



**HAL**  
open science

## La nature particulière de l'économie sociale en consultation : Systémie, rôles et compétences

Karine Belzile

► **To cite this version:**

Karine Belzile. La nature particulière de l'économie sociale en consultation : Systémie, rôles et compétences . Gestion et management. HEC Montréal, 2018. Français. NNT : . tel-01789456

**HAL Id: tel-01789456**

**<https://hal.science/tel-01789456>**

Submitted on 11 May 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Open licence - etalab

The logo for HEC Montréal, featuring the text 'HEC MONTRÉAL' in a bold, blue, sans-serif font. The background of the entire page is a geometric pattern of overlapping triangles in various shades of blue and teal.

# La nature particulière de l'économie sociale en consultation : Systémie, rôles et compétences

Par  
Karine Belzile

Sciences de la gestion  
(Option Gestion en contexte d'innovation sociale)

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)

Décembre 2017  
© Karine Belzile, 2017



# HEC MONTRÉAL

## La nature particulière de l'économie sociale en consultation : Systémie, rôles et compétences

Par  
Karine Belzile

Sciences de la gestion  
(Option Gestion en contexte d'innovation sociale)

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)

Décembre 2017  
© Karine Belzile, 2017



# Résumé

L'économie sociale est un contexte particulier de consultation en management. Par définition, l'économie sociale doit juxtaposer au volet marchand un volet associatif, ce qui complexifie l'ensemble des décisions de gestion de l'organisation. Sa nature particulière, exprimée par des codes propres, des normes et des principes dont découlent un ensemble de pratiques de gestion, de motivations amène un ajustement en matière de services-conseils. Le travail de tout fournisseur de services-conseils doit alors prendre cette réalité en compte dans sa pratique.

La littérature portant sur ce contexte spécifique du conseil en gestion en étant encore à ses balbutiements, cette étude s'intéresse à la façon dont s'exprime la nature particulière de l'économie sociale dans ces relations d'affaire et les impacts que cela amène pour la pratique. Un ensemble d'entretiens semi-dirigés a permis de constater que l'intégralité des fonctions de l'organisation sont teintées par les principes d'économie sociale. Ainsi, le travail du consultant doit prendre en considération ces spécificités tant pour les aspects politique, méthodologique, technique, relationnel que culturel ainsi que l'établissement de la cible commune qui constitue le cœur du mandat. Bien qu'à première vue le processus de conseil en économie sociale respecte les mêmes concepts et règles en ce qui a trait à la relation-client, aux expertises ou aux compétences, cette distinction sur le fond affecte grandement la forme que doit prendre le service. Il en découle l'ajout de rôles et de compétences n'étant pas associés de facto au métier de consultant. Finalement, ce contexte, ou domaine d'intervention, particulier permet également de mettre en perspective d'autres questions de l'agenda de recherche international sur la consultation en management.

**Mots clés :** Consultation, économie sociale, coopérative, association, entreprises collectives, consultation en gestion, systémie, Pluriel, management, éthique.



# Abstract

Social economy is a particular context of management consulting. Social economy juxtaposes a commercial pane to an associative one, which complexifies decision-making throughout the organization. Its specific nature is expressed through codes, standards and guidelines from which management practices, motivations and ensuing consulting needs vary. It is therefore mandatory to take that reality into account while offering consulting services to such organizations.

Literature on that specific consulting context is scarce, so that thesis seeks to figure out how the specific nature of Social economy is expressed through consulting assignments. A set of semi-structured interviews allowed us to discover that all the aspects of consulting practices are affected by the social economy principles and practices. The consultant must therefore take into consideration it's client specificities on its political, methodological, technical, relational, cultural aspects and the common goal at the heart of the project. Although consulting in social economy seems to respect the same basic concepts and rules at first regarding customer-client relation, expertise and skills, such distinction shapes how the service must be rendered. This implies new roles and competences that are not traditionally associated with consulting to be a part of the skillset of any consultant doing business in social economy organizations. Finally, this field allows other questions from the international consulting research agenda to be put in perspective.

