Organizational Dynamics*. Spring, 60-71.
- Moingeon, B. et Edmonson, A. (1996). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Actes du séminaire Condor. Séance du 23 janvier, 7-37.
- Monks, R.A.G. et Minow, N. (2004). *Corporate Governance*, 3<sup>e</sup> éd., Oxford, Blackwell Publishing, 564.
- Montada, L. et Kals, E. (1998). *A theory of willingness for continued responsible commitment* : Research examples from the fields of pollution control and health protection. ISSN 1430-1148.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. 2<sup>e</sup> édition. Les Presses de l'Université Laval, De Boeck.
- Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morin, E. (1990). De la complexité : complexus, texte de la conférence retranscrit par Guy Bénéy In F. Soulié (dir.), *Les théories de la complexité*, Paris, Éditions du Seuil, 283-296.

- Mumford, A., ed. (1997). *Action learning at work*. Aldershot, UK: Gower.
- Murtha, T. et Lenway, S.A. (1994). Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational corporations' strategies. *Strategic Management Journal*, 15, 113-129.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1988). Social capital, intellectual capital, and organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-258.
- Nations Unies (1997). *Governance and Sustainable Human Development*. United Nations Development Programme.
- Negron, R. et McCarthy, C. (2003). Personality and social network structure. *Papier présenté au XXIII<sup>e</sup> Sunbelt International Social Networks Conference*, Février 12-16, Cancun, Mexique.
- Neilson, G., Gulati, R. et Kletter, D. (2004). Organizing for success in the 21<sup>st</sup> century. Booz Allen Hamilton-Kellogg School of Management. Fortune 1000 survey findings. [Http://www.boozallen.com/bahng/silverdemo](http://www.boozallen.com/bahng/silverdemo).
- Nelson, R. et Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(1), 121-46.
- Nieto, M. et Perez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organisation: case studies by the *patterns* of behaviour. *Management Decision*, 38(10), 723-733.
- Nijhof, W., Esch, J. et Wil van (2004). *Policy, power, process and performance: The formative evaluation of the Dutch Act on VET*. Hertogenbosch: CINOP.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York. Oxford University Press.
- North, D.C. (1981). *Structure and Change in Economic History* New York: Norton and Co.
- North, D.C. (1986). The new institutional economics. *Journal of Theoretical and Institutional Economics*, 142, 230-237.

- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic performance*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Nunally, J.C. et Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3<sup>e</sup> éd.). McGraw-Hill: New York.
- Oakeshott, M. (1933). *Experience and Its Modes*. Oxford. UK: Black Well.
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius lungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
- OCDE (2000). *Société du savoir et gestion des connaissances*. Organisation de coopération et de développement économiques, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.
- OCDE (2004). Le capital social. Interview avec Robert T. Putnam, [http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/924/Le\\_capital\\_social.html](http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/924/Le_capital_social.html)
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- ONU (2000). *Gouvernance, paix et stabilité sociale*. Addis-Abeda (Ethiopie). Note directive. 15-17 novembre.
- Onyx, J. et Leonard, R. (2010). The Conversion of Social Capital into Community Development: an Intervention in Australia's Outback. *International Journal of Urban and Regional Research* Online publication date: 1-Feb-2010.
- Orlean, A. (1986). Mimétisme et anticipations rationnelles : une perspective keynésienne. *Recherches Économiques de Louvain*, 52(1), mars, 45-66.
- Orléan, A. (1991). Logique walrasienne et incertitude qualitative : des travaux d'Akerlof et Stiglitz aux conventions de qualité, *Economies et Sociétés*, série O, *Economia*, PE, 14, janvier, 339-364.
- Orlean, A. (1994). *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Orlikowski, W. et Yates, J. (1994). Genre repertoire: the structuring of communicative practices in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 542-574.
- Osborn, R.N., Hagedoorn, J., Denekamp, J.G., Duysters, G. et Baughn, C.C. (1998). Embedded patterns of international alliance formation: An institutional perspective. *Organization Studies*, 19, 617-638.

- Othman, R. et Ameer, R. (2009). Corporate social and environmental reporting: Where are we heading? A survey of the literature. *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(4), London. Nov.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Oxley, J.E. (1999). Institutional environment and the mechanisms of governance: The impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 38, 283-309.
- Oxley, J.E. et Yeung, B. (2001). E-Commerce Readiness: Institutions and International Competitiveness, *Journal of International Business Studies*, 32(4), 705-723.
- Packer, M. (1985). Hermeneutic inquiry into the study of human conduct. *American Psychologist*, 40, 1081-1093.
- Paillé, L. (1994) L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-18.
- Palay, T.M. (1985). Avoiding Regulatory Constraints: Contracting Safeguards and the Role of 31 Informal Agreements. *Journal of Law, Economics, and Organization*. 1(1), 155-175.
- Park, S.H. et Kim, D. (1997). Market valuation of joint ventures: joint venture characteristics and wealth gains. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 83-108.
- Park, S.H. et Ungson, G.R. (1997). The effects of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307.
- Park, S.H. et Ungson, G.R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Park, W.G. et Ginarte, J.C. (1997a). Determinants of patent rights: A cross-national study. *Research Policy*, 26(3), 283-301.
- Park, W.G. et Ginarte, J.C. (1997b). Intellectual Property Rights and Economic Growth. Oxford. *Contemporary Economic Policy*, 15(3), juillet, 51-61.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Parsons, T. (1962). *The Structure of Social Action*. New York. Free Press.

- Pearce, C.L. et Sims, H.P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of charge management teams. An examination of aversive, directive transactional, transformational, and empowering leader behaviour. *Group Dynamics, Theory Research and Practice*, 6, 172-197.
- Pelled, L.H. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes : an Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Peltier, J.W., Schibrowsky, J.A., Schultz, D.E. et Zahay, D. (2006). Interactive IMC: the relational-transactional continuum and the synergistic use of customer data. *Journal of Advertising Research*. Juin, 42, 7-22.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
- Persons, O. (2009). Audit committee characteristics and earlier voluntary ethics disclosure among fraud and no-fraud firms. *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(4), London: Nov.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change : Theory and practice. *Organization Science*, 1, 267-292.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. Boston: *Harvard Business Review*, 76(3), 109-119.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. (1978). *The external Control of Organization*. Harper & Row, New York.
- Pfeffer, J. et Sutton, R.I. (2000). *The knowing-doing gap*. Boston. Harvard Business School Press.
- Pires, A.P., Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.H., Lafrenière, A. et Mayer, R. (1997). *La recherche qualitative*. Gaëtan Morin.
- Pisano, G. (1989). Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics and Organization*, 5(1), 109-126.
- Pisano, G.P. (1990). The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35, 153-176.

- Pisano, G.P. (1994). Knowledge, integration and locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*. Hiver, éd. spéciale, 15, 85-100.
- Pisano, G.P. (1996). Learning-before-doing in the development of new process technology. *Research Policy*, 25, 1097-1119.
- Pitkin, H.F. (1967). *The Concept of Representation*. Berkley: University of California Press.
- Polanyi, K. (1957). *The Great Transformation*. Boston, M.A. Beacon.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy*. Routledge and Kogan Paul. Londres.
- Poole, M.S. et Van de Ven, A.H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University.
- Poppo, L. et Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Porter, M. et Fuller, M.B. (1987). Coalitions and Global Strategy, dans Porter, M. Competition in Global Industries. Boston, M.A. *Harvard Business School*. Press, 315-344.
- Porter, M.E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, 76(6), 77-85.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (2004), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Portes, A. (1998). Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Powell, W.W. (1987). *The Nonprofit sector: A research handbook*. Yale University Press, New Haven.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In Staw, B.M et Cummings, L.L. *Research in organizational behavior*. Greenwich, CN. JAI Press. 295-336.

- Powell, W.W. (1998). Learning from collaboration: knowledge and networks in biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 228-240.
- Powell, W.W. et DiMaggio, P.J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago, Chicago.
- Powell, W.W., Koput, K.W et Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. et Owen-Smith, J. (1999). Network position and firm performance: organizational returns to collaboration in the biotechnology industry, *In* S. Andrews, D. Knoke (Eds.), *Networks in and Around Organizations*, JAI Press, Greenwich, 129-160.
- Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. (2000), Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Journal*, 21(2), 99-126.
- Prahalad, C.K. et Doz, Y.L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. New York. Free Press.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Preece, J. (2003). Tacit knowledge and social capital: Supporting sociability in online Communities of Practice. *Proceedings of I-KNOW'03, 3rd International Conference on Knowledge Management*. Graz, Austria, July 2-4. *In* K. Tochtermann and H. Maurer, 72-78.
- Prévost, P. (1983). *Le diagnostic-intervention: la méthode des systèmes souples et la recherche-action*. Document du laboratoire d'étude et d'économie régionale. Université du Québec à Chicoutimi.
- Prévost, P. (1996). *L'intervention support à la recherche en gestion*. Université de Sherbrooke.
- Prévost, P. (1998). Le leadership local et le développement : quelques réflexions. *In* M.-U. Proulx. *Territoires et développement économique*, 285-307, Paris: L'Harmattan.
- Putnam, R.D. (1993). The Prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.

- Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone : The collapse and revival of American community*. New York. Simon & Schuster.
- Ramirez, L. (2006). *Stratégie souple d'apprentissage collectif: étude de cas dans les Caisses populaires Desjardins de la Mauricie au Québec*. Thèse de l'Université de Sherbrooke. Sherbrooke.
- Rapp, R. et Rozek, R. (1990). Benefits and costs of intellectual property protection in developing countries, *Journal of World Trade*, 24(5), 75-102.
- Ray, G., Barney, J.B. et Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resourcebased view. *Strategic Management Journal*, 25, 23-37.
- Raynaud, E. (1997). *Propriété et exploitation partagée d'une marque commerciale : aléas contractuels et ordre privé*. Thèse. Université de Paris (Panthéon-Sorbonne).
- Raynaud, E., Sauvee, L. et Valceschini, E. (2002). *Quality Strategies and Producers' Organization in the European Agro-food Sector: Competition Policy and Consumer Information*. A General Survey. WP., INRA, 132 pages.
- Reagans, R.B. et McEvily, B. (2003). *Network Structure and Knowledge Transfer: The Transfer Problem Revisited*. Working paper, Columbia University, New York.
- Reagans, R. et Zuckerman, E.Z. (2001). Networks, Diversity, and Performance: The Social Capital of Corporate R&D Units. *Organization Science*, 12, 502-517.
- Rebein, K. (2008). How do corporate boards evolve? *The Academy of Management Perspectives*, février, 22(1), 63.
- Reezigt, C. (1995). *Zicht op interne communicatie, ontwerp van een bedrijfseconomischgeoriënteerd diagnose-instrument*. *Unpublished Ph.D. Thesis*, University of Groningen, Groningen, Netherlands.
- Reynaud, B. (1988). Les conditions de la confiance, réflexions à partir du rapport salarial. *Revue économique*, 49(6), 1455-1472.
- Richman, J.M., Rosenfeld, L.B. et Hardy, C.J. (1993). Social Support Survey: A Validation Study of a Clinical Measure of the Social Support Process. *Research on Social Work Practice*, 3(3), 288-311.
- Ring, J.K., Peredo, A.M. et Chrisman, J.J. (2010). Business networks and economic development in rural communities in the United States. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 171-195.



- Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Riordan, M. et Williamson, O. (1985). Asset specificity and economic organization. *International Journal of Industrial Organization*, 3, 355-378.
- Rispaal, M.H. (2002). *La méthode de cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Université.
- Ritter, T. (1999). The networking antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467-479.
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: the limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 957-970.
- Rooks, G., Tazelaar, F. et Snijders, C. (2010). Gossip and Reputation in Business Networks. *European Sociological Review*. doi: 10.1093/esr/jcp062.
- Root, F.R. et A.A. Ahmed (1978). The influence of policy instruments on manufacturing direct foreign investment in developing countries, *Journal of International Business Studies*, 9, 81-93.
- Rossow, G. (2005). Business ethics and corporate governance: a global survey. *Business Society*, 44(1), 32-39.
- Rouleau, L. (1999). Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires, *Revue internationale de gestion*, automne, 96.
- Roy, M. (1998). Du principe aux pratiques en matière d'engagement des coopératives envers la communauté, l'approche par intéressés comme cadre conceptuel. In *L'entreprise coopérative- expérience et recherches francophones*. Presses Universitaires de Limoges.
- Rugman, A.M. (1985). Internalization is Still a General Theory of Foreign Direct investment. *Review of World Economics*, 121(3), 570-575.
- Rugman, A.M. (1986). New Theories of the Multinational Enterprise: An assessment of Internalization Theory. *Bulletin of Economic Research*, 38, 101-118.

- Rumelt, R.P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. Dans *Competitive Strategic Management*. Lamb, R. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, 556-570.
- Russo, A. et Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221.
- Sabel, C.F. (1993). Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46, 1133-1170.
- Saint-Amant, G.E. et Renard, L. (2005). Chapitre 4: *Développement des capacités ou compétences organisationnelles : Quels liens avec les compétences individuelles*. In *Gérer les compétences : principes, pratiques et instruments*, Collectif publié sous la direction de Roland Foucher, Montréal, Éditions Nouvelles.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality, and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Sambamurthy, V. et Zmud, R. (1999). Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies. *MIS Quarterly*, 23(2), 261-290.
- Santoro, M.D. et McGill, J.P. (2005). The Effect of Uncertainty and Asset Co-Specialization on Governance in Biotechnology Alliances. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1261-1269.
- Sapienza, H.J. et Korsgaard, M.A. (1996). The role of procedural justice in entrepreneur – entrepreneur-investor relations. *Academy of Management Journal*, 39, 544-574.
- Sauvé, L. (2002). Efficiency, Effectiveness and the Design of Network Governance. *5th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Noordwijk an Zee, The Netherlands, June 7-8*.
- Saward, M. (2008). Representation and Democracy: Revisions and Possibilities. *Humanities and Social Sciences*, 2(3), 1000-1013.
- Schacter, M. (2000). Capacity Building: a new way of doing business for development assistance organizations. *Policy Brief no. 6: Institute of Governance*. Ottawa, Canada.
- Schein, E.G. (1988). Process consultation volume 1: Its role in organizational development. Addison-Wesley.
- Schekel, A. et Teigland, R. (2008) Investigating the relationship between communities of practice and organizational performance. *Journal of Knowledge Management*.

- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schön, D.A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Row: New York.
- Scott, W.R. et Meyer, J.W. (1994). *Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seabright, M.A., Levinthal, D.A. et Fichman, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 34-43.
- Selznick, A. (1948). Foundation of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Illinois. Row, Peterson and Company.
- Senge, P. (1999). *The Dance of Change, a Fifth Discipline Resource*, New York, Doubleday.
- Senge, P. (2004). The new workforce reality; whole people by Peter Senge, dans Burud, S. et Tumolo, M. *Leveraging the new human capital; adaptive strategies, results, achieved, and stories of transformation*. Davis-Black Publishing. California.
- Shaker, A.Z. (2010). Harvesting Family Firms' Organizational Social Capital: A Relational Perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345-366
- Shane, S. (1994). The Effect of National Culture on the Choice between Licensing and Direct Foreign Investments. *Strategic Management Journal*, 15, 627-642.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Sharma, A., Tzokas, N., Saren, M. et Kyziridis, P. (1999). Antecedents and consequences of relationship marketing - insights from business service salespeople. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 601-611.
- Simmel, G. (1996). *Secret et sociétés secrètes*. Paris. Circé.

- Simon, A.A. (1960). *The New Science of Management Decision*, Harper & Row, New York.
- Simonin, B.L. (1997). The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1175.
- Singh, B. et Rein, G.L. (1992). Role Interaction Nets (RINs): A Process Definition Formalism. *Technical Report No. CT-083-92: MCC*.
- Smart, A. (1993). Gifts, Bribes, and Guanxi: A reconsideration of Bourdieu's Social Capital. *Cultural Anthropology*, 8(3), 388-408.
- Smith, K.G., Carroll, S.J. et Ashford, S.J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
- Snider, L. (2009). Accommodating power: the common sense of regulators. *Social & Legal Studies*, 18(2), 179. Londres.
- Snow, C.C., Miles, R.E. et Coleman, H.J. (1992). Managing 21<sup>st</sup> century network organization. *Organizational Dynamics*. Hiver, 5-20.
- Soekijad, M., Huis, M.A.A. et Enserink, M. (2004). Learning and Knowledge Processes in Inter-organizational Communities of Practice. *Knowledge and Process Management*, Wiley InterScience, 11(1), 3-12.
- Sole, D. et Applegate, L. (2000). Knowledge Sharing Practices and Technology Use Norms in Dispersed Development Teams. *ICIS Proceedings Paper 61*.
- Sorensen, E. (2002). Democratic Theory and Network Governance. *Administrative Theory and Praxis*, 24(4), 693-720.
- Spender, J.-C. (1996). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. Dans *Organizational learning and competitive advantage*, Moingeon B, Edmondson A. (eds). Sage: Newbury Park, CA, 56-73.
- Spender, J.-C. et Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm overview. *Strategic Management Journal*, Hiver, 17, 5-9.
- Stoker, G. (1998). Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *Revue internationale des sciences sociales*, 155, 19-30.
- St-Onge, H. et Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. Butterworth : Heineman.

- Strauss, A.L. et Corbin, J.M. (1990). *Basics of qualitative research; Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA. SAGE.
- Strauss, A.L. et Corbin, J.M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory 2<sup>e</sup> Edition*. Sage Publications Newbury Park, CA.
- Streets, J. (2004). Developing a framework: Concepts and research priorities for partnership. Global Public Policy Institute. Berlin. Allemagne.
- Streeter, C.L. et Franklin, C. (1992) Defining and Measuring Social Support : Guidelines for Social Work Practitioners. *Research in Social Work Practice*, 2(1), 81-98.
- Stump, R.L. et Heide, J.B. (1996). Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, 33, 431-441.
- Suredfeld, P., Tetlocke, P. et Streufert, S. (1992). Conceptual/Integrative complexity. In Smith, C.P., Motivation and personality: *Handbook of thematic content analysis*. Cambridge University Press, 393-420.
- Susman, G.I. (1983). *Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective*, ed. G. Morgan London: Sage Publications.
- Svenson, G. (2004). Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(7), 469-482.
- Svensson, G., Wood, G. et Callaghan, M. (2009). Cross-sector organizational engagement with ethics: a comparison between private sector companies and public sector entities of Sweden. Bradford. *Corporate Governance*, 9(3), 283.
- Swan, J.H., Scarborough, H. et Robertson, M. (2002). *The Construction of Communities of Practice in the Management of Innovation*. Management Learning. 33(4), 477-496.
- Swepson, P. (1995). *Action research: understanding its philosophy can improve your practice* [On line]. Available at <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/philos.html>.
- Swepson, P. (1998). Separating the ideals of research from the methodology of research, either action research or science, can lead to better research. *Action*

*Research International*, Paper 1. Available on-line: <http://www.scu.edu.au/schools/sawd/ari/ari-swepson.html>.

- Swidler, A. (1986). Culture in action. *Symbols and strategies*, 51, 273-286.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tardy, C.H. (1985). Social Support Measurement. *American Journal of Community Psychology*, 13(2), 187-203.
- Teece, D.J. (1977). Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-how, *The Economic Journal*, 87 (juin), 242-261.
- Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 8(7), 509-533.
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tesson, F. (1997). Les Expériences françaises de réseaux de villes : des dynamiques pour de nouveaux territoires. *Persee revue Scientifique*, 13(27), 25-40.
- Thiéart, R.A. (1999). *Méthode de recherche en management*. Paris. Dunod.
- Thiéart, R.A. (2000). *Management et complexité : concepts et théorie*. Centre de recherche DMSP, cahier 282.
- Thiéart, R.A. et Martinet, A.C. (2001). *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York, McGraw-Hill.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- Thorgren, S., Wincent, J. et Örtqvist, D. (2009). Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), Amsterdam: Septembre.

