

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

no ET0104

**Le partenariat: une tendance lourde de la
nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation.
Enjeux et défis
pour les entreprises publiques et d'économie sociale**

Conférence prononcée dans le cadre
du 23^e Congrès international du CIRIEC
en juin 2000 par Benoît Lévesque

avril 2001

Vous pouvez consulter les sites web du CIRIEC et du CRISES aux adresses suivantes :

CIRIEC : www.unites.uqam.ca/ciriec/

CRISES : www.unites.uqam.ca/crises/

Résumé

Notre exposé comprend deux parties. Dans une première, nous tenterons de caractériser à grands traits les diverses modalités de coordination de l'activité économique, ce qui nous permettra de bien spécifier les nouvelles formes de coopération tels les réseaux et le partenariat par rapport à d'autres formes organisationnelles tels les holdings ou encore les cartels. Dans une deuxième partie, nous situerons les nouvelles formes de coopération entre les entreprises dans ce qui nous semble devoir être un nouveau modèle de développement ou ce que d'autres appellent un nouvel esprit du capitalisme. En conclusion, nous tenterons de cerner les enjeux et défis de ces nouvelles modalités de coordination de l'activité économique pour les entreprises d'économie publique et d'économie sociale.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. LE PARTENARIAT COMME MÉCANISME DE COORDINATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE.....	2
2. LE PARTENARIAT COMPOSANTE D'UN NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ...	6
CONCLUSION	12
BIBLIOGRAPHIE.....	15

Introduction

Dans ce court exposé, nous voudrions laisser entrevoir **la très grande pertinence** du thème de ce 23^e Congrès, « Économie sociale et économie publique : nouvelles formes de coopération à l'ère de la mondialisation ». Avec la mondialisation, la redécouverte de la société civile et l'importance croissante du savoir dans l'économie, les formes de gouvernance misent de plus en plus sur le partenariat, les alliances stratégiques, le maillage et le réseautage (networking). Sous cet angle, la thématique de ce congrès renvoie moins aux grands partenaires sociaux et au néocorporatisme des années 1960-1970 qu'à de nouvelles modalités de coordination des activités économiques et de rapports entre les entreprises, y compris avec des acteurs comme les universités et les associations syndicales et autres. Le partenariat révélerait les limites de la concurrence tous azimuts et la nécessité de la coopération et de l'association dans une économie faisant appel plus que jamais aux biens collectifs (Streeck, 1992). Cela dit, il semble bien que la place et l'importance du partenariat entre les entreprises varient considérablement selon les pays et les régions, d'où l'intérêt de tenir compte des trajectoires nationales et plus largement des divers blocs régionaux. À notre avis, le partenariat représente un thème porteur pour plusieurs années puisqu'il semble devoir caractériser aussi bien un monde nouveau en émergence (Castells, 1999) qu'un « nouvel esprit du capitalisme », un capitalisme par projet (Boltanski et Chiapello, 1999).

Notre exposé comprend deux parties. Dans une première, nous tenterons de caractériser à grands traits les diverses modalités de coordination de l'activité économique, ce qui nous permettra de bien spécifier les nouvelles formes de coopération tels les réseaux et le partenariat par rapport à d'autres formes organisationnelles tels les holdings ou encore les cartels. Dans une deuxième partie, nous situerons les nouvelles formes de coopération entre les entreprises dans ce qui nous semble devoir être un nouveau modèle de développement ou ce que d'autres appellent un nouvel esprit du capitalisme. En conclusion, nous tenterons de cerner les enjeux et défis de ces nouvelles modalités de coordination de l'activité économique pour les entreprises d'économie publique et d'économie sociale. Il s'agira sans doute plus de questions que de réponses puisque

l'objectif de ce 23^e congrès du CIRIEC est justement d'y apporter des réponses selon les divers sous-thèmes proposés.