**Keywords:** Management consulting, social economy, cooperatives, associations, collective enterprise, nonprofits, systemy, Plural, management, ethics.





# Table des matières

Liste des figures .....	viii
Liste des abréviations.....	viii
Liste des tableaux.....	ix
Remerciements.....	xi
Introduction.....	1
<b>1 Revue de la littérature .....</b>	<b>3</b>
1.1 La consultation.....	4
1.1.1 Origines.....	4
1.1.2 Définitions .....	5
1.1.3 La nature de relation client-consultant .....	9
1.1.4 Le rôle du consultant dans le processus de consultation .....	15
1.1.5 Les compétences du consultant.....	19
1.1.6 Contextualisation de la consultation en management .....	24
1.2 La nature particulière de l'économie sociale .....	28
1.2.1 Origines.....	28
1.2.2 Définitions .....	30
1.2.3 Positionnement de l'économie sociale dans l'économie.....	34
1.2.4 Les principes de l'ÉS .....	40
1.2.5 Nature et particularités de gestion en économie sociale.....	41
1.2.6 L'intérêt de la nature particulière de l'économie sociale .....	48
<b>2 Problématique : Une rencontre peu étudiée.....</b>	<b>50</b>
<b>3 Cadre d'analyse.....</b>	<b>51</b>
3.1 Les composantes du modèle d'intervention en consultation de Lescarbeau et al. ....	52
3.2 La dynamique des groupes de St-Arnaud .....	53
3.2.1 Le système client-consultant comme groupe restreint .....	54
3.2.2 La maturité du groupe, incarnation de la coopération.....	55
3.3 Intégration de la grille d'analyse .....	56
<b>4 Méthodologie .....</b>	<b>58</b>
4.1 Collection d'entrevues .....	59
4.2 Stratégie d'échantillonnage.....	60

4.2.1	Composition de l'échantillon .....	61
4.2.2	Précisions sur la composition de l'échantillon .....	62
4.2.3	Déroulement de la collecte de données .....	63
4.3	Analyse des données par codage .....	65
4.3.1	Codification des données .....	65
4.4	Analyse des données .....	66
4.5	Validation méthodologique.....	66
<b>5</b>	<b>Données et discussion.....</b>	<b>68</b>
5.1	Le modèle de système synergique : Intégration des composantes de la grille d'analyse en regard de la nature particulière de l'économie sociale. .....	68
5.1.1	Le modèle de système en équilibre de Yamashita et Spataro .....	69
5.1.2	Adaptation du modèle au contexte de consultation en ÉS .....	70
5.2	La cible commune : au-delà du mandat .....	71
5.2.1	Économie sociale : Besoins d'entreprise et d'association.....	72
5.2.2	La posture face au client à l'image du contexte d'intervention.....	74
5.2.3	Une cible commune en évolution.....	74
5.2.4	Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la cible commune .....	75
5.3	La méthodologie : Une adaptation sur le fond.....	76
5.3.1	La factualité du groupe comme modèle d'action .....	77
5.3.2	La congruence entre l'équilibre association-entreprise et le choix de l'approche .....	78
5.3.3	Une approche bricolée autour du processus .....	79
5.3.4	Le rôle : Anticonsultant, coach et dompteur d'ambiguïté .....	81
5.3.5	La formation : une actualisation plus que nécessaire (Émergente) .....	83
5.3.6	Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la méthodologie .....	86
5.4	La technique : outils, langage et expertise spécifiques .....	87
5.4.1	Expertise caractéristique : l'animation de groupe .....	88
5.4.2	Outils, mesures et modèles spécifiques : récupération, adaptation et écrémage .....	88
5.4.3	La professionnalisation en ÉS et l'impact sur l'expertise .....	90
5.4.4	Le langage commun : termes, définitions et galvaudages.....	91
5.4.5	La mesure d'impact : l'incommensurable obsession (Émergente).....	92