- Thornton, P.H. (2004). *Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford, California: Stanford University Books.
- Treacy, M. et Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders; Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. New York, N.Y. Perseus Books Group.
- Tremblay, M. (2000). Payer pour les compétences validées: une nouvelle logique de rémunération et de développement des ressources humaines. *In Le management aujourd'hui: une perspective nord-américaine*. Côté, M. et Hafsi, T. Les Presses de l'Université Laval. Economica.
- Tricker, R.I. (1984). *Corporate governance: Practices, procedures, and powers in British companies and their boards of directors*. Gower Pub. Co. Aldershot, Hants and Brookfield, Vt.
- Tsai, W. et Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm network. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Turner, S. (1994). *The Social Theory of Practices: Tradition, Tacit Knowledge, and Presuppositions*. University of Chicago Press.
- Ubels, J. et de Gronden, J.V. (2004). Meso-level capacity development. *Capacity. Organization*, 22, 24-37.
- Uhlenbruck, K, Hitt, M.A. et Semadeni, M. (2006). Market value effects of acquisitions involving Internet firms: a resourced-based analysis. *Strategic Management Journal*, 27, 899-913.
- Urbinati, N. et Warren, M.E. (2008). The Concept of Representation in Contemporary Democratic Theory. *Annual Review of Political Science*, 11, 387-412.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness.

- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking finance. *American Sociological Review*, 64(4), 481-505.
- Van De Ven, A.H et Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Van de Ven A.H. et Walker, G. (1984) The Dynamics of Interorganizational Coordination, *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 598-621.
- Vaux, A. (1988). *Social Support. Theory, Research, and Intervention*. New York: Praeger.
- Vaux, A. (1992). Assessment of Social Support. Dans H.O.F. Veiel et U. Baumann (dir.), *The Meaning and Measurement of Social Support*, New York: Hemisphere Publishing Corporation, 193-216.
- Vaux, A., Phillips, J., Holly, L., Thomson, B., Williams, D. et Stewart, D. (1986). The Social Support Appraisals (SS-A) Scale : Studies of Reliability and Validity. *American Journal of Community Psychology*, 14, 195-219.
- Vaux, A., Riedel, S. et Stewart, D. (1987). Modes of Social Support: The Social Support Behaviors (SS-B) Scale. *American journal of Community Psychology*, 15, 209-237.
- Villalonga, B. (2004). Intangible resources, Tobin's  $q$ , and sustainability of performance differences. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 54, 205-230.
- Villalonga, B. et McGahan, A.M. (2005). The Choice Among Acquisitions, Alliances, and Divestitures. *Strategic Management Journal*. 26, 1183-1208.
- Wagner, D. (2007). Managing an age-diverse workforce. *MIT Sloan Review*, 48(4), 9.
- Wang, E.T.G. et Wei, H.L. (2007). Interorganizational Governance Value Creation: Coordinating for Information Visibility and Flexibility in Supply Chains. *Decision Sciences*. Novembre.
- Weber, C. et Copel, C. (2009). *Reciprocity as Means of Interorganizational Governance – A Multi-Case Analysis of Exchange Systems*. University of Hamburg.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, traduit par A.M. Henderson et T. Parsons, New York, Oxford University Press.



- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*. New York, Cambridge University Press.
- Wenger, E. et Gervais, F. (2005). *La théorie des communautés de pratique*. Presses de l'Université Laval.
- Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. (2002). *A Guide to Managing Knowledge: Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press. Boston: Mass.
- Wenger, E. et Snyder, W.M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, janvier-février, 139-145.
- Wenger, M.R. (2009). The path to true integration. *Integral: The Journal of Fund for an Open Society*, 1(1).
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14, 4-12.
- Wiersema, M.F. et Bantel, K.A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Wildman, P. (1995). *Research by Looking Backwards: Reflective Praxis as an Action Research Methodology*. In S. Pinchen & R. Passfield (Eds.), *Moving On: Creative Applications of Action Learning and Action Research*. Brisbane: ALARPM (Action Learning, Action Research and Process Management Association) ISBN 0 646 25930 X.
- Wildman, P. et Dick, B. (1998). "Deep action research": a mystic and a sceptic discuss the issues. Edited from a paper prepared for the ALARPM Conference, Brisbane, juillet. Available on line at <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/deepar.html>.
- Williamson, O.E. (1964). *The Economics of Discretionary Behaviour : Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. Englewood Cliff. N.J. Prentice Hall.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.

- Williamson, O.E. (1983). Credible commitments: using hostages to support exchange. *American Economic Review*, 73, 519-540.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press: New York.
- Williamson, O.E. (1988). The logic of economic organization. *Journal of Law and Economics and Organization*, 4, 65-93.
- Williamson, O.E. (2005). The Economics of Governance. *American Economics Review*, Mai.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 36, 269-296.
- Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford.
- Winkler, I. (2006). Network Governance between Individual and Collective Goals: Qualitative Evidence from Six Networks. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 119-133.
- Winter, R. (1989). Learning From Experience: Principles and Practice in Action-Research. Philadelphia: *The Falmer Press*, 43-67.
- Winter, R. (1996). Some Principles and Procedures for the Conduct of Action Research, *In New Directions in Action Research*, ed. Ortrun Zuber-Skerritt. London: Falmer Press, 16-17.
- Winter, S.G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. *In Teece, D.J. (Ed.), The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA.
- Wittenbaum, G.M., Merry, C.J. et Stasser, G. (1996). Tacit coordination in anticipation of small group task completion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 129-152.
- Wood, L. (2003). Correlating Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Public School Speech-Language Pathologists. *Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Atlanta Hilton*.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development; Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*. 27(2), 151-207.

- Wright, M., Hoskisson, R.E, Busenitz, L.W. et Dial, J. (2000). Entrepreneurial growth through privatization: the upside of management buyouts. *Academy of Management Review*, 25, 591-601.
- Wu, L.W. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business research*, 63, 27-31.
- Yancey, A., Lewis, L., Sloane, D., Guinyard, J.J., Diamant, A., Nascimento, L. et McCarthy, W. (2004). Leading by Example: A Local Health Department-Community Collaboration to Incorporate Physical Activity Into Organizational Practice. *Journal of Public Health Management and Practice*, 10(2), 116-123.
- Yin, R.K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research; design and methods*. Beverly Hills. SAGE.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research; design and methods*. SAGE. Newsbury Park, CA.
- Yin, R.K. (1991). *Applications of case study research*. Washington, DC. Cosmos Corporation.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, 2<sup>e</sup> éd., Thousand Oak. Sage.
- Yin, R.K. (1997). *The Abridged Version of Case Study Research; Design and Method. Handbook of Applied and Social Research Methods*, L. Beckman et L.J. Rog, Sage, Pub.
- Yli-Renko, H., Autio, E. et Sapienza H.J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.
- Yu, L. (2002). Does diversity drive productivity? *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 1-17.
- Zaccaro, S., Rittman, A.L. et Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Zaheer, A., McEvily, B. et Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 8(1), 141-159.

- Zaheer, A. et Venkatraman, N. (1995). Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16(6), 373-392.
- Zahra, S. et George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zajac, E.J. et Olsen, C.P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30, 131-145.
- Zajac, E.J. (2007). From transaction cost to transactional value analysis, implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131-145.
- Zhao, Z., Anand, J. et Mitchell, W. (2004) Transferring collective knowledge: teaching and learning in the Chinese auto industry. *Strategic Organization*, 2(2), 133-167.
- Ziman, J. (1979). *Reliable Knowledge*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24, 97-125.
- Zucker, R. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. In Staw, B.R. and L.L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111. Greenwich: JAI Press.
- Zukin, S. et DiMaggio, P. (1990). Introduction. Dans S. Zukin et P. DiMaggio. *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge: Cambridge University, 1-36.

## **ANNEXES**

**ANNEXE A -  
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

**Titre du projet de recherche :**

Une étude de cas afin de comprendre : comment la communauté de pratique améliore la compétence des directions de gestion des avoirs dans sept grandes caisses Desjardins (Rimouski, Rivière-du-Loup, La Pocatière, Montmagny, Centre de la Nouvelle Beauce, Saint-Georges et Thetford Mines) et quels sont les facteurs de succès ou d'échec?

Ce projet de recherche est réalisé dans le cadre de la mission et dans le respect des règles d'éthiques de l'Université de Sherbrooke.

**Objectif du projet :**

Suivre une communauté de pratique de sept directions de gestion des avoirs, de sa mise en place jusqu'à l'atteinte d'un niveau satisfaisant d'information pour comprendre comment leur compétence s'améliore.

Évaluer la place du capital social dans cette création de compétence.

Établir des facteurs de succès ou d'échec dans l'utilisation d'une communauté de pratique pour améliorer les compétences.

Au besoin la comparer avec deux ou trois autres communautés de pratique provenant des sept mêmes organisations.

**Source de financement du projet :**

Les sept grandes caisses contribuent financièrement au projet.

**Coordonnées du chercheur et de ses directeurs de recherche :**

Étudiant :

Daniel Nadeau  
948 rue Montarville  
Saint-Bruno-de-Montarville  
J3V 5A7  
(514) 926-2824

Directeur de thèse :

M Denis Martel, D.Sc.  
Université de Sherbrooke  
IRECUS, Faculté d'administration  
2500 Boulevard Université  
Sherbrooke (Québec)  
J1K 2R1  
(819) 821-8000 p : 2836

M Michel Lafleur, DBA  
Université de Sherbrooke  
Faculté d'administration  
2500 Boulevard Université  
Sherbrooke (Québec)  
J1K 2R1  
(819) 821-8000 p. 2305



**Pourquoi moi (participant)?**

Vous avez été sélectionnés en fonction de votre rôle dans le Groupe des sept caisses Desjardins. Vous connaissez les communautés de pratique en cours et vous avez un point de vue qui peut nous aider à enrichir notre projet de recherche.

**Vos implications :**

Vous devez planifier du temps pour participer aux rencontres des communautés de pratique (environ 8 heures par 3 mois) du Groupe des sept. Vous devez nous accorder du temps pour répondre à des entrevues semi dirigées (environ 90 minutes), à des questions écrites ou verbales (15 minutes) de temps à autre. Vous serez enregistré dans chacune des entrevues. Vous aurez à participer aussi à des groupes de discussion (60 minutes) de temps à autres. La plupart du temps, vous choisissez les lieux de rencontres, sinon une entente avec le chercheur est négociée.

La méthode de sélection des participants est premièrement en fonction de leur appartenance à la communauté de pratique des directions de gestion des avoirs et par la suite en fonction d'une sélection aléatoire entre les membres des trois autres communautés de pratique en cours dans le Groupe des sept caisses Desjardins, notamment : direction général, direction placement et conseil, puis, direction opération et transactions assistées.

Vous devez être le plus honnête et objectif possible dans vos réponses. La durée de cette recherche est prévue pour toute l'année 2006 et pourra demander un retour à des questions pour validation en 2007.

**Les avantages à participer à ce projet :**

Vous bénéficierez de nouvelles façons de faire avec votre participation aux communautés de pratique récemment mises en place. Vous pourrez influencer l'évolution du projet avec vos opinions. Vous ferez parti d'un projet de recherche rigoureux pour faire avancer la connaissance en général.

**Les inconvénients du projet :**

Les inconvénients sont minimes. Or, la recherche est un processus d'essai et d'erreur, ainsi, il se peut que le projet connaisse des ratées. Vous pourriez avoir à y investir du temps à nouveau. Vous devez faire preuve d'autonomie et de leadership pour amener de nouvelles idées dans votre communauté. Vous devez avoir ou développer des compétences interorganisationnelles à travailler en communauté de pratique.

**Droit de retrait :**

Vous avez le droit de vous retirer et ce sans préjudice.

**Confidentialité :**

Toutes les informations recueillies sont confidentielles. Les données seront conservées pour une période de cinq ans. Il est possible que cette recherche serve à d'autres études ultérieurement.

**Les résultats de la recherche :**

Il sera possible de connaître les résultats de cette recherche lors de la publication de la thèse du chercheur. En plus, certains résultats pourront faire l'objet de publication, une entente avec le Groupe des sept et le chercheur prévoit cette éventualité.

Pour tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet, vous pourrez en discuter avec le responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à Mme Michèle Vatz-Laaroussi, présidente du Comité d'éthique de la recherche lettres et sciences humaines en composant le numéro

suivant : (819) 821-8000 poste 2289, ou par courriel :  
[michele.laaroussi@sherbrooke.ca](mailto:michele.laaroussi@sherbrooke.ca)

**Comment donner son consentement :**

Vous pouvez donner votre consentement en signant ce formulaire, en retournant un courriel suite à la réception de ce formulaire ou de façon verbale en participant au projet, à moins que vous mentionniez votre abstention au préalable.

**Date :**

**Lieu :**

**Signature :**

**ANNEXE B -  
QUESTIONNAIRES**

**Procédures pour répondre au questionnaire (DG, DGA, DOTA e DCP) du  
Groupe des sept caisses**

**Accueil :**

Je vous remercie de prendre quelques minutes pour compléter ce questionnaire.

**Objectif du questionnaire:**

L'objectif est de recueillir des informations qui aident à trouver ce qui permet aux CoP d'être plus performantes, efficaces ou efficaces à court comme à long terme. L'engagement de chacun des répondants est essentiel au projet.

**Confidentialité :**

Vous avez accepté le formulaire de consentement au préalable. Je vous rappelle donc que les réponses demeurent confidentielles. Vous devez remplir le questionnaire dans un endroit convenable. Vous devez être seul pour remplir le questionnaire. Vous pouvez faire des commentaires aux endroits indiqués. Vous devez remettre le questionnaire à la fin de la présente rencontre. Je vous laisse mon adresse :

Daniel Nadeau

CONFIDENTIEL

948, rue Montarville

Saint-Bruno-de-Montarville, Québec

J3V 5A7

Ou

Simplement par courriel après avoir complété le questionnaire à :

[Dnadeau2003@sympatico.ca](mailto:Dnadeau2003@sympatico.ca)

**Clarification des questions :**

Je vous invite à demander en tout temps les clarifications que vous avez besoin pour mieux répondre aux questions. Je vous donne mon numéro de téléphone : Daniel Nadeau au 514-926-2824.

**Durée :**

Le questionnaire devrait vous prendre environ 15 minutes.

**Validation :**

Il est possible que je vous recontacte pour obtenir certains éclaircissements ou pour mieux compléter le questionnaire. En rencontre de CoP avec tous les participants, le chercheur expliquera certains résultats tout en conservant l'anonymat des répondants.

**Date limite :**

Vous avez jusqu'à \_\_\_\_\_ pour me retourner le questionnaire dûment complété.

**Questionnaire sur les dimensions du capital social :**  
**(Tsai et Ghoshal, 1998)**

**Interaction (social interaction) = I**

**Note : La relation entre les interactions sociales et la proximité formelle organisationnelle (business ties) est représentée par des échanges de ressources.**

**La confiance (Trust and trustworthiness) = C**

**Vision commune (shared vision)= VC**

**Resource exchange and combination= RE:**

**Échelle de Likert :**

- 1 Totalement en désaccord
- 2 Très en désaccord
- 3 Moyennement en désaccord
- 4 En désaccord
- 5 Moyennement en accord
- 6 Très en accord
- 7 Totalement en accord

**DIRECTEUR GÉNÉRAUX :**

**Toutes les questions réfèrent seulement aux membres de la CoP du Groupe des sept.**

**Nom :**

**Fonction :**

**Caisse :**

**Date :**

I. Quelle personne de quelle caisse passez-vous le plus de temps lors d'occasions sociales ou des CoP?

I. SVP, indiquez la caisse qui maintient des relations sociales proches avec la vôtre en dehors des rencontres de CoP?

C. SVP, indiquez la personne que vous croyez que vous pouvez vous fier sans avoir peur qu'elle ne prendra pas avantage de vous ou de votre caisse même si elle en a l'occasion?

C. En général, quelle(s) personne(s) de quelle caisse gardera toujours sa promesse qu'elle prend face à vous?

VC. Notre caisse partage les mêmes ambitions et la même vision qu'avec les autres caisses du groupe des sept?

VC. Les gestionnaires de notre caisse sont enthousiastes à développer les affaires avec les autres gestionnaires du groupe des sept caisses?

RE. Avec quelle caisse votre caisse échange fréquemment des informations importantes en dehors de la CoP? (comme, problèmes de ressources, partage de ressources, d'informations confidentielles ou secrètes, des connaissances, des nouvelles façons de faire, etc)



RE. Est-ce que votre caisse offre des services, des produits ou du matériel à d'autres caisses du groupe des sept? Si oui, svp indiquez les caisses concernées.

RE. Est-ce que vous partagez des coûts d'employés avec d'autres caisses du groupe des sept? Si oui, svp indiquez les caisses concernées.

RE. Quelle(s) caisse(s) du groupe des sept votre caisse est prête à supporter dans des périodes troubles, c'est-à-dire, lui aider à passer au travers d'un gros problème?

Avez-vous des commentaires ou des suggestions?

**DIRECTION INTERMÉDIAIRE:****Nom :****Fonction :****Caisse :****Date :**

I. Quelle personne de quelle caisse passez-vous le plus de temps lors d'occasions sociales?

I. SVP, indiquez la caisse qui maintient des relations sociales proches avec la vôtre?

C. SVP, indiquez la personne que vous croyez que vous pouvez vous fier sans avoir peur qu'elle ne prendra pas avantage de vous ou de votre caisse même si elle en a l'occasion?

C. En général, quelle(s) personne(s) de quelle caisse gardera toujours sa promesse qu'elle prend face à vous?

VC. Notre caisse partage les mêmes ambitions et la même vision qu'avec les autres caisses du groupe des sept?

VC. Les gestionnaires de notre caisse sont enthousiastes à développer les affaires avec les autres gestionnaires du groupe des sept caisses?

RE. Avec quelle personne vous échangez fréquemment des informations importantes en dehors de la CoP?

RE. Quelle(s) personne(s) de la CoP êtes-vous prêt à supporter dans des périodes troubles, c'est-à-dire, lui aider à passer au travers d'un gros problème?

Avez-vous des commentaires ou des suggestions?

**QUESTIONS TYPES QUI POURRAIENT ÊTRE AJOUTÉES :**

**GOUVERNANCE:**

Qui organise les rencontres de la CoP? Comment elle procède?

Lorsque qu'il y a des conflits ou des ajustements de comportements à faire auprès du DGA, qui intervient? Comment est-ce fait?

Comment peut-on s'assurer que les rencontres de CoP seront un succès?

**AUTRES:**

Êtes-vous satisfait de la dernière rencontre? Pourquoi?

Qu'avez-vous appris ?

Comment vous en servirez-vous pour faire augmenter les affaires de votre caisse?

Quelle est la personne qui vous a fait apprendre dans la CoP?

Quelle est la personne que vous avez appris à connaître mieux lors de cette rencontre?

Pourquoi?

Si vous aviez un problème, quelle personne contacterez-vous dans la CoP? Pourquoi? dans quelles occasions?

Comment prenez-vous contact avec elle?

Comment pourriez-vous utiliser mieux les membres de la CoP?

Quelles ressources avez-vous besoin pour mieux utiliser la CoP? Appliquer les résultats?

Quel membre de la CoP vous apporte le plus de connaissances pour votre organisation?

Personnellement?

Quelle personne avez-vous appris à connaître le plus positivement depuis le début?

Quelle personne connaissez-vous le mieux?

Quelle est l'utilité de mieux connaître les membres de la CoP? Pour vous? Pour votre organisation?

Comment faire pour mieux connaître les membres?

Avez-vous des questions ou des commentaires?

**ANNEXE C -  
ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES**

**Procédures d'entrevues des DGA et possiblement des autres directions (DG, DOTA e DCP) du Groupe des sept caisses**

**Accueil :**

Je vous remercie pour votre disponibilité et de votre engagement dans le projet de mise en place de CoP.

**Objectif de l'entrevue :**

L'objectif est de recueillir des informations qui aident à trouver ce qui permet aux CoP d'être plus performantes, efficaces ou efficaces à court comme à long terme. La satisfaction des participants est essentielle. L'engagement de chacun des participants est demandé pour le bon déroulement de l'entrevue.

**Confidentialité :**

Vous avez accepté le formulaire de consentement au préalable, est-ce que vous avez des questions à ce niveau?

Je vous rappelle donc que les propos et discussions demeurent confidentiels. Je vous demande l'autorisation d'enregistrer toute la période de l'entrevue afin de pouvoir m'y référer au besoin pour mes fins personnelles. J'en profite aussi pour prendre des notes personnelles pour mieux suivre l'entrevue. Le respect des intervenants et des propos est primordial.

**Clarification des questions :**

Je vous invite à demander en tout temps les clarifications que vous avez besoin pour l'entrevue.