1. Le partenariat comme mécanisme de coordination de l'activité économique

Les nouvelles formes de coopération entre les entreprises font appel à une très grande diversité d'appellations. Sans être exhaustifs, relevons entre autres celles de partenariat, d'alliance, d'entente, de coalition, de consortium, d'engagement mutuel, d'interface, de réseau, d'association (relationship), de *joint venture*, de *linkage*, de quasi firme, etc. Même si ces divers termes ne seraient être confondus, ils désignent des ententes généralement contractuelles entre des entreprises ou des organisations pour réaliser des projets communs alors que les parties prenantes conservent leur identité propre et leur autonomie. Ces formes de coopération connaissent une popularité croissante. Ainsi, selon une étude de la *Columbia University*, les *joint ventures* et les alliances ont connu une croissance de 20% dans la seconde moitié des années 1980 comparativement à 5% dans la première partie de cette même décennie (Wikstrom et Norman, 1994 :41). Les entreprises américaines les plus performantes seraient engagées dans au moins trois ententes de coopération avec d'autres entreprises, ces ententes pouvant inclure des universités et parfois d'autres acteurs (Hage et Alter, 1997 :96). Dans un symposium de l'OCDE réunissant des hommes politiques et des dirigeants d'entreprises, certains ont considéré que la profusion des alliances et les relations de collaboration entre les firmes représentaient sans doute l'un des traits les plus distinctifs de la mondialisation et un des caractéristiques de la stratégie des entreprises dans plusieurs secteurs industriels (OEDC, 1994 cité par Grant, 1997 : 329). Comme la mondialisation va de pair avec la redécouverte du local et de la décentralisation (Castells,1999 :422), le partenariat a également été identifié comme l'un des traits du développement local et des initiatives misant sur la proximité (Dommergues, 1988; Storper, 1993; Piore et Sabel, 1984).

Hollingworth et Boyer (1997 : 12) ont proposé une typologie des divers mécanismes de coordination de l'activité économique qui nous semble intéressante pour caractériser les nouvelles formes de coopération entre les entreprises et les nouveaux modes de

gouvernance. Selon cette approche (voir le schéma : modes de coordination ou de gouvernance), les réseaux, les *joint ventures*, les alliances stratégiques et les autres formes d'ententes entre les firmes sont des mécanismes hybrides qui peuvent être situés dans un quadrilatère où les deux axes que sont la distribution du pouvoir et les motifs d'actions se rencontrent, soit l'axe qui oppose le marché à la hiérarchie, d'une part, et l'axe qui oppose la recherche de son propre intérêt à la logique de la réciprocité et de l'obligation, d'autre part. Selon ce schéma, on voit très bien comment les nouvelles formes de coopération entre entreprises se distinguent nettement aussi bien de la **concurrence pure** (absence d'obligation et de rapports de pouvoir entre échangeurs) que de la **firme intégrée verticalement** où le pouvoir est partagé inégalement comme dans toute hiérarchie. Selon cette approche, les holdings et les conglomérats sont des formes différentes des nouvelles formes de coopération que constituent entre autres les réseaux, les alliances *et joint ventures*.

Schéma

Hollingsworth et Boyer, 1997.

Les nouvelles formes de coopération apparaissent ainsi comme un mélange varié de poursuite de son propre intérêt et d'obligation sociale entre acteurs formellement indépendants et égaux (même si les partenaires dans certains réseaux n'ont pas le même poids et ne partagent pas également le pouvoir et les initiatives). La concurrence n'est pas éliminée pour autant, mais elle fait en quelque sorte ménage avec des formes de coopération et d'engagement misant sur le long terme et sur la réciprocité, quitte à dépasser les engagements purement contractuels. Le réseau et le partenariat relèvent en partie du marché et en partie d'engagements et d'ententes à moyen et à long terme. Enfin, comme on peut le constater, l'État représente un mécanisme de coordination différent qui sanctionne et régule les autres mécanismes de coordination. Il peut être engagé dans la production des biens et services en mettant sur pied des entreprises publiques qui relèvent de l'intérêt général. Ces entreprises auraient pour mission d'encourager et d'habiliter les acteurs économiques à coopérer en développant des obligations à long terme entre eux et les autres et en prévenant ainsi les individus rationnels qui poursuivent des objectifs en conflit avec leurs propres intérêts à long terme.

Chacun de ces mécanismes de coordination a ses propres règles, ses propres procédures, ses propres normes et idéologie, ses forces et ses faiblesses. Le marché est plus approprié pour les biens privés et divisibles, mais généralement plus faible pour les biens publics que constituent par exemple l'éducation, la recherche et l'innovation, les transports et les infrastructures. De même, s'il offre l'avantage de la décentralisation et de l'autonomie des échangeurs, le marché comme mécanisme de coordination ne donne pas lieu à des relations durables et à des engagements pour le long terme. En revanche, les mécanismes de coordination faisant appel à la hiérarchie comme dans la grande firme intégrée verticalement peuvent facilement s'inscrire dans le long terme mais souvent au détriment de la flexibilité et de l'autonomie des parties prenantes. De ce point de vue, le partenariat comme certains *joint ventures* offrent les avantages d'une fusion (*merger*) sans les désavantages. Ainsi, les partenaires peuvent tirer profit de la mise en commun des actifs des autres sans perdre leur identité et le contrôle de leurs propres actifs. Ils peuvent même s'engager dans d'autres partenariats pour d'autres produits ou marchés. En effet, le partenariat permettrait ainsi une croissance contractuelle différente de la croissance par

