

CHAIRE

**de recherche du Canada
en économie sociale**

ESG UQÀM

Collection

Recherche

no **R-2012-02**

**Les effets des réseaux intersectoriels
sur les organisations participantes
Proposition d'un cadre théorique pour
l'étude de l'influence des tables de
quartier sur les organisations publiques
et les organisations du tiers secteur**

Patricia Gazzoli

avec la collaboration de
Joanna Sauermann

Copublication Chaire de recherche
du Canada en économie sociale
et Centre de recherche sur les innovations
sociales (CRISES)

2012

CHAIRE

**de recherche du Canada
en économie sociale**

ESG UQÀM

Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale

Collection Recherche – no R-2012-02

« Les effets des réseaux intersectoriels sur les organisations participantes

**Proposition d'un cadre théorique pour l'étude de l'influence des tables de quartier sur les organisations
publiques et les organisations du tiers secteur »**

Patricia Gazzoli

avec la collaboration de Joanna Sauermann

Copublication Chaire de recherche du Canada en économie sociale
et Centre de Recherche sur les innovations sociales (CRISES)

ISBN : 978-2-89605-346-9

Dépôt légal : 2012

Bibliothèque et archives nationales du Québec

Bibliothèque et archives nationales du Canada

CHAIRE

**de recherche du Canada
en économie sociale**

ESG UQÀM

PRÉSENTATION

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale étudie l'innovation sociale produite dans l'économie sociale, afin de mieux comprendre son rôle dans les transformations sociales. L'économie sociale désigne une forme particulière d'organisations : coopératives, associations ou organismes à but non lucratif, mutuelles. Elles fonctionnent selon un certain nombre de valeurs, de principes et de règles qui particularisent les processus de décision, les finalités, la répartition des surplus, le sociétariat, le financement, etc. Établissant des passerelles entre le développement économique et le développement social, l'économie sociale cherche à servir la collectivité plutôt qu'à engendrer des profits pour les actionnaires.

Du fait de leur nature, de leur origine et de leur mission, les organisations d'économie sociale offrent des conditions propices à l'innovation sociale. Face aux transformations du marché et de l'État, les demandes sociales affluent et suscitent le besoin d'inventer de nouvelles façons de faire. Le mode participatif de l'économie sociale est riche d'innovations sociales, rapprochant le consommateur du producteur, le bénéficiaire du prestataire, les besoins des individus de ceux des collectivités. Ce faisant, l'économie sociale peut contribuer à la transformation du secteur public (réseaux de politiques publiques, développement durable) et du secteur privé (gestion participative, responsabilité sociale corporative, bilan social). En ce sens, l'économie sociale est un véritable laboratoire d'expérimentation d'une société en mutation.

Les travaux de la Chaire se concentrent sur deux principaux terrains d'étude, soit celui des services de proximité (logement communautaire, aide domestique, cuisines collectives, centres de la petite enfance, etc.) et celui des services collectifs, notamment les services de soutien au développement (institutions financières, fonds de développement, corporations de développement économique communautaire, groupes de ressources techniques, etc.). Les recherches s'articulent autour de trois principaux chantiers. Le premier est celui de la **gouvernance**, afin de comprendre comment les instances plurielles et les partenariats favorisent la prise en compte d'objectifs relevant à la fois du marché et de l'intérêt général. Le deuxième chantier est celui des **modes de développement et de financement**, dans un univers où le capital n'est pas rémunéré par les profits. Le troisième chantier est celui des **méthodes d'évaluation** spécifiques à une double mission économique et sociale.

À terme, le but est de comprendre ce qui fait cohérence dans la contribution de l'économie sociale au renouvellement et à la démocratisation du modèle de développement. L'économie peut ainsi être mise au service de la société.

À fin de rendre compte des travaux de la Chaire, nous proposons trois collections :

1. Recherche
2. Conférences
3. Hors Série

Marie J. Bouchard
Titulaire

CHAIRE

**de recherche du Canada
en économie sociale**

ESG UQAM

NOTES SUR LES AUTEURES

Patricia Gazzoli est sociologue et docteure en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP). En 2011, elle a fait un stage postdoctoral à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale. Présentement, elle est chercheure et chargée de cours à l'UQAM et à l'ENAP.

Joana Sauerman est candidate à la maîtrise du département de Science politique de l'UQAM et était assistante de recherche dans le cadre de cette étude.

TABLE DES MATIÈRES

FIGURE	IX
REMERCIEMENTS	XI
RESUME	XIII
INTRODUCTION	1
1. LES RÉSEAUX EN POLITIQUES PUBLIQUES.....	5
2. LES THÉORIES NÉOINSTITUTIONNELLES.....	11
2.1 L'étude des réseaux et la théorie néoinstitutionnelle.....	11
2.2 Le changement à partir du point de vue néoinstitutionnel	15
2.3 L'acteur social au sein des théories néoinstitutionnelles.....	19
2.4 Le travail institutionnel	23
3. LE TERRAIN D'ÉTUDE : LES TABLES DE CONCERTATION	27
3.1 Les tables locales de concertation intersectorielle à Montréal	27
3.2 Les TLCI : des réseaux intersectoriels et des réseaux de politiques publiques	30
3.2.1 Les TLCI : des réseaux intersectoriels	30
3.2.2 Les TLCI : des réseaux de politiques publiques	35
3.3 L'étude des TLCI à partir d'une perspective néoinstitutionnelle	39
3.4 Le changement institutionnel et la diversité des tables : étudier le travail institutionnel	43
3.4.1 Le changement institutionnel : les organisations participantes et les TLCI.....	43
3.4.2 La diversité des tables : marges de liberté variables pour le travail institutionnel....	46
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE	53

FIGURE

Figure 1 : Positionnement théorique dans les approches du réseau	10
--	----

REMERCIEMENTS

Je remercie Marie J. Bouchard pour son accueil dans le cadre d'un stage postdoctoral à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale et ses suggestions perspicaces sur ce travail de recherche. Merci à tous les chercheurs de la Chaire pour leur disponibilité et leur collaboration. Nos conversations, surtout celles avec Tassadit Zerdani, m'ont beaucoup inspirée dans mes efforts dans ce nouveau créneau de recherche, les relations en réseau entre les organisations publiques et celles de l'économie sociale.

RESUME

Afin d'étudier les effets des réseaux intersectoriels sur les organisations qui y participent, problématique de recherche peu explorée dans la littérature, nous proposons la mobilisation d'un cadre théorique néoinstitutionnel. La pertinence d'utiliser ce cadre théorique est défendue en conjuguant la littérature sur les réseaux, présentée dans la première partie du rapport, au néoinstitutionnalisme sociologique, particulièrement à la dynamique du changement institutionnel et au rôle des travailleurs institutionnels dans ce processus, thèmes discutés dans la deuxième partie de ce rapport. Au sein des réseaux intersectoriels, des logiques organisationnelles différentes se côtoient. Ces réseaux constituent ainsi un terrain propice au changement institutionnel. Les représentants des organisations au sein des réseaux, ici considérés comme des travailleurs institutionnels, fonctionnent comme courroie d'influence entre les réseaux et les organisations. Ces organisations subissent des changements institutionnels et contribuent ainsi à l'institutionnalisation des réseaux. Le besoin de davantage comprendre le travail institutionnel de ces acteurs s'impose. Pour ce faire, la troisième et dernière partie de ce texte suggère un terrain de recherche particulièrement intéressant. Il s'agit des tables locales de concertation intersectorielle (TLCI), ou simplement tables de quartier, présentes à Montréal depuis au moins une vingtaine d'années. Ces tables réunissent surtout des organisations publiques et du tiers secteur qui ouvrent sur plusieurs problématiques d'un territoire. Les TLCI de Montréal peuvent présenter des niveaux d'institutionnalisation importants, contribuant ainsi à l'introduction de changements institutionnels au sein des organisations qui en font partie.

INTRODUCTION

Le travail en réseaux intersectoriels est de plus en plus répandu dans la planification et/ou la mise en œuvre de politiques. Cela se justifie tant par la complexité des problématiques que par les insuffisances des organisations publiques en termes de ressources, compétences ou insertion dans les milieux (Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2001 ; 2005 ; Mandell, 2001). Également, un discours de gauche réclame la participation d'autres acteurs (comme ceux du tiers secteur) dans les affaires publiques (Savard, Harvey et Tremblay, 2008). Depuis une vingtaine d'années, une littérature importante s'est développée sur la participation des organisations publiques dans les réseaux interorganisationnels et intersectoriels (Börzel, 1998 ; Klijn, 1997, 2005) sans toutefois permettre un développement suffisant de l'articulation entre le niveau organisationnel et le niveau des réseaux. La plupart des auteurs se concentrent sur l'étude des réseaux en tant qu'entités présentant des caractéristiques particulières, notamment celles d'un nouveau mode de régulation basé sur la coopération (Ouchi, 1980). Cependant, à côté des réseaux constitués, les organisations individuelles continuent d'exister, ce qui nous ramène à l'importance d'étudier les deux niveaux (des organisations et des réseaux) simultanément et à élucider les influences mutuelles qui y sont exercées. L'autonomie organisationnelle et l'interdépendance des organisations en réseau posent une problématique particulière à élucider, quand il s'agit de comprendre les mécanismes d'influence existant entre ces deux niveaux organisationnels.

La présence d'une multitude d'acteurs, l'interdépendance entre eux et la durabilité des relations sont les caractéristiques fondamentales d'un réseau, pour lequel Klijn (1997, p. 30) présente la définition suivante : "*...policy networks were defined as more or less stable patterns of social relations between interdependent actors, which take shape around policy problems and/or policy programmes*". Plus encore, selon Mandell et Keast (2008), un virage important est constaté dans le contexte des réseaux, car les stratégies organisationnelles doivent s'orienter non plus vers la compétition interorganisationnelle, mais vers la promotion de la coopération.

La littérature sur les réseaux en politiques publiques, qui comprend des travaux tant normatifs qu'empiriques, se développe autour de quelques grands thèmes, tels que la justification des réseaux, les facteurs qui soutiennent leur fonctionnement et les résultats atteints par les réseaux (Sandfort et Milward, 2008). Tandis que la majeure partie des auteurs retrace les conditions d'apparition des réseaux et en prescrit les mérites – ou leur inévitabilité dans la gestion publique, des études plus récentes se concentrent sur la compréhension de la dynamique interne des réseaux à partir de l'investigation des mécanismes de gouvernance à l'œuvre (Zerdani, 2010) et de la gestion interne des réseaux (Agranoff et McGuire, 2001 ; Klijn, 2005). Finalement, les études qui se concentrent sur les résultats des réseaux abordent ces résultats surtout dans la perspective des apports des réseaux en relation aux objectifs collectifs (Mandell, 2001). Les effets que les réseaux ont sur les organisations participantes ne sont pas étudiés. L'article de Lamothe et Denis (2007) constitue une exception, car il aborde les effets de la réorganisation en réseau des services de santé au Québec sur les organisations de santé, soulignant la présence de débats axés sur l'autonomie versus l'interdépendance organisationnelle. Cependant, comme la portée de l'article ne se restreint pas aux effets

organisationnels, les auteurs ne présentent pas une analyse approfondie des processus d'influence du réseau sur les organisations qui en font partie.

Parmi les travaux qui traitent des effets des réseaux, un courant particulièrement intéressant se dessine avec les travaux de Gray (Gray et Wood, 1991 ; Nooteboom, 2008 ; Turcotte, 1996 ; Turcotte et Dancause, 2002 ; Turcotte et Pasquero, 2001). Ces travaux investiguent les processus d'apprentissage lors de la collaboration interorganisationnelle. En politiques publiques, ce processus d'apprentissage en réseau est exploré surtout par Sabatier et Jenkins-Smith (1993). Cependant, là encore, leurs études sont axées sur l'apprentissage en tant qu'un des résultats collectifs du réseau, et non sur les effets de l'apprentissage sur les organisations individuelles.

D'autre part, des thèmes reliés à la coopération interorganisationnelle ouvrent la voie à l'investigation des changements subis par les participants d'un réseau de politiques publiques. Les nouveaux rôles exigés des hauts fonctionnaires, cadres et fonctionnaires publics qui travaillent en réseau explorent cette voie (Denis, Langley et Rouleau, 2008 ; Savoie, 2004), ainsi que les travaux sur la gestion horizontale (Bourgault, 2002 ; Langford et Edwards, 2002). Ces études se concentrent sur le changement dans le comportement des acteurs et sont de caractère plutôt descriptif (quand ils ne se restreignent pas à la normativité). Ainsi, ils n'abordent pas nos intérêts spécifiques de recherche. L'exception semble être les études sur le leadership en réseau (Denis *et al.*, 2008) qui, mobilisant la théorie de l'acteur réseau (Akrich, Callon et Latour, 2006 ; Latour, 2005), voient les leaders de réseaux comme des « traducteurs » des conversations entre les participants du réseau, conversations qui mènent à des alliances et à la réalisation d'investissements irréversibles dans un projet collectif. Les activités des leaders auraient des répercussions à la fois sur le réseau et sur les organisations. Bien que l'apport de ce courant soit indéniable, il concerne surtout le rôle exercé par les acteurs et non les changements que les organisations subissent dû à leur participation aux réseaux.

Afin de pallier les lacunes présentes dans la littérature abordée, nous faisons appel au néoinstitutionnalisme sociologique (et très particulièrement au courant du travail institutionnel), afin de comprendre les influences des réseaux sur les organisations participantes. Peu d'études empiriques qui mobilisent la théorie néoinstitutionnelle pour l'étude des réseaux ont été repérées (Blom-Hansen, 1997 ; Dillard, Rigsby et Goodman, 2004), même si plusieurs articles défendent la pertinence d'utiliser le néoinstitutionnalisme pour élucider les phénomènes en réseau (Fountain, 1994 ; Gray et Wood, 1991 ; Lamothe et Denis, 2007 ; Zerdani, 2010).

Le néoinstitutionnalisme soutient que le changement est fruit de la confrontation entre différentes logiques institutionnelles. Les réseaux, formés par une pluralité d'organisations relativement autonomes, sont des contextes où différentes logiques institutionnelles se côtoient, réalité particulièrement frappante dans les réseaux intersectoriels. Les différents secteurs (tels le secteur public et le tiers secteur) s'orientent selon diverses logiques institutionnelles ou, comme le nomme Camus (2006), diverses « appartenances identitaires » qui sont relatives au secteur et qui interviennent dans la construction de la relation interorganisationnelle. Comme au sein des réseaux l'interaction entre les organisations est fréquente et les relations tendent à se déployer sur le long terme, la tendance est que, à la longue, les différentes logiques institutionnelles de ces organisations s'influencent, s'adaptent ou changent. Nous pouvons ainsi

prévoir des changements dans la logique institutionnelle des organisations dus à leur participation aux réseaux.

D'autre part, comme nous le verrons ensuite, les réseaux, en tant que collectif d'acteurs, peuvent eux aussi être considérés comme des institutions (où se développent certaines valeurs, pratiques et règles). Dans ce cas, la confrontation entre logiques institutionnelles doit aussi être analysée au niveau de l'interaction entre le réseau et les organisations participantes. Nous devons alors comprendre les changements au sein des organisations participantes d'un réseau à partir de deux niveaux d'analyse : a) l'influence réciproque des organisations entre elles ; b) l'influence réciproque entre les organisations et le réseau (dynamiques d'influence qui correspondraient aux concepts de *relational embeddedness* et *structural embeddedness*, retrouvés chez Granovetter (1985 ; 1992)).

Le courant du travail institutionnel (Lawrence, Suddaby et Leca, 2011 ; Lawrence, Suddaby et Leca, 2009) peut être particulièrement utile pour comprendre ces deux mécanismes à la fois. Ce courant permet de décortiquer les micromécanismes de changement institutionnel par le biais de l'analyse de l'action des individus qui réalisent le travail institutionnel, soit les actions qui mènent à la création, à la manutention ou à la destruction des institutions. Nous croyons que les individus qui représentent leurs organisations au sein des réseaux peuvent être considérés comme des travailleurs institutionnels, étant capables d'introduire des changements institutionnels au sein de leurs organisations.

Notre discussion, de caractère fondamentalement théorique, s'organise en trois parties. Premièrement, nous abordons le thème des réseaux afin de nous situer théoriquement et de souligner le lien entre l'approche des réseaux et la théorie néoinstitutionnelle. En deuxième lieu, nous présentons l'intérêt de mobiliser le néoinstitutionnalisme sociologique et tout particulièrement le courant du travail institutionnel pour comprendre les changements introduits dans les organisations dus à leur participation aux réseaux. En troisième lieu, nous justifions la pertinence de réaliser une recherche sur un terrain particulièrement intéressant pour élucider ces processus de changement, soit les tables locales de concertation intersectorielle de Montréal. Ces tables sont des réseaux de concertation locale qui présentent des caractéristiques empiriques spécialement appropriées pour utiliser le néoinstitutionnalisme sociologique afin d'explorer les effets des réseaux intersectoriaux sur les organisations membres d'un réseau. La conclusion de ce rapport résume l'approche théorique proposée et présente quelques questions fondamentales à aborder dans ce type d'étude.

1. LES RÉSEAUX EN POLITIQUES PUBLIQUES

En vue d'étudier les changements subis par les organisations qui participent aux réseaux, il faut bien expliciter ce que nous comprenons par « réseau ». Les réseaux sont à la fois le contexte de la problématique sous investigation et des facteurs importants pour expliquer les changements ou adaptations au sein des organisations membres. Nous cherchons ainsi à répondre aux questions suivantes : 1. Quel est notre positionnement en relation à la théorie des réseaux, qui comprend un corpus assez développé, mais aussi éclaté, où l'on identifie des positionnements bien marqués ? 2. En quoi ce positionnement est-il cohérent avec la mobilisation de la théorie néoinstitutionnelle pour comprendre les phénomènes au sein des réseaux ?

Comme Klijn (2005) et Börzel (1998) l'affirment, les auteurs ne s'entendent pas sur la signification du concept de réseau. Selon Klijn (idem), on identifie fondamentalement trois orientations : a) le concept de réseau se réfère à une réalité particulière (où des relations entre multiples acteurs se tissent selon une nouvelle forme de gouvernance basée sur la coopération) ; b) le concept est une métaphore pour représenter une réalité complexe de relations (où des nœuds représentent les unités d'action –telles les organisations– et les lignes entre les nœuds les relations entre ces unités) ; c) le concept comprend une théorie (capable alors d'expliquer les effets des configurations particulières des relations entre les acteurs).

Dans le cadre de la problématique abordée, les réseaux sont considérés surtout comme une réalité particulière, soit le contexte d'interaction entre les organisations participantes. Toutefois, comme nous croyons que ce contexte particulier produit des effets sur les organisations, notre supposition est que les réseaux constituent aussi un facteur explicatif des changements organisationnels / institutionnels. À cet égard, le réseau se présente comme une composante importante d'une théorie explicative, dû surtout au phénomène de l'interconnectivité entre les organisations participantes et à la forme de gouvernance que le réseau adopte, comme nous le verrons ensuite.

Le caractère multidisciplinaire de l'approche des réseaux est largement reconnu (Cropper, Ebers, Huxham et Ring, 2008 ; Klijn, 2005). Comme l'affirme Klijn (1997, 2005), bien avant d'être incorporé en administration publique, le concept de réseau était exploré par d'autres disciplines, dont la sociologie, les sciences politiques et l'administration. Nous puisons nos sources théoriques dans deux disciplines particulières, soit les études organisationnelles, qui traitent des réseaux en relations interorganisationnelles, et l'administration publique, qui étudie les réseaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques.

Selon Klijn (1997), les études en relations interorganisationnelles ont été les précurseurs du développement du concept de réseau en politiques publiques. Depuis la fin des années 1950, on remarque que les théories organisationnelles s'intéressent à l'influence de l'environnement sur les organisations (comme, par exemple, c'est le cas de la théorie des systèmes ouverts et de la théorie de la contingence). Toutefois, à partir des années 1970, les publications en relations interorganisationnelles et en administration publique explorent des

thèmes semblables à propos des réseaux, sans que l'on constate beaucoup de dialogues interdisciplinaires. Comme Cropper (2008, p. 11) le précise : "*much research is located within either the public or the private sector*".

La grande différence entre l'utilisation du concept de réseau dans les études organisationnelles et en administration publique est qu'en administration publique on discute de manière plus soutenue le rôle du gouvernement au sein des réseaux auxquels il participe. Ainsi, on parle du changement du rôle du gouvernement, qui devient un joueur parmi les autres participants des réseaux et qui ne détient plus le pouvoir hiérarchique de contrôle ou de commandement dans les processus de conception et de mise en œuvre de politiques publiques (Klijn, 1997 ; Mandell et Keast, 2008). Certes, cela ne veut pas dire que tous les acteurs dans les réseaux ont des pouvoirs égaux. Le gouvernement, en tant que détenteur de ressources juridiques et financières, exerce un pouvoir non négligeable : il peut exercer un rôle de mobilisateur des réseaux (Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2001), allant jusqu'à mandater les réseaux (Rodríguez, Langley, Béland et Denis, 2007). Plus couramment, le gouvernement va participer au financement et à l'évaluation des réseaux (Bourque, 2008 ; voir Lachance et Bernier, 2004 pour ce qui est des tables de quartier à Montréal). Le rôle et le pouvoir exercé par les organisations de l'administration publique au sein des réseaux intersectoriels sont un aspect d'analyse à ne pas négliger, puisque la dynamique de ces réseaux ne peut être comprise sans la considération du pouvoir effectif exercé par l'État. Fait très important, les théories de réseaux en politiques publiques refusent de considérer le gouvernement (ou le secteur public) comme un acteur en bloc, orienté de manière cohérente, mais admettent que plusieurs liens entre les différents acteurs gouvernementaux et les acteurs privés sont possibles (Massardier, 2003).