**Durée :**

L'entrevue semi-dirigée est d'une durée d'environ 1 heure.

**Validation :**

Après avoir effectué le tour des entrevues du Groupe des sept, une rencontre commune servira à valider certaines informations et vous partager les résultats pour le projet de recherche, le tout en tout anonymat des répondants.

À cet effet, le tout se fera lors des prochaines rencontres.

**Questions des entrevues semi-dirigées**

Êtes-vous satisfait de la dernière rencontre? Pourquoi?

Qu'avez-vous appris ?

Comment vous en servirez-vous pour faire augmenter les affaires de votre caisse?

Quelle est la personne qui vous a fait apprendre dans la CoP?

Quelle est la personne que vous avez appris à connaître mieux lors de cette rencontre? Pourquoi?

Si vous aviez un problème, quelle personne contacterez-vous dans la CoP? Pourquoi? dans quelles occasions?

Comment prenez-vous contact avec elle?

Comment pourriez-vous utiliser mieux les membres de la CoP?

Quelles ressources avez-vous besoin pour mieux utiliser la CoP? Appliquer les résultats?

Quel membre de la CoP vous apporte le plus de connaissances pour votre organisation? Personnellement?

Quelle personne avez-vous appris à connaître le plus positivement depuis le début?

Quelle personne connaissez-vous le mieux?

Quelle est l'utilité de mieux connaître les membres de la CoP? Pour vous? Pour votre organisation?

Comment faire pour mieux connaître les membres?

Avez-vous des questions ou des commentaires?

**QUESTIONS SUR LA DIMENSION COMPÉTENCE** : Période d'évaluation : de décembre 2004 à aujourd'hui.

Est-ce que vous (gestionnaire intermédiaire), comme participant au réseau, avez amélioré votre compétence?

Laquelle? Sur une échelle de 1 à 7 ; Vos connaissances techniques? : 1 à 7

Vos habiletés relationnelles à la caisse? : 1 à 7; Vos habiletés de travail en équipe? : 1 à 7

Votre compétence en général? : 1 à 7; La compétence générale du réseau des gestionnaires intermédiaires?: 1 à 7

Votre habileté à identifier les bons contacts?: 1 à 7; Votre habileté à entrer en relation avec ces bons contacts?: 1 à 7

Votre habileté à échanger des ressources avec ces bons contacts?: 1 à 7

Votre habileté à faire profiter la caisse de ses bons contacts?: 1 à 7

Votre habileté à entretenir ces bons contacts? : 1 à 7

Votre habileté à échanger dans le formel (réunion)? Dans l'informel (pause, repas,etc)?

Quelles autres habiletés avez-vous développées? Élaborer s.v.p.

Commentaires?

**AUTRES QUESTIONS PERTINENTES:**

Êtes-vous satisfaits de votre CoP?

Comment pourriez-vous améliorer votre CoP ou les autres CoP?

Quelles ressources auriez-vous besoin?

Quelle caisse vous apporte le plus de connaissances? Pourquoi?

Quelle caisse vous inspire le plus de confiance? Pourquoi?

Quel membre de la CoP vous apporte le plus de connaissances pour votre organisation?

Personnellement?

Quelle personne avez-vous appris à connaître le plus positivement depuis le début?

Quelle personne connaissez-vous le mieux?

Quelle est l'utilité de mieux connaître les membres de la CoP? Pour vous? Pour votre organisation?

Comment faire pour mieux connaître les membres?

Je pense que les objectifs globaux de la CoP sont atteints?

Mes compétences pour le travail en équipe ou en communauté de pratique augmentent?

Si oui : Quelles sont vos compétences qui s'améliorent en CoP? Pourquoi?

Quand pensez-vous que la CoP ne vous sera plus utile? Pourquoi?

Avez-vous des questions ou des commentaires?

Comment définissez-vous la compétence dans Desjardins? Du gestionnaire intermédiaire?

Comment évaluez-vous le changement de compétence depuis décembre 2004 du gestionnaire intermédiaire? Technique ou relationnelle? Travail d'équipe? Autres, les quels?

**ANNEXE D -  
LISTE DE DOCUMENTS ET D'ARTÉFACTS**



**Documents demandés :**

Parts de marché de la caisse (si disponible)

Suivi PARC 2005 et projection PARC 2006 (plan d'affaires)

Volume d'affaires de la caisse

Volume d'épargnes

Organigramme

Sondage-membre (employés si disponible)

Rapport gestion de la performance

Plan d'affaires et plan d'action de la caisse

Ventes détaillées (portail) par planificateur (décembre 2005 et septembre 2006)

Ventes de la caisse (portail) (décembre 2005 et septembre 2006)

Volume d'affaires par planificateur

*(Produits : fonds Desjardins, épargnes bilan, VMD (pleine ex, intégrée, Disnat, fonds ext., gest. discrétionnaire), produits connexes, épargnes totales)*

**Gestion des ventes :**

Programmes de rémunérations conformes avec la Fédération (oui/non) :

Nombre d'années en gestion des ventes :

Portait d'avenir :

Fréquences de « coaching » individuel :

Fréquence des réunions de vente :

Phase de la rémunération incitative (I, II ou III) :

**Direction générale et direction de gestion des avoirs :**

Nombre d'années comme DG ou DGA à la caisse :

Nombre d'années comme DG ou DGA dans Desjardins :

Âge :

Formation (diplôme) :

Autre expérience/formation pertinente, décrire :

**ANNEXE E -  
PLAN DE TRAVAIL**

Tableau 28  
Plan de travail 2004-2007

Date	Événement	Mode de collecte	Commentaires
Août-septembre 2004	DG-GA Thetford, dir de these	Boule de neige	Négociation du projet de recherche
Octobre 2004	DG+DGA	Audience	Proposition collective du projet de recherche à tous
Octobre-décembre 2004	DG+DGA , experts, dir de thèse	Entrevues et boule de neige	Vision commune, conditions de succès et gouvernance initiale.
Décembre 2004	DG+DGA Collègue DBA	Audience Boule de neige	Présentation de la CoP, de la vision commune, des conditions de succès de la gouvernance préliminaires
Février 2005	CoP de DGA Après la CoP des directions Collègue DBA	Observation, boule de neige, audience et Questionnaires à chaque direction DGA ( DOTA et DCP possible)	Validation empirique Confidentiel
Mai 2005	DGA+DG (DOTA et DCP possibles) Collègue DBA	Entrevue par caisse Boule de neige	Regroupe le DGA Possibilité des autres directions qui forment une CoP Recueillir de la documentation et des artefacts
Juin 2005	CoP de DGA Après la CoP des directions Collègue DBA	Observation, boule de neige, audience et Questionnaires à chaque direction DGA ( DOTA et DCP possible)	Validation empirique Confidentiel
Septembre 2005	CoP de DGA Après la CoP des directions Collègue DBA	Observation, boule de neige, audience et Questionnaires à chaque direction DGA ( DOTA et DCP possible)	Validation empirique Confidentiel
Novembre 2005	DGA-DG (DOTA et DCP possibles) Dir de thèse, experts, collègue DBA	Entrevue par caisse Boule de neige	Regroupe le DGA Possibilité des autres directions qui forment une CoP Recueillir de la documentation et des artefacts
Décembre 2005	CoP de DGA DG+DGA+PF+OTA+invités, collègue DBA	Audience, observation, questionnaires à chaque direction DGA ( DOTA et DCP possible)	Lancer les autres CoP (PF et OTA), recueillir des informations, des configurations Confidentiel
Mars 2006	CoP des DGA Et DF et OTA Collègue DBA, experts	Observation, questionnaires, boule de neige	Recueillir de la documentation et artefacts

Juin 2006	CoP des DGA DG, DF et OTA, Collègue DBA	Observation, questionnaires, audience, boule de neige	Recueillir de la documentation et artéfacts
Septembre 2006	CoP des DGA, collègue DBA Dir de thèse	Observation, questionnaires, boule de neige	Recueillir de la documentation et artéfacts
Décembre 2006	CoP de DGA DG, DF et OTA, collègue DBA	Observation, questionnaires, audience, boule de neige	Recueillir de la documentation et artéfacts
Février 2007	CoP des DGA, collègue DBA Dir de thèse	Observation, questionnaires, boule de neige	Recueillir de la documentation et artéfacts
Avril 2007	DG+DGA Collègue DBA	Entrevues, boule de neige	Étape de finalisation et de validation
Juillet 2007	DG+DGA Thetford	Entrevue, boule de neige	Fermer le projet

**ANNEXE F -  
RÉPERTOIRE COMMUN DE PRATIQUES**

**CoP des DGA des mandarins :**

**Liste des pratiques ou points à prioriser :**

<b>Dimension</b>	<b>Description</b>	<b>Dimension</b>	<b>Description</b>
<b>1. Confiance</b>	1.1 Colloque des DA 1.2 Développer la confiance (social) 1.3 Gestion des conflits 1.4 Règles de fonctionnement 1.5 Rencontres	<b>4. Maillage</b>	4.1 Caisses limitrophes 4.2 Collaboration (CFE) 4.3 Équipes multi (famille) 4.4 Relation avec l'interne (papillon, climat, etc) 4.5 Soutien fédération (DV, DM, DRH, etc) 4.6 Tandem (VMD) 4.7 Trouver le meilleur (caisses, Fédé, compétition) 4.8 Experts
<b>2. Ressources humaines</b>	2.1 Agents de support aux ventes (N3, N4, N5, N6) 2.2 Coaching 2.3 Colloque des planificateurs 2.4 Descriptions de tâches 2.5 Gestion du rendement 2.6 Gestion du temps 2.7 PMO (par caisse, incubateur mandarins, départs, embauches, etc) 2.8 Rémunération incitative (collective ou individuelle) 2.9 Réunions de vente 2.10 Satisfaction des employés 2.11 Vision Desjardins (alignement)	<b>5. Outils</b>	5.1 Bilan du membre 5.2 Fidélité de l'information (rapports marché, ventes, etc) 5.3 Navi Plan 5.4 Offre aux membres 5.5 Gestion de la conformité
<b>3. Structure</b>	3.1 Ajouts de postes 3.2 Attitration (qualité et quantité) 3.3 Isolation physique 3.4 Rôle du DG 3.5 Spécialisation des	<b>6. Membres</b>	6.1 Développement des affaires 6.2 État de compte unique 6.3 Gestion des acquis 6.4 Image des avoirs (conférences, dépliants, promotions communes, etc) Offre globale (intégrée)

	<p>planifs (entreprises, agricoles, industriels, professionnels, etc)</p> <p>3.6 Structure du secteur</p> <p>3.7 Processus internes (efficience des dossiers- membres)</p>		
--	--	--	--

**ANNEXE G -  
RÉSULTAT EMPIRIQUE : GUIDE DES CoP**



Le pilotage de la communauté de pratique (CoP) est au cœur de l'instauration d'une bonne gouvernance. Pour arriver à bien cerner les dimensions du pilotage, nous allons présenter cinq éléments : 1) Le soutien clé, 2) la formation du comité de pilotage et sélection des membres de la CoP, 3) la sélection de règles de conduite, 4) les relations avec la communauté de pratique, 5) la systématisation et la rigueur des informations recueillies, ainsi que 6) la succession du "pilote" pour la durabilité de la CoP.

### **1. Le soutien clé :**

En ce qui a trait au soutien clé, les DG et le chercheur sont les personnes clés. L'objectif est s'assurer de l'action collective de la CoP, notamment de la protéger, de la faire avancer, donner accès à de nouvelles connaissances, favoriser les relations de confiance, établir des attentes stratégiques, aligner les activités de la CoP avec l'institution, etc.

Les DG doivent être convaincus de la valeur ajoutée de la CoP, ils en sont les premiers officiers ou ambassadeurs. Le chercheur participe et s'assure que les connaissances sont à jour ou trouve le moyen d'y accéder. Tous deux, les DG et le chercheur sont le lien qui huile les relations de confiance, donc vise l'efficacité et l'efficience de la CoP. Ils prennent soin que la Fédération se situe à une position utile, voire stratégique pour la CoP afin d'accéder aux connaissances innovatrices. L'institution doit demeurer favorable à la CoP. Les dimensions de la gouvernance sont importantes, la réputation, la régulation, la coordination, les pratiques clés tous sont des attributs aidant pour la CoP. Les résultats de la CoP doivent être orientés vers la satisfaction de la clientèle ainsi que le développement des affaires.

### **2. La formation du comité de pilotage et sélection des membres de la CoP :**

Le chercheur est au cœur du comité de pilotage et doit s'entourer d'experts pour la réalisation de sa recherche-action. En ce sens, il choisit des experts en théorie et sur le terrain afin de le guider. La formation du comité de pilotage s'effectue après avoir fait une revue de toutes les parties prenantes qui ont un intérêt au succès de notre étude de cas ou de notre recherche-action. Parmi ses parties prenantes, nous allons identifier deux représentations, la théorie et le terrain.

Pour les experts en théorie, il choisit son directeur de thèse, des professeurs qui connaissent bien le domaine de recherche soit de la communauté de pratique, soit Desjardins, soit la gouvernance interorganisationnelle, soit la recherche-action, ou encore des consultants externes qui oeuvrent dans des sphères proches du sujet de recherche. Outre une présence de personnes expertes, le chercheur consacre une très forte partie de son temps à lire des études de cas, des théories, des écrits de divers auteurs pertinents à sa recherche-action. La littérature devient ainsi une partie majeure dans le maintien d'un bon pilotage de sa recherche-action. Le directeur de recherche devient notre représentant central de notre apport théorique pour notre étude de cas.

Par la suite, l'intégration d'experts du terrain est l'autre versant pour un bon pilotage. Dans notre étude de cas unique, outre les DG et les DGA à inclure dans notre comité de pilotage, nous avons délégué deux membres du terrain, le DG de la Caisse de Thetford Mines ainsi que son DGA. Ces derniers font partie des contacts réguliers d'adaptation, d'ajustement et de satisfaction des membres de la CoP. De temps à autres, nous avons discuté avec d'autres membres de la direction des sept caisses, comme les directions des opérations des transactions assistées ou du placement et financement. Nous avons aussi eu l'occasion de discuter avec des employés de la Fédération, voire d'autres caisses à l'extérieur du Groupe des sept. Le DG et le DGA de la Caisse de Thetford deviennent nos représentants pour le terrain de notre étude de cas.

En ce qui a trait à la sélection des membres de la CoP, elle doit être faite dans une orientation pour maximiser l'échange de pratiques. Les membres qui ont des relations existantes favorables ainsi qu'un leadership amènent un avantage à la CoP. Dans une optique de développement des affaires et d'amélioration de la satisfaction de la clientèle, les membres qui ont déjà des capacités et des compétences en ce sens donnent une valeur ajoutée dans la CoP. On note aussi que les organisations (caisses) qui chapeautent le membre d'une CoP qui sont dans des marchés distincts et possèdent une structure ou taille similaire sont favorisées dans la relation. Comme l'institution ou l'environnement doit être favorable à la mise en place d'une CoP, les réalités définies par un niveau de complexité semblable doivent s'apparenter. Les stratégies de marché (développement, maintien ou déclin) doivent être endossées par les haut-gestionnaires, comme les supérieurs des membres afin que la CoP aligne sa vision commune avec les attentes des organisations membres. En final, les organisations de la CoP procurent un avantage à la CoP lorsque les ressources (financières, expertises, soutien, etc) sont suffisantes et "déléguées" au développement de la CoP. Le nombre de membres de la CoP se situe entre 4 jusqu'à 12 afin de viser la maximisation des échanges.

Suite à la mise en place d'un comité de pilotage pertinent et robuste, ainsi qu'une sélection des membres de la CoP appropriée, la mise en place de la CoP peut débiter. Elle prend environ 3 mois afin de choisir et partager une vision commune, des règles de conduite. Par la suite, l'étape du développement de la CoP a besoin de trois autres mois pour que les membres se connaissent et obtiennent un degré suffisant de confiance pour échanger des pratiques clés. Ces pratiques sont normalement des copies des meilleures pratiques en cours dans chacune des organisations membres qui deviennent partagées entre les autres membres. Puis, après environ 12 mois, l'étape de l'innovation de pratiques s'instaure. Les membres doivent trouver le moyen d'innover des pratiques afin qu'elles soient stratégiques aux organisations membres, voire à l'industrie qu'elles côtoient. Cette dernière étape est au centre de la pérennité d'une CoP, de son renouvellement et de sa réputation.

### **3. Sélection des règles de conduite :**

Suite à la formation de notre comité de pilotage pour la réalisation de notre recherche-action, nous identifions certaines règles de conduite qui nous ont permis d'atteindre nos résultats. Elles sont au nombre de trois : la satisfaction des parties prenantes, le pragmatisme et la finalité.

Une recherche-action qui vise à piloter une communauté de pratique de gestionnaires de caisse Desjardins requiert un processus continu de satisfaction des parties prenantes. Ce processus est appuyé par des contacts systématiques avec les parties prenantes clés, voire une bonne représentation de toutes les parties prenantes. Ces contacts systématiques sont formés de téléphones, de courriels, d'entrevues, d'observation et de boule de neige. Ce dernier est majeur afin de bien cerner toutes les subtilités ou de mieux comprendre les comportements des membres de la CoP. Il prend environ 3 mois à mettre en place, parce qu'il émane d'une relation de confiance établie avec certains informateurs clés de notre étude de cas. Ces informateurs sont à l'aise pour maintenir le chercheur aux faits de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas. Les interventions du chercheur sont donc mieux acceptées par les membres suite à l'alignement obtenu par les informateurs clés. Cette dimension de la boule de neige fait une différence incalculable dans le temps d'intégration des membres dans la CoP.

Ensuite, le pragmatisme est une approche qui s'insère naturellement pour faire avancer la CoP. Une CoP stratégique génère des pratiques clés qui ont besoin de temps pour s'implanter ou d'obtenir des résultats dans chacune des caisses. En conséquence, des rencontres trimestrielles de CoP ainsi qu'un ordre du jour axé sur le débat d'une pratique clé représentent la capacité du Groupe des sept. Il faut que ça fonctionne. Ici, il ne suffit pas

de mettre un plan de travail en place ou de le suivre, il suffit de s'assurer que la CoP fonctionne, qu'elle produit des pratiques clés et que ses parties prenantes sont satisfaites. Cela signifie que si la CoP ne peut se réunir aux trimestres, or aussi longtemps qu'elle se réunit et qu'elle continue de se réunir, il faut qu'elle continue d'avancer, il faut qu'elle fonctionne : c'est le pragmatisme.

Enfin, la finalité de la CoP est l'innovation de pratiques clés pour augmenter la satisfaction et les affaires avec la clientèle du Groupe des sept. La finalité du chercheur est de terminer sa recherche-action pour obtenir son doctorat. Cette dualité amène le chercheur à prendre le chapeau d'un agent de développement efficace de la CoP du Groupe des sept et de s'assurer d'intégrer les capacités et les compétences à la CoP afin qu'elle devienne pérenne. À terme, lorsque le chercheur se retirera, sa recherche-action sera terminée, la CoP continuera seule avec les nouvelles capacités et compétences de ses membres jusqu'à ce qu'elle en décide autrement, donc terminera lorsque ses membres n'y trouveront plus d'utilité. Cette finalité pourra être renouvelée dans tous les cas si les acteurs le décident.

#### **4. Les relations avec la CoP :**

Un bon pilotage de la CoP est lié avec une bonne relation entre le chercheur et les membres de la CoP. Cette relation se bâtit comme un capital social sous trois dimensions : cognitive, structurelle et relationnelle.

Dans sa dimension cognitive du capital social de la CoP, lors de la mise en place de la CoP, la sélection et l'identification des valeurs, de la mission et des objectifs de la CoP sont une façon cognitive de guider autant le chercheur que les membres de la CoP vers la même orientation, un même but, de mêmes valeurs, une vision commune. C'est spécifiquement

dans cette étape que la CoP créer un répertoire commun de pratiques, de façons de faire, d'habitudes, etc. Ce répertoire est monté avec tous les membres, donc provient de ceux-ci, incluant le chercheur, ce qui attribue un certain pouvoir de pilotage cognitif à chacun des membres, voire aux organisations membres. Ceci est un guide important pour soutenir le chercheur dans le pilotage de la CoP.