internalisation et par la constitution d'un patrimoine à partir de la puissance financière (Chevalier, 1999). Comme l'écrivent Hollingworth et Boyer (1997 :19), « l'enjeu n'est pas de sélectionner un mécanisme indépendamment des autres mais de les combiner selon la nature des objectifs poursuivis, les ressources et les caractéristiques des biens¹ » On entrevoit ainsi que ces diverses modalités de coordination trouveront divers équilibres selon les modèles de développement.

2. Le partenariat composante d'un nouveau modèle de développement

Les nouvelles formes de coordination de l'activité économique comme la coopération et le partenariat sont en cohérence avec un nouveau modèle de développement en émergence alors que les formes de gouvernance faisant appel à la hiérarchie et à l'économie administrée l'étaient avec l'ancien modèle que plusieurs qualifie de fordiste ou de keynésien (Aglietta, 1976; Beaud et Dostaler, 1993)

Les limites du fordisme ont d'abord été identifiées par les mouvements contre-culturels de la fin des années 1960 qui remettaient en question la consommation de masse puis par les conflits ouvriers du début des années 1970 qui affirmaient le refus du travail standardisé et de la division taylorienne du travail (W.E. Upjohn Institute, 1973). Du point de vue de la régulation de l'économie, la stagflation (inflation et chômage élevés) a remis en cause les présupposés keynésiens et même la capacité de l'État à relever le défi de l'emploi dans une économie de plus en plus ouverte sur le monde. Simultanément, la grande entreprise engagée dans la production de masse s'est révélée incapable de répondre rapidement aux nouvelles demandes des consommateurs et aux besoins d'ajustements rapides qu'exigeait un environnement de plus en plus turbulent (Piore et Sabel, 1984). Autrement dit, les années 1980 ont été caractérisées en gros par la remise en question de la grande entreprise comme hiérarchie privée et de l'État comme hiérarchie publique. Ainsi, General Motors (GM) et l'URSS ont échoué lamentablement en raison des rigidités institutionnelles qui les ont empêchés sans doute différemment d'innover et de s'adapter dans un contexte de changement rapide. En somme, la forme dominante de

¹ « The issue is not to select one coordinating mechanism but to combine both according to the nature of the

gouvernance qui reposait jusque-là sur la hiérarchie, la rationalité et le contrôle par les règles, devint incapable de tirer profit du potentiel de flexibilité et d'intégration qu'offraient les nouvelles technologies d'information et qu'exigeait une économie de plus en plus ouverte sur le monde.

Pour répondre aux nouveaux enjeux sociaux et économiques, les entreprises innovatrices ont non seulement investi dans la modernisation technologique, mais ont également expérimenté de nouvelles formes de gouvernance et nouvelles formes d'organisation du travail misant sur la polyvalence des tâches et des équipes de travail, sans oublier de nouveaux compromis favorisant la participation des travailleurs (Bélanger, Grant, Lévesque, 1994). Au plan des rapports de consommation, elles ont adopté de plus en plus une " orientation client " de sorte que l'ensemble de l'économie est devenue à bien des égards une " économie de service " de sorte que la concurrence se fait désormais autant sur la qualité que sur les prix (Gadrey, 1996). La grande entreprise comme hiérarchie privée se transforme en favorisant des usines plus petites et en externalisant les activités jugées trop éloignées du métier principal. On a ainsi découvert que la flexibilité et l'intégration que rendent possibles des nouvelles technologies d'information, ne peuvent donner tout leur potentiel sans la coopération des travailleurs et des sous-traitants. Comme Porter (1990) l'a bien montré, la qualité des relations qu'une entreprise entretient avec ses fournisseurs et ses clients peut être matière à avantages concurrentiels. Enfin, l'ouverture des marchés pousse les firmes à centrer leurs activités sur le métier principal et à entrer dans un cycle sans précédent d'innovation et de recherche-développement. De même, l'État s'est recentré sur son noyau dur (son « métier principal »), soit ses fonctions de régulation et de redistribution délaissant en partie ses fonctions de production et de gestion des infrastructures au profit du secteur privé.