5.4.6	Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la technique .	93
5.5	<b>Le relationnel : « co » et incarnation</b> .....	94
5.5.1	L'incarnation des principes, la proximité et la confiance qui en découlent .....	94
5.5.2	Une temporalité caractéristique au contexte d'intervention .....	97
5.5.3	Les préjugés tenaces et leur influence sur la pratique (Émergente) .....	98
5.5.4	Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la relation ....	99
5.6	<b>Le politique : vie démocratique et pratique</b> .....	99
5.6.1	Vie démocratique : bien plus qu'une obligation légale .....	100
5.6.2	La réalité DG/CA : multiplication des influences .....	103
5.6.3	La posture du consultant : une lame à double tranchant .....	104
5.6.4	Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans le politique	106
5.7	<b>La synergique : indicateur transversal d'équilibre systémique</b> .....	107
5.7.1	La systémie : qualité de l'économie sociale.....	107
5.7.2	La cohérence : assise de la consultation en économie sociale.....	109
5.7.3	L'éthique : une problématique émergente discrètement ancrée dans les fondements de l'économie sociale.....	110
5.7.4	La synergie : fruit de la cohérence .....	113
5.8	<b>L'expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la consultation</b> .....	115
5.9	<b>Le système équilibré de consultation en économie sociale, un modèle général?</b> .....	117
<b>6</b>	<b>– Conclusions et recommandations</b> .....	<b>119</b>
6.1	Contributions de recherche .....	119
6.2	Apports à la pratique.....	120
6.2.1	Aux consultants, accompagnateurs et coaches.....	120
6.2.2	Aux organisations recevant ces services .....	121
6.2.3	Aux autres éléments du système (ou parties prenantes).....	121
6.3	Limites .....	122
6.4	Pistes de recherche.....	122
	Bibliographie.....	xv
	Liste des annexes.....	xxi

# Liste des figures

Figure 1 – Social Enterprise Compass (Leonhardt et al. 2007) .....	37
Figure 2 – Matrice révisée de positionnement l'économie sociale (Proposition de l'auteure) .....	39
Figure 3 – Composantes du secteur d'économie sociale selon Desroche (1983) .....	40
Figure 4 – Composantes du mode d'intervention de Lescarbeau et al (1996) ...	53
Figure 5 – Proposition de modèle intégré de système équilibré en consultation en contexte d'économie sociale .....	70

## Liste des abréviations

<b>ACA</b>	Action communautaire autonome
<b>CLSC</b>	Centre local de santé et de services sociaux
<b>Coop</b>	Coopérative
<b>CTA</b>	Coopérative de travailleurs actionnaires
<b>DLA</b>	Dispositif local d'accompagnement (France)
<b>EÉS</b>	Entreprise d'économie sociale
<b>ÉS</b>	Économie sociale
<b>ÉSS</b>	Économie sociale et solidaire
<b>OBNL</b>	Organisme à but non lucratif
<b>OES</b>	Organisation d'économie sociale
<b>ONG</b>	Organisme / organisation non-gouvernementale
<b>OSBL</b>	Organisme sans but lucratif
<b>OVS</b>	Organisation à vocation sociale

# Liste des tableaux

Tableau 1 – Définitions de la consultation comme mode d'intervention (Recensements combinés de Lemay (2004) et Roy (2008)).....	7
Tableau 2 – Modèles de la relation client-consultant selon Nikolova et Devinney (2012, traduction libre).....	10
Tableau 3 – Perspectives constructivistes de la relation client-consultant .....	14
Tableau 4 – Rôles type du consultant selon Lemay (2004) .....	17
Tableau 5 – Proposition de classification du rôle du consultant par mode d'intervention.....	19
Tableau 6 – Proposition de typologie des compétences du consultant .....	23
Tableau 7 – Définitions de l'économie sociale .....	31
Tableau 8 – Éléments de définition de l'entreprise et de l'économie sociale....	35
Tableau 9 – Indices de maturité (Adapté de St-Arnaud (2008)).....	56
Tableau 10 – Synthèse du cadre d'analyse proposé, basé sur les travaux de Lescarbeau et Al. (1996, 2003, 2008) et St-arnaud (1963, 1978, 2008).....	57
Tableau 11 – Présentation des participants .....	62
Tableau 12 – Codes d'analyse .....	65
Tableau 13 – Critères de validité critique-interprétatifs et application dans le cadre du présent mémoire .....	67
Tableau 14 – Récapitulatif des éléments analysés .....	116