Sous l'approche structurelle du capital social de la CoP, il s'agit de la position du chercheur dans la CoP. Le chercheur peut être impliqué ou retirer des débats. Il peut prendre part à des rencontres et ne pas être présent à d'autres. Il choisit son degré d'implication en fonction des attentes des parties prenantes ou de leur satisfaction. Une approche semie-participative semble bien répondre aux attentes du Groupe des sept. Le chercheur participe aux rencontres de la CoP des DGA et y apporte ses commentaires plus au début qu'à la fin dans l'optique de la pérennité de la CoP en son absence. Les capacités et les compétences s'enracinent lentement et de façon robuste entre chacun des membres de la CoP. Le chercheur se positionne donc pour soutenir les membres de la CoP à fonctionner naturellement et de façon autonome. Le chercheur opte plus pour un leadership partagé et une écoute constante plutôt que de devenir centrale à la survie de la CoP.

Par la suite, l'approche relationnelle du capital social dans la CoP consiste à créer l'incrustation des relations. Il s'agit d'amener le niveau des relations entre chacun des membres de la CoP afin qu'ils puissent se confier aux autres, se dire les vraies affaires! La confiance est au cœur de cette qualité de relation. Cela peut prendre jusqu'à trois mois, voire plus, avant que des membres s'expriment ouvertement les uns aux autres. Cette profondeur relationnelle est essentielle afin que la CoP puisse débattre de pratiques clés et surtout s'auto-piloter. Un certain niveau d'humilité et de transparence est nécessaire avant que la qualité des discussions, des débats puisse aboutir à des pratiques à valeur ajoutée ou clés.

## 5. Systématisation et rigueur des informations recueillies:

Nous avons jusqu'à maintenant discuter des personnes et du niveau de confiance entre elles avant d'innover des pratiques clés. Maintenant, nous allons élaborer sur les informations recueillies dans notre étude de cas. Tous processus de recherche-action ou simplement de CoP demandent la systématisation et la rigueur des informations recueillies. Une CoP stratégique doit être bien documentée afin de bien informer ses membres, une mémoire collective ou de bien transmettre les nouvelles connaissances ou les pratiques clés. Nous identifions trois dimensions : un ordre du jour, un procès-verbal et une mémoire collective.

L'ordre du jour est important afin de bien identifier le sujet ou la pratique clé qui sera discutée, donc débattue. Lorsqu'elle est distribuée dans un délai raisonnable avant la rencontre de la CoP elle permet une meilleure préparation des membres à la pratique clé, donc aligne chaque caisse vers l'importance de la pratique clé. Cet ordre du jour est élaboré suite à un choix des membres de la CoP. Ce choix provient d'une mise en commun des pratiques clés en début d'année et d'un priorisation. Un animateur est choisi, normalement la caisse qui reçoit fait l'animation, un mode à tour de rôle. L'animateur effectue toujours un tour de table afin que chacun des membres puisse s'exprimer sur la pratique. Un temps de trois heures est souvent perçu comme un temps suffisant pour que chaque membre est le temps de bien approfondir et débattre de la pratique pour en faire une pratique utile à toutes les caisses, donc une pratique clé.

Pour le procès- verbal, il est rédigé par le secrétaire de la rencontre de la CoP, normalement à tour de rôle aussi. Le procès-verbal est une représentation vraisemblable de la pratique clé et décrit toutes les facettes utiles ou pertinentes à son application. Certes, la pratique clé est mieux comprise si le membre l'a débattu, or les écrits peuvent à tout le moins informer les autres parties prenantes des incidences à l'implantation de la pratique

clé. Cet écrit est utile pour valider ou obtenir le soutien des parties prenantes, comme les DG, pour faciliter l'implantation de la pratique clé dans les caisses du Groupe des sept.

Puis, la mémoire collective est une trace de l'existence des discussions de la CoP, de ses membres, de ses parties prenantes. Elle prend souvent la forme d'un répertoire informatique qui contient la documentation utile à la CoP ou à toutes ses parties prenantes, notamment, le procès-verbal, les rapports divers, les formulaires, les pratiques, les résultats des caisses, les divers rencontres, les commentaires, les informations nécessaires à la CoP, etc. Cette mémoire devient une source de différenciation de la CoP lorsqu'elle est facilement accessible à tous ou qu'elle offre des niveaux d'autorisation afin que les membres puissent y déposer des informations plus confidentielles à chaque niveau relationnel, comme entre les DG, les DGA ou autres.

#### **6. Succession du "pilote" pour la durabilité de la CoP :**

Une dernière étape importante à la CoP est de mettre en place les capacités et les compétences afin que le chercheur ou l'agent de développement puisse partir ou être remplacé. L'objectif étant la durabilité de la CoP ou sa pérennité. Pour y arriver, nous devons identifier trois capacités avec leurs compétences liées : le leadership de la CoP, sa gouvernance et ses résultats.



Le leadership de la CoP est de pouvoir s'assurer qu'elle continue et que les DG sont toujours satisfaits. Il s'insère une connexion entre les DG et les DGA. Cette connexion est un processus systématique que les DGA procède toujours à la validation de leurs actes, donc de leur façon de fonctionner auprès des DG. Est-ce que les ressources sont toujours disponibles et suffisantes? Une négociation de la marge de manœuvre entre les DGA et les DG demeure importante à ce stade. Lorsque l'on mentionne leadership, on attribut souvent à une personne ou à un membre de la CoP la capacité de trouver le moyen de garder la CoP et de la faire avancer, or, dans une communauté de gestionnaires, le leadership partagé ou à tour de rôle est plus représentatif. Chaque gestionnaire a la responsabilité de valider ses actes auprès de son DG, de faire les correctifs au besoin et de s'assurer que les autres membres de la CoP font de même. Nous avons remarqué que quelques personnes ont plus à cœur la continuité de la CoP que d'autres, les leaders naturels ou qui ont à cœur la CoP, alors ces personnes sont souvent celles qui initient ou s'assurent en premier que les membres ont bien effectué leurs tâches.

La gouvernance de la CoP est un mélange de régulation, de coordination et de réputation. La régulation est le moyen que les membres utilisent afin de régler leurs propres conflits. Dans notre étude de cas, la standardisation des façons de faire est un moyen, l'ordre du jour est monté comme ça, si quelqu'un fait autrement il est ramené à l'ordre. L'autre façon de se réguler est par l'informelle, si la standardisation ne réussit pas, alors un membre de la CoP parle au membre conflictuel, soit en privé ou en CoP, selon le degré conflictuel. Si le cas ne peut pas se régler entre les membres, alors les DG sont interpellés pour ramener la CoP à l'ordre. Pour la coordination, elle est attribuée à l'avance par l'invitation d'un expert à assister à la CoP ou autrement à tour de rôle par les membres de la CoP, comme l'animation et le secrétariat. Enfin, la réputation est le moyen d'augmenter l'intérêt de la CoP ou la valeur de la pratique clé, notamment en invitant un expert qui peut améliorer la pratique clé donc la rendre plus utile à chaque caisse, voire à la fédération. Puis, à tour de rôle, les membres de la CoP sont les "ambassadeurs" de la CoP, plus ils en parlent en bien, plus les pratiques clés sont pertinentes, plus la réputation de la CoP

augmente, donc justifie son utilité au Groupe des sept. Un élément clé à l'animation est par réciprocité la participation, sans participation il n'y a pas de pratique clé.

Enfin, les résultats de notre recherche-action démontrent que le soutien du DG et celui du chercheur sont clés à la pérennité de la CoP. Les DG ont régulièrement des rencontres entre eux afin de discuter de la CoP, leur satisfaction, leurs attentes, etc. Ils s'assurent que leur DGA participe activement et apporte des pratiques clés. Ils ont à cœur la relation entre les DGA, ils favorisent donc des rencontres informelles pour améliorer la confiance. La CoP est plus relationnelle qu'économique. Les relations sont privilégiées. Les DG ont aussi le rôle politique de protéger la CoP, de s'assurer que l'institution offre son soutien ou son expertise pour la faire avancer. De l'autre côté, le chercheur transfère les connaissances nécessaires aux membres de la CoP pour que la CoP fonctionne. Il est un lien utile et privilégié entre les DGA et les DG, si quelque chose ne fonctionne pas, il s'assure que des instances le régleront, comme les DG et les DGA. Plus les pratiques seront perçues comme clés au Groupe des sept, plus la CoP perdurera. Les résultats sont aussi la satisfaction des parties prenantes, or, même si les parties prenantes sont satisfaites, les pratiques doivent être clés. D'autres mécanismes d'innovation de pratiques clés peuvent émerger, comme la Fédération ou entre d'autres caisses, ainsi l'avantage concurrentiel de la CoP diminue et le Groupe des sept peut la terminer.

Nous vous présentons un outil pour la mise en place d'une CoP dans les pages suivantes.

# Communautés de pratique Groupe des 7

Daniel Neveu

## Ordre du jour

1. Qu'est-ce qu'une CoP?
2. Modèle pratique d'une CoP
3. Étapes de mise en place d'une CoP
4. Trois étapes d'une CoP
5. Conditions de succès d'une CoP
6. Élaboration & positionnement de parties prenantes
7. Modèle d'un ordre du jour
8. Processus décisionnel d'une CoP
9. Fin

### 1. Qu'est-ce qu'une CoP?

Une communauté de pratique (CoP) est un regroupement de personnes (de 4, max. 10) qui ont des intérêts communs. Elle se veut stricte grâce lorsque la direction appuie et oriente des attentes à long terme envers les membres de la CoP.

Une communauté de pratique est créée par un domaine d'intérêt.

Une communauté forte et des pratiques clés pour la direction de l'organisation.

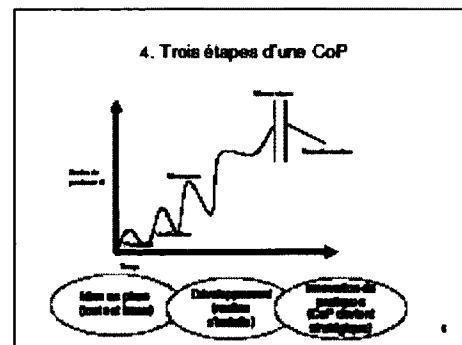
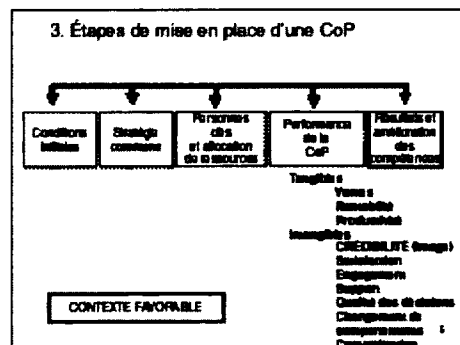
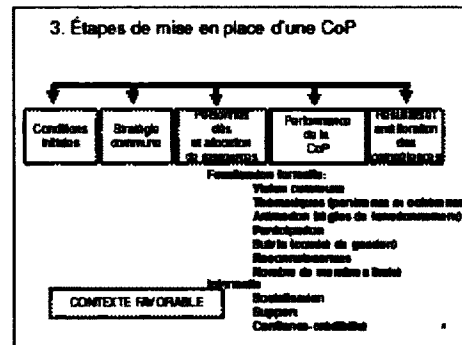
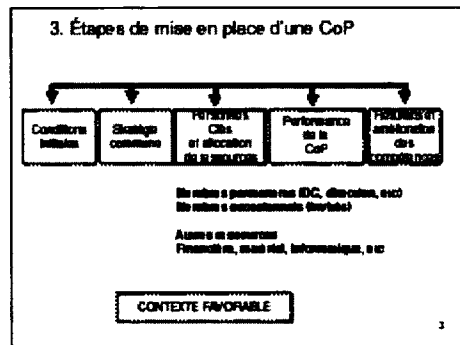
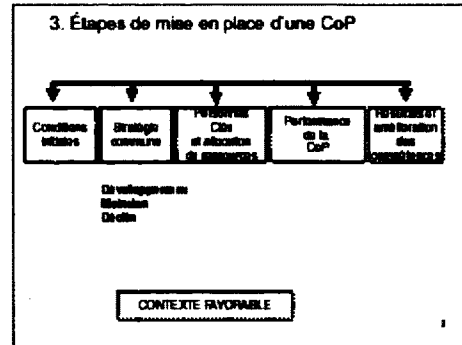
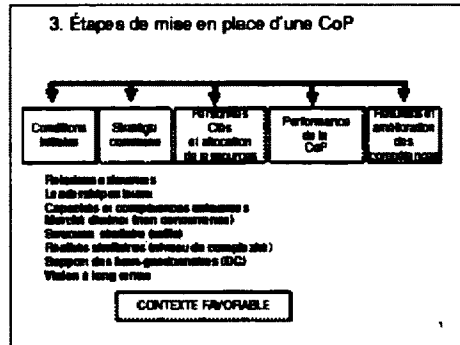
### 2. Modèle pratique d'une CoP

### 3. Étapes de mise en place d'une CoP

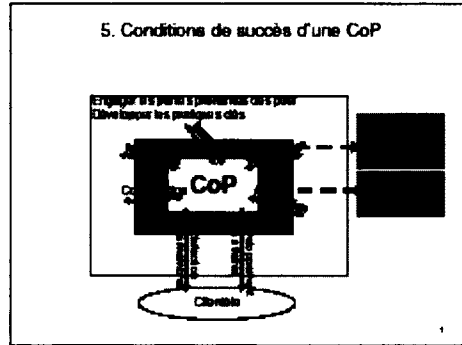
1. Définir les objectifs de la CoP
  - Définir les objectifs de la CoP
  - Définir les objectifs de la CoP
2. Identifier les membres de la CoP
  - Identifier les membres de la CoP
  - Identifier les membres de la CoP
3. Définir les objectifs de la CoP
  - Définir les objectifs de la CoP
  - Définir les objectifs de la CoP
4. Identifier les membres de la CoP
  - Identifier les membres de la CoP
  - Identifier les membres de la CoP
5. Définir les objectifs de la CoP
  - Définir les objectifs de la CoP
  - Définir les objectifs de la CoP
6. Identifier les membres de la CoP
  - Identifier les membres de la CoP
  - Identifier les membres de la CoP

### 3. Étapes de mise en place d'une CoP

2013-06-08

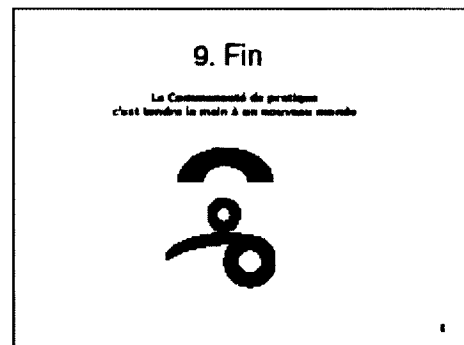
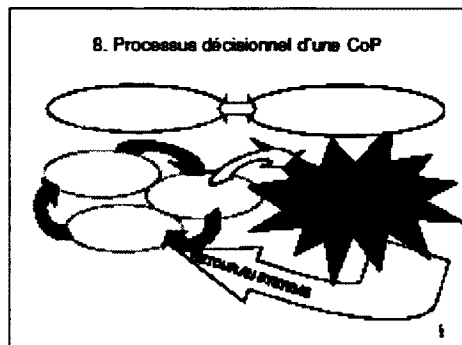
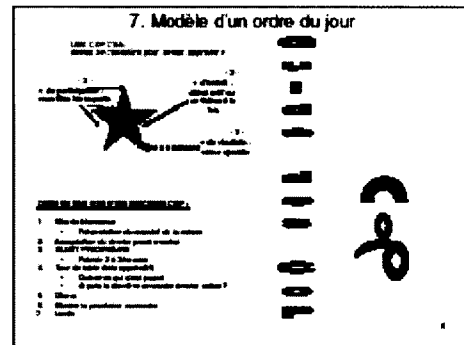
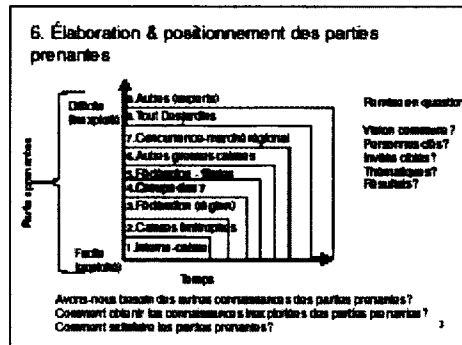


2013-06-08



### 5. Conditions de succès d'une CoP

Contexte	Pratiques mises en œuvre
Initiation	DC engage la CoP face à la Fédération (capacité politique)
Financement	DC et DCA trouvent des experts pour la CoP (capacité d'acquisition de nouvelles ressources et d'apprentissage)
Régulation	DC et DCA communiquent les progrès clés (capacité à recevoir des profils)
Régulation	DC et DCA s'adaptent aux aléas (capacité d'adapter les activités des parties prenantes)
Coordination des activités	DC et DCA s'assurent que la CoP fonctionne (capacité à renouveler pour être productif)



**ANNEXE H -  
RÉSUMÉ DES RENCONTRES, RÉSUMÉ DES  
QUESTIONNAIRES, RÉSUMÉ DES  
ENTREVUES**

**RÉSUMÉ DES RENCONTRES du Groupe des sept****RÉSUMÉ****2 rencontres préparatoires en 2004 et 8 exploratoires en 2005-2006****Août 2004 à juillet 2007 (36 mois)****3 entrevues, 2004, 2005 et 2006-2007****5 questionnaires en fonction des rencontres****DOCUMENTS REMIS ET AUTRES :**

(10 présentations, 1 guide complet caisse-CoP, un guide abrégé CoP, Journal les affaires, enregistrement des courriels d'échange, entrevue avec Larry Smith)

**1.1 Date : 6 octobre 2004**

Endroit : Montmagny Caisse

Équipe : DG

Sujets : présentation de mon projet, partie exploratoire avant décembre et de recherche après décembre 2004.

Centre d'intérêt : stratégies interorganisationnelles et la compétence clé de la planification financières, surtout les planificateurs financiers.

Moyens : une entrevue par caisse en présence DG+DGA

La caisse Rimouski est absente en début.

**1.2 Date : 8 décembre 2004**

Endroit : Montmagny Caisse

Sujet : introduction de la communauté de pratique (explication et mise en place avec DGA et DG).

Travail : élaborer la liste des 43 thèmes, priorisation et validation en présence des DG.

Vision commune : la survie dans son marché par le développement des ventes, compétence clé : planification financière.

**2.1 Date : 2 février 2005**

Endroit :

Équipe : DG+DGA

1. Sujet : priorisation de 8 thèmes et échanges, mise en place de la CoP (date, lieu, animation, etc)

**2.2 Date : le 13 avril 2005**

Endroit :

Sujet : début des échanges par équipe DGA avec le premier thème

**1 Gestion du rendement (conformité) LE 13 AVRIL****2. Coaching,****3. Rémunération incitative**



4. **Mobilisation des ressources**
5. **Structure (physique et organigramme)**
6. **Partenariat (maillage)**
7. **Contrôle interne (conformité)**
8. **Offre globale**

**Validation et commentaires suivants :**

- **Tous sont satisfaits de la CoP**
- **Profite d'un bon climat de confiance(encore à faire pour vraiment débattre, une chimie)**
- **Priorise un respect (rythme) de chacun (gestion du changement)**
- **Valide les décisions prises et à prendre (imputabilité partagé entre DA)**
- **Trouve de nouvelles idées (façons de faire) pour développer les affaires**
- **Supporte la solution à de vrais problèmes réels**
- **Favorise les informations diverses (recherche d'information)**
- **Partage le savoir faire et le savoir agir entre les caisses (DA)**
- **Crée (trouve) la <<meilleure>> pratique pour sa caisse (création-acquisition de connaissances)**
- **Échange sur la meilleure façon de mettre en place la pratique (intégration)**
- **Préserve les différences entre les façons de faire (non l'uniformité=alignement vs la culture)**
- **Structure le département de façon cohérente et similaire (création d'UN département)**
- **Trouve des façons d'améliorer les relations entre les départements à la caisse ou Desjardins**
- **Un besoin d'échanger plus et mieux pour vraiment <<s'approprier>> d'une pratique CoP**
- **Exemples: plus de rencontres, plus de temps par rencontre, par téléphone, par Notes.**

Événement : enlever le nom mandarin pour regroupement des 7 caisses (pas encore G7).

Arrivée de Normande Paradis et départ de Renaud Audet.

### 2.3 Date : 28 juin 2005

Équipe : DG+DGA, le Groupe des 7 devient officialisé.