Au plan de la régulation assurée par l'État et de la gouvernance dans les entreprises, les expérimentations se sont ainsi faites dans le sens d'une reconfiguration inédite des rapports entre le marché, l'État et la société civile². De ce point de vue, la nouvelle

objectives, the resources, and the characteristics of the goods. » (Boyer et Hollingworth, 1997 : 19).

² Cette dernière désigne les associations, les syndicats, l'économie sociale, les collectivités locales, etc.

gouvernance intègre des éléments relevant de ces trois mondes faisant éclater en quelque sorte les frontières trop rigides entre le « social » et « l'économique ». Cette nouvelle vision met en lumière les “interdépendances non marchandes” (et donc non directement économiques) qui existent ou qui peuvent être créées entre les individus d'une société et d'une organisation (la confiance, la cohésion sociale et la proximité réduisent les coûts de transaction), entre les entreprises dans une même filière (ex. les grappes industrielles et la nouvelle chaîne de valeurs), entre les entreprises et leur milieu (ex. les milieux innovateurs, les districts industriels qui favorisent entre autres les apprentissages et les biens collectifs) (Julien, 1994; Streeck, 1992 ; Salais et Storper, 1993). Ainsi, à côté du marché (la concurrence) et de la hiérarchie (l'autorité), la coopération à travers l'association, les réseaux et le partenariat s'imposent presque « naturellement » comme modalité de coordination de l'activité économique et comme productrice de valeur. Dans cette visée, les entreprises sont invitées à assumer des fonctions qui relevaient de l'État, considéré jusque-là comme l'expression exclusive de l'intérêt général (Monnier et Thiry, 1997). Dans cette foulée, les collectivités locales qui constituent des « périmètres de solidarité citoyenne » et les syndicats qui représentent les intérêts collectifs des travailleurs s'ouvrent à la concertation et au partenariat puisqu'il en va non seulement de leur intérêt mais également de l'intérêt général.

Ces mutations peuvent s'observer aussi bien sous l'angle de la mondialisation que sous celui des systèmes locaux de production (Piore et Sabel, 1984; Saxenian, 1994). Si la **mondialisation** est à certains égards une idéologie, elle traduit néanmoins des changements réels qui la distinguent de l'internationalisation. Outre le fait que les frontières nationales cessent d'être un obstacle significatif au mouvement des biens et services (Grant, 1997 :319), elle se caractériserait par « l'existence d'une multiplicité de méthodes innovatrices concurrentes provenant d'une variété de lieux dans le monde » (Coriat, 1997 : 242). Dès lors, il en résulte de très fortes pressions concurrentielles et une très grande incertitude quant aux investissements. Dans cet environnement, le marché comme mécanisme de coordination se doit d'être complété par des formes de collaboration misant sur la confiance et le long terme afin de réduire les incertitudes et de partager les risques. Dès lors, les nouvelles formes de coopération visent moins la

réduction de la compétition et des coûts de transaction que celle des coûts d'innovation et d'adaptation (Hage et Alter, 1997). À la différence des cartels qui portent sur les prix et la quantité, les nouvelles formes d'ententes fournissent les moyens d'ouvrir de nouveaux marchés ou de développer de nouveaux produits ou encore de donner accès à des nouvelles technologies. Ces nouvelles formes représenteraient une nouvelle étape dans la façon de penser les rapports entre les entreprises et les acteurs dont les activités ont une pertinence économique (*new stage in organizational forms*), d'où une ouverture vers les universités et les associations, y compris syndicales. Cette ouverture serait d'autant plus nécessaire que l'économie devient une économie du savoir (Rosell, 1999).

On entrevoit ainsi que ce mode de gouvernance est généralement beaucoup plus complexe que la coordination hiérarchique puisque les parties prenantes demeurent autonomes et que les processus de prise de décision font appel à plus d'acteurs (Hage et Alter, 1997 :96). Les formes misant sur la coopération diffèrent également de la coordination par le marché puisqu'elles mobilisent des instances décisionnelles faisant ainsi appel à une « main visible » pour reprendre l'expression d'Alfred Chandler (1977). Ainsi, dans la gouvernance de type partenarial, les fournisseurs sont choisis moins à partir d'appels d'offre qu'à la suite d'un processus de sélection. Par la suite, les parties doivent négocier les conditions de leur association et investir dans des apprentissages collectifs. De ce point de vue, le nouveau partenariat est « une procédure sociale de construction et de partage qui s'inscrit dans des relations à long terme » et qui suppose « la mise en place des routines et procédures liant les parties dans des formes de coordination et d'arbitrage qui sont essentiellement non commerciales » (Coriat, 1997 : 259). Par conséquent, la gouvernance misant sur le partenariat et la coopération repose de plus en plus sur « un modèle d'interaction qui accorde beaucoup de place aux facteurs externes aux entreprises, notamment aux phénomènes d'interactions, d'apprentissages, d'échanges de savoir et d'infrastructures socio-institutionnelles » (Landry et alii, 1999 : 7). Dans ce contexte, l'État aurait tendance à jouer un rôle de catalyseur et de courtier qui favoriserait ainsi la multiplication des ententes entre partenaires économiques et non économiques, notamment pour la conquête des marchés externes.