À propos des relations interorganisationnelles, Mandell et Keast (2008) soulignent une différence marquante entre les études traditionnelles et celles qui se concentrent sur les réseaux. Selon les auteurs, ce "*major shift*" (Mandell et Keast, 2008, p. 193) se fait entre les recherches sur les relations entre des organisations singulières, qui tentent de contrôler leurs incertitudes et défendre leurs intérêts dans des projets spécifiques (projets qui délimitent l'étendu de leurs relations) et les réseaux, qui représentent des relations interorganisationnelles plus stables. Ces relations se justifient par l'interdépendance des organisations et visent à rompre avec les frontières organisationnelles, dans des relations fondées sur la confiance et le partage de pouvoir. Dans le contexte des réseaux, les stratégies organisationnelles s'orientent différemment, vers la construction d'une gouvernance entre les partenaires. Selon Mandell et Keast (2008), dans les réseaux, les rôles des organisations et la distribution de pouvoir entre elles sont revus dans un processus d'apprentissage inhérent à ce type de configuration.

Klijn (1997) endosse les caractéristiques des réseaux pointées par Mandell et Keast, pour ce qui est des réseaux en politiques publiques. Dans ces réseaux, les acteurs sont interdépendants et tissent des liens en vue de promouvoir l'action collective qui ne pourrait pas s'accomplir autrement. Toutefois, les organisations présentent un fonctionnement autonome et ont des objectifs particuliers (maintes fois contradictoires). Finalement, les relations entre les organisations tendent à se stabiliser au fil du temps. Le caractère relativement stable et fermé des réseaux en politiques publiques, réseaux qui se développent

autour de programmes, de problématiques publiques (Klijn, 1997) ou d'un domaine particulier de politiques (généralement défini par un secteur de politiques¹), est souligné par plusieurs acteurs. Les coûts reliés à l'apprentissage d'un langage commun et de la culture du réseau, ainsi que les coûts rattachés aux investissements réalisés dans l'action collective, justifient la nature plus fermée des réseaux en politiques publiques (Klijn, 1997).

Les différentes approches méthodologiques et écoles dans l'étude des réseaux

Tant les études interorganisationnelles que les recherches sur les réseaux en administration publique s'appuient sur deux grandes approches méthodologiques (Börzel, 1998). Le premier, de tendance plutôt quantitative, voit le réseau comme une structure de relations sociales entre plusieurs acteurs. Cette structure pourrait expliquer les phénomènes en réseau (voir, par exemple, les travaux de Giuseppe Labianca et d'Andrew Shipilov²). Ainsi, la densité d'un réseau et la centralité d'un acteur peuvent être considérées, par ces auteurs, comme des facteurs qui expliquent les relations développées entre les acteurs et/ou les résultats atteints par les réseaux (Knocke, 1990 ; Milward et Provan, 1998). La deuxième approche utilise plutôt des méthodes qualitatives et se concentre sur l'analyse des processus et du contenu des interactions entre les différents acteurs du réseau. Comme il nous intéresse d'étudier les processus de changement organisationnel attribués aux interactions au sein d'un réseau, nous adoptons une méthodologie de recherche qualitative.

Börzel (1998) identifie une deuxième dimension, selon laquelle les études sur les réseaux dans le champ des politiques publiques se différencient. L'auteur souligne la présence de deux écoles : a) l'école anglo-saxonne (école de l'intermédiation d'intérêts ou *interest intermediation school*), selon laquelle un réseau de politiques publiques comprend tout type de relations entre des acteurs intéressés et l'État (Atkinson et Coleman, 1989 ; Jordan et Schubert, 1992 ; Rhodes et Marsh, 1992 ; Wilks et Wright, 1987) et b) l'école allemande de la gouvernance, selon laquelle les réseaux de politiques publiques sont seulement ceux qui développent une forme de gouvernance particulière, fondée sur la coopération (Kenis et Schneider, 1991 ; Kooiman, 1993 ; Mayntz, 1993 ; Scharpf, 1997).

Considérant que tout type de relation entre acteurs intéressés et l'État constitue un réseau de politiques, l'école anglo-saxonne ouvre l'espace à ce que tout partenariat qui vise à la conception et/ou à la mise en œuvre de politiques soit considéré comme un réseau (même ceux qui, par exemple, sont constitués par le biais de contrats de sous-traitance). Ainsi,

¹ Toute la littérature sur les communautés de politiques ("*policy communities*") se concentre davantage sur les secteurs des politiques publiques. Les communautés de politiques sont comprises comme un ensemble d'acteurs qui présentent des intérêts dans un champ de politiques et qui partagent un langage commun pouvant, toutefois, présenter des intérêts divergents (Jordan, A.G. et Richardson, J.J. 1983. *Policy Communities: The British and European Policy Style. Policy Studies Journal*, 11(4): 603-615, Wright, M. 1988. *Policy Community, Policy Network and Comparative Industrial Policies. Political Studies*, 36(4): 593-612.).

² Introduction to Social Network Analysis. Workshop offert au Congrès annuel de l'Academy of Management, Montreal, 2010. Par Giuseppe Labianca, Daniel Halgin, Rich DeJordy, Maxim Sytch et Teresa Floyd.

autant les tables de concertation que les relations de sous-traitance ou les partenariats publics privés constitueraient des réseaux.

À l'opposé, l'école allemande restreint le concept de réseau aux configurations qui présentent une forme particulière de gouvernance, basée sur la coopération et qui s'oppose à la gouvernance marchande et à la gouvernance hiérarchique (Ouchi, 1980). Selon Powell (1990), la gouvernance basée sur la coopération constitue une troisième modalité de coordination qui réussit à réunir des avantages offerts par le marché et par la hiérarchie, c'est-à-dire la flexibilité et l'engagement vers la coordination continue. La coopération exclut toutefois les dysfonctionnalités de ces deux formes traditionnelles de régulation (la prédominance des intérêts privés, pour ce qui est du marché, et les coûts et la rigidité, pour ce qui est de la hiérarchie). La coordination des actions, des ressources et des intérêts vers les objectifs communs du réseau se réalise alors par une dynamique qui prend en compte l'adhésion volontaire des partenaires, leur autonomie, ainsi que leurs intérêts individuels et collectifs. Le pouvoir n'y est pas centralisé dans un ordre hiérarchique ni régulé par le troc. Dans un réseau, les acteurs chercheraient plutôt à coordonner leurs efforts et intérêts vers la coopération pour l'accomplissement d'objectifs communs (Börzel, 1998 ; Mandell et Keast, 2008).

Une fois adoptée la perspective selon laquelle un réseau se définit par la présence d'une forme de gouvernance particulière (ici comprise en tant que mode de coordination), il faut encore justifier pourquoi cette gouvernance s'installe, c'est-à-dire, expliquer pourquoi les acteurs coopèrent en réseau. Selon Sandfort et Milward (2008), la littérature en relations interorganisationnelles présente deux types d'explications théoriques à cet effet, l'une basée sur un paradigme rationnel, l'autre sur un paradigme social. Selon le paradigme rationnel, les acteurs décident rationnellement de coopérer en réseau afin de minimiser leurs efforts et maximiser les résultats recherchés. Les relations interorganisationnelles sont justifiées, entre autres, par la dépendance de ressources (Pfeffer et Salancik, 2003), et le calcul de coûts de la transaction (Williamson, 1975, 1985).

Le paradigme social prône, au contraire, que par le biais de leurs interactions, les acteurs acquièrent, au fil du temps, une « culture de la coopération », soit des valeurs et pratiques qui soutiennent la coopération. En ce sens, la notion de "*embeddedness*", proposée par Granovetter (1985 ; 1992) souligne l'importance des relations sociales dans les transactions. Pour l'auteur, la récurrence et la fréquence des transactions, ainsi que la réputation des acteurs, transmise par un réseau de relations, finissent par engager les acteurs dans des comportements qui tiendront compte des intérêts collectifs et éviteront l'imprévisibilité des actions. La théorie institutionnelle (Powell et DiMaggio, 1991), la théorie de la structuration (Giddens, 1984) et la théorie de l'apprentissage (Gray et Wood, 1991 ; Turcotte, 1996) s'alignent aussi sur le paradigme social pour expliquer la coopération en réseau.

En politiques publiques, Borzel (1998) identifie les mêmes tendances paradigmatiques. Du côté du paradigme rationnel, *L'actor centered institutionalism* (Scharpf, 1997) voit les réseaux comme des solutions trouvées par des acteurs qui cherchent à maximiser leurs profits. Les réseaux diminuent les coûts de transaction pour les organisations qui, dû à l'interdépendance de ressources, doivent interagir fréquemment. Ainsi, les acteurs

s'accordent sur des règles pour la réalisation de l'intérêt collectif. La théorie des réseaux de politiques publiques de Rhodes (Rhodes, 1997 ; Rhodes et Marsh, 1992), basée sur la dépendance de ressources entre le secteur public et les autres acteurs sociaux, se fonde sur le même paradigme. Plus tournés vers le paradigme social, Sabatier et Jenkins-Smith (1993) soutiennent que les idées, connaissances et consensus développés en réseau, ainsi que les perceptions et valeurs communes, exercent un rôle fondamental dans le processus de manutention du réseau. Selon les auteurs, il s'agit de créer une logique constitutive de l'interaction entre les acteurs. Les récents travaux qui abordent les thèmes de la confiance (Bachmann et Inkpen, 2011) et de la communication en réseaux suivent la tendance et considèrent, au-delà des intérêts rationnels, une logique sociale qui soutient l'engagement vers des intérêts collectifs.

Ces tendances paradigmatiques reprennent la dichotomie rationnel / économique versus culturel / social employée auparavant pour expliquer l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles, justifiant ainsi le clivage entre le néoinstitutionnalisme économique et le néoinstitutionnalisme sociologique. D'un côté, le néoinstitutionnalisme économique voit les institutions comme un choix rationnel et volontaire des acteurs. En fixant des règles d'interaction et en rendant les interactions entre les acteurs récurrentes, les institutions diminuent les risques (et donc les coûts) des transactions (Williamson, 1985). D'un autre côté, le néoinstitutionnalisme sociologique, que nous verrons en détail plus loin, voit les institutions comme des cadres normatifs et cognitifs qui régularisent les interactions sociales (Powell et DiMaggio, 1991).

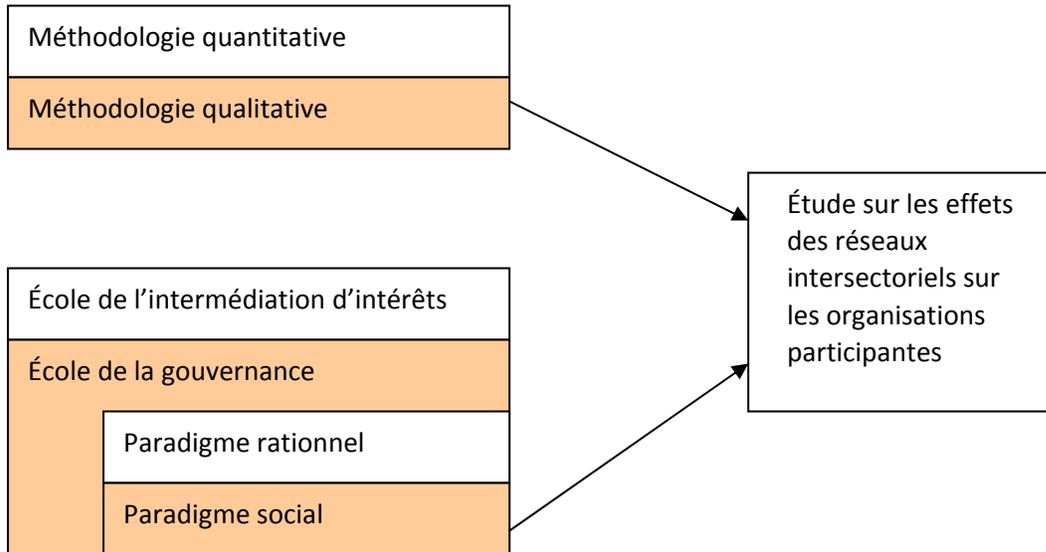
En fait, au-delà de viser des thèmes précis comme les réseaux ou les institutions, ces paradigmes veulent avant tout justifier l'action collective. Les mêmes auteurs clés (comme Williamson, Powell et DiMaggio) sont ainsi cités tant dans le but de justifier la coopération en réseaux que pour justifier les processus d'institutionnalisation. Ces bases théoriques communes témoignent du rapprochement entre les thèmes de la coordination basée sur la coopération et les processus d'institutionnalisation.

En effet, nous soutenons que l'articulation d'intérêts reliés à l'action collective et la construction de pratiques, de normes et de valeurs qui soutiennent la coopération constituent le processus d'institutionnalisation des réseaux. Ainsi, la gouvernance basée sur la coopération qui caractérise les réseaux selon l'école allemande et l'institutionnalisation des réseaux sont indissociables. Les réseaux intersectoriels qui, au fil du temps, se sont institutionnalisés et soutiennent la coopération entre les organisations participantes constituent notre objet d'intérêt. Notre positionnement théorique en relation aux réseaux se situe ainsi dans l'école allemande de la gouvernance (Figure 1) et se base plus précisément sur le paradigme social. Dans ce cas, la reconnaissance d'un groupe d'organisations comme étant un réseau implique la reconnaissance d'un processus d'institutionnalisation en cours.

Il faut finalement souligner que les paradigmes économique et social, bien que privilégiés par différents auteurs, ne sont pas exclusifs. Des efforts ont été déployés dans le but de les intégrer. Les travaux d'Oliver (1991), de Guo et Acar (2005) et Scharpf (1997) explorent la possibilité d'intégrer ces deux paradigmes. Oliver (1991), par exemple, fait appel aux théories néoinstitutionnelles et à la théorie de la dépendance de ressources afin de justifier la

stratégie des organisations. Scharpf (1997) va dans le même sens afin d'expliquer l'existence des réseaux.

Figure 1 : Positionnement théorique dans les approches du réseau



2. LES THÉORIES NÉOINSTITUTIONNELLES

Faire appel à d'autres théories pour expliquer les phénomènes en réseaux n'est pas une pratique étrange aux chercheurs qui les étudient. Comme mentionné, le concept de réseau peut bien se référer à une réalité particulière ou à une métaphore pour représenter des relations entre différents acteurs (Klijn, 2005). Dans ces cas, les réseaux, en tant que contextes particuliers d'étude, doivent faire appel à d'autres théories pour élucider les phénomènes qui les touchent. Même si l'on juge que le concept de réseau comprend une théorie en soi, d'autres théories peuvent contribuer à la compréhension des relations qui se développent en réseau et à la construction de la coopération. Cette section explore des efforts réalisés dans le but d'intégrer les théories néoinstitutionnelles au concept de réseau, tout en précisant notre choix pour le néoinstitutionnalisme sociologique. Dans un deuxième temps, nous explorons deux aspects du néoinstitutionnalisme qui contribuent, à notre avis, à l'investigation des effets des réseaux sur les organisations participantes. Ces aspects touchent au changement institutionnel et au rôle attribué par les néoinstitutionnalistes à l'acteur social. Lors de la discussion sur le rôle des acteurs au sein des institutions, nous présentons le courant du travail institutionnel, une approche récente, mais prometteuse en ce qui concerne l'emphase accordée aux acteurs vis-à-vis du changement institutionnel.

2.1 L'étude des réseaux et la théorie néoinstitutionnelle

Kenis et Schneider (1991) et Rhodes et Marsh (1992), auteurs clés dans l'étude des réseaux en politiques publiques, soutiennent qu'on doit mobiliser d'autres théories (organisationnelles, sociologiques, politiques ou économiques) pour comprendre les phénomènes et les problématiques des réseaux. Ils indiquent même que la force du concept de réseau réside dans le fait qu'il peut être utilisé en complémentarité à d'autres cadres théoriques. Dans ce sens, Blom-Hansen (1997) propose l'utilisation des théories néoinstitutionnelles dans l'étude des réseaux de politiques publiques. Selon l'auteur, en situant l'acteur au sein des institutions qui les influencent, les théories néoinstitutionnelles contribuent à expliquer les phénomènes reliés aux réseaux de politiques publiques.

This article argues that policy network analysis, while crucial for understanding politics in modern societies, must incorporate an explicit model of the actor if the concept is to enable the analyst to move beyond mere description and into the more interesting field of policy explanations. To this end, the use of "new institutionalism" is proposed. (Blom-Hansen, 1997: 669).

Historiquement, la littérature a identifié les institutions aux contextes organisationnels. Selznick (1957)³ reconnaît les organisations comme étant des institutions à partir du moment où elles acquièrent une signification sociale et jouissent d'une légitimité auprès de leurs participants directs (employés, cadres et dirigeants) et de leur public externe (public en général, fournisseurs, consommateurs, etc.). Selon Fountain (1994), depuis Selznick la perspective institutionnelle a été enrichie et renforcée par la considération des aspects cognitifs, culturels et interprétatifs de l'action, et par l'intégration de l'analyse informationnelle de Meyer et Rowan (1991). Plusieurs intellectuels ont alors fait appel au néoinstitutionnalisme pour expliquer les phénomènes organisationnels. La profusion de numéros spéciaux de revues scientifiques dédiées au néoinstitutionnalisme en témoigne⁴.

La mobilisation du néoinstitutionnalisme pour étudier les réseaux est toutefois moins fréquente, surtout en ce qui touche les réseaux qui réunissent des organisations publiques et celles du tiers secteur. Peu de publications sur le thème ont été repérées et elles comprenaient surtout des études fondées sur le néoinstitutionnalisme économique, comme celles de Blom-Hansen (1997) et de Crouch et Farrell (2004). Toutefois, plusieurs auteurs défendent la pertinence de faire appel au néoinstitutionnalisme pour étudier les réseaux (Crouch et Farrell, 2004 ; Fountain, 1994 ; Lamothe et Denis, 2007 ; Zerdani, 2010). Dans un article fondamental sur la collaboration interorganisationnelle⁵, thème connexe à celui des réseaux, Gray et Wood (1991) identifient l'institutionnalisme comme l'un des cadres théoriques qui présente un potentiel intéressant pour expliquer la collaboration entre les organisations.

Nous proposons d'utiliser le néoinstitutionnalisme sociologique, courant qui ne se restreint pas aux institutions formelles (Meyer et Rowan, 1977 ; Powell et DiMaggio, 1991 ; Scott, 1995 ; Tolbert et Zucker, 1983), pour élucider l'influence des réseaux sur les organisations participantes. Le néoinstitutionnalisme sociologique voit les institutions comme des cadres normatifs et culturels développés par les individus et les groupes, au fil du temps, afin de soutenir leurs interactions. Selon Hall et Taylor (1996), ces théories s'approchent ainsi des explications culturelles de l'action. Par le biais de leur dimension normative, les institutions fixent les rôles que les individus doivent jouer dans leurs interactions sociales.

Une autre ligne d'analyse, fortement influencée par le constructivisme social, ajoute que les institutions présentent aussi une dimension cognitive et fournissent des scripts, catégories et

³ Il faut bien préciser, cependant, que l'institutionnalisme de Selznick confère une grande place à l'action des dirigeants des organisations, tenus comme responsables du processus d'institutionnalisation des organisations. Nous sommes en présence ainsi d'une théorie plutôt actantielle et volontariste, qui s'éloigne du néoinstitutionnalisme sociologique utilisé dans notre cadre théorique.

⁴ Parmi les revues des sciences administratives, nous pouvons citer, entre autres : *Organization Studies. Special Issue on Institutions, Markets and Organizations* (décembre, 2005); *Management International. Les théories institutionnelles des organisations : une perspective internationale* (printemps 2006) ; *Industrial and Corporate Change Institutions and Organizations: Special issue in honor of James G. March* (2003) et *RAE-eletrônica. Fórum – A Teoria Institucional em um Contexto Brasileiro: Dinâmicas de Inovação e Imitação* (RAE – eletrônica 2005).

⁵ Gray et Wood (1991 : 4) définissent la collaboration comme : "a process through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible".

modèles indispensables à l'interprétation que les individus font des situations. Ces scripts affectent aussi les préférences et les identités des acteurs (Hall et Taylor, 1996). Les institutions, elles-mêmes créées par l'action humaine, constituent ainsi des lunettes d'interprétation de la réalité : ce sont des "*frames of meaning*" (Hall et Taylor, 1996 : 948). Elles influencent l'identification des préférences (fins), la définition des stratégies pour les atteindre (moyens), ainsi que les valeurs et les émotions qui caractérisent une action ou un fait social précis. Selon l'institutionnalisme sociologique : "*institutions influence behavior not simply by specifying what one should do but also by specifying what one can imagine oneself doing in a given context*" (Hall et Taylor, 1996 : 948).

Puisque toute organisation est socialement construite, présente des mécanismes de régulation formels et informels (c'est-à-dire, des cadres normatifs) et développe des cadres cognitifs pour interpréter son contexte environnant et orienter son action, Scott (1995) croit que toute organisation est une institution. Les organisations présentent plutôt différents niveaux d'institutionnalisation, raisonnement qu'on croit pouvoir appliquer au niveau des réseaux organisationnels. Les réseaux présenteraient différents niveaux d'institutionnalisation du, entre autres, à la force des liens entre les acteurs, à la fréquence des interactions, au degré de stabilité du réseau, à la durée du réseau et à la culture des organisations participantes.

Selon Campbell (1998), dans un environnement institutionnel, les acteurs sont guidés par une logique de l'adéquation sociale (*logic of social appropriateness*) où l'action vise plutôt la légitimité que l'efficacité. En accord avec Thelen et Steinmo (1992), toute approche néoinstitutionnelle s'érige sur la conviction que les institutions participent au façonnement des comportements sociaux et politiques. Elles influencent ainsi, par exemple, la prise de décision et la configuration des relations sociales et de pouvoir.

Sociological institutionalism operates with a homo sociologicus as the micro-foundation. This model of human behavior sees individuals as socialized into roles where the logic of action is one of appropriateness. That is, the guide to action is a blend of moral obligations, normative expectations, and cognitive elements.... In this view, institutions become prescriptive, evaluative and obligatory dimensions of social life. Institutions are the frames through which meaning is made and the means by which individuals' identities are shaped. (Blom-Hansen, 1997, p. 674).