Sujet :

Interrogation : comment transférer les trouvailles, les idées dans chaque caisse?

Événement : les avantages de la CoP apparaissent :

Informel                    Tous des chums, on dit à peu près tout sans barrière, on est pas jugé, on se respecte, pas de réunion pour des réunions,

Rencontre des DA        permet de passer à l'action le Groupe des 7, attentes que chaque rencontre y trouve une plus-value,

Plus-value                ce qui guide les membres est la valeur ajoutée des discussions, des gens, des rencontres, des décisions, des suivis, face à l'individu, son rôle, son équipe, sa caisse et le mouvement.

Augmente                les débats valident des décisions qui permettent de passer plus vite à l'action. la vitesse des changements

La qualité des décisions l'opinion de 6 autres personnes comme toi enrichit et améliore les retombées de la décision.

Évite des erreurs        la CoP m'a donné des arguments pour ne pas investir dans un tel projet, j'ai sauvé 25000\$ ... mon organigramme était fait et la CoP m'a convaincu que je devais l'adapter à mes besoins, je l'ai refaite ... qu'est-ce que vous pensez de mon idée ... j'ai fait des modifications pour l'implanter plus facilement ... j'ai pris de l'info pour savoir ce que les nouveaux rapports d'inspection contenaient, je ne veux pas attendre d'être pris en défaut...

Maximise les retombées on se donne des infos: ROM, portefeuille, objectifs, ventes, je me compare et ça me permet de voir où j'ai du travail à faire et où je vais bien... pendant les pauses ou les repas .. je m'assois au côté de la personne que je pense qui a ma réponse à mon problème .. J'ai un employé à problème .. Comment tu ferais ça toi? ... c'est génial ...

Recherche : Introduction de l'aspect contingente de la CoP

**2.4 Date : 28 septembre 2005**

Équipes : DG+ DGA

Trouve encore des avantages de la COP

On a fait des moves qu'on aurait pas faits sans la CoP.

Notre rencontre de juin me manque

Besoin du G7 pour faire avancer des dossiers:

-Grands détenteurs, références réseau, conformité, CRCD,

-Desjardins soit gagnant (pas un seul),

On ne vire pas sur un 30 sous!

Des idées que je n'avais pas pensées: c'est ça la CoP!

Ça prend des initiatives comme la CoP dans Desjardins.

Après 4 mois, c'est presque 2 ans de passé! (rencontre de CoP)

En 2003 l'équipe 1 faisait 600 000\$ par mois, 2005 c'est 2,5 millions,

je vise 4 millions\$ d'ici peu, j'ai besoin d'idées!

Je m'en sers de la CoP! J'appelle des membres de l'équipe pour des idées!

Préoccupations : après les suivis dans chaque caisse, s'ajoute la place de la fédération au sein du G7?

Arrivée de Réal Belhumeur de Rimouski.

Chercheur : mieux définir son rôle, chercheur et consultant? Le support du chercheur pour la suite des thèmes, les suivis et le rappel d'infos administratives sont cruciales à cette étape.

**2.5 Date : 14 et 15 décembre 2005**

Endroit : Montmagny, Oiselière

Objet : colloque du G7 pour introduire les autres équipes en CoP, OTA, C&P.

Support : Pierre Gendron animateur.

Dossier : la rentabilité des offres par Marc Villeneuve.

Responsable : Jean Caron et sa caisse.

Sujet : élaborer les thèmes par équipe (OTA et C&P) et réunion ordinaire de DGA

**2.6 Date : 5 et 6 avril 2006**

Endroit : Ste-Marie

Équipes : OTA, C&P et DG

Sujet : mode de fonctionnement de chaque nouvelle CoP

Recherche : signature d'un premier formulaire de consentement

Événement : introduction de la vidéo conférence IC ZONE.

Le changement de date 2 fois crée des interrogations.

Chercheur : 50% OTA et 50% C&P et résumé avec les DG à la fin.

**2.7 Date : 19 et 20 septembre 2006**

Endroit : Château Bonne Entente

Équipe : DGA

Sujets : vidéo-conférence, plan d'Affaires 2007, Mathieu Cliche (offre grands détenteurs)

Suivis : logiciels AP3

**2.8 Date : 6-7 décembre 2006**

Endroit : Rivière-du-Loup

Équipe : DG+DGA+OTA+C&P

Questionnement : remise en question et évaluation des CoP?

OTA+C&P = dépasse l'unification et entre dans le développement, mieux se connaître encore.

DGA + DG = maturation et momentum, revoir l'orientation, la CoP est très utile.

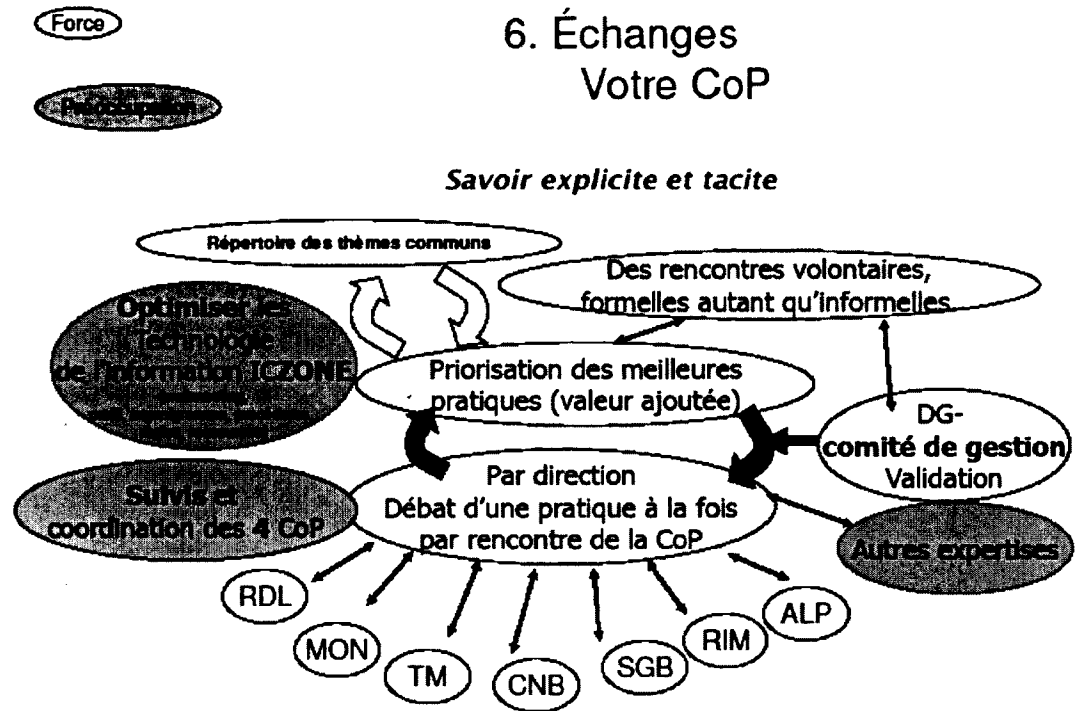
Préoccupations : synergie avec les autres CoPs

Formulaires : signatures de nouveaux formulaires.

Commentaires des membres:

- Confiance
- Satisfaction
- Très utile
- Brise l'isolement
- Orientation stratégique vs opérationnelle
- Nombre élevé de participants (-t/membre)

Modèle des échanges :



Chercheur : dernière présence aux CoPs. Les OTA+C&P voudraient l'avoir encore pour le support.

**RÉSUMÉ DES ENTREVUES du Groupe des sept :**  
**(3 entrevues, 2004, 2005 et 2006-2007)**

Du 4 octobre au 8 décembre 2004, entrevues avec les DG + DGA dans chacune des caisses. Trouver la vision commune, la compétence clé et les conditions de succès.

Accumulation de données financières pour comparer les caisses entre elles et dans le réseau (ventes par conseiller, par caisse, organigramme, nombre de conseillers, parts de marché, processus de gestion des ventes, rémunération incitative, réunion de vente, coaching, etc).

Vision commune : la survie de leur caisse par le développement des ventes qui est devenu le développement des affaires avec les clients (plus que les membres).

Compétence clé : la planification financière des membres qui est devenue la gestion des affaires financières des clients.

Moyens : aplanir les différences entre caisses, transférer les forces d'une caisse à l'autre par la mise en place de CoPs.

1. Comment voyez-vous votre caisse d'ici cinq ans dans votre marché de planification financière ?
2. Comment se situe votre caisse au niveau de la planification financière en fonction de la concurrence et dans Desjardins ?
3. Lorsque vous pensez à l'évolution du marché de la planification financière, quelles sont actuellement vos principales préoccupations ?
4. Comment décririez-vous le potentiel du marché de la planification financière?
5. Quels sont les changements que vous comptez introduire afin d'atteindre vos objectifs ?

6. Concernant votre positionnement sur ce marché, quelles sont les mesures ou politiques que vous avez déjà prises ou que vous envisagez de mettre en place pour réaliser ces changements ?
7. Quelles sont les ressources critiques à mobiliser pour atteindre vos objectifs ?
8. Quelles sont parmi ces ressources critiques celles qui vous font défaut ?
9. En ce qui concerne le développement des ressources clés relatives à la planification financière, quels sont les bénéfices que vous espérez tirer de votre appartenance à l'équipe de direction des avoirs du réseau des mandarins ?

Avez-vous des commentaires, des questions ou des suggestions suite à l'entrevue ?  
Entrevues de mai-juin 2006

**Questions aux DG-DA mai-juin 2005 :**

**Suite à la priorisation des pratiques en fonction du DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES de chacune des caisses, qui sont :**

- a) **Coaching EN JUIN**
- b) **Gestion du rendement (conformité) EN AVRIL**
- c) **Rémunération incitative**
- d) **Mobilisation des ressources**
- e) **Structure (physique et organigramme)**
- f) **Partenariat (maillage)**
- g) **Contrôle interne (conformité)**
- h) **Offre globale**

1. **En quoi ces pratiques vous semblent-elles critiques pour le développement des affaires dans la gestion des avoirs des clients du Groupe des 7 (mandarins)?**



2. **Quels sont les autres facteurs critiques pour le bon fonctionnement de la CoP?**
3. **Quels sont les facteurs critiques qui font défaut dans la CoP?**
4. **Comment voyez-vous votre rôle dans la CoP? DG et DA et mon rôle**
5. **Quels sont les avantages de la CoP pour vous comme individu?**
6. **Quels outils vous semblent les plus utiles pour la CoP?**
7. **Quelles sont les ressources critiques à mobiliser par la CoP pour atteindre votre objectif (développer les affaires par une meilleure gestion des avoirs)?**
8. **Quelles seraient les meilleures façons de faire les suivis des décisions de la CoP?**
9. **Quels changements avez-vous faits dans votre caisse suite aux échanges de la CoP?**
10. **Qu'est-ce qui vous pousse à vous maintenir regroupés? (quel contexte)**
11. **Avez-vous des commentaires, des questions ou des suggestions suite à l'entrevue?**

Caisse Saint-Georges	11 mai à 14h00
Caisse Rivière-du-Loup	17 mai à 14h00
Caisse Montmagny	19 mai à 8h30
Caisse La Pocatière	29 mai à 13h30
Caisse Centre Nouvelle Beauce	25 mai à 10h00

Caisse Thetford Mines	24 mai 2005 à 15h00
Caisse Rimouski	28 septembre 2005 à 10h00.

Décembre 2006 à avril 2007, entrevues par vidéo-conférence toutes les caisses, DG+DGA (sauf Thetford en personne et La Pocatière pas de DG).

### **QUESTIONS D'ENTREVUE DÉCEMBRE 2006**

- 1. Comment ce que vous avez appris à la CoP depuis 2004 est stratégique pour votre développement des affaires?**
- 2. En quoi ce que vous avez créé est difficile à imiter pour les autres dans le marché?**
- 3. Comment allez-vous garder cet avantage à long terme?**
- 4. Comment votre développement des affaires va changer suite à la CoP?**
- 5. Quelles sont les caractéristiques d'un bon membre d'une CoP pour développer les affaires?**
- 6. Qu'est-ce qui manque au projet pour mieux développer vos affaires?**
- 7. Comment la CoP est perçue dans Desjardins? Pourquoi?**
- 8. Comment la CoP vous avantage ou avantage votre caisse lors de certaines demandes face à la Fédération (une prise de décision, une rencontre à la CoP avec un vice-président, une modification aux politiques,etc)?**
- 9. Comment les invités amenés aux rencontres de la CoP vous ont permis de mieux vous développer?**
- 10. Avez-vous des questions ou des commentaires?**

**RÉSUMÉ DES QUESTIONNAIRES du Groupe des sept:**  
**(5 questionnaires en fonction des rencontres)**

**1.1 Le 8 février 2005** envoi d'un questionnaire (mandarins-questionnaire DA 2-3 février 2005) pour prioriser les 43 pratiques, connaître la satisfaction des membres, la pratique la gestion du rendement a été un exemple d'implantation dans chaque caisse (j'ai pu me faire une idée, mieux l'implanter, terminer ma réflexion, etc).

(mandarins-DA question 8 février en OPEN OFFICE)

J'aimerais obtenir vos commentaires suite à la dernière rencontre.

1. Qu'est-ce que vous avez appris? Et appliqué dans votre caisse?
2. Quelles sont les forces de la CoP?
3. Quelles sont vos suggestions pour améliorer les rencontres de la CoP?
4. Votre satisfaction jusqu'à ce jour?
5. Vos commentaires en général?

J'attends vos réponses d'ici le 1 mars si possible.

**1.2 Le 29 mars questionnaire** pour approfondir la connaissance des membres (G7-questions du 29 mars):

**1. Quelle est l'utilité de mieux connaître les membres de la CoP?**

**Pour vous?**

**Pour votre organisation?**

**2. Comment faire pour mieux connaître les membres?**

**3. Comment pourriez-vous utiliser mieux la CoP ou l'aide de ses membres pour mieux développer les affaires de votre caisse?**

**4. Avez-vous des commentaires ou des suggestions?**

### 1.3 Questions 5-6 juin :

1. En fonction des sujets discutés, est-ce que vous croyez que tous les membres ont apporté une contribution significative? **78%**

	Totalement En désaccord 1	Très en Désaccord 2	Moyennem ent En désaccord 3	En désaccord 4	Moyennement En accord 5	Très en accord 6	Totalement En accord 7
<b>Contribution significative de tous</b>						4	2

2. Pourquoi?

Normande : par les échanges

Maryo : nous avons tous le droit de parole (s'exprimer) sur l'ensemble des sujets.

Nancy : partage à tour de rôle.

Rock : nil

Jocelyn : nous avons pris le temps nécessaire pour vider les sujets, quitte à en reporter à la prochaine réunion.

Carol : chacun à la chance d'intervenir et selon son intérêt sur les sujets traités.

3. En fonction de votre réseau de contacts (personnes) à l'extérieur de la CoP, est-ce qu'il y a une ou des personnes qui auraient pu apporter une contribution significative aujourd'hui? **61%**

	Totalement En désaccord 1	Très en Désaccord 2	Moyennement En désaccord 3	En désaccord 4	Moyennement En accord 5	Très en accord 6	Totalement En accord 7
<b>Mon réseau de contact</b>	1				3		2



2. Est-ce que vous croyez que la productivité de la CoP est forte? C'est-à-dire, pensez-vous que tous les membres ont participé et exploité tous les sujets à fond?

**75%**

	Totalement En désaccord 1	Très en Désaccord 2	Moyennement En désaccord 3	En désaccord 4	Moyennement En accord 5	Très en accord 6	Totalement En accord 7
<b>Productivité de la CoP</b>						5	1

4. Comment aller vous faire pour que la CoP atteigne ses objectifs?

Normande : Respect des planifications sur les sujets et les besoins changeants selon l'évolution du développement des affaires attendus.

Maryo : préparer davantage ma rencontre avant d'arriver à la rencontre, structurer ...

Nancy : étendre ses activités vers les planificateurs financiers, parler de vision future, ressources humaines, aide aux collègues.

Rock : apporter des idées nouvelles, imaginer, éviter la routine, garder un niveau de participation élevé, valider auprès des autres et obtenir les réactions.

Jocelyn : avoir de nouvelles idées, aller questionner les membres plus à fond, me laisser influencer par mes collègues.

Carol : il reste souvent des sujets qui ne sont pas complètement vidés. S'impliquer davantage pour enrichir les discussions.

5. Commentaires

Bon

**1.5 Décembre 2006 à avril 2007, questionnaires remis avec les entrevues :**

1. I. Quelle personne de quelle caisse passez-vous le plus de temps lors d'occasions sociales ou des CoP?

	Totalement En désaccord 1	Très en Désaccord 2	Moyennement En désaccord 3	En désaccord 4	Moyennement En accord 5	Très en accord 6	Totalement En accord 7
Réal Belhumeur							

Nancy St-Pierre							
Maryo Chouinard							
Normande Paradis							
Jocelyn Faucher							
Carol Lamontagne							
Rock Laflamme							

Commentaires :

2. I. SVP, indiquez la caisse qui maintient des relations sociales proches avec la vôtre en dehors des rencontres de CoP?

Rimouski	Rivière-du-Loup	La Pocatière	Montmagny	Centre-de-la-Nouvelle-Beauce	Saint-Georges	Thetford

Commentaires :

3. C. SVP, indiquez la personne sur laquelle vous croyez que vous pouvez vous fier sans avoir peur qu'elle ne prendra pas avantage de vous ou de votre caisse même si elle en a l'occasion?

Réal Belhumeur	Nancy St-Pierre	Maryo Chouinard	Normande Paradis	Jocelyn Faucher	Carol Lamontagne	Rock Laflamme

**Pourquoi :**

4. C. En général, quelle(s) personne(s) de quelle caisse tiendra toujours sa parole qu'elle fait face à vous?

Réal Belhumeur	Nancy St-Pierre	Maryo Chouinard	Normande Paradis	Jocelyn Faucher	Carol Lamontagne	Rock Laflamme

**Pourquoi?**

5. VC. Notre caisse partage les mêmes ambitions et la même vision qu'avec les autres caisses du groupe des sept?

Rimouski	Rivière-du-Loup	La Pocatière	Montmagny	Centre-de-la-Nouvelle-Beauce	Saint-Georges	Thetford

Commentaires :

6. VC. Je suis enthousiaste à l'idée de développer les affaires avec les autres gestionnaires du groupe des sept caisses?

Totalement En désaccord 1	Très en Désaccord 2	Moyennement En désaccord 3	En désaccord 4	Moyennement En accord 5	Très en accord 6	Totalement En accord 7

Commentaires :

7. RE. Avec quelle caisse votre caisse échange-t-elle fréquemment des informations importantes en dehors de la CoP? (par exemple, problèmes de ressources, partage de ressources, d'informations confidentielles ou secrètes, de connaissances, de nouvelles façons de faire, etc)

Rimouski	Rivière-du-Loup	La Pocatière	Montmagny	Centre-de-la-Nouvelle-Beauce	Saint-Georges	Thetford

Commentaires :

8. Avez-vous des commentaires ou des suggestions?



### **DOCUMENTS REMIS ET AUTRES :**

(10 présentations, 1 guide complet caisse-CoP, un guide abrégé CoP, Journal les affaires, enregistrement des courriels d'échange, entrevue avec Larry Smith)

10 Présentations Power Point à chaque rencontre.

9 avril 2005 remise d'un document support aux DGA, description du projet de recherche, statistiques du mouvement et de chaque caisse (rien de significativement différent, sauf ROM pour Rimouski).

Remise d'un guide des CoP en décembre 2006 (demeure inédit)

Novembre 2006, préparation d'un texte pour le Journal des Affaires.

Enregistrement des courriels divers depuis le début.