Paradoxalement, **le local** devient également un lieu propice pour de nouvelles formes de collaboration entre entreprises et avec les divers acteurs sociaux ayant une pertinence économique comme les universités, les syndicats et les groupes de citoyens. La mobilisation des acteurs locaux se fait dans deux directions. En premier lieu, dans le sens d'initiatives locales visant à répondre à des problèmes que ni la grande entreprise, ni l'État ne réussissent à résoudre comme la reconversion de certaines zones industrielles relevant de l'ancienne industrialisation (Klein et Lévesque, 2000). En deuxième lieu, dans le sens de milieux innovateurs et des nouveaux districts industriels où les dynamismes locaux sont mobilisés pour conquérir des marchés externes (Piore et Sabel, 1984). On voit ainsi naître des « communautés ingénieuses » (*smart communities*) qui visent l'insertion des villes dans l'économie du savoir. Ces communautés peuvent être définies comme « une région géographique allant de la proximité du voisinage jusqu'à la fusion de plusieurs municipalités et dont les résidents, les organisations et les institutions de gouvernance ont intérêt à utiliser les technologies de l'information et travaillent en partenariat pour améliorer leur situation ». Dans ce cas, « la coopération entre les instances de gouvernance, les industries, les éducateurs et les citoyens est préférée à l'action solitaire. Les changements technologiques introduits par les communautés ingénieuses sont des changements fondamentaux et non incrémentiels » (Smart Communities Guidebook, 1997, cité par Landry et alii, 1999 :52).

Enfin, la revalorisation du local et des dynamismes locaux est en cohérence avec un système de production et des entreprises qui misent sur la flexibilité et l'intégration, sur la rapidité de réponse à la demande, sur la culture d'entreprise, sur le zéro stock, le *just in time*, etc. Comme l'écrivent Hollingworth et Boyer (1997 : 27), « le maintien de système de production flexible repose sur des prérequis que sont la coopération entre les producteurs en concurrence, un minimum de conflit entre les employés et leurs employeurs et des relations stables et basées sur le long terme entre fournisseurs et clients ». En somme, la proximité des fournisseurs, l'implication des travailleurs, la différenciation des produits par la qualité poussent les entreprises à tenir compte plus que jamais auparavant des spécificités du local. Cette vision nouvelle du local s'accompagne d'une redéfinition non seulement des rapports entre l'économique et le social mais

également de leur contenu respectif. Ainsi, la revalorisation du local favorise une mobilisation des ressources sociales à travers les relations de proximité. Désormais, il ne suffit pas d'arrimer science et marché, il faut aussi « arrimer les firmes à tous les agents qui se trouvent dans leur milieu en tissant des réseaux de collaboration et d'échange de savoir qui impliquent les clients, les fournisseurs, les experts conseils, les agences gouvernementales, les chercheurs universitaires, les chercheurs des laboratoires publics, etc. » (Landry et alii, 1999: 21).

En somme, le marché et les autres mécanismes de coordination sont marqués et influencés par les systèmes sociaux de production, soit la configuration des relations industrielles, le système de la formation, les structures internes des firmes, les relations entre les firmes avec leurs fournisseurs et leurs clients, le poids relatif des entreprises publiques et de l'économie sociale au regard des entreprises privées, les conceptions de justice et de l'équité envers le capital et le travail, les coutumes et les traditions nationales, etc. Selon les sociétés et même à l'intérieur de ces dernières (ex. les systèmes locaux de production), les formes de gouvernance pourront varier considérablement. Un système complexe d'institutions influe sur les formes de coopération comme on le voit aux États-Unis où prédominent les réseaux entreprises-universités, en Allemagne où l'on retrouve des collaborations entre les entreprises, les associations et l'État pour la formation professionnelle et technique, en Italie où l'on retrouve les districts industriels, notamment dans la troisième Italie (Piore et Sabel, 1984; Benko et Lipietz, 2000).