Les néoinstitutionnalistes postulent que l'action ne peut être comprise qu'au sein d'un contexte institutionnel défini, constitué historiquement. Il faut alors considérer les environnements local et général des organisations, compris comme des champs structurés au sein desquels les organisations cherchent à bâtir leur légitimité (Fountain, 1994 ; Zerdani, 2010). Le champ, l'environnement ou le contexte organisationnel peut toujours être compris, dans un sens large et en concordance avec l'approche des réseaux anglo-américaine, comme étant des réseaux organisationnels : "*By extension, an organization's environment is most usefully represented as a network of other organizations*" (Fountain, 1994).

Plus encore, si l'on comprend que les réseaux doivent présenter une gouvernance basée sur la coopération (approche allemande de la gouvernance), les réseaux deviennent alors des

champs institutionnels assez particuliers, car ils comprennent des organisations dont les relations sont orientées vers la coopération (Mandell et Keast, 2008). L'interdépendance, l'interconnexion entre les organisations et leur *social embeddedness* favorisent, selon Oliver (1991), des réponses favorables à la diffusion de pratiques institutionnelles, légitimées par les valeurs largement acceptées par le réseau. Ainsi, au-delà des champs organisationnels, les réseaux pourraient aussi être considérés comme des institutions à part entière, présentant des pratiques et valeurs qui les caractérisent. À propos de l'identification des réseaux aux institutions, Hall et Taylor (1996, p. 950) affirment que les réseaux, en tant qu'espaces de construction collective de pratiques et de valeurs, peuvent être considérés comme étant des institutions, du point de vue sociologique.

... common institutional practices are said to emerge from a more interactive process of discussion among the actors in a given network -about shared problems, how to interpret them, and how to solve them- taking place in a variety of forums that range from business schools to international conclaves. Out of such interchanges, the actors are said to develop shared cognitive maps, often embodying a sense of appropriate institutional practices, which are then widely deployed. In these instances, the interactive and creative dimensions of the process whereby institutions are socially constructed is most apparent. (Hall et Taylor, 1996, p. 950).

Dans leurs études sur les réseaux de politiques publiques, Sabatier et Jenkins-Smith (1993) développent un raisonnement semblable. Même si ces auteurs ne mentionnent pas la présence d'un processus d'institutionnalisation, ils identifient des systèmes de croyances qui confèrent de la stabilité aux réseaux qu'ils étudient (les *advocacy coalitions*). Ces systèmes de croyances comprennent un ensemble de valeurs et de problèmes prioritaires; la croyance dans certaines relations causales ; une perception commune de l'état des choses (situations, problèmes, contextes) et la préférence pour certains moyens afin de concrétiser ces valeurs et croyances (stratégies des politiques publiques). Selon les auteurs, les *advocacy coalitions* présentent toujours un noyau dur difficile à changer qui est relié à la raison d'être du réseau. Cependant, nous y trouvons également des composantes plus malléables, assujetties à la négociation politique. La théorie de Sabatier et Jenkins-Smith (1993), pour ce qui est des réseaux en politiques publiques, s'approche ainsi de l'idée d'une culture de réseau. Du point de vue du néoinstitutionnalisme sociologique, les réseaux peuvent ainsi être compris comme étant des institutions.

Hudalah, Winarso et Woltjer (2010) font appel au concept de "*social embeddedness*" (voir Granovetter, 1985) pour expliquer la dimension institutionnelle des réseaux⁶. Selon Uzzi (1996, cité par Hudalah, Winarso et Woltjer, 2010, p. 318) si une organisation est dans un réseau, ses actions et ses opportunités seront modelées par les relations développées au

⁶ Deux autres concepts sont appelés à contribution, celui de capital social et celui de l'"*institutional thickness*". Ces concepts ne sont toutefois pas ciblés dans cette revue de littérature. Tandis que des recherches plus approfondies sont requises pour la mobilisation du premier concept, à prime abord, les théories des tables locales de concertation intersectorielle ne semblent pas présenter la densité institutionnelle telle que décrite par Hudalah, Winarso et Woltjer (haute fréquence de contacts, coopération et échanges) (Hudalah, Winarso et Woltjer, 2010 : 318, basés sur Amin et Thrift, 1994).

sein du réseau : "*its motivation moves away from the narrow pursuit of profit (other short term, tangible and material gains) towards the enrichment of this relationship through trust and reciprocity*".

Hudalah, Winarso et Woltjer (2010 : 318) citent également Castells (2003) qui affirme que les réseaux sont des producteurs et distributeurs de codes culturels. Selon le néoinstitutionnalisme sociologique, la dimension culturelle des institutions est fondamentale non seulement pour la régularisation des comportements mais aussi pour la définition des cadres d'interprétation stables. C'est dans ce sens que Zerdani (2010) et Hudalah, ainsi que Winarso et Woltjer (2010), évoquent que l'institutionnalisation est un aspect déterminant à considérer dans l'analyse de la gouvernance des réseaux.

Nous défendons ainsi que les réseaux interorganisationnels peuvent non seulement être considérés comme des champs institutionnels particuliers, dû à l'intensité et la stabilité des relations entre les acteurs, mais aussi être considérés comme étant des institutions à part entière. Le processus d'institutionnalisation des réseaux est fortement relié à la construction de la coopération entre les acteurs, qui caractérise la gouvernance des réseaux. À l'instar des organisations, les réseaux s'institutionnalisent au fil du temps par le biais de la construction d'une culture commune et de l'adoption de cadres cognitifs qui orientent l'action vers la coopération.

Ainsi, nous croyons qu'il est plausible d'étudier l'influence des réseaux sur les organisations participantes en faisant appel au néoinstitutionnalisme sociologique. Les réseaux, en tant qu'institutions, peuvent influencer les organisations participantes et provoquer au sein de ces organisations des changements institutionnels reliés à la recherche de légitimité. D'autre part, si nous considérons les réseaux en tant que champs organisationnels, nous pouvons aussi postuler que les organisations participantes s'influencent mutuellement, ce qui peut avoir comme effet des changements institutionnels au sein de ces organisations.

Pour étudier ces changements, deux aspects du néoinstitutionnalisme sociologique doivent être abordés plus en détail. Premièrement, il faut comprendre comment le néoinstitutionnalisme sociologique explique le processus de changement institutionnel. En deuxième lieu, il faut aborder le rôle que le néoinstitutionnalisme accorde aux acteurs dans ce processus de changement. Le courant du travail institutionnel contribue à élucider la dynamique développée entre acteurs et institutions. Les prochaines sections abordent ces aspects.

2.2 Le changement à partir du point de vue néoinstitutionnel

Le fait que les institutions fournissent aux individus non seulement des cadres normatifs, mais aussi des cadres cognitifs qui orientent leurs actions, justifie la critique souvent faite aux néoinstitutionnalistes de déterminisme social (ou *path dependence*, comme énoncé par Crouch et Farrell, 2010). Les institutions constitueraient ainsi des forces qui déterminent l'action des individus, par le simple fait qu'elles encadrent leur façon de penser et de concevoir leurs actions.

En réponse à la critique du déterminisme néoinstitutionnel, DiMaggio et Powell proposent, dans leur livre publié en 1991, plus d'un chapitre qui touche à la question du changement organisationnel. Ces notes théoriques affaiblissent non seulement la critique au déterminisme institutionnel, mais valident également le rôle des acteurs en tant que promoteurs des changements organisationnels.

La logique du changement institutionnel repose sur deux présupposés présents dans l'institutionnalisme sociologique : a) que les institutions se situent toujours dans un monde rempli d'autres institutions ; b) que les institutions « empruntent » des modèles et des cadres institutionnels existants. Selon Powell et DiMaggio (1991 : 29-31), les sources qui provoquent le changement organisationnel peuvent être internes ou externes à l'institution. Toutefois, le changement est toujours le résultat de l'affrontement de logiques institutionnelles différentes, ce qui ébranle la certitude des acteurs et les laisse entrevoir d'autres possibilités d'action.

La mobilisation du néoinstitutionnalisme sociologique pour comprendre les changements institutionnels en cours au sein des réseaux intersectoriels se justifie surtout par la cohabitation de plusieurs logiques institutionnelles au sein de ceux-ci. Cette réalité est encore plus imposante dans des réseaux intersectoriaux où des organisations publiques, privées et du tiers secteur présentent différentes valeurs et identités et doivent négocier leurs façons de faire pour accomplir des projets communs.

Powell et DiMaggio (1991) soulignent qu'un débalancement de l'équilibre de pouvoir entre des groupes conflictuels au sein des institutions peut déclencher un changement. Ce débalancement peut avoir pour origine, par exemple, des alliances ponctuelles entre les acteurs appartenant à un réseau. Une autre dynamique porteuse de changement est que, selon Friedman et Alford (1991), les individus sont soumis à plusieurs logiques institutionnelles à la fois, car ils se trouvent à l'intérieur de plusieurs institutions. Leurs logiques institutionnelles peuvent alors entrer en conflit lorsqu'elles se développent autour des mêmes objets d'intérêt en leur conférant des sens, des symboles et des valeurs différents. Dans ces situations, les symboles et les pratiques institutionnels deviennent ambigus et contestables. Or, les représentants des organisations au sein des réseaux sont forcément insérés dans au moins deux logiques institutionnelles à la fois, logiques qui peuvent entrer en conflit.

Thelen et Steinmo (1992) énumèrent trois autres possibilités de déclencheurs de changement institutionnel, dont la probabilité d'occurrence est élevée au sein des réseaux. La première possibilité est qu'une institution auparavant effacée devienne importante grâce aux processus dynamiques présents au sein des réseaux. La multiplicité d'acteurs et d'intérêts, la possibilité de créer des alliances et l'accès inattendu à des ressources (comme à des donations privées ou à des subventions gouvernementales) peuvent rehausser le rôle d'une organisation qui auparavant intervenait peu dans le réseau.

La deuxième possibilité est que de nouveaux acteurs entrent dans les organisations et réorientent les objectifs des anciennes institutions. Cela est aussi très fréquent au sein des réseaux. N'étant généralement pas des groupes fermés, de nouveaux acteurs peuvent entrer dans les réseaux de politiques et changer les orientations et les perspectives du réseau et des organisations participantes. D'autre part, il est courant que les individus circulent entre

les organisations d'un réseau car, en général, ces individus présentent des compétences recherchées par la plupart des organisations participantes et c'est dans les réseaux qu'ils ont les contacts qui peuvent leur assurer des futurs emplois ou contrats. Ces individus apportent avec eux les logiques institutionnelles de leurs organisations d'origine et finissent par jouer le rôle de diffuseurs des pratiques et des comportements entre les organisations du réseau.

Enfin, encore selon Thelen et Steinmo (idem), des changements dans l'environnement des institutions exigent des ajustements au niveau des objectifs et des façons de faire, dynamique présente entre les réseaux et leur environnement élargi. Sabatier et Jenkins-Smith (1993) se réfèrent à un processus continu d'apprentissage des réseaux en politiques publiques. Les réseaux changent leurs pratiques à cause de l'accès aux nouvelles informations ou technologies, au changement des règles du jeu politique, au changement des valeurs sociétales ou aux effets des politiques publiques. Par exemple, dans le cas des tables de quartier que nous étudions, la transformation des anciennes villes en arrondissements lors de la fusion municipale de 2002 a déclenché des changements importants dans les tables de quartier, particulièrement en ce qui a trait à leurs relations avec le palier politique. Depuis la fusion, les tables ont tendance à se rendre plus indépendantes face à leurs anciennes municipalités (aujourd'hui des arrondissements) et à entamer des relations plus directes avec les élus du territoire⁷. Le même raisonnement orienté vers l'adaptation s'applique lorsque l'orientation ou la structure d'un réseau, compris en tant que champ organisationnel, change. Les organisations qui composent le réseau peuvent alors être appelées à jouer des rôles différents et même à adopter différentes perspectives.

Il faut encore une fois souligner que, selon le néoinstitutionnalisme sociologique, le mobile que soutient la création ou les changements des institutions est la recherche de légitimité sociale. Dans cette optique, une nouvelle pratique institutionnelle sera adoptée en vue d'augmenter la légitimité de l'organisation ou de ses participants et doit ainsi être valorisée par l'environnement institutionnel (Hall et Taylor, 1996). L'emphase sur la légitimité est particulièrement pertinente pour l'étude des réseaux composés par les organisations publiques et du tiers secteur, car, selon Bourque (2008), leur principal mobile n'est pas strictement l'efficacité, mais le renforcement de valeurs ou le gain de légitimité sociale et politique.

Quelques auteurs considèrent même que la légitimité pourrait être vue comme une « ressource stratégique » recherchée par les acteurs, afin d'accomplir leurs objectifs instrumentaux. Selon Suchman (1995), l'action des acteurs institutionnels serait considérée comme stratégique si elle est orientée vers un gain en légitimité.

Strategic legitimacy studies consequently depict legitimacy as an operational resource (Suchman, 1988) that organizations extract often competitively from their cultural environments and that they employ in pursuit of their goals. (Suchman, 1995, p. 576).

⁷ Nous nous référons aux élus tant au niveau municipal que provincial et fédéral car, au Canada, il prévaut un système de représentation électorale par comté.

Notons cependant que le gain en légitimité dans un environnement institutionnel ne se traduit pas toujours par l'homogénéisation de pratiques au sein de cet environnement. Les organisations font des efforts conscients pour adhérer aux normes et comportements attendus dans un champ (ou environnement) organisationnel (Meyer et Rowan, 1977 ; Tolbert et Zucker, 1983), mais ces efforts ne se développent pas toujours vers l'isomorphisme, comme l'ont proposé DiMaggio et Powell (1983).

Nous argumentons que l'homogénéisation n'est pas toujours le résultat des relations interorganisationnelles, pour deux raisons principales. En premier lieu, en extension aux normes et comportements, le champ institutionnel attend que certains rôles, jugés adéquats ou appropriés, soient joués par les organisations. Or, ces rôles ne sont pas toujours les mêmes. Ils peuvent ne pas présenter des relations harmonieuses entre eux (des rôles conflictuels peuvent être attribués à des institutions différentes dans un champ organisationnel). Ainsi, si un champ organisationnel s'attend à ce que certaines organisations aient un rôle de régulateur, il peut s'attendre à ce que d'autres organisations remplissent un rôle de déviant ou de contestataire. Tolbert (1985) avait déjà noté que des attentes différentes sont imposées aux différents types d'organisations (comme c'est le cas des organisations publiques et des organisations du tiers secteur).

En deuxième lieu, dans un champ institutionnel, les normes et comportements attendus ne sont pas toujours caractérisés par la cohérence ni stables dans le temps. Ainsi, nous pouvons envisager la possibilité que les organisations soient interpellées par des attentes contradictoires. Des organisations appartenant à un même champ institutionnel peuvent subir des attentes différentes, d'où le besoin, selon Dillard, Rigsby et Goodman (2004), de considérer les rapports de force entre les organisations dans un même champ institutionnel afin de comprendre le processus d'institutionnalisation.

Les mêmes auteurs précisent que les organisations répondent différemment aux pressions institutionnelles, ce qui dépend tant des pressions institutionnelles (internes et externes) que de l'éventail de réponses disponible aux organisations. Ainsi, les organisations peuvent être plus ou moins malléables et résister plus ou moins aux processus d'institutionnalisation (Dillard *et al.*, 2004). Oliver (1991) avait déjà amorcé ce type de réflexion, précisant des conditions plus ou moins favorables à l'adaptation institutionnelle ou, au contraire, à la résistance aux influences institutionnelles.

Les questions qui se posent alors en ce qui concerne le processus de changement institutionnel sont : pourquoi les organisations acquièrent-elles certaines formes institutionnelles, et comment certaines pratiques institutionnelles sont-elles adoptées à travers un champ organisationnel ? Si l'on considère que les réseaux peuvent être vus comme des champs institutionnels ou comme des institutions à part entière, l'étude des changements institutionnels subis au fil du temps par les organisations qui participent à un réseau peut contribuer à élucider les processus de changement institutionnel.

En plus, l'étude des changements institutionnels au sein des organisations qui participent à un réseau propose un défi intéressant à la théorie néoinstitutionnelle. Les réseaux, par définition, sont des formes de coordination qui concilient l'autonomie des organisations à leur interdépendance au sein du réseau. Les organisations en réseau visent des objectifs

communs, mais en général l'adhésion au réseau demeure volontaire et les organisations peuvent quitter le réseau quand elles le désirent. La structure des réseaux demeure ainsi plus flexible que des structures bureaucratiques et centralisées. L'adhésion aux réseaux ne signifie pas non plus la perte des traits identitaires des organisations. Comment comprendre la diffusion de valeurs et pratiques institutionnelles dans un tel environnement, où à côté de la volonté d'adhérer au réseau demeure la volonté des organisations d'affirmer leur autonomie fonctionnelle et identitaire ? Jusqu'à quel point l'homogénéisation de pratiques en réseau serait envisageable ? Jusqu'où les organisations seraient prêtes à s'adapter aux rôles que le réseau leur impose ? Serait-il nécessaire de reconcevoir les processus de changement institutionnel au sein des réseaux comme étant un processus de négociation continue, différent des perspectives de « diffusion organique » ou d'imposition de rôles, perspectives qui présentent un caractère plutôt déterministe ?

Afin de mieux comprendre pourquoi les organisations entreprennent des changements et comment ce processus de changement s'opère, les néoinstitutionnalistes réhabilitent de plus en plus le rôle des acteurs au sein des institutions sociales. Considérer le rôle des acteurs est, à notre avis, fondamental pour saisir les changements institutionnels qui résultent de la participation des organisations au sein des réseaux.

2.3 L'acteur social au sein des théories néoinstitutionnelles

Même si le néoinstitutionnalisme se concentre sur les niveaux macro et méso sociaux d'analyse, la préoccupation d'intégrer l'action des individus dans le cadre des institutions est une constante dans plusieurs travaux qui explorent les théories néoinstitutionnelles (Chabault, 2008 ; Lawrence et Suddaby, 2006). Les théories néoinstitutionnelles insistent pour placer l'action dans un contexte institutionnel qui cadre, oriente et teinte l'action. Cependant, l'action et l'interaction humaines sont toujours tenues comme responsables ultimes de la construction (changement) et de la reproduction (continuité) des institutions. Selon Willmott (2011, p. 68), reconnaître l'agence n'est pas un problème pour la théorie néoinstitutionnelle. Le défi réside à expliquer comment agence et institutions s'articulent et de préciser, dans une perspective micro, comment les acteurs changent ou maintiennent les institutions.

It is not that proponents of neo-institutional theory directly deny the creative and transformative power ascribed to human agency (in contrast to behaviorism, for example), but they are at something of a loss to account for the articulation of this capacity. (Willmott, 2011, p. 68).

Une grande partie des théoriciens qui essaient de récupérer l'idée de l'agence au sein du néoinstitutionnalisme sociologique font appel à la logique exprimée par la théorie de la structuration de Giddens (1984) (voir Dillard *et al.*, 2004 ; Gazzoli, 2004 ; Hudalah *et al.*, 2010). Selon le néoinstitutionnalisme sociologique, les institutions contraignent et habilitent l'action sociale, en assurant un minimum de stabilité, de prévisibilité et de communication entre les acteurs. D'autre part, les institutions sont aussi vues comme étant des constructions sociales, érigées par les actions et pratiques quotidiennes. Ainsi, les institutions influencent

l'action mais en sont aussi le résultat. Une logique déterministe condamnerait les institutions à l'auto reproduction, phénomène qui n'est pas constaté empiriquement. Afin d'expliquer le changement social, Giddens (1984) propose que les structures sociales (tels les cadres institutionnels) contraignent l'action, mais laissent toujours une marge de liberté aux individus, qui sont alors capables de créer et de transformer ces structures. Les institutions sont ainsi structurantes et structurées à la fois.

Eraly (1988), qui a exploré la théorie de la structuration au niveau microsocial, explique ainsi le processus de changement organisationnel. Selon l'auteur, une grande part du comportement humain est routinière. Il s'agit de pratiques irréfléchies, adoptées par la force de l'habitude (ces pratiques constituent, en grande partie, les institutions sociales). Quelques fois, les individus sont appelés à agir de façon plus ou moins réfléchie. Il peut s'agir, par exemple, d'interactions avec de nouveaux acteurs qui suscitent des problématiques différentes ou qui amènent des réflexions différentes sur un objet familier. C'est la possibilité qui se présente à l'individu de réaliser une action rationnelle. C'est aussi la possibilité d'occurrence des changements institutionnels, car la routine des institutions doit être recréée. L'action humaine garantit alors la dynamique institutionnelle : tant l'action, qui interprète la réalité, que la réalité, qu'elle construit, ont un caractère dynamique.

Le rôle des acteurs au sein du néoinstitutionnalisme est aussi décortiqué dans l'œuvre de Scharpf (1997) qui propose l'approche connue comme l'*actor-centered institutionalism*. L'auteur essaie de récupérer les intensions des acteurs individuels et collectifs et de reconstruire les subjectivités, tout en restant dans le cadre de l'analyse néoinstitutionnel. Selon lui, les acteurs présentent des capacités, des préférences et des perceptions qui sont institutionnellement déterminées. Cependant, l'action est toujours contingente, c'est-à-dire efficace dans des conditions spécifiques à la situation et au contexte. Basés sur leur rationalité limitée, les individus agissent stratégiquement, sélectionnant, parmi les stratégies disponibles, celle qui optimise leurs intérêts.

D'autre part, selon l'auteur, les institutions, en tant qu'acteurs collectifs, ne sont pas monolithiques. Elles sont le fruit de l'interaction continue entre les acteurs qui partagent des orientations. Les acteurs finissent par développer une dimension cognitive commune, dont la cohérence et la force dépendent cependant des perceptions et des préférences préexistantes, des conditions de communication interpersonnelle, et de l'échange et du traitement d'informations. Ainsi, dans un même cadre institutionnel peuvent se présenter différentes perceptions des faits, différentes théories sur la résolution des problèmes, et donc différentes options sur l'action stratégique.