**Roch Laflamme me suggère de voir M Smith, alors entrevue avec M Larry Smith pour concept LEADERSHIP le 19 juillet 2005 à 11h00, questions :**

- 1. Comment définissez-vous le réseau?**
- 2. Pourquoi avoir un réseau?**
- 3. Comment établissez-vous vos besoins avant de bâtir votre réseau?**
- 4. Quelle est la place de la confiance dans un réseau?**
- 5. Quel est la place du pouvoir dans un réseau?**
- 6. Qui contrôle le réseau?**
- 7. Comment établissez-vous vos critères de sélection d'une personne à mettre dans votre réseau?**
- 8. Quelle est la place de l'émergence, la découverte d'idées ou de personnes, dans un réseau?**
- 9. Comment entretenez-vous votre réseau?**
- 10. Pourquoi les personnes changent dans un réseau?**
- 11. Comment garder un réseau fort et utile?**
- 12. Donnez des exemples de choses extraordinaires que votre réseau vous a apporté?**

- 13. Si vous aviez à conseiller quelqu'un pour bâtir un réseau fort, que diriez-vous?**
- 14. Avez-vous des commentaires, des questions ou des suggestions suite à l'entrevue?**

**ANNEXE I -  
THÉORIES SUR L'INSTITUTION**

#### 2.4.1 *Perspective environnementale ou institutionnelle*

D'un point de vue macroscopique, la place du pouvoir institutionnel ou cognitif semble dominant, il en dégage une forme de degré d'adhésion ou de participation à l'institution cognitive environnementale, comme au respect des lois, des règles, des politiques ou de la répartition du pouvoir dans une société comme le Québec.

En ce sens, l'utilité de l'institution environnementale dans un réseau interorganisationnel peut se comprendre comme l'élaboration de types d'« ingénieries institutionnelles ». Il s'agit de l'art de concevoir des dispositifs institutionnels cohérents avec les fins poursuivies qui sont alignés au monde sur des univers socioprofessionnels, culturels et politiques tout en évaluant, par réciprocité, leur capacité à répondre aux défis contemporains du réseau (développement durable, saine gestion, intérêts sociaux et moraux, etc.) (Institut de la gouvernance).

De toutes les mutations institutionnelles, une nouvelle forme de gouvernance s'insère dans un renouveau institutionnel. Powell et DiMaggio (1991) identifient le renouveau institutionnel en rejetant les modèles rationnels des acteurs provenant des théories sociales et organisationnelles orthodoxes. Ils proposent une gouvernance avec des explications cognitives et culturelles aux phénomènes sociaux et organisationnels. Ils ajoutent que les propriétés supra-individuelles comme les réseaux ne peuvent pas être réduites à des agrégations ou des conséquences directes des attributs ou des motivations individuelles. Les sciences sociales ont longtemps conceptualisé les habitudes d'obligations sociales observables dans le temps comme des institutions. En regardant les institutions en fonction des agents-acteurs et des habitudes prescriptives de leurs comportements, il est possible d'évaluer le degré de conformité de l'agent et la probabilité de répéter les bons comportements, soit son type d'ingénierie institutionnel ou son paradigme institutionnel (Young, 2001). Pour atteindre un niveau acceptable de conformisme institutionnel, Poole et Van de Ven

(2004) propose la socialisation des agents. D'un autre côté, pour changer ou amender une institution soit en améliorer les déficiences institutionnelles, Martinsons (1998) suggère d'utiliser le pouvoir relationnel ou politique. Or, ces déficiences se corrigent ou s'acceptent plus facilement si les amendements sont faits en conformité avec l'histoire et la culture (Thornton, 2004). Cette logique institutionnelle contient les normes, les valeurs et les croyances qui structurent la cognition des acteurs organisationnels et définissent un processus collectif sur comment les intérêts et les décisions stratégiques sont formulées (Ibid, p 82). Une façon de poser un regard sur le passé, historiquement ou culturellement, est possible sous l'évaluation des symboles et de la morale des actions (Weber et Copel, 2009, p.7).

Comme il existe plusieurs logiques institutionnelles, il se crée des opportunités pour la gouvernance interorganisationnelle. En effet, ce phénomène multi-institutionnel provoque des contradictions entre et parmi les différents paradigmes institutionnels; plus il y a de partenaires dans un réseau et plus la latitude ou la marge de manœuvre comportementale et cognitive au processus décisionnel sera grande (Weber et Copel, 2009). Ainsi, une institution n'est pas un système unifié qui dirige les comportements vers une orientation cohérente, il s'agit plutôt d'un ensemble ou d'un répertoire dans lequel les acteurs puisent différentes pièces pour construire une chaîne de comportements (Swidler, 1986: p.277).

Pour l'anthropologue Mauss (1967), la prémisse de toute institution suppose une forme de contrats sociaux qui établissent l'ordre social fondamentalement basé sur le principe de réciprocité en premier lieu et d'utilité en second, dans lequel les facteurs moraux et économiques sont sous-jacents. De fait, les réseaux interorganisationnels peuvent être comparés à deux logiques institutionnelles comme l'utilitaire (le marché) et le moral (social). Le premier réfère à une logique d'amélioration des parts de marché, une maximisation des bénéfices et la poursuite d'une stratégie d'économie des coûts aussi efficiente que possible (Fried et Hisrich, 1995). La seconde logique morale se retrouve dans un engagement relationnel, une

forme de contrat relationnel afin de promouvoir les bons comportements entre les parties. Cet engagement se construit à travers une réciprocité d'échanges ou de soutien moral qui est une façon de rechercher l'équité et la confiance dans la coopération (Weber et Copel, 2009). Un engagement que Polanyi (1957) désigne aussi comme la réciprocité généralisée ou l'institution fondée sur la réciprocité.

En conséquence, le défi des acteurs au niveau de la gouvernance interinstitutionnelle est de trouver des comportements acceptables qu'ils peuvent en tirer des avantages collectifs. Ils doivent se définir des comportements à l'intersection des secteurs ou des différentes institutions dans une société (Thornton 2004:p48). En parallèle, au niveau du processus décisionnel, les acteurs ont accès à une multitude de choix comportementaux : les *schemata*. Selon Friedland et Alford (1991) ces *schemata* peuvent ou ne peuvent pas être cohérents avec les principes organisationnels du secteur ou être en accord avec la profession, le marché, la famille ou l'organisation. Même la logique institutionnelle d'un réseau peut changer ou évoluer. Ainsi, les acteurs organisationnels peuvent agir comme des agents du changement. Ils peuvent connecter d'autres logiques institutionnelles d'autres institutions (secteurs) ou organisations et les utiliser pour interpréter ou résoudre des problèmes de gouvernance dans d'autres (Thornton, 2004).

De même, Arrow (1994) mentionne que tous les modèles économiques institutionnels incluent irréductiblement les concepts et les principes sociaux (p. 2). Ainsi, pour permettre l'efficacité dans un réseau entre les informations ou les signaux et les acteurs, tous ont besoin de temps pour avoir une compréhension et une interprétation communes de la situation, de leurs rôles respectifs, des motifs et des actions alternatives afin de bien agir pour atteindre les objectifs. Or, il arrive que le temps manque ou que la lecture des signaux institutionnels pour gouverner soient limités ou contradictoires. Ainsi, les théoriciens, comme Bendor, Kramer et Stout (1991) soulignent que plus l'environnement est turbulent, plus l'incertitude est élevée et plus les signaux sont contradictoires dans les relations d'échanges. Ceci limite les

stratégies d'actions cohérentes qu'un réseau peut utiliser. Une façon de fonctionner dans ce contexte est de se replier sur des théories préexistantes, des institutions connues, voire des stéréotypes pour agir en présence des autres parties (Bendor et *als*, 1991: p.715).

En d'autres termes, l'objectif des acteurs dans un large système institutionnel est d'innover ou de reproduire des comportements efficaces en provenance d'autres sous-systèmes afin de résoudre des problèmes dans leur sous-système (contexte). C'est une perspective institutionnelle qui cherche à trouver les solutions contextuelles afin de traverser les multiples contextes pour la pérennité du réseau.

Selon Davis et North (1971 p.6-7), un environnement institutionnel est un ensemble de règles politiques, sociales et légales intégrées qui établissent la base pour la production, les échanges et la distribution, par exemple, les règles d'élections, de droits de propriété et de production de contrats. Il semble maintenant y avoir une tradition établie dans la littérature qui connecte les caractéristiques de l'environnement institutionnel aux activités organisationnelles comme le développement des affaires en réseau. Il semble que trois déterminants se démarquent dans l'environnement institutionnel pour favoriser le développement des affaires en réseau notamment l'existence d'infrastructures adéquates, le soutien d'entités crédibles pour sécuriser les échanges et le degré de compréhension des paradigmes institutionnels (*rule of the law*) (Oxley et Yeung, 2001). Cette dernière se comprend plus facilement s'il existe une bonne institution politique (pas de corruption aux politiciens), un système pénal fiable et un ordre accepté' de succession du pouvoir (changement de gouvernement). D'autres parts, les organisations qui œuvrent dans ce régime institutionnel accepte ce système institutionnel de fabrication de lois et de règlements pour contenir les conflits (International Country Risk Guide, 1996). Ceci permet au système économique comme celui contenant le Mouvement Desjardins au Québec d'être organisé et efficient. Il semble admis qu'un réseau évolue avec l'environnement institutionnel dans lequel il se trouve (Williamson, 1996, p.5). Notre

CoP est encadrée par le Mouvement Desjardins, une institution québécoise bureaucratique qui cherche à diminuer les coûts des échanges. En effet, il incorpore un système de sanctions (loi sur les coopératives) accepté et impartial à travers un ensemble d'attitudes envers les affaires (contrats et échanges) qui encouragent l'engagement social et économique comme les réseaux interorganisationnels à se développer à faible coût (North, 1986, p. 236). Un tel système institutionnel procure trois avantages, 1) il diminue les coûts de compréhension des paradigmes institutionnels pour une meilleure prévisibilité ou transparence et stabilité des comportements acceptables, 2) il améliore l'efficacité du système de sanctions ce qui diminue les infractions qui contribuent à abaisser les coûts de construction d'une réputation pour les honnêtes gestionnaires, en conséquence, un système qui augmente la crédibilité des firmes quand les sanctions sont élevées et appliquées, 3) de ceci découle une augmentation de la confiance générale envers les marchés d'échanges, ce qui laisse percevoir une sécurité dans notre système institutionnel d'échanges. Il s'en suit que les réseaux encadrés peuvent être sécurisés pour mettre l'emphase sur les effets disciplinaires d'une perte de réputation à travers un système de sanctions informels (Greif, 1993; Fisman et Khanna, 1998).

Sous le principe de réciprocité institutionnel, même quand une décision génère des retombées adverses pour un partenaire, la procédure seule lui assure, avec le temps, qu'il recevra ce qui est dû de cette relation d'échange (Weber et Copel, 2009, p.547). Ainsi, la norme procédurale basée sur une justice renforce la confiance que les acteurs ont envers les décideurs et leur imputabilité décisionnelle autant que dans l'intention de maintenir le processus relationnel (Sapienza et Korsgaard, 1996).

Dans notre CoP, la relation est établie d'égal à égal (CEFRIO, 2005), ce qui détermine le type d'interdépendance comme une réciprocité (Thompson, 1967). En ce sens que l'attente entre les partenaires est de recevoir autant qu'il en donne. C'est pour cela que la vision commune dans la CoP rallie les partenaires sur le travail à accomplir, les rôles qui seront nécessaires pour y arriver ainsi que la gestion à



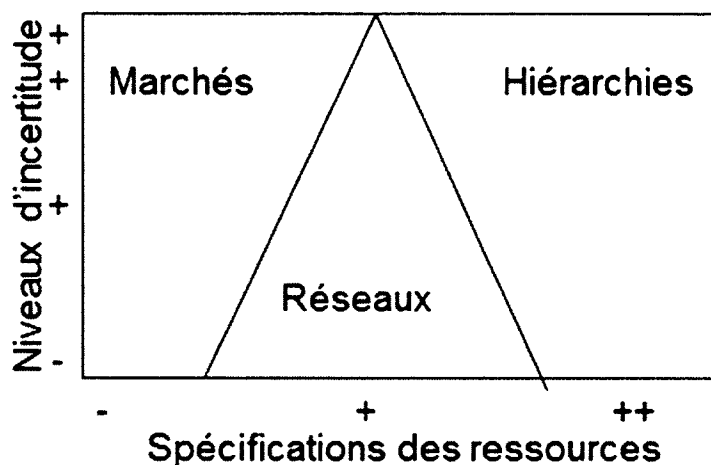
planifier. Cette vision commune est plus facilement assimilée, comprise et adhérente par les partenaires lorsque la relation est exempte de menaces, d'autorité négative ou de contrôles non-planifiés. Ainsi, lorsque la relation est perçue d'égal à égal entre les partenaires, la réciprocité s'installe et le partage des tâches, des rôles et du leadership nécessaires à l'accomplissement de la vision commune devient simplifié (Jiang, 2008).

Au niveau de l'effet stratégique de notre CoP, les relations à long terme ou stratégiques entre partenaires doivent être favorisées pour augmenter la performance des partenaires (Gummesson, 2004; Sharma, Tzokas, Saren et Kyziridis, 1999). L'orientation à long terme a été corrélée positivement avec l'engagement et l'imputabilité des partenaires dans les réseaux (Gundlach, Achrol et Mentzer, 1995; Morgan et Hunt, 1994). La réciprocité dans la coopération est influencée positivement par la communication (Anderson et Narus, 1990) qui à son tour influence aussi positivement l'engagement entre partenaires (Dwyer, Schurr et Oh, 1987); Fontenot et Wilson, 1997). L'impact positif de la coopération, de la confiance et de l'interdépendance entre les organisations dans un réseau sur la continuité des relations à long terme a également été démontré (Ganesan, 1993 ; Kothandaraman et Wilson, 2000).

En ce qui a trait à l'incertitude, elle semble être une partie cruciale pour justifier une relation interorganisationnelle (Powell, 1990; Williamson, 1991). Elle se définit par le niveau d'incertitude perçu par les gestionnaires. Il est largement influencé par la vitesse du changement dans l'environnement d'affaires, par la structure et la position dans le cycle de vie de l'industrie et par le cadre légal et institutionnel dans lequel se déroulent les échanges commerciaux (Lefaix-Durand et al., 2006). L'incertitude se pose lorsqu'il y a de la turbulence du marché ou de la technologie, de l'intensité concurrentielle, de la diversité et de la volatilité de l'environnement (Chen et Paulraj, 2004; Jaworski et Kohli, 1993). Elle se contrôle plus facilement quand des organisations unissent leurs compétences et leurs savoir-

faire contre la compétition afin de demeurer ou d'être dominant dans leur marché (Chi et Holsapple, 2005; Croteau et Bergeron, 2008). La figure 19 démontre que la stratégie en réseau est avantageuse pour contrer l'incertitude par la spécificité des ressources. Selon les risques associés au degré d'incertitude, le mode de gouvernance peut être différent. Ainsi, si les conséquences sont minimes, des clauses contractuels efficaces et une planification adéquate peuvent être implantés à moindre coûts. Si l'incertitude est élevée et les risques de défaut coûteux, une étroite coordination est requise avec plus de contrôles et de dépendance.

Figure 19 - Niveau d'incertitude et réseautage



Source : Williamson, 1991.

En plus, le degré d'incertitude qui entoure les échanges dans un réseau influence le processus décisionnel pour attirer des ressources afin de limiter les risques. L'incertitude peut être reliée à trois éléments dans une communauté de pratique : les individus (communauté), la pratique et le contexte (domaine). Les individus génèrent un problème d'agence, est-ce qu'ils sont compétents, est-ce le bon individu ou est-ce qu'il donne toute l'information nécessaire à innover la pratique? Un problème d'identification ou de sélection des individus et un problème d'incitatif : quel avantage obtient-il d'aider le groupe? Pour la pratique, un problème de différenciation est soulevé : est-ce une pratique qui peut démarquer vraiment le réseau? Est-ce que la rente générée (profits ou satisfaction) est suffisante? Un problème de négociation ou de perception des décideurs entre en compte. Entre les individus et la pratique, il y a le processus de transformation, la participation des membres aux débats, est-ce qu'elle est adéquate? Est-ce que l'opportunisme en est réduit? Enfin, le contexte fait référence à l'environnement institutionnel (North, 1981). Les règles du jeu dans l'arène industriel s'appliquent aussi dans celle du réseau : ce dernier agit selon ses habitudes. Est-ce que les partenaires (nouveaux ou anciens) connaissent ses règles? Est-ce que le marché favorise ce réseau? Est-ce que

les conditions du marché ont changé ce qui rend inutile le réseau? Est-ce que les forces du marché sont trop fortes (protection insuffisante) et détruisent le marché?

Par ailleurs, les réseaux peuvent se former suite aux imperfections du marché. Ainsi, il existe un espace vide entre l'optimisation des transactions du marché, une vision positiviste, et la minimisation des coûts de la hiérarchie par la firme, une vision contrôlant des transactions du marché. Il échappe des transactions qui n'appartiennent pas au conformisme du marché. Certaines transactions s'acquièrent à des coûts moindres que ne le dicte le marché, des opportunités ou des imperfections se créent. Ce type de transactions peut être considéré comme marginal. Or, en y ajoutant des habiletés de négociation, une asymétrie d'informations, les jeux de pouvoir et la possession de ressources valorisées, ces imperfections peuvent devenir fréquentes, à un tel point qu'elles peuvent même conduire à un avantage concurrentiel. Certes, certains réseaux sont formés de partenaires qui peuvent contrôler un marché, donc diminuer ses imperfections. Comme les réseaux sont une forme d'agence ou d'asymétrie d'informations, il se crée pour contrôler les prix d'un marché, donc la rentabilité d'une industrie dans de larges cas. L'accès à un marché, à des ressources ou à des savoir-faire qui se distinguent dans l'industrie, tous sont capables de créer des façons de faire qui répondent mieux aux besoins de la clientèle et qui correspondent aux compétences clés et aux capacités dynamiques des partenaires.

Partant des imperfections de l'économie, l'alliance de compétences et de connaissances des partenaires dans un réseau ouvre l'accès vers d'autres firmes, d'autres acteurs ou contacts dans les marchés économiques, professionnels et sociaux qui ne seraient pas atteints autrement (McEvily et Zaheer, 1999). Une caractéristique de ces contacts ou compétences externes est leurs non redondances, c'est-à-dire que les acteurs rejoints sont souvent hétérogènes au niveau de leurs expériences, leurs antécédents, leurs savoirs et leurs habiletés (McEvily et Zaheer, 1999; Regans et Zuckerman, 2001; Uzzi, 1996). Ce type de compétences élargit le répertoire de solutions disponibles et la probabilité de nouvelles émergences provenant de la

recombinaison de perspectives isolées (Ahuja, 2000; Lapre et Wassenhove, 2001; Pelled, 1996).

Suite aux changements de prix du marché, l'adaptation des firmes est centrale à leur survie (Williamson, 1991), ce que le réseau permet d'atteindre plus rapidement que la hiérarchie (Williamson, 2005). Les changements dans l'offre et la demande d'une commodité reflètent un changement de prix, en réponse, un réseau doit prendre les bonnes actions pour s'adapter ou maximiser son utilité et son profit (Hayek, 1945, p. 527). Les processus d'adaptation des réseaux sont au cœur de la solution par la coopération (Barnard, 1938, p. 6) : l'adaptation des pratiques pour chaque caisse en est un exemple. Pour s'adapter, les réseaux ont besoin d'accéder à un pouvoir de négociation, cependant les coûts inclus dans la durée de la négociation autant que ceux des agents négociateurs (avocats, juges, consultants, etc.) sont majeurs (Grossman et Hart, 1986).

**ANNEXE J -  
THÉORIES SUR LES RESSOURCES DE LA CoP**

#### 2.4.2 Ressources de la CoP

Au niveau des ressources, notre perspective sur la théorie des ressources est dominante dans la littérature stratégique (Newbert, 2007). Elle essaie d'expliquer la performance organisationnelle entre les organisations dans une même industrie (Zott, 2003). Rumelt (1984) a démontré que les différences intra-industrielles dans les profits excèdent celles interindustrielles, ce qui suggère que le réseautage intra-industriel pour le transfert des meilleures ressources entre firmes sont une voie porteuse dans une industrie. Pour cela, les tenants de l'école des ressources soutiennent que les capacités dynamiques (ressources en action) de la firme se doivent d'être alignées avec la dynamique du marché (Helfat et Peteraf, 2007). Ainsi, un avantage concurrentiel peut s'obtenir par l'innovation de pratiques à valeur ajoutée qui sont difficiles à imiter pour la concurrence (Barney, 1986; Dierickx et Cool, 1989; Grant, 1991; Newbert, 2007; Ray *et al.*, 2004; Uhlenbruck *et al.*, 2006; Wernerfelt, 1984). Une façon d'acquérir ces pratiques clés ou d'autres ressources clés passe par les réseaux, ils sont une source importante de différenciation dans la nouvelle ère (CEFRIO, 2005; Ferrary, 2003; Senge, 2004; Soekijad *et al.*, 2004; Wenger *et al.*, 2002),

Cependant, la littérature définit la ressources comme un actif, une capacité, un processus organisationnel, un attribut organisationnel, de l'information, du savoir, etc. avec une multitude de classification (Barney, 1991; p.101). Or, l'avantage que génère une ressource provient de trois critères, une provision qui offre une valeur supérieure face au client, la résistance à la duplication par la compétition et une rentabilité supérieure en est obtenue par l'organisation (Hooley, Greenley, Cadogan et Fahy, 2005). En effet, un des critères de l'utilité d'une ressource organisationnelle est sa rentabilité ou sa création de valeur (Barney, 1991). L'utilité d'une ressource peut être pour la création d'autres ressources organisationnelles, pour vendre ou pour louer à des clients (Wernerfelt, 1989). Pour en faire un avantage concurrentiel à l'externe,

une ressource devient clé si elle répond à des critères clés d'achat pour une clientèle (Coyne, 1986).