Conclusion

Défis et enjeux pour les entreprises publiques et d'économie sociale

La centralité du partenariat dans les nouvelles formes de gouvernance, son importance pour les entreprises à la conquête des marchés mondiaux et sa généralisation dans les initiatives de développement local peuvent être interprétées aussi bien comme une bonne nouvelle que comme une mauvaise pour les entreprises publiques et les entreprises d'économie sociale. Sans vouloir porter un jugement à la Salomon, nous pensons que cette nouvelle donne peut constituer aussi bien une menace qu'une opportunité.

Une menace dans la mesure où, comparativement aux entreprises publiques et d'économie sociale, les entreprises privées semblent plus flexibles et plus mobiles de sorte qu'elles peuvent plus facilement se positionner, notamment en dehors de leur pays d'origine, et qu'elles ont plus d'autonomie dans le choix des partenaires. Lorsque les entreprises privées élaborent des partenariats avec d'autres entreprises pour la conquête des marchés externes, le seul fait d'appartenir à une société nationale donnée leur confère une pertinence du point de vue de l'intérêt général de leur société d'origine. Il existe donc un danger que l'État se limite au rôle quasi exclusif de courtier de projets d'entreprises capitalistes sans s'interroger sur le projet de développement économique alors en cause. De plus, dans les pays du sud, certains reprochent aux entreprises publiques des pays du nord d'être des agents de privatisation à partir des partenariats que ces dernières établissent chez eux. Ce danger est d'autant plus grand que le mouvement de la mondialisation (*globalization*) n'a pas été suivi du développement de mécanismes appropriés à la gouvernance supranationale et encore moins de la reconnaissance de la spécificité des entreprises publiques et d'économie sociale à cette échelle, du moins dans le cadre de l'ALENA (Grant, 1997 : 319). Enfin, l'apparition de la firme multinationale sans réel enracinement dans une société donnée (*stateless firm*) constitue un phénomène qui n'aurait pas d'équivalent pour les entreprises publiques et d'économie sociale.

Le fait que le partenariat soit plus difficile à réaliser entre les entreprises publiques et les entreprises d'économie sociale qu'entre ces dernières et l'entreprise privée constituerait une

menace sérieuse pour l'avenir de ces entreprises. Le partenariat entraînerait nécessairement les entreprises relevant de l'intérêt général et de l'intérêt collectif à s'évaluer selon les normes de rentabilité propres aux entreprises privées. Cela serait d'autant plus menaçant que le partenariat demeure un mode de coordination ambigu puisqu'il ne met fin ni à la concurrence, ni au conflit, ni à l'opportunisme. À moins d'un contexte institutionnel favorable et de négociation sérieuse entre les parties, le partenariat aurait tendance à se travestir en paternalisme ou à devenir du pseudo-partenariat (*phony partnership*) surtout lorsqu'il met en relations de grandes entreprises capitalistes et parfois même de grandes entreprises publiques ou d'économie sociale avec de petites entreprises d'économie sociale (Kernaghan, 1993 : 65). Ce danger serait menaçant particulièrement dans le domaine du développement social où l'État est le principal partenaire de petites entreprises ou d'organisations relevant de l'économie sociale (Lamoureux, 1994 : 186).

En somme, la reconnaissance des expertises et ressources réciproques combinée à la négociation devant mener à des décisions communes, représenteraient des conditions indispensables pour un véritable partenariat . En effet, si le partenariat ne peut s'épanouir sans ententes ou compromis entre des parties aux intérêts souvent divergents, il a nécessairement besoin d'un cadre institutionnel qui fournisse les règles de prise en charge des points de vue différents et les conditions pour réaliser efficacement un projet commun. Ces conditions réunies, le partenariat favoriserait la formation d'un capital intangible voire d'un capital social constitué de savoirs (Deloncourt, 1993), de réseaux (Putnam, 1993) et de capacités à coopérer (Coleman, 1990).

Par ailleurs, comme nous avons tenté de le montrer dans l'ensemble de notre exposé, les gouvernances faisant appel au partenariat offrent **une large éventail d'opportunités**, aussi bien à l'échelle mondiale qu'à l'échelle locale. En raison de leur statut juridique et de leur mission d'intérêt général et d'intérêt collectif, les entreprises publiques et d'économie sociale fourniraient des bases plus solides que les entreprises capitalistes pour le partenariat et la coopération. Dans le domaine de la coopération, il existe une longue tradition d'intercoopération à l'échelle nationale comme à l'échelle internationale, y compris dans la perspective de l'aide au développement. Si ces partenariats se nouent généralement dans

une perspective sectorielle, la redécouverte du local a donné lieu à de nombreuses initiatives intersectorielles de coopération et de partenariat comme nous aurons sans doute l'occasion d'en entendre parler dans les divers ateliers de ce congrès.