Scharpf (1997) renchérit en soutenant que les individus n'agissent pas en fonction d'un seul cadre institutionnel, car ils appartiennent à différentes institutions à la fois et sont parfois soumis à des orientations idiosyncratiques. Les acteurs choisissent entre les différentes stratégies d'action et justifient leur choix en accord avec les choix disponibles, le niveau de conflit entre les groupes d'acteurs qui défendent ces choix et leurs intérêts personnels. Leurs préférences sont ainsi un composite d'intérêts personnels, d'orientations normatives et d'autodéfinition de leur identité (selon l'accent mis sur les intérêts personnels et les rôles préconisés).

Dillard, Rigsby et Goodman (2004) complexifient la logique qui articule l'agence au changement institutionnel et proposent un modèle à trois niveaux, où se distinguent le niveau sociétal, le niveau du champ organisationnel et le niveau des organisations. Selon les auteurs, le changement ne doit pas être compris à partir de l'étude d'un seul niveau. Toujours étant le fruit des frictions entre différentes logiques institutionnelles, le changement serait le fruit de l'articulation entre les actions à plusieurs niveaux institutionnels. Les auteurs proposent qu'il y ait une hiérarchie d'influence institutionnelle du niveau sociétal à celui des organisations, car les niveaux « supérieurs » ou plus généraux fournissent le contexte de légitimation et des limites aux niveaux « inférieurs » ou plus spécifiques. Cependant, Dillard, Rigsby et Goodman (2004) prévoient également un mouvement dans le sens inverse, où les changements et l'innovation émergent des pratiques organisationnelles au niveau sociétal.

The dualistic nature and the recursive aspect of the institutionalization process essentially involves inverting the cascade and elaborating the process as the actions taken by knowledgeable, reflexive agents within the organizations rise up through the three levels and changes occur in the established order at the various levels to a greater or lesser extent. (Dillard et al., 2004, p. 514).

Dans la littérature néoinstitutionnelle, l'insistance sur le rôle des acteurs et sur l'action stratégique passe, entre autres, par le mode d'organisation des acteurs (Gazzoli, 2004), l'entrepreneuriat (DiMaggio, 1988 ; Hensmans, 2003) et la réconciliation de l'action stratégique avec les contextes institutionnels (Oliver, 1991). Dans l'étude sur l'adoption de la philosophie de la qualité de services publics par les gouvernements américain et canadien (Gazzoli, 2004), nous avons défendu que les institutions soutiennent la formation de différents modes d'articulation entre les acteurs sociaux. Les structures d'articulation entre les acteurs réagissent différemment et parfois de manière inattendue face à l'intégration de nouvelles philosophies de gestion au sein des administrations publiques. Fruit des contraintes et des possibilités institutionnelles, le mode d'articulation entre les acteurs (en groupes de travail ou en communautés de pratique, par exemple) influence ainsi la façon comment une philosophie de gestion est adoptée. Celle-ci sera adaptée en vue de répondre aux valeurs et besoins spécifiques des groupes d'acteurs.

En réaction aux critiques faites au néoinstitutionnalisme sociologique, vu alors comme une théorie déterministe, DiMaggio (1988) lui-même propose la figure de l'entrepreneur institutionnel. Celui-ci serait un acteur qui, mobilisant des ressources et/ou ayant une position privilégiée dans l'organisation, serait capable de promouvoir le changement institutionnel. Comme dans les réseaux, la position centrale ou marginale d'un acteur peut définir son accès à des ressources. Il est alors pertinent d'investiguer le rôle des entrepreneurs institutionnels au sein des réseaux. Par exemple, autour de quelques tables de concertation, objet de notre étude, l'influence des élus (ou des attachés politiques) a été remarquée. Au moins une partie de leur influence se doit au fait qu'ils tissent avec aisance des liens avec les organisations du réseau et qu'ils les mettent en contact avec d'autres instances qui n'appartiennent pas au réseau afin de résoudre leurs problèmes immédiats. Pourrait-on considérer ces élus comme étant des entrepreneurs institutionnels ?

Finalement, Oliver (1991) essaie de réconcilier la théorie de la dépendance de ressources avec la théorie néoinstitutionnelle et défend que plusieurs réponses organisationnelles aux influences institutionnelles sont envisageables. Ces réponses, qui se concrétisent dans les actions stratégiques des organisations, varient dans un continuum entre l'acquiescence, le compromis, l'évitement, le défi et la manipulation. Toujours selon l'auteure, les organisations entameront une réponse stratégique ou une autre selon le poids des pressions institutionnelles exercées pour la conformité des organisations. Du côté des organisations, ces pressions rebondissent sur a) leur volonté de se conformer aux pressions institutionnelles (les organisations peuvent être plus ou moins septiques sur le statu quo des institutions, les acteurs organisationnels peuvent présenter des intérêts conflictuels en relation aux institutions ; les organisations peuvent craindre de perdre le contrôle sur leurs processus et résultats) et b) leurs conditions pour se conformer aux pressions institutionnelles (la capacité des organisations à se conformer est variable, des logiques institutionnelles conflictuelles peuvent rendre la conformité unilatérale impossible et les organisations peuvent ne pas être conscientes des attentes institutionnelles).

Dans la pratique, Oliver souligne que les réponses stratégiques des organisations dépendent de qui exerce les pressions (multiplicité d'acteurs, leur interdépendance), du pourquoi (légitimité, efficacité), de la nature de ces pressions (cohérence des pressions et possibilités de perte d'autonomie), de la façon dont ces pressions sont exercées (coercition ou diffusion volontaire) et des moyens employés (incertitude et interconnexion de l'environnement).

Bien qu'il soit essentiel d'investiguer empiriquement chaque cas, nous pouvons explorer les hypothèses que l'auteure émet et prévoir les réponses stratégiques probables des organisations face aux pressions institutionnelles exercées par un réseau hautement institutionnalisé. Dans ces réseaux, les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles tendraient à l'acquiescence et au compromis, dû à l'importance de la légitimité interne de l'action, à l'interdépendance et à l'interconnectivité des acteurs, ainsi qu'aux processus de diffusion volontaire des normes. La présence d'une multiplicité d'acteurs qui présentent des modes de fonctionnement et des intérêts différents, typique des réseaux intersectoriaux, pousserait toutefois ces réponses vers le compromis. Il faut cependant souligner que la pluralité d'acteurs ouvre aussi la porte à des réponses d'évitement, au défi et à la manipulation.

Ces derniers développements théoriques explorés stimulent la réflexion sur les processus d'influence en réseau. Ainsi, le mode d'articulation des acteurs influence leurs réactions et les entrepreneurs institutionnels, présents au sein des réseaux, mobilisent les acteurs vers le changement institutionnel. Les interconnexions entre les organisations les conduisent également à la mobilisation de stratégies particulières vis-à-vis des influences institutionnelles. Particulièrement, les perspectives de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988) et les réponses stratégiques aux processus institutionnelles (Oliver, 1991) ont été articulées et poussées encore plus loin par un nouveau courant au sein du néoinstitutionnalisme : le courant du travail institutionnel. Comme nous le verrons ensuite, celui-ci présente un grand intérêt pour notre recherche.

2.4 Le travail institutionnel

À partir des années 1990, un nouveau courant théorique se consolide dans les études néoinstitutionnelles, dans le but d'articuler dialectiquement action et institutions. Afin de contrecarrer les tendances déterministes et autoreproductives du néoinstitutionnalisme, le courant du travail institutionnel (*institutional work*) explore les efforts intentionnels des acteurs réflexifs, néanmoins insérés dans des logiques institutionnelles, afin de créer, maintenir, perturber ou même rompre des ordres institutionnels (Lawrence *et al.*, 2011 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence *et al.*, 2009). Lawrence et Suddaby (2006) synthétisent cette approche à travers une revue de littérature des articles publiés depuis 1990 qui utilisent la notion de travail institutionnel⁸. Ils cataloguent alors les différentes formes que le travail institutionnel peut emprunter. Les auteurs pointent également les origines de ce courant, soit a) l'article de DiMaggio (DiMaggio, 1988) sur l'entrepreneur institutionnel et les articles de Oliver (1991, 1992), sur les réponses stratégiques possibles face aux pressions institutionnelles ; et b) la sociologie de la pratique (de Certeau (1984), Lave and Wenger (1991), cités par Lawrence et Suddaby (2006), qui explore comment les individus et les groupes répondent aux demandes institutionnellement situées dans leur vie quotidienne (*micro-practices*).

Selon Lawrence, Suddaby et Leca (2011), la notion de travail institutionnel se distingue d'autres approches actancielles néoinstitutionnalistes parce qu'elle a) considère tous les acteurs comme des êtres capables de réflexion et b) se concentre sur les actions quotidiennes des individus au sein des institutions. Pour le courant du travail institutionnel, tous les acteurs participant d'un réseau (et même ceux liés à ces acteurs) sont capables de créer, reproduire et faire infléchir la logique institutionnelle du réseau ou les logiques institutionnelles présentes au sein des organisations participantes du réseau. Le travail institutionnel qui, à notre avis, peut se résumer dans les notions de reproduction ou de changement des logiques institutionnelles, dépend ainsi surtout du niveau de réflexivité des acteurs et des situations pratiques qui se présentent à eux.

Le concept de travail reprend deux notions importantes : l'idée d'intention et l'idée d'effort. On considère alors non seulement l'intention orientée vers le futur (une intention stratégique), mais également une intention pratique, tournée vers les exigences des situations immédiates. La notion d'effort, à son tour, souligne la différence entre l'agence et les résultats escomptés de l'action (résultats comme le succès ou l'accomplissement des objectifs). Selon Hoky et Colyvas (2011) et Lawrence *et al.* (2011) cette nuance était inexistante dans d'autres approches, comme celle de l'entrepreneur institutionnel, qui considère seulement les actions accomplies avec succès.

Dans l'analyse des changements institutionnels au sein des organisations qui composent un réseau, nous croyons que deux niveaux d'analyse sont requis : a) l'influence mutuelle des organisations entre elles. En effet, un réseau est un champ d'interactions dans lequel se

⁸ Les auteurs analysent en détail toutes les recherches empiriques publiées depuis 1990 dans trois principaux journaux en organisations : *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* et *Organization Studies*.

développent des relations dyadiques entre les organisations participantes (relations qui prennent la forme de partenariats ou d'alliances ponctuelles, par exemple) ; b) l'influence mutuelle entre les organisations et le réseau, celui-ci compris en tant qu'institution. Comme discuté, le réseau peut aussi être vu comme une institution, un espace de construction d'orientations collectives, auxquelles adhèrent tous les participants du réseau⁹.

Nous croyons que le courant du travail institutionnel peut contribuer à comprendre ces deux mécanismes à la fois. Ce courant permet de décortiquer les micro mécanismes de changement institutionnel par le biais de l'étude de l'action individuelle. Or, les individus qui représentent leur organisation d'attache au sein du réseau constituent **le lien** entre les organisations et les réseaux. Ils sont présents au sein de leurs organisations, négocient la position de leurs organisations au sein du réseau et représentent ces organisations dans leurs partenariats avec d'autres institutions. Ils sont ainsi **la** courroie d'influences capables d'entamer des changements institutionnels, réalisant le travail institutionnel. Ainsi, étudier les influences entre réseaux et organisations **à partir** de l'action des individus qui sont à la fois aux réseaux et aux organisations est une approche défendable.

Lawrence, Suddaby et Leca (Lawrence *et al.*, 2011) proposent, d'ailleurs, que la méthodologie des études néoinstitutionnelles soit radicalement modifiée afin d'accommoder les apports de ce nouveau point de vue théorique. Au lieu d'analyser les institutions et les changements institutionnels, ils proposent l'analyse du travail institutionnel des acteurs, dans le cadre des contraintes et des opportunités qui se présentent à eux.

We suggest the development of what could be described as “institutional biography”-the exploration of specific individuals in relation to the institutions that structured their lives and that they worked to create, maintain, or disrupt. Such an approach might build on Viale and Suddaby’s (2009) notion of institutional portfolios, exploring an individual’s access to and influence on institutions, and adding an examination of the events, relationships, and circumstances that shaped their connection to those institutions. Good biography portrays the social structural influences, the opportunities for agency, and the successes and failures of the individual to shape their world. Good institutional biography would need to meet the additional demand of investigating lives of interest not because of the great institutional changes accomplished but because of the complex, reflexive, and recursive relationship they expose between an individual and a set of institutions.

Étudier les actions des représentants des organisations au sein des réseaux et leur compréhension de ces actions n'est pas alors sans intérêt si l'on vise à comprendre **comment** les changements institutionnels ont lieu au sein des organisations qui participent aux réseaux. Toutefois, dans une telle étude, il faut tenir compte des critiques élaborées au

⁹ D'ailleurs, les tables de quartier que nous avons étudiées distinguent clairement ces deux paliers d'interaction : tandis que la concertation parmi tous les participants vise à dégager des orientations et des positionnements du réseau, des partenariats spécifiques sont réalisés par des organismes individuels qui participent à la table. En général, ces projets en partenariat sont liés aux comités sectoriels de la table, qui se concentrent sur une problématique en particulier, par exemple les jeunes, la santé des femmes ou le logement.

courant du travail institutionnel dans son récent processus de consolidation en tant qu'approche néoinstitutionnelle.

Ceux qui critiquent le courant du travail institutionnel le croient trop centré sur l'agence, ce qui aurait comme conséquence, selon Hokyū et Colyvas (2011), la réversion de la structure causale proposée par le néoinstitutionnalisme, qui souligne le lien de causalité entre les institutions et l'action. L'argument des auteurs tourne autour de l'insertion des acteurs dans les logiques institutionnelles (*embeddedness*), qui leur fournissent des cadres cognitifs et normatifs et légitiment certains comportements et valeurs, orientant ainsi leurs actions. D'autre part, la présence des logiques institutionnelles se déploie à de niveaux multiples (groupal, organisationnel, sociétal) et ces logiques sont censées s'adapter les unes aux autres (Dillard *et al.*, 2004 ; Selznick, 1966), ce qui, une fois de plus, limite la liberté d'action des individus. Selon les critiques du travail institutionnel, celui-ci aurait tendance à privilégier indûment les approches biographiques, centrées sur l'individu (Lawrence *et al.*, 2011), au mépris des aspects historiques ou des structures et processus sociaux, économiques et politiques (Hokyū et Colyvas, 2011 ; Kaghan et Lounsbury, 2011).

Les critiques du travail institutionnel remarquent également que ce dernier sous-théorise les institutions, n'identifiant pas, parmi les logiques institutionnelles, celles qui permettent davantage l'expression des acteurs ou l'émergence du travail institutionnel. Ce courant n'identifie pas non plus quelles logiques institutionnelles favorisent quel type de travail institutionnel (soit la création, la manutention ou la rupture des institutions) (Hokyū et Colyvas, 2011). À nouveau, nous trouvons à la base de cette argumentation l'idée que les environnements institutionnels déterminent quel type d'acteur peut exister dans une institution, ainsi que la marge de liberté que l'institution donne à l'acteur (*idem*). Une plus grande attention aux types d'institution et leur influence sur l'action renforcent le point de vue avancé par Oliver (1991), selon lequel l'action stratégique dépend du niveau de pression institutionnelle auquel les organisations (et les acteurs) sont soumis.

It is suggested here that organizational responses will vary from conforming to resistant, from passive to active, from preconscious to controlling, from impotent to influential, and from habitual to opportunistic, depending on the institutional pressures toward conformity that are exerted on organizations. Explicit recognition of the potential for variation in these dimensions of organizational behaviour lays the conceptual groundwork for identifying alternative strategies in response to the institutional environment. (Oliver, 1991, p. 151).

Afin d'explorer l'influence de différents types d'institutions sur le travail institutionnel, l'étude comparative de l'influence de différents réseaux sur les organisations participantes peut être particulièrement éclairante. Une étude de ce type porte attention non seulement aux acteurs (travailleurs institutionnels), mais aussi à leurs institutions (réseaux et organisations). En étudiant plusieurs types de réseaux, par exemple des réseaux qui présentent différentes logiques institutionnelles ou des réseaux qui présentent différents niveaux d'institutionnalisation, il est possible de comprendre comment différentes institutions exercent de l'influence sur le travail institutionnel. Le même raisonnement est pertinent en relation aux organisations participantes des réseaux qui, elles aussi, présentent différentes logiques

institutionnelles et différents niveaux d'institutionnalisation. Elles réagissent différemment aux influences institutionnelles et, en conséquence, s'intègrent différemment aux réseaux. Dans ce sens, l'étude comparative des effets des réseaux sur les organisations peut aussi contribuer à la théorisation du travail institutionnel.

À cet égard, nous verrons que les tables de concertation de quartier de Montréal, dorénavant appelées tables locales de concertation intersectorielle (TLCI), se présentent comme un terrain d'étude intéressant. Les TLCI, tout en appartenant à un même programme de financement, présentent des différences importantes entre elles et constituent ainsi des institutions aux caractéristiques distinctes.

3. LE TERRAIN D'ÉTUDE : LES TABLES DE CONCERTATION

Dans la troisième et dernière partie de ce travail, nous identifions un terrain empirique particulièrement intéressant pour l'étude des effets des réseaux intersectoriels sur les organisations participantes : les tables locales de concertation intersectorielle de Montréal (TLCI), aussi appelées tables de quartier. Nous justifions l'intérêt de ce terrain en explorant trois aspects empiriques des TLCI, en lien avec la revue de littérature discutée ci-dessus. Ainsi, après avoir présenté brièvement les tables locales de concertation intersectorielle de Montréal, nous essaierons de répondre aux questions suivantes : a) Est-ce que les TLCI constituent des réseaux intersectoriels, et peuvent-elles être considérées comme des réseaux de politiques publiques ? ; b) Pourquoi les TLCI constituent-elles un terrain empirique approprié pour étudier les changements institutionnels au sein des organisations participantes d'un réseau, étude menée à partir du point de vue du néoinstitutionnalisme sociologique ? ; et c) En quoi ce terrain est-il fertile pour explorer et mieux comprendre le travail institutionnel des acteurs dans le processus de changement ?

Cette section est le résultat de la revue de la littérature scientifique sur les tables de concertation à Montréal. Des documents internes sur les tables ont aussi été considérés. Nous avons finalement réalisé 6 entrevues semi-dirigées auprès de 3 représentants des bailleurs de fonds des TLCI¹⁰, du représentant de la Coalition montréalaise des tables de quartiers (CMTQ) et de 2 fondateurs des TLCI à Montréal, afin de comprendre plus à fond le phénomène de la concertation locale à Montréal. Les entrevues ont été réalisées aux mois de juillet, août et septembre 2010.

3.1 Les tables locales de concertation intersectorielle à Montréal

En septembre 2010, la Coalition montréalaise des tables de quartiers (CMTQ) répertoriait 29 tables locales de concertation dans les quartiers de Montréal, dont 28 de caractère intersectoriel. Ces tables regroupent des organisations publiques, privées et du tiers secteur sur une base territoriale commune, généralement par quartier, et ont comme objectif premier l'amélioration des conditions de vie des populations locales (Morin, Latendresse et Piché, 2000). Pour ce faire, elles se penchent sur plusieurs problématiques qui touchent le développement économique et social du territoire. Nous y trouvons, notamment, des intervenants publics et parapublics (entre autres la mairie de l'arrondissement, le poste de police du quartier, le Centre de santé et de services sociaux et la Commission scolaire) et les organisations communautaires et de l'économie sociale du quartier. L'existence des TLCI est justifiée par le besoin d'harmoniser l'action de plusieurs intervenants sur le territoire, en regroupant leurs forces et en stimulant leur complémentarité et coopération.

¹⁰ Les principaux bailleurs de fond des TLCI de Montréal sont l'OBNL Centraide, la Ville de Montréal et la Direction de la Santé publique, du gouvernement du Québec. Ensemble ils ont fondé l'Initiative montréalaise de développement social local qui soutient financièrement les TLCI de Montréal depuis 2006.

Les tables de quartier existent à Montréal depuis plus de 20 ans. La structure et le fonctionnement de chaque table sont particuliers et dépendent, entre autres, de son origine, de son développement historique et des caractéristiques du quartier. Toutefois, en général, les tables présentent deux niveaux d'articulation entre les participants. Des forums généraux de concertation réunissent tous les participants de la table. Entre 4 et 8 réunions sont réalisées au long de l'année, afin de décider des orientations générales de la table, de ses priorités d'action sur le territoire et des initiatives collectives. Les intervenants participent également à des comités de travail plus restreints qui se penchent sur des problématiques particulières (une région du quartier, la santé des jeunes ou l'habitation, par exemple), toujours dans une perspective intersectorielle et multiréseautique. Dans ces comités, des projets partenariaux sont développés par les organisations.

Bien que plusieurs auteurs utilisent les termes partenariat et concertation de manière interchangeable, Denis Bourque (2008) insiste sur la différence entre la concertation et le partenariat *stricto sensu*. Selon l'auteur, la concertation se réfère aux efforts de coordination et de coopération réalisés par des acteurs autonomes, toutefois touchés par des préoccupations communes. Le partenariat, par contre, concerne des relations beaucoup plus formalisées entre deux ou plusieurs acteurs autour d'un projet particulier. Cet engagement comprend la définition du partage des tâches et responsabilités découlant d'une entente négociée entre les parties.

Selon Camus et Malo (2003), nous pouvons comprendre la concertation comme étant un vecteur d'intervention et de promotion des partenariats, comme soulignent les auteures dans leur étude sur les Corporations de développement économique communautaire de Montréal (CDEC). D'après notre recherche exploratoire, les tables de concertation agissent de la même manière, promouvant des partenariats. Le fonctionnement des tables en deux instances distinctes, celle de la table générale et celle des comités, témoigne d'un partage de forums entre la concertation générale et les activités de concertation et de partenariat spécifiques à un domaine d'intervention. Dans ce sens, les tables de concertation constituent des espaces qui incitent et stabilisent le partenariat entre différents acteurs sociaux, tels l'État et les organisations du tiers secteur.