En fait, les réseaux mettent en commun un confluent de ressources et de capacités hétérogènes, qui pilotent les bases de l'avantage concurrentiel et de la rentabilité organisationnels (Grant, 1998). Ces ressources peuvent être visualisées comme (a) tangibles, c'est-à-dire comme des intrants microéconomiques comme la terre, le travail, et le capital (Wernerfelt, 1984), (b) intangibles, comme la réputation de l'entreprise, l'apprentissage, les marques déposées, les processus, les pratiques, etc. (Hall, 1993), ou le capital humain, telles que l'expertise, le leadership, la confiance, le pouvoir, etc. (Lawler, 1994; Barney, 1986).

Les ressources intangibles sont souvent considérées comme étant des sources d'avantage concurrentiel, car leur imitation n'est pas aussi aisée que dans le cas des ressources matérielles, comme les usines et l'équipement matériel (Laurent, 2002). Les ressources intangibles sont «incluses» au sein d'une entreprise, par conséquent imparfaitement mobiles, et sont difficiles à évaluer. Johnson et Kaplan (1987) listent les ressources intangibles telles que le stock de produits innovants (Le Groupe L'Oréal, par exemple, possède au sein de chacune de ses marques un portefeuille de produits qui demeurent « en sommeil »), la connaissance de procédés de production flexibles et de haute qualité, le capital humain et la culture d'entreprise et la réputation de l'entreprise, comme étant importantes pour déterminer la différence entre la capitalisation boursière et la somme des capitaux de l'entreprise. Hall (1993) considère également les bases de données, les droits de propriété intellectuelle, et les réseaux personnels et organisationnels comme des ressources intangibles.

Or, même si les pratiques sont considérées comme des ressources intangibles, il semble que la différenciation s'obtient par quatre types de pratiques, notamment par des pratiques pour attirer la clientèle, des pratiques d'innovation dans le marché, des pratiques de gestion des compétences des ressources humaines et des pratiques



réputationnelles (Hooley et *al*, 2005). Toutes les organisations adoptent des pratiques pour promouvoir leur réputation et construire une image positive de leur marque de commerce. Elles y arrivent à travers la promotion, la représentation personnelle (*PR*), les commandites, la publicité, la vente personnalisée, les garanties, etc. Cependant, la clé réside dans comment ces pratiques (réputation) sont gouvernées pour développer les affaires (Fahy, Hooley, Greenley et Cadogan, 2006).

Outre les ressources intangibles comme les pratiques interorganisationnelles, un réseau procure aussi des ressources tangibles. Ces dernières proviennent souvent d'une entente entre les partenaires. Elles sont les ressources matérielles, physiques, financières et humaines. Elles sont les instruments ou les média essentiels par lesquels circulent les ressources intangibles, par exemple, les bâtiments, les équipements, le matériel, les téléphones, les ordinateurs, les salles de réunion, le site intranet, les procès-verbaux, etc. Outre le savoir possédé par les ressources humaines, elles peuvent être facilement imitées et procurent ainsi un avantage concurrentiel temporaire. Ces ressources forment les infrastructures qui facilitent les innovations de pratiques. Ces dernières font partie des ressources intangibles émergeant du savoir interorganisationnel, des réseaux transactionnels ou relationnels, ainsi que par toutes les dimensions sociales, économiques et culturelles.

En fait, la théorie des ressources stipule que des ressources uniques ont les caractéristiques d'être rares, précieuses, inimitables, non-échangeables et non substituables tout en étant spécifiques (Barney, 1991). Pour cette raison, les pratiques sont des ressources intangibles ou invisibles qui sont souvent la seule source d'avantages concurrentiels qui demeurent avec le temps (Itami, 1987, p.1). L'avantage des réseaux est de gouverner l'innovation de pratiques clés et soutenir leur intégration organisationnelle (OCDE, 2000; Wenger, 1998).

Une particularité de notre étude de cas est qu'elle est formée par un réseau de gestionnaires. Ainsi, un avantage concurrentiel devient stratégique et tant à perdurer

dans le temps si les gestionnaires s'en accaparent, du moins en partie (Ghemawat, 1991; Peteraf, 1993). En effet, les capacités des gestionnaires sont des ressources clés parce qu'elles peuvent générer une rente à valeur ajoutée et sont difficiles à imiter (Castanias et Helfat, 1991). En ce sens, les pratiques provenant des gestionnaires deviennent clés surtout lorsqu'elles sont bien gouvernées (Mahoney, 1995). Ainsi, ces compétences managériales en réseau apportent des pratiques utiles à l'organisation, ces compétences clés deviennent des capacités dynamiques (Prahalad et Hamel, 1990). Ces dernières poussent à globaliser l'organisation non pas comme des pratiques de transformation et de conception de produits et de services, mais bien comme une organisation qui possède des pratiques qui trouvent des solutions aux problèmes de sa clientèle (Gibbert, Golfetto et Zerbini, 2005).

Par ailleurs, une des ressources intangibles qui est la cause principale des échecs en réseau est le pouvoir (Fung, 2002; Mintzberg *et al.*, 1996). Les gestionnaires sont spécifiquement liés à ce type de ressources par leurs pratiques politiques (Mintzberg, 1986). L'asymétrie d'information ou la rétention de ressources valorisées est un bon exemple de pouvoir (Collerette, 2001; Jensen et Meckling, 1976). Dans cette optique, Thorelli (1986) a identifié cinq sources de pouvoir en réseau, notamment économiques (parts de marché, performance, monétaire, etc.), technologiques (IT dédié), par l'expertise (façon de faire unique), la confiance (relation à long terme) et la renommée (service à la clientèle, qualité des produits, offre intégrée, etc.). Par exemple, Itami (1987) observe que les pratiques qui développent une technologie particulière, accumulent de l'information sur la clientèle, améliorent la marque de commerce ou la réputation et maintiennent une culture collaborative sont de puissants pouvoirs compétitifs.

Ainsi, plus une organisation gouverne ses pratiques clés (ressources intangibles) en réseau et plus elle obtient un avantage concurrentiel à long terme (Villonga, 2004). Pour y arriver, nous identifions ces ressources comme étant utiles, en quantité suffisante, disponibles et servent à produire d'autres ressources

organisationnelles. Sans une bonne gouvernance du réseau, les pratiques se transforment en rigidités dynamiques (Leonard-Barton, 1992). Par exemple, les types de pratiques et d'informations échangées dans un réseau peuvent ne pas être pertinentes, désuètes ou même devenir problématiques si elles ne sont pas bien gouvernées (Christensen, 1993). Tous les auteurs s'entendent à ce que même si un réseau innove des pratiques clés, seul sa gouvernance peut les rendre efficaces et en faire une différenciation (Amit et Shoemaker 1993; Grant 1995; Wernerfelt, 1995). Or, les réseaux doivent éviter les transferts de pratiques radicales ou les innovations radicales, car elles détruisent l'utilité des ressources organisationnelles (existantes) ou le savoir architectural (Henderson et Clark, 1990).

Spécifiquement à la gouvernance des pratiques clés dans un réseau, en plus de cibler l'acquisition de ressources intangibles, elle peut aussi se rabattre sur plusieurs processus isolés qui servent de protection : la deuxième façon de maintenir un avantage concurrentiel (Rumelt, 1984). Ils sont des ressources intangibles qui se retrouvent sous quatre dimensions comme la culture (normes, confiance), les capacités relationnelles, l'asymétrie d'information et les droits de propriété (Hooley et Greenlay 2005 ; Denrell, Fang, et Winter, 2003). Tous ces aspects sont directement ou indirectement le résultat des capacités relationnelles (Hooley, Greenley, Cadogan et Fahy, 2005).

Au niveau de la nature des échanges des ressources en réseau, elle est en fonction de la qualité, de la forme, du type ou des caractéristiques de la relation entre les partenaires du Groupe des sept. Mise à part l'environnement, elle s'adapte d'une part selon les modalités de l'échange et d'autre part selon les comportements des partenaires. Le premier est externe aux individus, comme la distance géographique (Porter, 1998), le nombre de rencontres ou le niveau d'interdépendance des pratiques de la communauté de pratique. Le second est un facteur intrinsèque qui se décrit autour de la confiance entre les individus. Il intègre l'honnêteté, l'opportunisme, la prévisibilité, la compétence et la confidentialité de certaines informations clés

échangées. Le mélange des modalités et du comportement ajouté à une notion temporelle établissent le type d'échanges entre les partenaires.

Une des ressources intangibles centrale de la nature des relations se mesure par une forte confiance ou l'encastrement des relations. L'encastrement est sans doute le construit le plus important dans la littérature sur les réseaux (Yli-renko, Autio et Sapienza, 2001; Granovetter, 1973; Kale, Singh, et Perlmutter, 2000; Larson, 1992; Luo, 2001; Macaulay, 1963; Madhok, 1995; Ring et Van de Ven, 1994; Seabright, Levinthal, et Fichman, 1992; Zaheer, McEvily, et Perrone, 1998). Il incorpore une forte confiance entre les partenaires ce qui est évalué par un fort degré de réciprocité des échanges (Granovetter, 1973; Gulati, 1995; Uzzi, 1999). L'encastrement devient une forme de bouclier pour contrer les effets négatifs internes (conflits) ou externes (politiques) au réseau. Il facilite la résolution des conflits, il sécurise les relations d'échanges à long terme et favorise la continuité (Folta, 1998). Selon Butler (1991) l'encastrement des relations signifie de répondre adéquatement et à temps aux demandes des autres, d'être proactif dans la solution face aux attentes des autres, de prendre du temps pour mieux connaître les autres, de comprendre, voire d'acquiescer à leurs perspectives, leurs idées et leurs circonstances afin que le respect et l'appréciation des signaux des autres deviennent des valeurs partagées et acceptées. Cela signifie aussi d'effectuer des efforts au-dessus des attentes du partenaire sans retour immédiat (simplement pour la relation ou le don de soi). Un tel comportement génère une perception d'une profonde attention et d'intérêts envers les autres partenaires. Ces comportements coopératifs construisent un lien fort de confiance qui est plus fort que les ententes contractuelles préétablies (Gulati, 1995). Même si ces comportements se perçoivent au niveau des individus, la culture organisationnelle peut les encourager notamment lorsque que l'entraide, la coopération et l'équité sont promues, de ce fait, il est probable qu'ils se répètent en réseau (Barney et Hansen, 1994).

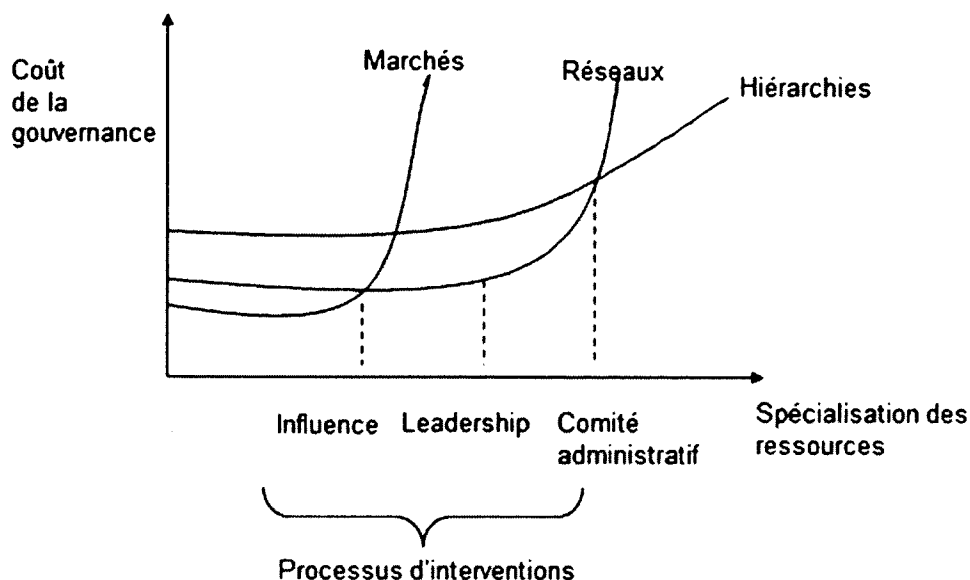
Suite aux modalités et aux comportements dans l'échange, soit au niveau d'encastrement, la littérature identifie deux types d'échanges : l'échange transactionnel et l'échange relationnel (Dwyer et *als*, 1987). Ces relations dites transactionnelles et collaboratives (Anderson et Narus, 1990) sont possibles suite à une institution basée sur la réciprocité économique et sociale respectivement (Weber et Copel, 2009).

Le premier type d'échange se définit selon le coût des transactions ou de production (Williamson, 1985). Comme une communauté de pratique requiert des investissements stratégiques en provenance de hiérarchies, ils doivent demeurer raisonnables et justifiables. Pour cela, la participation dans la CoP vise la productivité pour contrôler le temps des rencontres (débats), minimiser les déplacements ou les coûts pour les caisses. On minimise par la gestion du temps dans la CoP en termes d'horaires des rencontres, de déplacements, de préparations, du temps de parole de chaque DGA et du suivi. Ainsi, il est pertinent d'introduire la perspective d'efficience du Groupe des sept pour innover des pratiques. Ce sont des artéfacts comme l'ordre du jour, la location et la préparation de la salle ou du matériel qui est nécessaire à la rencontre comme les repas, les activités aux heures d'arrivées et de départs, l'identification de l'animateur et du secrétaire, la confirmation des présences, etc.

En ce qui a trait à la gouvernance des réseaux, elle a été fortement étudiée du point de vue de la théorie des coûts de transaction (Dyer, 1996a, 1997; Gulati, 1995; Hennart, 1988; Kogut, 1988; Pisano, 1989, 1990; Parkhe, 1993; Stump et Heide, 1996, Williamson, 1985, 1991a, b). Le mode de gouvernance explique la logique du réseau (Williamson, 1991, p. 26). Comme la transaction est l'unité de base d'analyse économique (Commons, 1934), elle tend à expliquer la gouvernance d'un réseau par l'opportunisme; une approche minimaliste en découle (Kogut, 1988). Cette perspective vise à évaluer les processus les plus économiques du Groupe des sept pour se gouverner, une analyse comparative (marché vs hiérarchie) est donc impliquée (Williamson, 1991), en plus d'une vision globale (institution) du Groupe

des sept afin de l'arrimer sur l'innovation tout en minimisant les coûts de fonctionnement de leur système (Arrow, 1969, p. 48). Ces coûts varient en fonction de la fréquence et de l'incertitude des transactions, ainsi que du type et du degré de spécificité des ressources dans la transaction (Williamson, 1979). Cette dernière est fortement décrite dans la littérature. Elle procure des avantages à la firme par sa spécificité des ressources, selon six éléments 1) la location géographique, 2) ses caractéristiques physiques, 3) la compétence humaine par le savoir-faire, 4) la réputation d'une marque, 5) une ressource dédiée (*customised*) et 6) la désuétude ou l'amplitude temporel (valeur dans le temps). Cette notion de spécificité crée la dépendance de la caisse et établit certains risques contractuels à se mettre en réseau. L'avantage de cette spécificité prend sa signification lorsque les coûts rattachés à la gouvernance sont compensés par une économie de coûts de production et/ou une augmentation des revenus (Riordan et Williamson, 1985). Dans une autre approche, l'économie des coûts de transaction ou de production regarde aussi l'élimination des pertes (Knight, 1941, p. 252; Williamson, 1991, p.8). En d'autres termes, est-ce qu'il y a des pertes (de temps) dans la gouvernance du Groupe des sept? Est-ce qu'elle est plus économique que si elle était effectuée par une caisse ou par des contrats du marché comme avec la Fédération? En concordance, la théorie des coûts de transaction a été développée presque entièrement en référence avec les économies capitalistes nord américaine (Hamilton et Biggart, 1988) comme notre cas.

Figure 20 - Coûts de la gouvernance versus la spécialisation des ressources



Source: Menard, 2002

Ainsi, la figure 20 démontre qu'il existe une zone (K1 à K2) qui justifie un net avantage concurrentiel d'entrer ou de maintenir la gouvernance d'un réseau en fonction des coûts du marché (K1) et de ceux de la hiérarchie (K2). L'accès à de multiples compétences gratuites par la CoP offre un avantage sur la caisse (coûts d'employés) ou le marché (consultant ou Fédération). Ce qui présume qu'une forme d'évaluation constante est requise afin de toujours comparer les coûts d'une gouvernance en réseau en fonction de ceux du marché ou de la hiérarchie. En ce sens, le Groupe des sept évalue ses frontières entre la façon la plus rentable d'obtenir les pratiques clés de la Fédération (marché) ou les développer simplement dans la caisse (hiérarchie). En tout temps, des changements peuvent survenir ce qui donnerait un avantage au marché ou à la caisse et terminerait les activités en réseau.

Aussi, la gouvernance du réseau vise à s'adapter aux changements du marché et se distingue par ses processus d'incitatifs et de contrôle qui sont soumis à

l'institution ou au régime de lois contractuelles (Williamson, 1991). Un bon incitatif se produit quand les conséquences sont intimement liées aux actions (Williamson, 1988). Or, un contrôle est souvent administratif comme la mesure, les contraintes entourant le rôle ou les pénalités. Les réseaux diminuent leur système d'incitatif lorsqu'ils augmentent leurs contrôles par exigences de la hiérarchie (Williamson, 1991). L'incitatif est plus fort dans le marché que dans la hiérarchie du fait qu'une intensification dans la coopération apporte des effets collatéraux non désirables détectés par des contrôles internes croissants (Williamson, 1988). De ce fait, un processus d'accommodation ou de réciprocité entre les parties compense parce que le niveau de rémunération (financière) sera le même qu'il fasse ceci ou cela. Un manque d'accommodement entre les parties ne sera pas perçu comme un excès de zèle mais bien comme une prédilection à introduire des comportements non coopératifs, comme l'opportunisme. Sans accommodement (réciprocité), les relations à long terme sont détruites. En résumé, les attributs de la gouvernance en réseau (tableau 29) facilitent une meilleure utilisation des ressources des hiérarchies (spécialisation) en les risquant entre d'autres partenaires en réseau. Ce dernier est mieux placé pour trouver de meilleures opportunités dans le marché et les adapter à la nouvelle institution changeante. Il y arrive à travers de meilleurs incitatifs (encouragement des pairs) tout en évitant de longs et coûteux processus de contrôle.



Tableau 29  
Attributs de la gouvernance entre hiérarchie, réseau et marché

	Marché	Réseau	Hiérarchie
Incitatifs	++	+	0
Contrôle	0	+	++
Opportunités	++	+	0
Spécialisation	0	+	++
Adaptation institutionnel	++	+	0

++= élevés, + moyen, 0=faible.

Source : Williamson, 1991.