Une des opportunités qu'offrirait le partenariat serait de désenclaver l'économie publique et l'économie sociale et d'étendre leur influence pour donner naissance à une « nouvelle économie mixte », selon l'expression d'Anthony Giddens (1998 : 69). Cette nouvelle économie mixte serait différente de celle qui émergea dans les années 1950-1960 dans la mesure où elle se présente plus comme une économie plurielle que comme une économie de très grand projets relativement autosuffisants. Dans cette visée, les entreprises publiques et d'économie sociale auraient la capacité de « contaminer » les entreprises capitalistes en leur faisant porter des objectifs relevant de l'intérêt général à partir de mécanismes relativement contraignants comme celui des conventions d'actionnaires.

Enfin, dans les nouvelles formes de gouvernance, le partenariat mobilise des acteurs de plus en plus nombreux et diversifiés, soit les syndicats, notamment à partir des fonds de capital de risque ou de fonds de retraite qu'ils contrôlent, les groupes communautaires (ou associatifs) notamment dans le cadre du développement local, les universités particulièrement dans le domaine de la nouvelle économie. Ces nouveaux partenaires portent quasi naturellement des visées relevant d'un intérêt collectif généralement ouvert à l'intérêt général. De plus, dans les situations de conflit, les partenaires provenant de la société civile préféreraient le débat et la négociation (*voice*) à l'*exit* (Neuville, 1997 : 301). Par conséquent, dans les conditions les plus favorables, le partenariat pourrait ainsi contribuer à une certaine démocratisation de l'économie.

BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA, Michel (1976), **Régulation et crises du capitalisme. L'expérience des États-Unis**, Paris, Calmann-Lévy.
- BEAUD, Michel et Gilles DOSTALER (1993), **La pensée économique depuis Keynes. Historique et dictionnaire des principaux auteurs**, Paris, Seuil.
- BELANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LEVESQUE (Sous la dir.), **La modernisation sociale des entreprises**, Montréal, PUM.
- BENKO, Georges et Alain LIPIETZ (Sous la dir.) (2000), **La Richesse des régions. La nouvelle géographie socio-économique**, Paris, PUF.
- BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO (1999), **Le nouvel esprit du capitalisme**, Paris, Gallimard.
- BOURQUE, Gilles L. (2000), **Le modèle québécois de développement, de l'émergence au renouvellement, Québec**, Presses de l'Université du Québec.
- BOYER, Robert (1997), « **Les mots et les réalités** », in **Mondialisation au-delà des mythes**, Paris, La Découverte et Syros, pp. 13-58.
- CASTELLS, Manuel (1999), **Fin de millénaire, l'ère de l'information**, Paris, Fayard.
- CHANDLER, Alfred (1977), **The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business**, Cambridge, Harvard University Press.
- CHEVALIER, C. Le partenariat, **Cahier de recherche du CREFIGE**
(www.bu.dauphine.fr/wsdkcs/achiers/chevalie)
- COLEMAN, James S. (1990), « **Social Capital** », in **Foundations of Social Theory**, Cambridge (Mass.)/London (U.K.), The Belknap Press of Harvard University Press.
- CORIAT, Benjamin (1997), **Globalization, variety, and mass production : the metamorphosis of Mass productin in the new competitive age** » in J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (Eds), **Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions**, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 240-264.
- DELONCOURT, Philippe (1993), **Ouvrir son capital et garder le pouvoir. Le partenariat financier**, Paris, Dunod.
- DOMMERGUES, Pierre (Sous la direction) (1988), **La société de partenariat. Économie-territoire et revitalisation régionale aux États-Unis et en France**, Paris, Afnor-Anthropos.
- GADREY, Jean (1996), **Services : la productivité en question**, Paris, Desclée de Brouwer.
- GIDDENS, Anthony (1998). **The Third Way. The Renewal of Social Democracy**. Cambridge, Polity Press, 1998, 166 p.
- GRANOVETTER, Mark (1973), « **The Strength of Weak Ties** », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.