Le modèle partenarial, ainsi que les tables de concertation, semblent être enracinés dans l'histoire québécoise. Des tables de concertation d'organismes communautaires autonomes existent dans les quartiers de Montréal depuis plusieurs années : les travaux de la table de concertation de Notre-Dame-de-Grâce, par exemple, ont débuté en 1976. Depuis les années 1970, les Centres locaux de services communautaires (CLSC), portes d'accès au réseau de la santé et piliers de la réforme provinciale de la santé initiée en 1971, ont comme orientation fondamentale de travailler avec la communauté, ayant comme stratégie d'intervention privilégiée la concertation (Ouellet, Poupard et Simard, 1991). En 1984, le ministre du Revenu du Québec Robert Dean a créé des tables de concertation sectorielles (Bourque, 2000) et Lachapelle (2001) souligne qu'après le congrès de 1985 de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), le mouvement syndical s'est impliqué dans le développement de la concertation pour le développement local. Gilles Bourque (2000) présente le partenariat comme le modèle de régulation adopté par le parti libéral au Québec (1989 – 1994) afin de promouvoir et diversifier l'industrie dans la province. En 1997, le gouvernement québécois a créé les Centres locaux de développement (CLD) qui généralisent, à l'échelle du Québec, les Corporations de

développement économique communautaire (CDEC). Ces instances présentent, comme principale stratégie de fonctionnement, la concertation entre différents partenaires (organismes communautaires, municipalités, syndicats, institutions publiques et employeurs) (Bouchard, Lévesque et St. Pierre, 2005 ; Camus et Malo, 2003).

Dans ce mouvement québécois vers le partenariat, Bouchard, Lévesque et St. Pierre (2005) soulignent cependant des différences fondamentales entre les partenariats établis entre les entreprises privées et ceux établis entre l'État et les organisations du tiers secteur (soit des groupes de citoyens, des organisations communautaires ou des organisations de l'économie sociale). Dans ces derniers, les auteurs identifient la possibilité d'une construction collective de l'intérêt commun (qui serait foncièrement différente de la définition unilatérale de l'intérêt public par les instances étatiques).

Contrairement aux alliances stratégiques entre les firmes, la concertation et le partenariat dans le domaine du social ne représentent pas la rencontre conjoncturelle d'intérêts particuliers. Ils donnent davantage lieu à des apprentissages collectifs et à l'hybridation des logiques des différents acteurs en présence. Intégrés dans un espace public de gouvernance démocratique, la concertation et le partenariat font se résorber les intérêts particuliers au profit d'une représentation de l'intérêt général construite collectivement. (Bouchard, Lévesque et St-Pierre, 2005)

Denis Bourque (2008) distingue trois types de concertation qui mobilisent les organisations publiques et celles du tiers secteur : 1) la concertation sectorielle thématique, qui regroupe autour d'une table des acteurs qui œuvrent dans un domaine spécifique et en général sur un thème spécifique, comme, par exemple, la santé mentale, ou la préservation de l'environnement ; 2) la concertation intersectorielle thématique, qui se concentre sur une problématique (ou sur une clientèle particulière), et qui regroupe des acteurs œuvrant dans des domaines diversifiés (par exemple : une table de concertation sur les jeunes marginalisés qui mobilise des acteurs comme la commission scolaire, la police et les organismes communautaires, ainsi que des commerçants locaux, touchés par le vandalisme dans leurs établissements) ; et 3) la concertation multisectorielle, dont l'action cible un territoire, comme une ville ou un quartier et qui regroupe plusieurs acteurs de domaines diversifiés (par exemple : économie, emploi, santé, etc.), dont le privé, le public et les organisations du tiers secteur (économie sociale et organisations communautaires).

Les tables de concertation de quartier appartiennent à ce dernier groupe. Denis Bourque (2008) justifie l'emploi du mot multisectoriel pour bien démarquer les tables territoriales des tables thématiques. Toutefois, dans cette étude, nous avons opté pour identifier les tables de quartier en tant que « tables locales de concertation **intersectorielle** », afin d'adopter l'appellation plus courante dans la littérature qui souligne la présence, dans ce type de réseau, des organisations de différents secteurs de l'économie, très particulièrement des organisations étatiques et celles du tiers secteur. L'Initiative montréalaise de soutien au développement social local, programme qui subventionne le fonctionnement des tables à Montréal, identifie également l'intersectorialité des tables de quartier comme leur caractéristique fondamentale.

3.2 Les TLCI : des réseaux intersectoriels et des réseaux de politiques publiques

3.2.1 Les TLCI : des réseaux intersectoriels

Avant les années 1990, quand s'installent les TLCI, la concertation entre les organisations publiques et les organisations du tiers secteur de Montréal prenait deux formes principales. D'un côté, il y avait des tables intersectorielles thématiques qui s'occupaient d'une problématique spécifique et qui comptaient sur le soutien des Centres locaux de services communautaires (CLSC), organisations locales appartenant au réseau public de la santé au Québec (domaine de compétence provinciale). Ces tables touchaient, en général, à des thèmes reliés à la santé, comme la santé d'un groupe particulier (les enfants, les adolescents ou les personnes âgées). Cependant, basée sur l'idée que la santé est le fruit des conditions de vie globales d'une population, la concertation sectorielle touchait aussi à des thèmes plus larges, comme l'éducation et les conditions d'habitation. D'un autre côté, il y avait des tables communautaires autonomes, comme, par exemple, la table du quartier Notre-Dame-de-Grâce, en activité depuis 1976. Ces tables avaient comme membres les intervenants communautaires locaux. Les intervenants publics y comptaient comme des invités, n'ayant pas le droit de vote (Sénécal, Cloutier et Herjean, 2008). Les tables communautaires présentaient une logique plutôt revendicatrice, s'adressant à la fois au secteur public et au secteur privé pour défendre les intérêts de la communauté.

Selon le répondant 5 que nous avons interviewé, les cas d'intersectorialité étaient surtout présents au niveau des associations de locataires (il y en avait plus de 140 à Montréal), auxquelles participaient des organisations publiques (comme le CLSC et la police), des organisations parapubliques (comme l'Office municipal d'habitation de Montréal – OMHM) et des organismes communautaires. Toutefois, ces associations se mobilisaient autour d'un problème particulier et, lorsque ce problème était résolu, elles disparaissaient. « Les associations de locataires naissent avec un problème et mourraient avec la solution » (répondant 5). Mus par le désir de créer une mobilisation citoyenne plus permanente, un organisateur communautaire du CLSC de Mercier-Est et un employé de l'OMHM ont travaillé à la mise sur pied de la première TLCI de Montréal en 1989 : Mercier-Est Quartier en Santé.¹¹

Cette TLCI était inspirée du mouvement Villes et Villages en santé (VVS) de l'Organisation mondiale de la santé (OMS)¹². Le but de ce mouvement était de promouvoir un travail concerté entre les principaux acteurs du territoire, acteurs provenant des secteurs public, privé et communautaire. Ceux-ci devaient travailler avec les citoyens afin de promouvoir leur qualité de vie, ce qui aurait une conséquence directe sur l'état de santé des individus (Réseau québécois de Villes et Villages en santé, 2010). Le mouvement VVS s'est concrétisé en un réseau créé en 1988 et incorporé en 1990 (Réseau québécois de Villes et Villages en santé – RQVVS). En 2010, le RQVVS comptait 177 membres : « dont 165 municipalités, 4 arrondissements, 7 MRC et 1 quartier représentant plus de 50 % de la population québécoise » (idem).

¹¹ En 2001, Mercier-Est Quartier en Santé (MEQES) et la Table de concertation des organismes communautaires de Mercier-Est (TCOCME) ont fusionné et créé Solidarité Mercier-Est.

¹² Voir la Déclaration d'Athènes sur les Villes-Santé, Organisation mondiale pour la santé, 1998 : <http://www.euro.who.int/fr/who-we-are/policy-documents/athens-declaration-for-healthy-cities>, site consulté le 25 avril 2012.

Selon le répondant 5, l'approche de mobilisation utilisée pour créer la première TLCI à Montréal était différente des tables précédentes. On a invité les locataires d'un organisme Habitation à Loyer Modique (HLM) à réfléchir sur les perspectives futures du quartier : « Le but de cet exercice était de demander aux locataires de ne pas se concentrer sur les problèmes quotidiens, mais sur leurs rêves » (répondant 5). La logistique employée a aussi été innovatrice. Les locataires n'ont pas été obligés de se déplacer vers un local de rencontre ; ce sont les intervenants qui se sont déplacés au sous-sol du HLM pour les rencontrer. Également, les locataires ont été invités à participer à cette réunion par les membres de leur communauté. La symbolique était ainsi de valoriser le mouvement communautaire et de respecter les conditions de participation et d'implication des individus.

Après avoir fixé les objectifs et les priorités des locataires pour le développement local, une première table intersectorielle a été convoquée. Autour de cette table, on comptait trois élus locaux, la police communautaire du quartier et le CLSC. L'étape suivante a été de convaincre les représentants de la Ville de Montréal d'adhérer au concept des Villes en santé (ce qui a été fait en 1990). Selon l'interviewé, cette tâche était considérable, car l'administration municipale fonctionne en silo, divisée en champs de compétence précis.

Ainsi, la première TLCI de Montréal a été le fruit de l'initiative communautaire, bien que guidée par l'OMHM et par le CLSC. Une fois la communauté mobilisée, les intervenants publics se sont joints à la table. On remarque alors que depuis le début, l'objectif des TLCI était de soutenir une interaction continue et stable entre différents secteurs sur le territoire. Les TLCI se définissent ainsi, dès leur création, comme un réseau d'organisations autonomes de différents secteurs qui cherchaient à coordonner leurs efforts afin de faire face aux problématiques locales.

La concertation, telle que définie par Denis Bourque (2008), Gilles Bourque (2000) et Josée Lamoureux (1996) comprend quelques éléments de base, dont : a) la présence de plusieurs acteurs autonomes, présentant de logiques diverses ; b) l'exercice de coordination et de coopération entre les acteurs, afin de promouvoir la complémentarité de ressources, services ou compétences et d'éviter le dédoublement d'efforts ; c) la présence de relations structurées et durables entre les acteurs ; d) le dialogue et le partage d'information entre les acteurs qui se reconnaissent interdépendants ; et e) la définition de problématiques, enjeux et objectifs communs, ainsi que des manières cohérentes d'aborder ces problématiques. La définition même de la concertation recoupe ainsi celle de réseaux, selon laquelle les réseaux réunissent des acteurs autonomes qui entrent en relation les uns avec les autres dans des rapports d'interdépendance et le font parce qu'ils partagent des objectifs communs (Börzel, 1998 ; Klijn, 2005).

Le développement des TLCI à Montréal se traduit par un mouvement continu visant à stabiliser le fonctionnement des tables, par le biais du financement régulier de leurs activités. Au fil du temps, les TLCI se sont multipliées à Montréal. La plupart des tables de concertation locale sectorielles ont adopté une orientation vers l'intersectorialité et ont établi des structures et des modes de fonctionnement stables. Au fil du temps et de manière hétérogène, la tendance des tables a été de développer une gouvernance basée sur le principe de la coopération intersectorielle. Or, le développement de la coopération est le critère qui définit l'existence des réseaux, selon l'école allemande de la gouvernance (Kenis et Schneider, 1991 ; Kooiman, 1993 ; Mayntz, 1993 ; Scharpf, 1997 ; Mandell et Keast, 2008). De manière inégale et sans

exclure la présence de conflits au sein des tables, les TLCI montréalaises se sont définies comme des réseaux présentant un mode de régulation ou de gouvernance particulier.

À partir des années 1990, on remarque effectivement la présence des TLCI à Montréal. À cette époque, la Ville de Montréal subventionnait le fonctionnement des tables très minimalement (2 000 \$ ou 3 000 \$ par table) et les intervenants des CLSC s'occupaient du rôle d'animation de ces tables. La fondation Centraide, dont la mission est de rassembler des ressources et de financer des organismes communautaires, a été un acteur important pour les TLCI, contribuant à la mise sur pied d'un programme de soutien financier aux tables de quartier au milieu des années 1990. Selon le répondant 2, la Ville de Montréal, mobilisateur du projet, a invité la Direction de la santé publique de Montréal (DSP)¹³ et Centraide à se joindre au mouvement des Villes et Villages en santé. Centraide était déjà sensibilisée à l'importance de la concertation au niveau local¹⁴ et a facilement adhéré au projet des TLCI.

Selon le répondant 4, c'était au début des années 1990 durant une réunion avec la Ville de Montréal, la DSP et les responsables de toutes les TLCI de Montréal, qu'un représentant de Centraide s'est prononcé objectivement sur les conditions financières requises pour le fonctionnement des tables. Il a proposé de mettre en commun les forces du secteur public et du tiers secteur, afin d'assurer un financement permanent pour les TLCI à l'échelle de Montréal. Il a engagé son organisme à soutenir financièrement les TLCI (pour un montant de 100 000 \$). La représentante de la Ville de Montréal et le représentant de la Santé publique ont suivi Centraide, s'engageant aussi à fournir un financement significatif aux tables sous une base annuelle. Une des conditions du financement était l'obligation pour les TLCI d'assurer la concertation locale des organisations publiques, privées et celles du tiers secteur. C'était l'idée naissante de la reddition de comptes relative à la concertation qui devait être intersectorielle et structurée, mais en même temps s'adapter aux priorités et au mode de fonctionnement adoptés localement par chaque table. Nous voyons ainsi que non seulement le projet des TLCI vise la constitution de réseaux intersectoriels, mais que ce projet est soutenu financièrement par un partenariat intersectoriel, entre le tiers secteur (Centraide) et le secteur public (paliers municipal et provincial). L'intersectorialité est ainsi à la base des TLCI.

Il a fallu attendre cinq à six ans avant que les parties prenantes ne s'ajustent à l'intersectorialité. Selon l'interviewé 4, ce n'est qu'après 1995 que la plupart des tables de concertation des quartiers de Montréal ont évolué vers le nouveau modèle de concertation intersectorielle, indépendamment de leur origine (qui pouvait être les tables communautaires autonomes ou les tables inspirées par le mouvement Ville et Villages en santé). 1995 est aussi l'année de création de la Coalition montréalaise des tables de quartier. Cette coalition a été constituée pour être l'interlocuteur des tables face aux bailleurs de fonds dans la conception du programme de soutien aux tables de quartier. Les revendications de la coalition se concentraient alors sur le

¹³ Les Directions de la santé publique (DSP) ont remplacé les anciens départements de santé communautaire existants au sein de quelques hôpitaux montréalais jusqu'à 1992. Ces directions ont été créées à l'intérieur des régies régionales, maintenant appelées agences de la santé et de services sociaux. Les régies régionales ou agences relèvent, à leur tour, du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

¹⁴ Inspirée du programme américain "Success by six", qui prône également le "community building" au niveau local, Centraide avait mis sur pied au Québec, en 1995, l'initiative « 1,2,3 GO ! » Ce programme, qui visait la création d'un environnement sain pour assurer l'épanouissement des enfants pendant leurs six premières années de vie, avait concrétisé l'orientation de Centraide vers la concertation intersectorielle locale (répondant 2).

financement des tables (considéré encore insuffisant aujourd'hui) et sur la diffusion des réalisations des tables.

Le répondant 4 a souligné que la construction de cette gouvernance caractérisée par des rapports de coopération n'a pas été facile ni immédiate. La tâche de convaincre les autres acteurs du milieu qu'il était nécessaire de se concerter était complexe. Effectivement, les organisations du secteur privé présentes dans le quartier ne voyaient pas l'utilité de cette nouvelle formule (ces organisations demeurent, par ailleurs, plutôt absentes des TLCI). Le répondant 5 a indiqué que les citoyens n'étaient pas non plus convaincus de l'utilité de la concertation ni de l'importance du développement local à long terme ; leurs préoccupations étaient plutôt axées sur leurs besoins immédiats, comme le transport ou le logement. Selon ce répondant, la concertation sur le développement local était et demeure toujours loin des préoccupations concrètes et quotidiennes des citoyens.

D'autre part, certains acteurs et surtout les tables communautaires rejetaient le partenariat avec les acteurs publics comme la police, la Ville, les élus municipaux, les commerçants ou les caisses populaires. Selon le répondant 5, les tables communautaires autonomes étaient habituées à lutter contre le secteur public et passer à un mode de coopération était tout un défi. Pour ce qui est du secteur public, certaines organisations n'étaient pas convaincues de cette nouvelle idée d'intersectorialité, comme la police, qui entretenait parfois des rapports tendus avec les organismes communautaires. Un autre exemple cité maintes fois lors des entrevues était le refus des Commissions scolaires de participer aux TLCI. En bref, les idées d'intersectorialité et de coopération n'ont pas été faciles à intégrer pour un grand nombre de parties prenantes. Selon le répondant 4, il existe encore des disparités entre les tables ; certaines étaient bien articulées, d'autres étaient encore embryonnaires et d'autres encore se concentraient prioritairement sur un domaine spécifique, comme l'habitation.

Ainsi, au sein des tables de concertation, on observe l'existence de tensions entre les organisations participantes, qui présentent des intérêts et des cadres cognitifs différents. La difficulté d'arrimer des intérêts différents est d'ailleurs ce qui justifie, dans l'analyse de réseaux, la définition d'une gouvernance collective, tel que défendu par Zerdani (2010). La coopération en réseaux, loin d'être un processus « naturel » ou instinctif, justifié par l'interdépendance des acteurs, est plutôt un processus conflictuel de négociation. Les acteurs négocient même les significations du vocabulaire employé. Par exemple, Gilles Bourque (2000) montre que, au Québec, les acteurs autour des tables sectorielles de l'industrie avaient différentes perceptions de ce que voulait dire « intérêt commun ». Lachance et Bernier (2004) ainsi que Fontan *et al.* (2007) soutiennent aussi que, malgré le fait que les acteurs autour des tables de quartier s'entendent sur l'objectif de promouvoir le développement local, les conceptions de ce qu'est le « développement local » sont diverses.

En 1997, la Ville de Montréal, la Direction de la santé publique de Montréal et Centraide du Grand Montréal ont créé conjointement le Programme de soutien financier au développement social local, intégrant les 20 TLCI qui existaient à ce moment sur le territoire montréalais. En 1999, le financement offert aux TLCI a augmenté et c'est à partir de ce moment qu'une ressource permanente pour chaque table a pu être engagée afin d'assurer sa coordination. Cela a été un changement important, puisque chaque TLCI pouvait alors jouir d'une plus grande autonomie et avoir une meilleure stabilité.

En 2004-2005, le cadre de gestion du Programme de soutien au développement social local a été révisé avec l'aide d'un comité de travail qui a établi des orientations communes aux trois bailleurs de fonds en matière de soutien à la concertation et à l'action locales. Toutes les tables de quartier devaient fonctionner selon trois principes communs, soit l'intersectorialité, la territorialité et le multiréseautage. Les bailleurs de fond se sont engagés au financement annuel des tables, qui a atteint, en 2010, la valeur de 65 000 \$ par table¹⁵. De plus, on a établi un comité de pilotage (responsable des grandes orientations du programme) et un comité de gestion permanents (responsable de l'évaluation des tables et de la gestion quotidienne du programme) avec des représentants de Centraide, de la DSP et de la Ville de Montréal. Ainsi, en 2006, l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local a été créée (Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2006). Les tables ont été incorporées en tant qu'organismes à but non lucratif (OBNL) afin de gérer ces fonds. Elles animent : « un mécanisme de concertation et des actions de suivi » (Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2006, p. 9). Elles doivent aussi promouvoir la réalisation du diagnostic territorial et faire la planification du développement local.

Annuellement, chaque table locale de concertation doit soumettre aux bailleurs de fonds un rapport concernant ses activités. Les TLCI fournissent aussi aux partenaires financiers de l'Initiative un rapport triennal approfondi et chacune participe tous les trois ans à une évaluation globale réalisée conjointement par les trois bailleurs de fonds. L'évaluation des tables porte : « sur l'utilisation des ressources, les mécanismes et les principales réalisations » (Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2006). Le processus d'évaluation, élaboré avec l'appui de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), est surtout qualitatif et inclut une rencontre où sont présents un membre du comité de gestion et les représentants de la Table¹⁶. Selon le répondant 1, les trois bailleurs de fonds émettent des recommandations et, s'ils ne sont pas satisfaits des résultats de la table, ils peuvent ne pas reconduire le financement de la TLCI.

Nous observons ainsi la construction progressive de mécanismes de gouvernance qui sont spécifiques à chaque table, mais qui doivent aussi répondre à des principes communs, institués officiellement en 2006 par l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local. Parmi ces principes, on retrouve l'intersectorialité et le multiréseautage. Les tables structurent leurs activités en vue de rendre compte de leurs réalisations aux bailleurs de fonds. L'embauche de ressources permanentes (comme le coordonnateur de la table) a également contribué à la construction de mécanismes de gouvernance qui définissent les tables en tant que réseaux intersectoriels auxquels participent des organisations publiques et des organisations du tiers secteur.

¹⁵ En 2010, l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local pouvait financer jusqu'à 30 TLCI. Chaque table disposait d'un financement de 65 000 \$ par année, ce qui, selon les interviewés, n'était pas suffisant. Il y a un consensus que le montant reçu par les TLCI pour le financement de leurs activités devrait être au moins doublé et que ceci serait un objectif à atteindre dans les prochaines années (répondants 5 et 6). Selon Sénécal *et al.* (2008), il y a : « une possible inadéquation entre l'ampleur des objectifs globaux et idéaux que le programme met de l'avant et les moyens limités pour leur mise en œuvre ».

¹⁶ Ce processus a été évalué en 2010, mais les résultats de l'évaluation n'ont pas encore été publiés.

3.2.2 Les TLCI : des réseaux de politiques publiques

Tout au long de l'histoire des TLCI de Montréal, nous observons des efforts réalisés, d'un côté par les pouvoirs publics et, de l'autre, par les citoyens et organisations communautaires, en vue de développer des pratiques stables de concertation intersectorielle locale. Dans plusieurs quartiers, la mobilisation des acteurs sur le territoire a été initiée par des représentants du pouvoir public et parapublic (comme des intervenants du Centre local des services communautaires ou les intervenants de l'Office Municipale de l'Habitation de Montréal). Dans d'autres quartiers, les tables de concertation communautaires se sont converties en tables de concertation intersectorielle. Le Programme de soutien financier au développement social local, en 2006 devenu l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local, a permis non seulement la prolifération des TLCI, mais également la stabilisation des tables et la régularisation de leurs activités.