Par ailleurs, la mise à risque des ressources pour le Groupe des sept désigne, entre autres, des savoir-faire et des compétences des DGA. Ce risque permet d'accéder à l'innovation par la CoP des DGA. Ceci occasionne deux problèmes, les droits de propriété mentionnés précédemment et les délais pour innover, notamment l'efficacité. Ce dernier est encore plus crucial si la forme de réseau se construit autour de l'apprentissage en action (*learning-by-doing*) ou lorsque la réactivité de l'organisation se fait en temps réel (Williamson, 1991). Il y a une limite à imiter des partenaires (Williamson, 1975), surtout lorsque la spécificité organisationnelle des pratiques est requise (Chandler, 1962), ce qui rend l'innovation en temps réel comme essentiel dans le Groupe des sept. La notion de temps réel se décrit comme le degré immédiat d'applicabilité de la pratique clé dans la caisse. Par exemple, après une rencontre de la CoP des DGA, la pratique coaching est immédiatement applicable dans chacune des caisses en fonction de chacune de leur particularité ou de leur spécificité. Par exemple, ALP rencontre chacun de ses employés pour le coacher sur ses objectifs de ventes au cours d'un mois, alors que RDL coacher les employés moins performants (moins de ventes) à la semaine et les plus performants au mois. THE coacher au besoin ses employés et forme des partenariats qu'il suit au mois entre les plus performants et les moins performants pour qu'ils se coachent entre eux. Ainsi, la pratique clé du coaching est maintenant mieux appliquée avec régularité et constance,

alors que la façon dont elle l'est dans chacune des caisses diffère. Le Groupe des sept est un nouveau réseau qui est une solution à des problèmes récurrents d'échanges (Eccles, 1981) notamment trouver les meilleures pratiques sur le marché, ce qui laisse entrevoir que lorsque ces problèmes seront résolus, le réseau perdra sa mission et sera dissout.

Il appert que les contrats légaux procurent des moyens limités pour gouverner un réseau. Tous les contrats dans les réseaux impliquent une dimension relationnelle entre les partenaires pour permettre des échanges réguliers sur de multiples facettes, plusieurs étant inconnus à l'avance (Goldberg, 1976). Or, les réseaux par leurs ententes (contrats légaux ou relationnels) contribuent à solutionner cinq problèmes. En premier, au niveau des partenaires, ils incluent les intérêts de tous dans un arrangement multipartite, ce qui rend plus difficile la mesure et la dépendance, or, permet plus de comparables et le parangonnage (*benchmarking*) entre les partenaires; ce qui se rapprocherait des conditions concurrentielles du marché. En second, au niveau de la longévité du réseau, plus un réseau perdure, plus il devient encadré et plus l'intensité ou les coûts de la gouvernance sont moindres (Dyer, 1996). En troisième, une forme de contrat tacite comme certaines ententes non-écrites communes se pose entre les partenaires notamment afin d'assurer un engagement observable (participation à la CoP), de standardiser différentes activités d'échanges (rencontres, ordre du jour, procès-verbal, rencontres DG-DGA), d'assurer un certain contrôle de la qualité (pratique clé) et de développer une uniformité (parole à tour de rôle et satisfaction des membres) afin de réduire les coûts identifiés pour mesurer le réseau. Ceci distingue les réseaux en ce sens qu'ils ne sont pas basés que sur l'économie des coûts comme le sont les marchés. Les réseaux permettent de préserver l'autonomie légale de chaque partenaire, ce qui diminue la nécessité de la mesure parce que chacun la fera avec les retombées (pratiques). Dans ce sens, le réseau n'est pas une hiérarchie, ni un marché, il construit son identité entre les contraintes de la hiérarchie (partenaire) et celles du marché (règles du jeu des échanges). En quatrième, l'adaptabilité ou la réactivité des partenaires au marché est nettement améliorée, parce

que les réseaux sont déconnectés des prix du marché (*spot market*) et bénéficient d'une zone de tolérance (Williamson, 1985). Ils sont des moyens de négocier ou de renégocier les prix du marché pour se différencier. Les résultats de cette négociation ou renégociation créent une provision (arguments clés décisionnels) dont chaque partenaire devient un agent pour améliorer sa position sur le marché (meilleur prix, coût ou profits). En cinquième, partant du fait que tous les contrats sont incomplets, d'autres modes de protection des échanges dans le réseau sont construits par émergence. Ils peuvent être formels, comme des sanctions financières ou l'otage financier (Klein, 1980) ou des investissements spécialisés pour garantir l'engagement mutuel (Williamson, 1983). Ils sont souvent informels ou relationnels (Braddach et Eccles, 1989) ou réputationnels (Kreps et Wilson, 1982). Plusieurs auteurs voient la confiance comme un moyen de sécuriser les échanges dans l'incomplétude des contrats (Braddach et Eccles, 1989; Zucker, 1986). Comme la confiance émane d'échanges répétés dans le temps, par ricochet, une réputation se crée dans le réseau entre les partenaires (Greif, 1993; Ouchi, 1980). La confiance peut aussi se comprendre par l'accumulation ou la réciprocité soit par la perception de recevoir autant (en qualité ou quantité) que de donner (Axelrod, 1984; Williamson, 1991). Ceci remplace la lourdeur des contrats légaux et minimise les coûts de transactions pour diminuer les comportements opportunistes entre différents partenaires comparativement aux coûts d'administration des ressources dans une seule organisation (Klein, Crawford et Alchian, 1978).

Selon Barthelemy, Fulconis, et Mothe (2001), la théorie des coûts de transaction explique l'efficacité d'un réseau et omet les perspectives informelles ou relationnelles axées sur l'efficacité. L'efficacité et l'efficacité posent un regard sur l'économie des coûts et la création de valeur respectivement. Les travaux les plus riches et fréquents pour la création de valeur sont basés sur la théorie des ressources (compétences) et l'apprentissage en réseau. En d'autres termes, les ressources clés de la firme sont mises en mutualité, pour une similarité d'intérêts ou de ressources et par une homophilie structurel comme les sept caisses de grandes tailles du Groupe des

sept. Elles regroupent des compétences combinatoires multipartites pour accélérer l'innovation par l'apprentissage en réseau. Un manque de recherches empiriques au niveau des ressources et de l'apprentissage en réseau est évident.

En plus, certaines conditions sont nécessaires avant de passer du type d'échanges par les coûts de transactions vers la relation. Cette dernière est une approche maximaliste qui complète celle minimaliste et peut être utilisée afin de créer des occasions d'échanges (Zajac et Olsen, 1993; Barney et Hansen, 1994; Dyer et Singh, 1998; Wright et als, 2000). Ces conditions sont atteintes lorsque les menaces opportunistes dans un réseau stratégique sont minimales, le formel laisse place à l'informel et l'approche maximaliste devient un meilleur choix (Hill, 1990; Donaldson et Davis, 1991; Heide et John, 1992; Zajac et Olsen, 1993; Ghoshal et Moran, 1996). Pour que l'opportuniste soit minimisé, les capacités coopératives et la loyauté doivent être élevées pour permettre une réciprocité ou une symétrie d'informations et une complémentarité (spécificité) des compétences afin d'augmenter le développement (occasions) d'affaires (Hansen, Hoskisson et Barney, 2008). La confiance ou la loyauté dans un réseau souligne un haut niveau d'attentes sur les comportements futurs et sur l'action collective (Axelrod, 1984; Gambetta, 1988; Hosmer, 1995; Lewis et Weigert, 1985; Madhok, 1995; Sabel, 1993; Sako, 1992). Comme le niveau de confiance varie d'une relation à l'autre, autant d'un réseau à l'autre qu'entre les partenaires, le niveau de gouvernance requis varie (Hill, 1990). La dualité entre la loyauté et l'opportunisme génère des principes et des valeurs internes au réseau; elle est couteuse à imiter du fait qu'elle est une forme d'ambiguïté causale et de complexité social; la loyauté d'un partenaire est la perception des autres partenaires sur le mérite ou non de leur confiance (Barney et Hansen, 1994).

Suite à la mise en place d'un bon degré de confiance, notamment par l'encastrement des relations dans le réseau, la gouvernance relationnelle devient un choix judicieux. Elle soutient les débats de la pratique de la CoP. Elle évite d'être une

pratique administrative ou qui diminue les coûts de transaction, car la vision commune des partenaires est qu'elle développe les affaires, une perspective maximaliste par l'innovation ou par la valeur ajoutée. En ce sens, nous introduisons l'échange relationnel pour répondre à la valeur ajoutée de la CoP. Nous utilisons la théorie du capital social (Coleman, 1988) pour nous appuyer dans l'échange relationnel. Elle identifie que la gestion des relations ou des liens entre les partenaires (DG, DGA) augmente la qualité des pratiques ou l'innovation de la CoP. Cet aspect fait référence à l'accomplissement des rôles des partenaires du Groupe des sept. Au niveau micro des DGA, ils ont une compétence comme gestionnaire intermédiaire qui doit être confirmée lors des débats, chacun doit apporter sa contribution. Puis, l'animateur de la CoP maximise la pratique en s'assurant que tous les DGA participent aux débats. Le secrétaire fait état des pratiques dans une réification qui est partagée avec les DG et tous les autres gestionnaires de la caisse, notamment lors de discussions aux comités de gestion. Pour arriver à identifier les pratiques à valeur ajoutée, elles sont formulées par les DGA et validées par les DG. Une vision stratégique en découle du fait que ces pratiques sont utiles pendant plus d'une année aux sept caisses. Nous donnons comme exemple le coaching, les réunions de vente, la rentabilité des membres, les objectifs aux employés, la satisfaction des membres, les références de produits ou de services entre les trois secteurs des caisses, etc. Au niveau de la gestion relationnelle des conflits, elle est au cœur de la pérennité de la CoP (Wenger et *als*, 2002). Pour les prévenir, la littérature propose de rendre imputable chaque décideur (DGA) autant envers les autres DGA (ou DG) qu'envers les parties prenantes (ex :Weber et Copel, 2009). Pour s'assurer que les décideurs de la CoP prennent les bonnes décisions, leur validation par une autorité comme le soutien des DG envers leur DGA ou la CoP devient une forme de contre validation qui est importante dans le processus décisionnel stratégique du Groupe des sept.

Du point de vue des pratiques dans la CoP, elles sont comme des processus dans un réseau qui visent à solutionner l'écart entre les problèmes d'idées et d'actions (Obstfeld, 2005). Des idées émanent l'innovation dans les réseaux. De l'innovation

implique le défi de l'action collective des partenaires pour l'adapter et se différencier. Ce processus augmente la réactivité ou l'ambidextrie du réseau, soit sa capacité simultanée d'aligner les objectifs du réseau (pratiques) tout en les adaptant aux changements environnementaux (Gibson et Birkinshaw, 2004). La réactivité du réseau provient de sa rapidité à agir. Les réseaux qui agissent rapidement possèdent une forte confiance entre les partenaires par des liens forts. La spécificité ou l'applicabilité des pratiques dans le Groupe des sept aide à atteindre cette capacité. Ces liens forts réfèrent à un haut niveau de confiance, de réciprocité et de proximité des interactions qui s'expriment par une toile de liens serrés entre les participants (Kale *et als*, 2000). En plus, la rapidité à agir se situe au niveau de la résolution des conflits, voilà pourquoi une telle confiance est un pré-requis critique pour les résoudre (McEvily et Marcus, 2005). La rapidité se mesure sur la qualité des débats dans la CoP, elle s'améliore quand le degré d'une telle cohésion entre les participants est élevé, cela augmente la volonté et la motivation à s'investir en temps et en efforts pour échanger des connaissances avec les autres (Regans et McEvily, 2003). Un tel niveau d'encastrement procure les conditions nécessaires d'une forte synergie du groupe qui diminuent les erreurs et amplifient la vitesse et la qualité des solutions par l'assistance réciproque ou l'entraide continu (Hansen, 1999). Cela implique une intensité dans l'action collective par une cohésion sociale pertinente (Gulati et Singh, 1998). Cette dernière éloigne la rationalité sur les coûts de transaction des pratiques de la CoP parce qu'elle dissipe les comportements opportunistes (Yli-Renko *et als*, 2001). Une incidence de ce niveau de cohésion sociale est qu'il place un climat global qui facilite l'efficienne communicationnelle, donc améliore la gouvernance relationnelle (Dyer et Singh, 1998).

Pour les caisses, la qualité de service se fonde sur la compétence de ses employés, la matière grise (Drucker, 1995). Ces compétences s'améliorent par les compétences en réseau (Senge, 2004). L'avantage des réseaux est de permettre le transfert du savoir autant que du savoir-faire entre organisations (OCDE, 2000). Ce savoir et savoir-faire se transfèrent plus facilement par la qualité de la relation dans le

réseau ou du capital social (Putnam, 1993; Halpern, 2005). En plus, quand la réputation d'une marque de commerce, notamment Desjardins, est basée sur la qualité de ses services (ou produits) qui provient directement de la qualité de prestation des employés, la formation et les compétences en réseau représentent un facteur clé dans la capacité de maintenir et d'établir la réputation organisationnelle, donc celle du réseau (Menard, 1996; Raynaud, 1997; Raynaud, Sauvée et Valceschini, 2002).

Au niveau de la littérature sur la gouvernance relationnelle, elle se concentre sur les processus et la confiance (Larson, 1992; Sako, 1992; Ring et Van de Ven, 1994; Gulati, 1995; Zaheer et Venkatraman, 1995; Lane et Bachmann, 1996; Dyer, 1997; Dyer et Singh, 1998) Ces recherches ont généralement posées un regard sur la confiance plutôt exogène au réseau, comme l'expérience passée, la répétition de transactions, l'arrangement social ou institutionnel et les mécanismes de gouvernance. Une gouvernance axée sur les occasions d'affaires se décrit comme des échanges de relations (Ring et Van de Ven, 1992), une rente relationnelle (Dyer et Singh, 1998) ou une gouvernance relationnelle. Elle représente les capacités coopératives qui apparaissent comme une solution aux échecs des réseaux (Bleeke et Ernst, 1991). Ces capacités réfèrent aux habiletés à reconnaître les occasions d'affaires, à sélectionner les partenaires potentiels et à les gouverner efficacement (Kale et al, 2002). Une perspective réseau basée sur les compétences et les capacités des partenaires est cohérente avec notre théorie des ressources (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Les partenaires dans un réseau ont tendance à faire ce dont ils ont les capacités de faire (Dierickx et Cool, 1989). De fait, la compatibilité des partenaires se rattache à la vision commune, aux standards d'éthiques ou aux intentions stratégiques similaires (Hitt, Ireland et Hoskisson, 2007).

En ce qui a trait à la gouvernance relationnelle, elle est une forme d'élargissement du concept de gouvernance pour le rendre plus sociale. Elle réévalue les barrières de la liberté démocratique. Elle permet d'un côté de rendre visible les éléments contradictoires, notamment, qui est l'individu, qui le représente

politiquement, qui l'administre, comment son équité ou sa liberté est affectée? D'un autre côté, elle permet de réintroduire la liberté de l'individu à se prendre en main pour l'aider à réguler des problèmes sociaux qui le concerne (Sorensen, 2002). Certains auteurs proposent que la gouvernance de stratégies interorganisationnelles mette l'emphase sur la qualité des relations entre les parties prenantes, soit une gouvernance relationnelle (Zaheer et Venkatraman, 1995). Lorsque cette relation se transfère en une structure qualifiée d'une intégration virtuelle (courriels communs, site commun, activités communes, etc.), les partenaires augmentent la rapidité d'accès à des informations clés entre eux et le marché, ce qui leur apporte une meilleure prise de décision collective. Cependant, pour que ces informations clés puissent mener à une meilleure flexibilité des partenaires, la gouvernance doit solutionner les problèmes de hiérarchie et de coopération entre les partenaires (Wang et Wei, 2007). Le modèle traditionaliste de la gouvernance interorganisationnelle qui repose sur un entre-deux, le marché et la hiérarchie par une gouvernance avec des contrats et la centralisation des décisions ne semble pas répondre à la réalité. Or, un modèle basé entre les coûts de transaction et le relationnel semble mieux s'adapter à ce type de gouvernance (Zaheer et Venkatraman, 1995). Une approche sur les réseaux serait de diminuer l'importance de la théorie des coûts de transaction dans une relation interorganisationnelle parce qu'elle explique mieux les hiérarchies et les marchés. En effet, dans un réseau de partenaires, les coûts de transaction auraient pour conséquence de viser la minimisation des coûts ou de limiter ses investissements, le temps ou avoir une perspective limitée aux bénéfices de son organisation. Cela provoquerait des perspectives opportunistes qui sont biaisées par leur hiérarchie, comme mettre l'emphase sur le contrôle, la structure, les rôles ou la productivité. Voilà pourquoi afin de compléter la théorie des coûts de transaction pour les réseaux, il est proposé une théorie axée sur la valeur des transactions (Barthelemy et *als*, 2001). Elle cherche à maximiser la relation, les bénéfices de la synergie pour y extraire le plus de valeur possible. Elle met l'emphase sur les processus ou les façons dont les partenaires s'échangent et créent de la valeur entre eux (Zajac, 2007). La perspective relationnelle peut s'ancrer dans la théorie du capital social, une ressource



de la firme en réseau. L'utilisation du capital social dans la gouvernance de réseau permet de solutionner les irrégularités du marché et celles de la hiérarchie en amenant des solutions contextualisées, adaptées aux conditions sociales et non pas généralisées, en plus de répondre aux conditions légales des marchés sans être imposées ou uniformisée à tous les partenaires comme le propose la hiérarchie (Chisholm et Nielsen, 2009).

Plus précisément, les processus de gouvernance relationnelle sont définis par des ententes informelles et des codes de conduite non écrits qui affectent directement les comportements des partenaires du réseau (Baker, Gibbons, et Murphy, 2002, p.40). Selon cette approche relationnelle, l'avantage concurrentiel en réseau ne viendrait pas que des compétences des partenaires mais surtout de la force de la relation entre eux (Dyer et Singh, 1998; Gomes Casseres, 1984; Smith, Carroll, et Ashford, 1995; Lavie et Rosenkopf 2006). Il semble que les réseaux créent leur force à travers les avantages de la gouvernance de connaissances plus tacites (Spender, 1996; Zhao, Anand et Mitchell, 2004).

Il en découle, qu'une bonne gouvernance vise autant à minimiser les coûts qu'à augmenter la valeur (Garel, 1998). Comme le type de gouvernance est différent d'un réseau à un autre (Fama et Jensen, 1983; Hill, 1990) et que l'intégration des intérêts des parties semble être une voie porteuse (Mintzberg, Jorgensen, Dougherty et Westley, 1996), nous pensons qu'une gouvernance qui adhère naturellement au réseau (Groupe des sept) est avantageuse (Freeman, 1997). En effet, plus une gouvernance est imposée et plus elle provoque des ajustements réguliers et coûteux pour ses partenaires (Williamson, 1964). De fait, l'imposition prend souvent une forme plus hiérarchique, voire explicite par des règles ou des procédures qui coûtent chers à instaurer, à mesurer et à faire respecter (Caya, 2008). Une forme de gouvernance naturelle se définit comme une gouvernance plus souple ou plus tacite, un peu comme la relation de confiance entre les membres du réseau. Elle se construit suite aux interactions fréquentes entre les membres et leurs comportements

interdépendants (Brandon et Hollingshead, 2004). Une des façons de bâtir ce type de gouvernance entre les membres est de mettre en place des processus de communication (Cannon-Bowers, Slas et Converse, 1993). Des recherches démontrent que la compréhension partagée de l'expertise de chacun des membres, un langage commun et un répertoire partagé sont associées à une diminution du dédoublement des efforts, une plus grande efficacité dans l'utilisation du savoir commun, une augmentation de la spécialisation au travail et une meilleure création du savoir (Caya, 2008). Ainsi, quand la gouvernance explicite n'est pas requise ou devient trop lourde à appliquer dans un réseau, l'intégration du savoir de ses membres par des processus d'interactions devient le moyen tacite de suppléer par une gouvernance que Wittenbaum, Merry et Stasser (1996) désignent comme une forme tacite de gouvernance. Ils définissent cette forme de gouvernance comme la synchronisation des activités des membres qui est établie sur des prépositions inédites basées sur ce que les autres dans le groupe sont le plus probables de faire. En effet, les interactions répétées des membres dans un réseau construisent un répertoire commun (Wenger, 1998), identifie les domaines d'expertise de chacun (Yancey, Lewis, Sloane, Guinyard, Diamant, Nascimento et McCarthy, 2004), clarifie la vision commune, les objectifs, les rôles et les caractéristiques des tâches de chacun (Brandon et Hollingshead, 2004), tout en contribuant à la mise en place d'un langage commun (Sole et Applegate, 2000), donc à la mise en place d'un processus de gouvernance qui se réajuste de temps à autre selon le stade d'évolution du réseau (Orlikowski et Yates, 1994).