- GRANT, Wyn (1997), « Perspectives on globalizational and economic coordination » in J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (Eds), **Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions**, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 319-336.
- HAGE, Jerald et Catherine ALTER (1997), « A typology of interorganizational relationships and networks », in J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (Eds), **Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions**, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 94-126
- HOLLINGSWORTH, J. Rogers et Robert BOYER (1997), « Coordination of Economic actors and social systems of production », in J. Rogers HOLLINGSWORTH et Robert BOYER (Eds), **Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions**, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1-47
- HUGHES, Joanne and Paul CARMICHAEL (1998), « Building Partnership in Urban Regeneration : A case study from Belfast », in **Community Development Journal**, Vo. 33 no 3, July, 1998, pp. 205-225.
- JULIEN, Pierre-André (1994), « L'entreprise partagée : contraintes et avantages », **Gestion**, Revue internationale de gestion, décembre, pp. 48-58.
- KERNAGHAN, K. (1993), « Partnership and Public Administration : Conceptual and Practical Considerations », in **Administration publique du Canada**, Vol. 36 no 1.
- KLEIN, Juan-Luis et Pierre HAMEL (1991), « Partenariat et territoire : vers une nouvelle géographicit  du social? », in **Cahiers de géographie du Québec**, Vol. 35 no 95, pp. 233-236.
- LAMOUREUX, Jocelyne (1994), **Le partenariat à l'épreuve**, Montréal, Editions St-Martin.
- LAMOUREUX, Josée (1996), **La concertation : perspective théoriques sous l'angle du n ecorporatisme**, Montréal, Cahiers du CRISES (UQAM), No 9607
- LANDRY, R. , LAMARI, M., NIMIJEAN, R. (1999), **Stimuler l'innovation pour le développement de milieux créateurs. Un examen des politiques et pratiques émergentes**, Québec, Réseau du Québec sur l'étude et la promotion des systèmes d'innovation (RQSI), 88 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Lucie MAGER (1995), "**L'institutionnalisation des nouvelles dynamiques de concertation locale et régionale au Québec: les acteurs sociaux à la recherche d'une stratégie gagnante**", in Alain-G. GAGNON ET Alain NOËL (Sous la direction), **L'Espace québécois**, Montréal, Québec/Amérique, 1995, pp. 135-170.
- LÉVESQUE, Benoît, KLEIN, Juan-Luis, FONTAN, Jean-Marc et Dani re BORDELEAU (1996), **Systèmes locaux de production: réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local**, Montréal
- MONNIER, Lionel et Bernard THIRY (1997), « Architecture et dynamique de l'intérêt général », in MONNIER, Lionel et Bernard THIRY(Eds), **Mutations structurelles et dynamique de l'intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?** Bruxelles, De Boeck-Université, pp. 2-11.
- NEUVILLE, Jean-Philippe (1997) « La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observ  depuis le fournisseur », **Sociologie du travail**, no 2/1997, pp. 297-319.
- OECD (1994), **Industrial Policy in OECD Countries : Annual Review 1994**, Paris, Organization for Economic Cooperation and Development.
- PIORE, Michael J. (1995), **Beyond Individualism. How Social Demands of the New Identity Groups Challenge American Political and Economic Life**, Cambridge, Harvard University Press.

- PIORE, Michael J. et Charles F. SABEL (1984), **The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity**, New York, Basic Book.
- PORTER, Michael (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, New York, The Free Press.
- PUTNAM, R.D. (1993), « Social Capital and Institutional Success », in **Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy**, New Jersey, Princeton University Press, pp. 162-185.
- ROSELL, Steven A. (1999), **Renewing Governance. Governing by Learning in the Information Age**, Oxford University Press.
- SALAIS, Robert et Michael STORPER(1993), **Les mondes de production**, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- SAXENIAN, Anna Lee (1993), **Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**, Cambridge, Harvard University Press.
- STORPER, Michael (1993), « Regional World of Production : Learning and Innovation in the Technology Districts of Rance, Italy, and the U.S.A. », **Regional Studies**, 27 :4, pp. 34-55
- STRATTON, C. (1989), « Pourquoi des partenariats?, in **Les mécanismes de la création d'emploi; le cas des États-Unis**, Paris, OCDE.
- STREECK, Wolfgang (1992), **Social Institutions and Economic Performance : Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies**, London, Sage.
- W. E. UPJOHN INSTITUTE FOR EMPLOYMENT RESEARCH (1973), **Work in America. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare**, Cambridge (Massachussetts), The MIT Press.
- WIKSTROM, Solveig et Richard NORMAN (1994), **Knowledge and Value**, London, Routledge.