Le développement des TLCI à Montréal se justifie par les mêmes arguments avancés pour expliquer le développement des réseaux de politiques publiques. D'un côté, l'État fait appel à la participation d'autres secteurs pour le développement local ; de l'autre côté, le tiers secteur demande une participation accrue dans les initiatives publiques locales. Ces initiatives touchent non seulement à la conception de politiques, mais également à la mise en œuvre de programmes. Ainsi, le répondant 4 a affirmé qu'un des arguments utilisés pour convaincre la Direction de la Santé Publique de Montréal (DSP) de participer au programme de financement des tables était que, lorsque venait le temps de mettre en œuvre les politiques sur le terrain, c'était justement les TLCI qui étaient les mieux placées pour le faire, puisqu'elles avaient un contact étroit avec la réalité locale et connaissaient les problématiques particulières de leurs quartiers.

D'ailleurs, Bouchard, Lévesque et St-Pierre (2005) soulignent que tout au long des années 1970-1980 on témoigne de l'ouverture de l'État québécois à la participation d'une pluralité d'acteurs dans les affaires publiques. Selon les auteurs, la décentralisation régionale et locale des services s'est arrimée à la démocratie sociale et au partage de responsabilités avec la société civile. Intentionnellement, l'État a valorisé l'apport de la société civile pour la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques. Lévesque, qui signe la préface de l'ouvrage de Bourque (2000), affirme :

... « le modèle québécois seconde manière » se caractérise par la reconnaissance d'une pluralité d'acteurs collectifs (et notamment des organisations communautaires et de femmes), la régionalisation et la décentralisation, une certaine socialisation du marché et une ouverture vers l'économie sociale et plurielle, une démocratisation des rapports de travail, une revalorisation de la formation et une professionnalisation du travail, une intervention étatique située (et non externe à la société comme le supposaient les keynésiens) et, enfin, la multiplication des lieux de délibération avec les acteurs sociaux. » (Bourque, 2000, XI).

Selon Gilles Bourque (2000), le modèle partenarial représente un compromis entre le modèle interventionniste de l'État providence, introduit par la Révolution Tranquille au Québec, et le modèle néolibéral marchand, tenu responsable, entre autres, de la crise économique du début

des années 1990. Tout en se gardant le rôle de pivot de l'action partenariale, l'État cherche à mobiliser d'autres acteurs sociaux, soulignant leurs interdépendances.

« On adopte une démarche où l'État anime, suscite et facilite l'action collective, cherchant à mobiliser l'ensemble d'acteurs, à les responsabiliser autour d'un projet commun axé sur des valeurs collectives, sur des valeurs fondamentales qui seraient les assises d'une société en mutation. » (Tremblay, 1993b, cité par Bourque, 2000).

Le modèle hybride entre l'État interventionniste et l'État néolibéral se base, d'ailleurs, sur les mêmes arguments qui défend le recours aux réseaux en politiques publiques. Les réseaux sont alors vus comme une forme de gouvernance alternative à la gouvernance hiérarchique de l'État et à la gouvernance marchande (Ouchi, 1980 ; Williamson, 1985).

Fortement relié au développement des TLCI, le Sommet de la Ville de Montréal en 2002 a souligné l'orientation de la municipalité vers le modèle partenarial. Parmi les priorités établies pour l'avenir de la Ville de Montréal, le chantier 4.2 (intitulé « Soutien à la vie de la communauté ») défendait que les tables de concertation étaient nécessaires pour la communauté : « ...une des priorités adoptées au cours du Sommet [voulait] que le Programme de soutien au développement social local soit élargi à l'ensemble de la nouvelle ville » (Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2006). On visait à augmenter le nombre de TLCI subventionnées, tout en respectant leur autonomie (Kearney, Vaillancourt, Ndiaye et Tremblay, 2006). Ainsi, en 2003, la Ville de Montréal a attribué un financement non récurrent de 150 000 \$ pour établir 10 nouvelles TLCI et Centraide a aussi investi dans ces dernières ; de plus, en 2004, la Ville a accordé un autre financement non récurrent de 110 000 \$ aux nouvelles tables (Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2006).

La reconnaissance des TLCI en tant que réseaux de politiques publiques dépend fondamentalement de la définition qu'on adopte des réseaux de politiques, ce qui varie selon l'auteur (pour ce qui est des différents types de réseaux de politiques publiques, voir Pal, 2006). Nous soutenons que les TLCI présentent les caractéristiques de base des réseaux, soit la présence d'un ensemble d'organisations autonomes, interdépendantes et qui présentent une gouvernance stable caractérisée par la coopération. Même si ces réseaux ne se mobilisent pas par secteur d'intervention publique (comme c'est le cas des communautés de politiques publiques¹⁷) et qu'ils ne revendiquent pas des interventions publiques spécifiques (comme c'est le cas des *advocacy coalitions*¹⁸), les TLCI évoluent autour d'une problématique publique particulière, soit le développement du territoire¹⁹. Lamoureux (1996) ajoute que la concertation, en tant que processus basé sur la négociation, implique toujours des échanges de nature politique et Kearney *et al.* (2006) soulignent que les pratiques de concertation visent à promouvoir des changements structurants. En général, ces changements structurants se traduisent en politiques publiques qui touchent le développement d'un milieu.

¹⁷ Voir Rhodes, 1997.

¹⁸ Voir Sabatier et Jenkins-Smith, 1993.

¹⁹ Lachance et Bernier (2004), ainsi que Fontan *et al.* (2007) soulignent cependant qu'autour des tables, il n'y a pas forcément de consensus sur ce qui constitue le développement du territoire. Cette multiplicité d'interprétations d'une mission collective n'est cependant pas étrange à un réseau de politiques publiques.

Les TLCI produisent une planification triennale où sont exprimées les priorités de la table pour le développement local. Ce plan stratégique est communiqué aux instances publiques en lien avec les priorités soulevées par la table. D'ailleurs, l'un des problèmes soulevés à l'occasion de notre recherche exploratoire était le peu d'intégration existante entre ce plan stratégique triennal et la planification stratégique des arrondissements (répondant 1). Les partenaires de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local réalisaient, selon ce répondant, un travail de sensibilisation des élus des arrondissements, mais force était de constater que les plans des tables étaient encore peu considérés par les mairies des arrondissements.

Un dernier argument renforce la considération des tables à titre de réseaux de politiques publiques : les TLCI ne participent pas seulement à la conception de politiques publiques, mais sont impliquées dans la mise en œuvre des programmes. Les TLCI sont des lieux de publicisation de programmes publics, d'incitation aux partenariats et de divulgation de programmes de subventions (publique et privée) aux organisations locales. Les tables elles-mêmes promeuvent des programmes publics²⁰ ou mobilisent des partenaires qui feront la gestion de ces programmes. Elles assistent les organisations participantes dans leurs contacts avec les élus, et dans leurs interactions avec les organismes privés et publics qui offrent des programmes de subvention. Quelques fois, les TLCI administrent les fonds des programmes au nom des organismes dont le partenariat ne donne pas lieu à un organisme incorporé²¹.

Comme il est caractéristique des réseaux de politiques publiques, le secteur public ne se présente pas en bloc autour des tables de quartier et n'agit pas toujours de manière cohérente. Les tables réunissent une multiplicité d'organisations publiques et parapubliques, appartenant à différentes sphères de gouvernement. Ces organisations ont des intérêts, des pratiques et des valeurs particuliers. En général, autour des tables sont présents des représentants de la mairie de l'arrondissement, du poste de police du quartier, du Centre local de services communautaires (CLSC, du réseau de la santé provincial), des Commissions scolaires, des Cégeps publics. On peut également trouver des organisations comme les Centres Jeunesse, Services Canada, le ministère québécois de l'Immigration et des Communautés culturelles, les Centres locaux d'emploi de l'agence publique Emploi Québec, ou encore l'Agence de transports de Montréal. Leurs actions, alliances et contacts avec les autres participants de la table sont très variables.

D'autre part, le territoire d'une table recoupe des comtés électoraux provinciaux et fédéraux. Ainsi, la table interagit avec des élus provinciaux et fédéraux, au-delà d'interagir avec les élus municipaux de l'arrondissement²². Plusieurs répondants ont mentionné que les élus exercent un rôle important en relation avec les tables. Souvent, des élus ou leurs représentants sont présents dans les réunions de la table, en quête de capital politique. Selon leurs intérêts politiques, ils font avancer les projets des comités. Ils sont ainsi considérés comme des ressources stratégiques à impliquer dans les actions entamées par les tables. Deux répondants ont souligné que cela dépend toutefois des individus en question et de leur implication auprès

²⁰ Comme c'est le cas de la table Solidarité Mercier-Est, qui a mis sur pied le programme 1, 2, 3 Go ! pour le développement des enfants de 0-6 ans.

²¹ Cela se passe, par exemple, avec le programme Québec en forme, de la Fondation Chagnon et du gouvernement provincial. En général, ce programme verse ses fonds aux tables qui les repassent aux organisations participantes du projet. En général, l'administration des fonds de la Revitalisation urbaine intégrée (RUI, programme de la Ville de Montréal) est aussi déléguée aux tables de quartier.

²² Il faut remarquer cependant que, selon les répondants, leur contact se fait surtout avec les élus provinciaux.

des tables. Bien que tous les élus soient invités à participer aux tables, ce ne sont pas tous qui confèrent la même importance à ce dossier. Également, dû à la rotation des élus, leur rapport (et celui de leurs représentants) avec les tables demeure fragile.

D'ailleurs, un répondant a précisé qu'une des difficultés des tables est que leur territoire recoupe plusieurs autres divisions territoriales. Le territoire des tables ne coïncide ni avec celui des circonscriptions électorales, ni avec celui des organismes publics (comme les Centres de santé et services sociaux (CSSS)²³, par exemple). Ce fait rend la concertation plus ardue avec les instances politiques et les organisations publiques. Agissant sur des territoires distincts, ces entités sont structurées selon le territoire qu'elles couvrent et présentent forcément des intérêts distincts des tables.

L'État figure comme pivot et catalyseur de la concertation au sein des tables de quartier, ne serait-ce que par son importante participation dans le programme de financement des tables. 50 % des fonds pour le soutien des activités de base des tables viennent, en parties égales, de la Direction de la Santé publique (DSP) et de la Ville de Montréal (dont les contributions sont partagées entre la Ville centrale et les arrondissements des tables, à raison de 50/50 %). D'ailleurs, selon Bourque (2008), le rôle catalyseur de l'État serait justifié par sa capacité unique de coordonner plusieurs acteurs, de réaliser des microrégulations et par sa capacité à financer des instances de concertation. Toutefois, notre recherche exploratoire a constaté que l'État est aussi souvent vu comme une menace à l'autonomie des acteurs autour des tables, crainte traduite dans le titre de l'ouvrage de Bourque (2008) : « Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés ».

Dans leur étude sur deux tables de concertation de quartier à Montréal, Sénécal *et al.* (2010) pointent que l'un des problèmes rencontrés pour le traitement des dossiers issus des tables était que les représentants étatiques se retrouvaient « des deux côtés de la clôture », agissant à la fois comme des partenaires autour des tables et comme décideurs politiques. Cette indéfinition de rôles serait nuisible à la concertation et aux rapports de force entre les acteurs.

... les bailleurs qui se muent en partenaires assistent à la rédaction de demandes qui se retrouveront sur le bureau de leur organisme d'attache. L'Arrondissement, la Ville, le CSSS sont tour à tour les partenaires de la concertation et les décideurs de l'action qui devrait s'ensuivre ; ils sont du côté des revendicateurs puis de celui des décideurs. (Sénécal *et al.*, 2010, p. 11).

Notre recherche exploratoire a révélé le même inconfort des tables lors de leur évaluation par les bailleurs de fonds. L'absence de l'arrondissement parmi les évaluateurs a dû être négociée. Les arrondissements contribuent avec la moitié des fonds fournis par le palier municipal. Ils sont ainsi des bailleurs de fonds importants et revendiquaient de participer à l'évaluation des TLCI. Cependant, les tables ont évoqué que, parmi les organisations publiques participantes, l'arrondissement était la seule qui siégeait sur la table. L'arrondissement exerçait ainsi

²³ Les CSSS correspondent à des réseaux de services de santé, rattachés au Ministère de la santé du Québec. À Montréal, on retrouve 12 CSSS.

directement les deux rôles (de partie et juge), ce qui nuit à son indépendance, lors de l'évaluation, et à sa légitimité, lors de sa participation autour des tables²⁴.

Le rôle des anciennes municipalités devenues arrondissements de la Ville de Montréal avec la fusion municipale de 2002 a aussi été souligné lors des entrevues. Dans au moins deux TLCI, l'arrondissement continuait à exercer une trop grande influence sur le processus de concertation. L'arrondissement aurait aussi un rôle tampon à jouer entre la table et les autres acteurs politiques, intercedant lors des négociations. Comme le répondant 2 a exprimé : « On continue encore à fonctionner comme un petit village ». Selon le répondant 4, la localisation géographique des tables, dans des quartiers éloignés du centre-ville, contribue également à amplifier l'influence des arrondissements.

3.3 L'étude des TLCI à partir d'une perspective néoinstitutionnelle

Dans cette section, nous proposons que les TLCI constituent un terrain empirique intéressant pour employer le néoinstitutionnalisme sociologique dans l'étude des changements vécus par les organisations participantes d'un réseau. Deux arguments appuient cette position : premièrement, les TLCI réunissent un grand nombre d'organisations avec des logiques institutionnelles distinctes, ce qui engendre un environnement propice au changement institutionnel ; deuxièmement, les TLCI, présentes sur l'Île de Montréal depuis au moins 10 ans, constituent des initiatives stables (quelques tables étant encore beaucoup plus anciennes sur le territoire). Comme le processus d'institutionnalisation est une démarche construite au fil du temps, il doit y avoir une relation étroite entre l'ancienneté des réseaux et leur institutionnalisation. Nous nous attendons ainsi à trouver, parmi les TLCI de Montréal, des réseaux avec un niveau élevé d'institutionnalisation, où la coopération, comprise en tant que mode de coordination, est bien établie.

Les tables de concertation de quartier réunissent des organisations distinctes œuvrant sur un même territoire. L'intersectorialité est une exigence de l'Initiative montréalaise pour le soutien du développement social local face aux tables de quartier. Les TLCI de Montréal **doivent** ainsi réunir des organisations appartenant à des secteurs différents, notamment au tiers secteur et au secteur public, qui nous intéressent particulièrement. Ces organisations présentent des logiques institutionnelles distinctes, propres à leur secteur d'appartenance. D'autre part, les organisations publiques et communautaires sont différentes entre elles et interviennent sur différentes clientèles et problématiques. Notre supposition est que leur interaction en réseau rend possible des apprentissages et des changements institutionnels. Comme l'avance Nooteboom (2008), du point de vue cognitif, les perceptions, interprétations et jugements des valeurs des organisations sont différents et lorsque les organisations s'impliquent dans un projet commun, elles cherchent à réduire leurs distances cognitives. Un processus d'apprentissage a alors lieu. L'auteur affirme aussi que plus les organisations sont différentes, plus fortes sont les possibilités d'apprentissage interorganisationnel.

²⁴ Il faut souligner que les CLSC, qui siègent sur les tables, ne sont pas soumis hiérarchiquement à la Direction de la santé, bailleur de fonds des tables, malgré le fait que les deux fassent partie du système public de santé québécois.

Nous croyons que les TLCI constituent un terrain intéressant pour étudier l'influence intersectorielle et les changements institutionnels qui résultent de l'interaction des différentes organisations, car, au sein de ces tables, se côtoient des logiques sectorielles foncièrement distinctes. D'un côté, les organisations publiques et parapubliques présentent un mode de fonctionnement très structuré et encadré tant par des lois et règlements que par le palier politique. Ce sont, en général, de grandes organisations bureaucratisées et qui travaillent en silo tant à l'interne qu'à l'externe. Leur « clientèle » est captive et leurs budgets assurés. Tandis que l'ouverture à la participation d'autres acteurs sociaux semble être une orientation présente au Québec depuis les années 70, nous nous demandons si l'orientation intersectorielle est définitivement ancrée dans les pratiques de ces organisations. Cela ne semble pas être la conclusion des auteurs comme Savard, Harvey et Tremblay (2008). Dans leur étude sur le secteur jeunesse-enfance-famille, ils soulignent que, dans un continuum qui va de la sous-traitance à la coconstruction de politiques et programmes (continuum proposé par Proulx, Bourque et Savard, 2007), les organisations travaillaient plutôt en coexistence ou complémentarité. Dans ces cas, les organisations publiques reconnaissent la présence des organisations du tiers secteur et même échangent avec celles-ci des informations, mais n'intègrent pas dans leurs pratiques organisationnelles l'élaboration collective des politiques et programmes. Les services ne sont pas non plus arrimés pour qu'ils soient offerts en collaboration.

De l'autre côté, nous trouvons autour des tables de quartier les organisations du tiers secteur, qui sont en grande partie de petites organisations communautaires. Celles-ci sont porteuses de logiques différentes de celles de l'administration publique et présentent des orientations comme l'enracinement dans la communauté, la démocratie décisionnelle et la construction des consensus. La survie de ces organisations est assurée fondamentalement par le biais de subventions publiques consacrées aux programmes qu'elles gèrent. Ces organisations se structurent, généralement, en fonction de ces programmes et doivent présenter beaucoup de souplesse au niveau de leur structure organisationnelle. La division du travail y est moins présente et ces organisations comptent largement sur le travail des bénévoles. Toutefois, les organismes communautaires sont aussi différents entre eux et disposent de différents pouvoirs, soit parce qu'un organisme est plus médiatisé qu'un autre, soit parce que, ponctuellement, il a reçu plus de subventions, ou encore parce que ses subventions sont assurées par des programmes permanents du gouvernement (comme c'est le cas des Carrefours Emploi Jeunesse, subventionnés par Emploi Québec en mode récurrent).

Les « types idéaux » des organisations publiques et des organisations communautaires ici présentés ne reflètent pas la diversité existante dans chaque secteur, mais justifient qu'on se pose des questions sur les difficultés des processus d'arrimage et d'intégration entre les secteurs. Comment les TLCI promeuvent la communication, l'échange d'informations et l'arrimage des intérêts des organisations autour de la table ? Si les organisations participantes changent en fonction de leur participation au réseau, dans quelle mesure elles le font et comment s'articulent ces processus de changement ?

D'autre part, l'étude des tables de quartier et de leur processus de construction d'une gouvernance qui promeut la coopération pose une problématique supplémentaire aux théories néoinstitutionnelles. Lorsqu'il s'agit d'interpréter les effets des tables de quartier sur les

organisations participantes et les changements institutionnels qui en découlent, il faut considérer, au-delà des processus de diffusion et d'uniformisation des pratiques, des cadres cognitifs et des cadres culturels et au-delà de l'attribution de rôles au sein des réseaux, la constante résistance des organisations publiques et communautaires à s'y conformer. Celles-ci tiennent à garder leur identité, valeurs et façons de faire. Le cas des organisations communautaires autonomes l'illustre bien : ces organisations se définissent par leur autonomie envers les pouvoirs public et privé (Québec, 2004). D'ailleurs, la conciliation (et la tension) entre l'autonomie des organisations et leur adhésion au cadre cognitif et culturel commun du réseau ont été pointés, plus haut, comme le défi posé par les réseaux lorsqu'il s'agit d'interpréter les changements institutionnels qui opèrent dans ce contexte.

La durabilité des TLCI à Montréal nous conduit au deuxième argument en faveur de l'emploi des théories néoinstitutionnelles pour l'étude des changements des organisations qui participent à ces réseaux. Les TLCI ont survécu au fil des années, même si quelques-unes ont subi des changements importants. Nous nous attendons alors à ce que, au fil des années, les tables aient bâti une gouvernance autour de l'idée de la coopération. Comme soutenu dans le cadre théorique présenté plus haut, le mouvement progressif d'institutionnalisation des TLCI peut être vu comme un mouvement de construction de la gouvernance. Il se fonde sur l'adoption de pratiques, attitudes et valeurs communes qui soutiennent la coopération. Ainsi, après presque 15 ans du lancement du premier programme tripartite de financement des TLCI à Montréal, nous nous attendons à retrouver des tables de quartier assez institutionnalisées, capables ainsi d'influencer les organisations qui participent à ces tables.

Sénécal *et al.* (2010) reconnaissent que les deux TLCI qu'ils ont étudiées (le Conseil communautaire Solidarités Villeray et la Coalition de la Petite-Bourgogne Quartier en santé) correspondent à certains critères définissant les institutions, soit l'interaction intense entre les participants, la légitimité sociale et l'existence de compromis de base.

Les Tables sont au cœur de partenariats de toutes sortes à l'intérieur desquels l'interaction sociale est forte. Elles mobilisent avec succès, des acteurs issus des réseaux reconnus pour leur implication locale, que ce soient les réseaux communautaires ou institutionnels, ainsi que des personnes aux attaches floues ou même sans représentativité organisationnelle. Dans les deux quartiers étudiés, nous avons observé la richesse des interactions qui unissent des acteurs devenus partenaires, qui se reconnaissent comme tels, habitués à travailler ensemble, capables de s'affronter sans se déchirer, ouverts à des compromis de coexistence. (Sénécal *et al.*, 2010, p. 7).

Une étude précédente auprès des partenaires de l'Initiative montréalaise de Développement social local et de deux tables de concertation (Solidarité Mercier-Est et Solidarité St-Henri) souligne également des éléments qui nous permettent d'identifier un niveau d'institutionnalisation important au sein de ces réseaux.

Les tables sont un lieu d'échange et de collaboration ; elles ont une analyse multidimensionnelle et multisectorielle qui leur est propre ; une dynamique particulière et une dimension action. Il y a donc un fort accent sur le processus de concertation, c'est-à-dire les liens, les échanges, les négociations, la mise en

commun et la création d'une vision commune du développement. (Lachance et Bernier, 2004, p. 1).

La recherche de Ndiaye *et al.* (2004) arrive à des conclusions semblables sur les processus de concertation et sur la représentativité locale de la table de concertation Vivre St-Michel en santé.

D'autre part, les incursions sur le terrain nous amènent aussi à suggérer que quelques TLCl sont plus institutionnalisées que d'autres. Tout en soulignant la diversité des tables de quartier, les interviewés ont remarqué que certaines tables semblent être plus « matures ». La maturité des tables serait révélée surtout par l'adhésion de tous les membres à l'idée de production collective dans la réalisation des projets. Ces tables présenteraient une dynamique construite historiquement qui s'est progressivement solidifiée face à la concertation.

Une des conditions de réussite des TLCl : le crédit est partagé par tous. C'est un des signes de maturité. (répondant 2).

Ce sont des tables qui ont beaucoup travaillé sur leur dynamique et puis qui ont maintenant des beaux résultats. (répondant 2).

Il y a des tables fortes : leadership assumé, développement des projets. (répondant 6).

Il faut ainsi prendre en compte le niveau d'institutionnalisation des tables, qui semble ne pas être homogène. Effectivement, les tables présentent des historiques différents. Quelques-unes sont plus jeunes et moins intégrées que d'autres, ce qui a une influence sur le niveau d'institutionnalisation de la coopération interorganisationnelle. Or, selon le néoinstitutionnalisme sociologique, nous pouvons penser que les réseaux plus institutionnalisés exerceront plus d'influence sur d'autres organisations et que les organisations de ces réseaux présenteront davantage de pratiques similaires ou d'orientations et de valeurs communes. Ces réseaux nous intéressent plus particulièrement.

Ainsi, nous croyons qu'il est important de déterminer les différents niveaux de l'institutionnalisation de la coopération au sein des TLCl, pour choisir quelles TLCl étudier. À partir des travaux de Sabatier et Jenkins-Smith (1993) sur les valeurs fondamentales des réseaux en politiques publiques, nous repérons quelques dimensions fondamentales pour la caractérisation des réseaux comme étant plus ou moins institutionnalisés. Ces critères, de nature qualitative, sont identifiés dans les grandes lignes comme :

- a) l'existence de règles formelles et informelles, largement reconnues et respectées par les participants du réseau/organisation ;
- b) le développement, au fil du temps, d'une dynamique propre au réseau/organisation, identifiée aisément par les participants et qui pourrait, à la limite, être contrastée avec d'autres dynamiques, afin de lui conférer une identité particulière ;
- c) la présence de perceptions communes sur l'environnement des réseaux/organisations ;
- d) la présence des consensus de base reliés aux pratiques, aux objectifs et aux valeurs présentes dans le réseau/organisation ;

- e) la construction des consensus sur les problèmes auxquels le réseau/organisation fait face, leur interprétation et les relations causales qui soutiennent ces problèmes et les solutions recherchées, ainsi que sur la façon de comment y arriver ;
- f) la légitimation du réseau/organisation par la plupart de ses participants.

Nous croyons que ces dimensions sont utiles pour identifier les différents niveaux d'institutionnalisation des TLCI, facteur important à prendre en compte pour choisir les tables adéquates dans le cadre d'une étude sur les changements institutionnels introduits par les TLCI.

3.4 Le changement institutionnel et la diversité des tables : étudier le travail institutionnel

Deux derniers arguments sont avancés pour étudier les effets des réseaux intersectoriels sur les organisations à partir de l'analyse des TLCI de Montréal. En premier lieu, notre recherche exploratoire a identifié des changements organisationnels réalisés en fonction de la participation des organisations aux tables de concertation. Quelques-uns de ces changements sont ponctuels et adaptatifs, mais d'autres peuvent être considérés comme des changements institutionnels à long terme, car l'orientation et la culture des organisations sont modifiées. Nous considérons ainsi qu'il est possible d'explorer ces arrimages institutionnels et de les étudier en mobilisant le courant du travail institutionnel afin de comprendre **comment** ces changements sont réalisés.

En deuxième lieu, nous croyons que les TLCI de Montréal constituent un terrain particulièrement fertile pour l'étude comparative du travail institutionnel au sein de différentes institutions. Les TLCI sont des réseaux qui présentent des caractéristiques communes (comme la territorialité, l'intersectorialité et le multiréseautage), car elles sont encadrées et évaluées par un programme de subvention récurrent. Toutefois, les TLCI présentent également des différences importantes entre elles, non seulement en ce qui concerne leur niveau d'institutionnalisation, mais également en ce qui a trait aux pratiques et valeurs institutionnalisées. Si l'on considère les TLCI en tant qu'institutions, celles-ci constituent un terrain empirique riche pour la réalisation d'études comparatives sur le travail institutionnel. En d'autres mots, l'étude comparative du travail institutionnel réalisé au sein de différentes tables de concertation permet de révéler comment les différentes logiques institutionnelles des tables influencent (ou rendent possible) différents types de travail institutionnel. Nous discutons ensuite plus en profondeur les arguments avancés.

3.4.1 Le changement institutionnel : les organisations participantes et les TLCI

Notre recherche exploratoire sur les TLCI de Montréal révèle quelques processus où semble s'opérer un processus d'adéquation et d'arrimage entre les logiques du réseau et les logiques organisationnelles. Les processus suivants ont été soulevés par les interviewés :

- a) L'évolution de la perception mutuelle des acteurs du réseau

L'un des effets les plus mentionnés de la concertation est que les acteurs parviennent à mieux se reconnaître et à se situer, grâce à leur interaction (Bourque, 2008). Dans une logique inverse, le répondant 6 a affirmé que le fait de se connaître au préalable a permis aux partenaires de développer la concertation et des collaborations visant des objectifs communs. Au plan concret

des activités d'une table de concertation, les apports de la table pour l'évolution de la perception mutuelle des acteurs ont été reconnus à Mercier-Est, la première table de concertation intersectorielle à s'implanter à Montréal. Selon le répondant 5, la perception que les participants de la table avaient de l'Office municipal d'habitation (OMHM) a évolué. Au départ, l'OMHM était identifié à la Ville de Montréal et accusé d'avoir démoli des logements en vue de la rénovation urbaine. Progressivement, les participants à la table ont fait la distinction entre l'OMHM, organisme chargé de la gestion des logements communautaires et des individus déplacés à cause des démolitions, et la Ville de Montréal, qui menait le programme de démolition des logements. Cette distinction a été possible même si la Ville de Montréal est l'une des trois organisations qui soutiennent financièrement l'OMHM.

b) L'ouverture des acteurs publics aux tables de quartier et à l'horizontalité

L'une des difficultés souvent évoquées par les interviewés pour arriver à intégrer les acteurs publics aux TLCI a été de les faire sortir de leurs « créneaux » (répondant 5), de leur « travail en silo » (répondant 7) pour s'ouvrir à de nouvelles approches ou problématiques plus horizontales. Ainsi, il a été rapporté qu'il a fallu convaincre les Centres locaux de services communautaires (CLSC) de ne pas se restreindre à leur approche thématique (en général, une approche par clientèle, comme les jeunes, les enfants, les femmes ou les aînés) et de se joindre aux associations de locataires afin de former la table territoriale de Mercier-Est. L'argumentation, inspirée du projet Villes et Villages en santé de l'OMS, était qu'il fallait comprendre le logement comme l'un des déterminants de la santé, au même titre que d'autres facteurs comme l'emploi, la sécurité, l'éducation et le transport. Un processus similaire a été remarqué quant à la mobilisation de la Ville de Montréal pour qu'elle siège aux tables locales de concertation intersectorielle, à la fin des années 1980.

La Ville a embarqué, mais ce n'était pas facile grâce aux champs de juridiction : il a fallu convaincre que dans une ville en santé, c'est un état général et pas l'absence de maladie. La santé, c'est un grand concept : bien-être général qui est environnemental, économique, social (répondant 5).

Le répondant 1 a remarqué que des efforts sont déployés encore aujourd'hui pour arrimer les actions des organisations publiques à celles des tables de quartier. Il soulève qu'une des problématiques à l'ordre du jour est la sensibilisation des mairies des arrondissements à l'intégration des plans de développement des quartiers, élaborés par les tables. Ce processus semble s'avérer lent et passer surtout par l'intervention de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local auprès des élus. La frustration des participants aux tables est palpable devant l'arrimage difficile entre leurs efforts de planification et ceux des arrondissements, ce qui démontre à nouveau les difficultés d'intégration entre la logique des organisations publiques, celles-ci bureaucratiques, verticales et dirigées par un pouvoir politique démocratiquement élu, et la logique de la participation directe promue par la concertation horizontale locale.

c) La sensibilisation progressive des tables de quartier communautaires à la participation à l'Initiative de développement social local

Issues du regroupement des mouvements communautaires et présentes sur le territoire montréalais bien avant le mouvement Villes et Villages en Santé (1989) et le programme de

financement des tables de quartier (1997), les tables communautaires présentent jusqu'à aujourd'hui, selon Lachance et Bernier (2004), des valeurs particulières, ancrées dans une logique communautaire, revendicatrice et transformatrice. La principale différence entre les tables communautaires et celles issues du mouvement Villes et Villages en Santé se situe au niveau du *membership* : dans une table communautaire autonome, seuls les organismes communautaires sont des membres réguliers, les organisations publiques y figurent comme des partenaires, soit des membres associés. Ainsi, les participants à la table n'ont pas à avoir l'assentiment des acteurs publics pour entamer leurs actions.

Tandis que quelques tables communautaires autonomes ont refusé d'adhérer à l'Initiative montréalaise et conservent leur orientation originale, 10 autres ont intégré, au fil des années, la perspective intersectorielle proposée par l'Initiative montréalaise de développement social local. Cela ne veut pas dire que ces tables ont perdu leur identité ou leur autonomie, comme le souligne le répondant 6, mais qu'elles se sont progressivement adaptées aux exigences des bailleurs de fonds qui mettent de l'avant le caractère multiréseau et intersectoriel des tables. On témoigne ainsi progressivement de l'ouverture des anciennes tables communautaires à la participation des organismes publics dans la concertation territoriale. Selon le répondant 6, un mouvement d'accommodation de valeurs et d'intérêts semble être en branle entre les organisations communautaires autonomes et les organisations publiques. Selon Bourque (2008), ce mouvement d'accommodation est l'un des facteurs responsables du succès des relations de partenariat.

Un troisième facteur en cause est celui de la capacité des acteurs du partenariat de faire cohabiter entre elles des logiques, des approches d'intervention, et même des conceptions de la communauté qui sont souvent différentes. (Bourque, 2008, p. 98).

d) L'ouverture des organismes publics à la concertation avec les organisations communautaires

La plupart des répondants ont témoigné de l'ouverture progressive des Commissions scolaires (CS) à la concertation territoriale sur l'Île de Montréal. Les commissions et les écoles publiques ont, de plus en plus, intégré activement la concertation avec les organismes communautaires, quelques-uns directement liés à l'éducation (comme l'aide aux devoirs) ou aux problématiques de la jeunesse dans le territoire (toxicomanie, violence et santé, par exemple). Le répondant 5 a émis l'opinion que, à un moment donné, il était juste impossible pour les Commissions scolaires de continuer à défendre leur champ de juridiction face à la concertation territoriale. D'autre part, des subventions dédiées aux programmes qui visent la jeunesse ont exigé que les établissements d'éducation publics se concertent avec d'autres organisations du milieu²⁵. La collaboration se développe alors de plus en plus.

e) Les concessions des organisations publiques au processus de concertation intersectorielle

Les organismes publics ont dû faire des concessions aux organismes communautaires dans le but d'établir et de maintenir la confiance mutuelle dans le processus de concertation. On rapporte que le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM, ancien SPCUM) a dû muter

²⁵ C'est le cas, par exemple, du programme Québec en forme, de la Fondation Chagnon et du gouvernement provincial. On vise à ce que les jeunes de 0-17 ans adoptent des habitudes saines de vie, qu'ils s'alimentent mieux et qu'ils s'activent davantage. Ce programme, qui reçoit des sommes importantes, doit être administré en concertation.

deux policiers accusés d'être violents envers les habitants noirs d'un quartier de Montréal. Une association d'immigrants noirs qui participait à la table de quartier au même titre que la SPVM a contribué à ce que les policiers soient mutés, car la concertation à la table se butait à la perception négative du comportement de la SPVM. La SPVM a cédé aux pressions des participants de la table afin de garantir sa légitimité autour de la table et promouvoir une image positive dans le quartier.

Un autre exemple concerne les mairies d'arrondissement. Même si les mairies d'arrondissement contribuent avec 50 % de la subvention octroyée par la Ville de Montréal à la (aux) table(s) de l'arrondissement, elles ont finalement renoncé à participer à l'évaluation des tables. À présent, l'évaluation n'inclut que la Ville de Montréal, la Direction de la Santé publique, Centraide et les représentants des tables. Cette prise de position était une exigence des représentants des tables qui ont refusé que les arrondissements assument à la fois les rôles de participants aux tables et d'évaluateurs, c'est-à-dire être en même temps juge et partie aux tables de concertation.

3.4.2 La diversité des tables : marges de liberté variables pour le travail institutionnel

Nous croyons que les TLCI constituent un terrain intéressant pour comprendre le travail institutionnel des acteurs au sein des organisations. Les tables présentent des différences considérables, mais toutes sont vouées à la concertation intersectorielle et territoriale. Elles sont évaluées par le même programme de financement et constituent alors des réseaux comparables, sous plusieurs aspects. Analysant différentes tables, nous pouvons étudier l'influence de différents réseaux plus ou moins institutionnalisés sur les participants de ces réseaux. Il est ainsi possible de penser à des réseaux plus ou moins contraignants, qui laissent place au développement de différentes stratégies de la part des travailleurs institutionnels, ceux-ci étant les représentants de leurs organisations au sein des réseaux.

L'initiative montréalaise de soutien au développement social local tient à assurer : 1) l'autonomie des tables et 2) la capacité des tables à s'adapter aux dynamiques locales (Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2006). La seule exigence de base était de s'assurer que les tables travaillent avec les différents acteurs du milieu. Leur histoire, leurs ressources, les caractéristiques du territoire et les acteurs du milieu définiront leur structure, leur mode de fonctionnement et leur orientation.

Selon Sénécal *et al.* (2008), la distinction entre les tables communautaires et celles qui ont été créées à partir du mouvement de Villes et Villages en Santé persiste, dans une certaine mesure, jusqu'à aujourd'hui. Selon les auteurs, l'autonomie du mouvement communautaire est toujours en voie de réaffirmation et une certaine distance est adoptée par les anciennes tables communautaires envers les participants étatiques. Parmi ces derniers, il se trouve des organisations publiques à qui on adresse des demandes de financement. Les auteurs croient que cette distance est inscrite dans : « les règles de fonctionnement et de prise de décision » des TLCI « communautaires » (Sénécal *et al.*, 2008, p. 200). Cette distinction a été endossée par quelques répondants de notre recherche exploratoire, même s'ils reconnaissent la présence d'une plus grande ouverture des tables vers l'intersectorialité.

Le répondant 6 a souligné que les TLCI sont très différentes, car elles se situent dans des milieux sociaux différents et ont des histoires particulières. Ainsi, leurs différences vont au-delà du contraste reconnu entre les tables d'origine communautaire et les tables intersectorielles inspirées du mouvement Villes et Villages en santé. Par exemple, quelques quartiers fonctionnent comme des petits villages, en partie dû à leur localisation, dans les extrêmes de l'Île de Montréal. Dans ce contexte, selon le répondant 6, les élus et les fonctionnaires de l'arrondissement accordent une grande importance aux TLCI.

L'emprise des arrondissements sur les tables est aussi tributaire de la conversion des anciennes municipalités en arrondissements lors de la fusion municipale de 2002. En général, les TLCI de ces arrondissements continuent à subir une grande influence de la part des fonctionnaires et politiciens municipaux. Les fonctionnaires de l'ancienne municipalité sont encore présents dans les mairies des arrondissements, et continuent d'exercer un pouvoir remarquable autour des tables.

Le répondant 2 a mentionné le cas d'une municipalité convertie en arrondissement dont la priorité à l'époque était d'investir dans l'établissement d'entreprises. Le discours social n'était pas une de ses préoccupations majeures. Lors de la fusion municipale, des représentants de l'ancienne municipalité, maintenant au sein de l'arrondissement, avaient pris le contrôle de la table de quartier et décidaient désormais de ses projets. Selon le répondant, l'Initiative a dû intervenir afin de préserver l'autonomie de la table. Le répondant 6 a ajouté que c'est seulement à partir de 2008 que la TLCI a engagé un individu indépendant pour coordonner les travaux de la table. Cette table, désormais dirigée par des acteurs légitimes, constitue une « très jeune concertation » avec un « historique assez lourd » (répondant 2).

Le profil de la population, les problématiques locales et la concentration des organisations communautaires influencent aussi la configuration et le fonctionnement des tables. Ainsi, le centre-ville (Centre de développement communautaire Centre-Sud) et le quartier Saint-Laurent (Comité des organismes sociaux de Saint-Laurent) concentrent le plus grand nombre d'organismes communautaires et une multitude d'interventions et de programmes publics sur l'Île de Montréal. Ce sont aussi des quartiers qui font face à des indices importants de pauvreté et une composition fortement multiethnique. Dans ce contexte, la multiplicité d'acteurs fait en sorte que le travail de concertation devient plus lourd. Selon le répondant 2, cela implique un travail constant de motivation des organisations et des citoyens pour participer aux tables. C'est tout le contraire pour l'Ouest-de-l'Île (Table de quartier du Nord-Ouest de l'Île de Montréal) qui couvre un très grand territoire, mais très peu densément habité.

Les ressources financières dont disposent les tables influencent aussi leur fonctionnement et leur structure. Aujourd'hui, la plupart des tables doivent faire appel à d'autres bailleurs de fonds pour assurer leur fonctionnement. Selon le répondant 6, quelques-unes de ces sources de financement sont : les Corporations de développement communautaire (CDC) ; le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, le financement accordé pour des projets spécifiques, comme la Revitalisation Urbaine Intégrée (RUI, de la Ville de Montréal) et le Quartiers 21 (soutenu financièrement par la Ville de Montréal et par la Direction de santé publique), les fondations (comme la Fondation Chagnon et Centraide) et les organisations privées, telles les

caisses populaires et les entrepreneurs locaux (qui participent surtout au support à des événements).

Ainsi, il y a beaucoup de différences au niveau du financement des tables. Quelques-unes, peu connues, n'ont pas d'autres sources de revenus et dépendent davantage de l'Initiative montréalaise pour le développement social local. C'est le cas de Concert'Action Lachine, de la Table de développement social de LaSalle et de Concertation en développement social de Verdun. D'autres tables comptent sur beaucoup plus de ressources. Selon le répondant 2, le cas du Conseil pour le développement social et communautaire Hochelaga-Maisonneuve est illustratif. Il affirme que « Hochelaga-Maisonneuve représente la lutte à la pauvreté issue de la désindustrialisation de Montréal ». Ce quartier reçoit, proportionnellement aux autres quartiers, plus de support financier gouvernemental et privé, malgré le fait que dans d'autres territoires il y a également des personnes à faible revenu. De plus, le répondant 2 a avancé que la trame de Hochelaga-Maisonneuve est difficile à saisir, puisque sa dynamique est très complexe. Selon le répondant, « les pans d'histoire additionnés comme ça, un par-dessus l'autre, n'ont pas fait quelque chose de fluide. Il y a des morceaux (...) un quartier qui est organisé en cellules (...) ».

Les territoires ont également des orientations politiques différentes, quelques-unes très prononcées. La TLCI est affectée par ces orientations politiques ou même par la présence d'élus très réputés. Ainsi, dans quelques quartiers, les organismes préfèrent appeler directement leur député pour régler leurs problèmes. L'élu court-circuite le travail des tables, qui sont moins institutionnalisées dans ces quartiers.

La diversité des tables fournit ainsi différents milieux institutionnalisés à étudier et plusieurs variables à partir desquelles nous pouvons comparer le travail institutionnel qui s'y développe. Cela constitue, à notre avis, une opportunité pour ceux qui s'intéressent au développement théorique du courant du travail institutionnel et qui veulent mieux comprendre comment ce travail institutionnel se déroule au sein de différentes institutions.

CONCLUSION

Une problématique de recherche, soit comprendre les effets des réseaux intersectoriaux sur les organisations participantes, a orienté le développement de ce travail théorique. Notre intérêt particulier portait sur les réseaux de politiques publiques qui réunissent des acteurs publics et du tiers secteur, c'est-à-dire issus des organisations communautaires et de l'économie sociale. Au-delà de l'identification des effets des réseaux sur les organisations, nous voulions aussi comprendre les mécanismes d'influence et de changement. Cette question de recherche est peu développée dans des études empiriques, bien que plusieurs auteurs évoquent, de manière peut-être un peu normative, que les organisations ont à s'adapter à la forme de fonctionnement en réseau. Les réseaux, en tant que mode de gouvernance non hiérarchique et non marchande, représenteraient une alternative de coordination entre les organisations, porteuse de bénéfices tant en termes de stabilité et d'engagement des acteurs, qu'en termes de préservation de l'autonomie des organisations participantes.

Afin d'étudier les effets des réseaux intersectoriels sur leurs membres, nous avons mobilisé l'approche des réseaux tant du point de vue des études interorganisationnelles que des études en politiques publiques. Nous croyons que cette approche, conjuguée à la compréhension du changement avancée par le néoinstitutionnalisme sociologique, peut contribuer à comprendre l'influence mutuelle entre les réseaux et les organisations. Finalement, dans une troisième partie de ce travail, nous avons défendu l'intérêt d'étudier cette problématique de recherche dans un champ empirique particulier, soit les tables locales de concertation intersectorielle de Montréal.

La recension des écrits sur les réseaux présente plusieurs écoles qui définissent les réseaux et qui expliquent la coopération de différentes manières. L'affinité entre le néoinstitutionnalisme sociologique et le concept de réseau réside dans la définition que nous donnons aux réseaux. Ainsi, si nous comprenons le réseau comme un ensemble d'organisations qui développent un mécanisme de gouvernance particulier basé sur la coopération, il est possible d'interpréter la construction de cette gouvernance comme un processus d'institutionnalisation de pratiques, de valeurs et de cadres cognitifs. Au-delà des intérêts organisationnels reliés à la coopération, les organisations coopèrent parce qu'elles apprennent à le faire, et parce qu'elles développent, dans ces processus, des pratiques et des orientations qui soutiennent et justifient cette coopération. À la limite, nous pouvons parler de la construction de cadres cognitifs qui ne permettent pas d'entrevoir la rivalité comme une action alternative.

La mobilisation du néoinstitutionnalisme sociologique contribue à mieux comprendre non seulement la construction de cette gouvernance, mais aussi de comprendre l'influence mutuelle qui s'exerce entre les multiples logiques institutionnelles des organisations qui participent aux réseaux intersectoriels. Nous pouvons même discuter à savoir si ces deux processus ne constitueraient pas qu'une seule dynamique, puisqu'à partir du moment où les organisations changent ou s'adaptent en vue d'arrimer leurs logiques institutionnelles, elles construisent, en même temps, la logique institutionnelle du réseau.

Deux thèmes abordés par le néoinstitutionnalisme peuvent alimenter, théoriquement, notre problématique de recherche : le changement et le rôle des acteurs au sein des institutions. Le

néoinstitutionnalisme voit le changement comme le résultat de la confrontation de logiques institutionnelles distinctes, processus très probable dans un réseau intersectoriel, au sein duquel des organisations de différents secteurs (public et tiers secteur, par exemple), différentes missions et différentes clientèles se côtoient. Nous croyons que cette confrontation donne lieu à des changements institutionnels au sein des organisations qui participent à un réseau. D'autre part, le néoinstitutionnalisme fait appel aux acteurs (qui, dans l'institutionnalisme, sont contraints et encadrés par les institutions) pour expliquer comment le changement s'active. Le courant théorique du travail institutionnel renforce le rôle des acteurs au sein des institutions en les identifiant comme ceux étant capables de créer, maintenir ou détruire les institutions dans leurs pratiques quotidiennes.

Nous identifions les représentants des organisations au sein des réseaux comme des potentiels travailleurs institutionnels, car ils constituent le lien entre le monde organisationnel et celui du réseau. Nous croyons que la compréhension de leurs micropratiques, c'est-à-dire, des pratiques courantes des individus au sein des organisations et au sein des réseaux, peut nous aider à saisir la façon dont les réseaux influencent et changent les organisations qui y participent. Il s'impose alors d'utiliser une méthodologie qualitative, centrée sur les processus de travail et changement institutionnels. Il s'agit, en outre, d'une étude qui demande une compréhension fine et en profondeur du terrain d'étude.

Finalement, nous proposons d'explorer ce thème de recherche dans un terrain empirique particulier, soit les TLCI de Montréal. Ces tables constituent des réseaux stables qui réunissent des intervenants locaux, surtout des organisations publiques et des organisations communautaires qui se penchent sur les problèmes du territoire. Les tables promeuvent la concertation entre les acteurs et aussi le développement de projets en partenariat. Quelques-unes de ces tables sont en activité depuis plus de 20 ans, au fil desquels elles ont institutionnalisé des pratiques, des orientations et des valeurs. Nous croyons ainsi que les TLCI constituent des réseaux assez institutionnalisés, qui réussissent à influencer les organisations qui en font partie.

Nous espérons que ce travail contribue à la réflexion théorique sous certains égards. Premièrement, nous soutenons et justifions l'utilisation d'un cadre théorique néoinstitutionnel pour l'étude des réseaux. Si nous interprétons que la construction de la gouvernance au sein des réseaux constitue en soi un processus d'institutionnalisation, il est pertinent de penser que les organisations participantes des réseaux subissent des changements dans leurs pratiques, attitudes et cadres cognitifs et culturels, afin de s'arrimer à la logique institutionnelle du réseau.

Explorer ces changements institutionnels, leurs limites et possibilités nous amène à la deuxième contribution de ce travail. L'utilisation des théories néoinstitutionnelles pour comprendre la dynamique et les changements au sein des réseaux pose un défi particulier à ce cadre théorique. Il s'agit de considérer la tension permanente entre l'autonomie et l'identité des organisations participantes ainsi qu'entre leur interdépendance et leur intégration au sein des réseaux. Il se peut que, dans un tel contexte, la diffusion de pratiques ou l'attribution de rôles organisationnels ne puissent pas être considérées comme étant des processus « organiques » ou déterministes. Dans un tel contexte, nous croyons que l'influence des réseaux sur les organisations tend à s'opérer par un processus négocié par les travailleurs institutionnels qui

représentent les organisations au sein des réseaux. Il s'agit ainsi des processus orientés par l'adhésion volontaire à la logique institutionnelle des réseaux.

Notre troisième contribution est de proposer la mobilisation de l'approche théorique du travail institutionnel pour comprendre comment s'opèrent les changements institutionnels au sein des réseaux. D'une part, il s'agit d'une approche théorique peu explorée dans le contexte des réseaux, surtout dans ceux qui réunissent des organisations publiques et des organisations du tiers secteur. En deuxième lieu, ce contexte particulier ouvre des possibilités de développement à l'approche du travail institutionnel. Il s'agit de considérer comparativement comment différents contextes institutionnels (différents réseaux ou différentes organisations participant aux réseaux) rendent possible différentes formes de travail institutionnel. Nous croyons ainsi que l'approche théorique proposée pour étudier la réalité des tables de quartier de Montréal peut apporter non seulement à l'exploration empirique du phénomène, mais aussi contribuer au développement des théories mobilisées.

Les réseaux intersectoriels, tels les TLCI, réussissent-ils à provoquer des changements institutionnels au sein des organisations qui s'engagent dans ces réseaux de forme stable ? Si ces changements se produisent, comment se produisent-ils, par quels mécanismes, dans quelles circonstances, par le biais de quels acteurs sont-ils introduits ? Qui sont ces travailleurs institutionnels et comment arrivent-ils à changer les pratiques et les orientations de leurs institutions d'attache ? Est-ce que les différentes organisations subissent différemment les influences d'un réseau ? Le secteur auquel l'organisation appartient, son intégration dans le territoire, sa taille, ses ressources ou son pouvoir dans le milieu altèrent-ils son comportement et ses adaptations face au réseau ? Finalement, est-ce que différents réseaux, plus ou moins institutionnalisés, plus ou moins fermés, ou plus ou moins centralisés autour de quelques organisations clés, exercent-ils des contraintes différentes sur le travail institutionnel des acteurs ? Les mécanismes d'influence de différents réseaux produisent-ils des effets différents sur les organisations concernées ?

Nous croyons que toutes ces questions méritent d'être explorées. Pour ce faire, les tables locales de concertation intersectorielles devraient être étudiées du point de vue néoinstitutionnel, particulièrement par le biais du courant du travail institutionnel. Nous croyons ainsi pouvoir élucider les mécanismes d'influence des réseaux intersectoriaux de politiques publiques sur les organisations publiques et les organisations du tiers secteur qui les composent.

BIBLIOGRAPHIE

- Agranoff, R. et M. McGuire (2001). In "After the Network is Formed. Process, Power and performance", sous la dir. de M. P. Mandell. *Getting Results Through Collaboration: Network Structures for Public Policy and Management*, p. 11-29. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Akrich, M., M. Callon, et B. Latour (2006). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris : École des mines de Paris.
- Atkinson, M. et W.D. Coleman (1989). "Strong States and Weak States: Sectoral Policy Networks in Advanced Capitalist Economies". *British Journal of Political Science*, vol. 14, n° 1, p. 46-67.
- Bachmann, R. et A.C. Inkpen (2011). "Understanding Institutional-based Trust Building Process in Inter-organizational Relationships". *Organization Studies*, vol. 32, n° 2, p. 281-301.
- Blom-Hansen, J. (1997). "A 'New Institutional' Perspective on Policy Networks". *Public Administration*, vol. 75, n° 4, p. 669-693.
- Börzel, T. A. (1998). "Organizing babylon - on different conceptions of policy networks". *Public Administration*, vol. 76, p. 253-273.
- Bouchard, M. J., B. Lévesque et J. St-Pierre (2005). « Modèle québécois de développement et gouvernance : entre partenariat et le néolibéralisme ? », *Cahiers du Crises*. Montréal.
- Bourgault, J. (2002). *Horizontalité et gestion publique*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bourque, G. L. (2000). *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Brinkerhoff, D.W. et J.M. Brinkerhoff (2001). "Cross-Sectoral Policy Networks. Lessons from Developing and Transitioning Countries". In *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*, sous la dir. de M. P. Mandell, p. 167-188. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Campbell, J. L. (1998). Institutional Analysis and the Role of Ideas in Political Economy. *Theory and Society*, vol. 27, n° 3, p. 377-409.
- Camus, A. (2006). Conceptualiser les relations entre l'État et les organisations du tiers secteur, ASAC 2006. Banff, Alberta.

- Camus, A. et M.-C. Malo (2003). Les défis du partenariat en contexte de changement
Gestion, vol. 28, n° 3, p. 76-84.
- Chabault, D. (2008). « Quelle stratégie entrepreneuriale pour les poles de compétitivité ? Une
perspective néoinstitutionnelle ». AIMS - Association internationale de management
stratégique, Bordeaux.
- Cropper, S., M. Ebers, C. Huxham et P.S. Ring (2008). "Introducing Inter-organizational
relations (IOR)". In *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, sous la dir. de
S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham et P. S. Ring, p. 3-21, Oxford: Oxford University Press.
- Crouch, C. et H. Farrell (2004). "Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives
to the New Determinism". *Rationality and Society*, vol. 16, n° 1, p. 5-43.
- Denis, J.-L., A. Langley et L. Rouleau (2008). « Repenser le leadership dans les
organisations publiques ». In *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par
résultats : nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*, sous la dir. de
B. Mazouz, p. 207-236. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dillard, J.F., J.T. Rigsby et C. Goodman (2004). "The making and remaking of organization
context. Duality and the institutionalization process". *Accounting, Auditing et Accountability
Journal*, vol. 17, n° 4, p. 506-542.
- DiMaggio, P. (1988). "Interest and Agency in Institutional Theory". In *Institutional Patterns
and Organizations: Culture and Environment*, sous la dir. de L. G. Zucker, p. 3-21.
Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P. et W.W. Powell (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and
collective rationality in organization fields". *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2,
p. 147-160.
- Eraly, A. (1988). *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*. Bruxelles: Éditions
de l'Université de Bruxelles.
- Fontan, J.-M., P. Hamel, R. Morin et E. Shragge (2007). « Action collective et développement
local en région métropolitaine: le cas de Montréal ». *Études, matériaux et documents*,
Département d'études urbaines et touristiques - Université du Québec à Montréal.
- Fountain, J.E. (1994). "Comment: Disciplining public management research". *Journal of
Policy Analysis & Management*, vol. 13, n° 2, p. 269-277.
- Friedman, R. et R.R. Alford (1991). "Bringing Society Back In: Symbols, Practices and
Institutional Contradictions". In *The New institutionalism in organizational analysis*, sous la
dir. de W.W. Powell et P.J. DiMaggio, Chicago: University of Chicago Press.
- Gazzoli, P. (2004). « Les sondages sur la qualité des services au Canada et aux États-Unis :
des prétentions discursives universelles aux particularismes des choix stratégiques et
opérationnels ». Thèse de doctorat. Montréal : École nationale d'administration publique.
335 f.

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *The American Journal of Sociology*, vol. 9, n° 3, p. 481-510.
- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, sous la dir. de N. Nohria et R.G. Eccles, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gray, B. et D.J. Wood (1991). "Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n° 3, p. 3-22.
- Guo, C. et M. Acar (2005). "Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, n° 3, p. 340-361.
- Hall, P.A. et R.C.R. Taylor. 1996. "Political Science and the Three New Institutionalisms". *Political Studies*, vol. 44, n° 5, p. 936-957.
- Hensmans, M. (2003). "Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields". *Organization Studies*, vol. 24, n° 3, p. 355-381.
- Hokyu, H. et J.A. Colyvas (2011). Problematizing Actors and Institutions in Institutional Work. *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 1, p. 62-66.
- Hudalah, D., H. Winarso et J. Woltjer (2010). "Policy networking as capacity building: An analysis of regional road development conflict in Indonesia". *Planning Theory*, vol. 9, n° 4, p. 315-332.
- Initiative montréalaise de soutien au développement social local (2006). *Orientations et paramètres de gestion et d'évaluation*, Montréal, 15 p.
- Jordan, A.G. et J.J. Richardson (1983). "Policy Communities: The British and European Policy Style". *Policy Studies Journal*, vol. 11, n° 4, p. 603-615.
- Jordan, G. et K. Schubert (1992). "A Preliminary Ordering of Policy Network Labeling. Policy Networks". *European Journal of Political Science*, vol. 21, n° 1-2 (special issue), p. 7-28.
- Kaghan, W. et M. Lounsbury (2011). "Institutions and Work". *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 1, p. 73-81.
- Kearney, M., Y. Vaillancourt, S. Ndiaye et L. Tremblay (2006). « Communautés locales : interaction et collaboration ». *Cahiers du LAREPPS : 46*. Montréal : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales.

- Kenis, P. et V. Schneider (1991). "Policy networks and policy analysis: scrutinizing a new analytical toolbox". In *Policy networks: empirical evidence and theoretical considerations*, sous la dir. de B. Marin et R. Mayntz, Frankfurt am Main: Campus; Boulder, Colo.: Westview Press.
- Klijn, E.-H. (1997). "Policy Networks: An Overview". In *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, sous la dir. de W.J.M. Kickert et E.-H. Klijn, p. 14-33. London: Sage.
- Klijn, E.-H. (2005). "Networks and Inter-organizational Management. Challenging, Steering, Evaluation and the Role of Public Actors in Public Management". In *The Oxford Handbook of Public Management*, sous la dir. de E. Ferlie, C. Pollitt et L.E. Lynn., p. 347-369. Oxford: Oxford University Press.
- Knoke, D. (1990). *Political Networks. The Structured Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kooiman, J. (1993). *Modern governance : new government-society interactions*. Newbury Park, Ca: Sage.
- Lachance, É. et J. Bernier (2004). *Rapport de recherche : Étude exploratoire sur les Tables de quartier*. Montréal : Chaire Approches communautaires et inégalités de santé.
- Lachapelle, R. (2001). « Deux décennies de concertation, de partenariat en développement local à Sorel ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, n° 1, p. 48-63.
- Lamothe, L. et J.-L. Denis (2007). "The Emergence of New Organizational Forms: Networks of Integrated Services in Health Care". In *Managing Change in the Public Service*, sous la dir. de M. Wallace, M. Fertig et E. Schneller. Malden, MA.: Blackwell.
- Lamoureux, J. (1996). « La concertation : perspectives théoriques sous l'angle du néo-corporatisme », *Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques* : 36, Montréal : Centre de recherche sur les innovations sociales.
- Langford, J. W. (1997). "Power Sharing in the Alternative Service Delivery World". In *Alternative Service Delivery: Sharing Governance in Canada*, sous la dir. de R. Ford et D. Zussman, p. 59-71. Toronto: Institute of Public Administration of Canada.
- Langford, J.W. et M.A. Edwards (2002). *New players, partners and processes: a public sector without boundaries*. Victoria, B.C.: Canberra: National Institute for Governance, University of Canberra, Centre for Public Sector Studies, School of Public Administration, University of Victoria.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social : an introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lawrence, T. B. et R. Suddaby (2006). "Institutions and Institutional Work". In *Handbook of organization studies*, sous la dir. de S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord, p. 215-252. London: Sage.

- Lawrence, T. B., R. Suddaby et B. Leca (2009). *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organization*. Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- Lawrence, T., R. Suddaby et B. Leca (2011). "Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization". *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 1, p. 52-58.
- Mandell, M. P. (2001). *Getting results through collaboration: networks and network structures for public policy and management*. Westport, Ct: Quorum Books.
- Mandell, M. P. et R. Keast (2008). "Voluntary and Community Sector Partnerships: Current IOR and Future Challenges". In *Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, sous la dir. de S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham et P. S. Ring, p. 175-202. Oxford: Oxford University Press.
- Québec. Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale. Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (2004). Cadre de référence en matière d'action communautaire. En ligne. Québec. Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale. <<http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/cadre-reference.asp>>. Consulté le 13 février 2012.
- Turcotte, M-F. et C. Dancause (2002). « Apprentissages et actions : étude comparative de structures multipartites ». *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 19, n° 3, p. 217-230.
- Massardier, G. (2003). *Politiques et action publiques*. Paris : Armand Colin : Dalloz.
- Mayntz, R. (1993). "Modernization and the logic of interorganizational networks". *Knowledge, Technology et Policy*, vol. 6, n° 13-16.
- Meyer, J.W. et B. Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *The American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- Milward, H.B. et K.G. Provan (1998). "Measuring network structure". *Public Administration Review*, vol. 76 (été), p. 387-487.
- Morin, R., A. Latendresse et C. Piché (2000). « Les organismes de concertation locale et le cadre de vie à Montréal ». *Études, matériaux et documents*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Ndiaye, S., J.M. Fontan, M. Bouchard, B. Lévesque et M. Mendell (2004). Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation : Vivre Saint-Michel en Santé (VSMS) Phase I : Profil de la communauté. 71 p.
- Nooteboom, B. (2008). Learning and Innovation in Inter-organizational Relationships. In *Inter-organizational Relations*, sous la dir. de S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham et P.S. Ring, p. 607-634. Oxford: Oxford University Press.
- Oliver, C. (1991). "Strategic Responses to Institutional Processes". *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.

- Oliver, C. (1992). "The Antecedents of Deinstitutionalization". *Organization Studies*, vol. 13, n° 4, p. 563-588.
- Ouchi, W.G. (1980). "Markets, Bureaucracies and Clans". *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 129-141.
- Ouellet, J.-P., R. Poupart, et J.-J. Simard (1991). Le cas des CLSC : une perspective diachronique. In *Pouvoirs et cultures organisationnels*, sous la dir. de R. Tessier et Y. Tellier, p. 260-287. Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Pal, L. A. (2006). *Beyond policy analysis: public issue management in turbulent times*. Toronto, Ontario: Nelson.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Powell, W. W. (1987). "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?". *California Management Review*, vol. 30, n° 1, p. 67-87.
- Powell, W. W. (1990). "Neither markets nor hierarchy: Network forms of organization". *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, p. 295-336.
- Powell, W. W. et P. J. DiMaggio (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Proulx, J., D. Bourque et S. Savard (2007). "Interfaces between State and Third Sector in Quebec". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 18, n° 3, p. 293-307.
- Réseau québécois de villes et villages en santé (2010). Ensemble pour le bonheur municipal : historique du réseau, vol. 29, juillet 2010.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability*. Buckingham; Philadelphia: Open University Press.
- Rhodes, R.A.W. et D. Marsh (1992). "New directions in the study of policy networks". *European Journal of Political Research*, vol. 21, n° 1-2, p. 181-205.
- Rodríguez, C., A. Langley, F. Béland et J.-L. Denis (2007). "Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network". *Administration and Society*, vol. 39, n° 2, p. 150-193.
- Sabatier, P.A. et H.C. Jenkins-Smith (1993). *Policy change and learning: an advocacy coalition approach*. Boulder, Co: Westview Press.
- Sandfort, J. et H.B. Milward (2008). "Collaborative Service Provision in the Public Sector". In *Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, sous la dir. de S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham et P.S. Ring, p. 145-174. Oxford: Oxford University Press.

- Savard, S., B. Harvey et S. Tremblay (2008). « Les relations de collaboration entre le secteur public et les organismes communautaires du secteur jeunesse-enfance-famille : Entre la sous-traitance et la coconstruction ». *Canadian Public Administration*, vol. 51, n° 4, p. 569-588.
- Savoie, D. (2004). "Searching for accountability in a government without boundaries". *Administration publique du Canada*, vol. 47, n° 1, p. 1-26.
- Scharpf, F.W. (1997). *Games real actors play: actor-centered institutionalism in policy research*. Boulder, Co: Westview Press.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Selznick, P. (1966). *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*. New York: Harper and Row.
- Sénécal, G., G. Cloutier et P. Herjean (2008). « Le quartier comme espace transactionnel : l'expérience des Tables de concertation de quartier à Montréal ». *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 52, n° 146, p. 191-214.
- Sénécal, G., G. Cloutier, L.M. Myrand, A. Dubé et A. Chevalier (2010). *Les effets de la concertation : étude sur les Tables intersectorielles de quartier de Montréal*. Montréal : Institut national de la recherche scientifique.
- Suchman, M.C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Thelen, K.A. et S. Steinmo (1992). Historical Institutionalism in Comparative Politics. In *Structuring politics: historical institutionalism in comparative analysis*, sous la dir. de S. Steinmo, K.A. Thelen et F. Longstreth, p. 1-32, New York: NY: Cambridge University Press.
- Tolbert, P.S. (1985). "Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education". *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, n° 1, p. 1-13.
- Tolbert, P.S. et Zucker, L.G. (1983). "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935". *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 1, p. 22-39.
- Turcotte, M.-F. (1996). « Analyse de cas d'un processus multipartite de collaboration dans le domaine de l'environnement les consensus, les apprentissages et les innovations issus de la table de collaboration 3R ». Thèse de doctorat. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Turcotte, M.-F. et C. Dancause (2002). « Apprentissages et actions : étude comparative de structures multipartites ». *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 19, n° 3, p. 217-230.

Turcotte, M.-F. et J. Pasquero (2001). "The Paradox of Multistakeholder Collaborative Roundtables". *The Journal of applied behavioral science*, vol. 37, n° 4, p. 447-464.

Wilks, S. et M. Wright (1987). *Comparative Government-Industry Relations: Western Europe, the United States and Japan*. Oxford: Clarendon Press.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Willmott, H. (2011). "“Institutional Work” for What? Problems and Prospects of Institutional Theory". *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 1, p. 67-72.

Wright, M. (1988). "Policy Community, Policy Network and Comparative Industrial Policies". *Political Studies*, vol. 36, n° 4, p. 593-612.

Zerdani, T. (2010). « Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse », *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale* : 68. Montréal : Chaire de recherche en économie sociale.