# Remerciements

« Avant de suivre les conseils d'un jardinier,  
regarde ce qui pousse dans son propre  
jardin » (Inconnu)

Pour citer une amie proche, Katherine Provost pour ne pas la nommer, le mémoire n'est pas une épreuve intellectuelle, mais une épreuve psychologique. Entre la gestion de l'ambiguïté, les obligations administratives et la vie qui suit son cours à son rythme propre, c'est se faire violence que de prendre le temps de réfléchir, de se poser, et de trouver une façon à la fois rigoureuse, concise et intéressante de présenter le fruit de plusieurs centaines d'heures de recherche. Et on n'est pas toujours au sommet de sa forme ni « hop la vie » dans le processus. En fait, c'est plutôt les montagnes russes, un processus de dures montées, d'épiphanies en pleine nuit et de descente fulgurantes vers le prochain pallier d'effort. Mais quelle satisfaction au moment d'écrire les dernières lignes, quel sentiment d'accomplissement !

Je tiens donc à remercier tous ceux qui ont croisé mon chemin dans les 2 dernières années et qui ne m'ont pas (trop) tenu rigueur. Ce mémoire, vous y avez contribué de différentes façons.

Dans la catégorie « inspiration et motivation » : mon Petit Prince, Jean-Christophe, la motivation première de cette pause académique dans ma vie d'adulte. Ma mère, pour son soutien indéfectible, son temps et son sous-sol. Mes frères Tommy, Vincent, Samuel et Cédric, pour avoir supporté les absences, périodes intenses et questions existentielles (mais ils sont habitués).

Merci aussi à la Fondation HEC et au pôle IDEOS pour les bourses octroyées et la possibilité de diffuser mes résultats afin de permettre au travail accompli dans les derniers 15 mois de dépasser le cadre HEC.



Dans la catégorie « amitié indéfectible » : certains sont passés par ce processus, d'autres non, mais toutes ces amitiés auront survécu à deux années et demi d'un rythme complètement différent. Merci donc à Marie-Claire, Marie, Simon, Youssef, Bryan, Katherine G et Katherine P d'avoir été et d'être dans ma vie.

Dans la catégorie « on est dans le même bateau » : Érika, Simon, Meaghan, Marie-Pascale et Caroline, ainsi que toute la gang de GIS (qui ont vécu comme moi qu'une nouvelle spécialisation, ça vient avec son lot d'ambiguïtés supplémentaires) Merci pour les discussions, les apprentissages, les pauses bien méritées, et parce que j'ai rajeuni de 10 ans à force de vous côtoyer!

Dans la catégorie « mentors et autres guides » : Merci à Marlei Pozzebon, ma directrice « de fogo » pour son accompagnement dans les moments névralgiques de ce mémoire et pour avoir su fonctionner avec mon imminence ; Merci à Sacha Ghadiri, Chantal Mailhot, Yves-Marie Abraham, Martine Vézina et Alexandre Berkesse. Nos conversations de corridor sur l'état du monde, la consultation, l'économie, l'économie sociale et l'innovation sociale ont certainement forgé la réflexion derrière ce mémoire, en initiant même le sujet et le désir profond de trouver une réponse à la question qui est devenue le sujet de ce mémoire.

# Introduction

Lorsque l'argent est un moyen plus qu'une fin dans une organisation, elle ne peut être gérée de la même façon qu'une entreprise privée lucrative, en particulier lorsqu'elle appartient à ses membres ou à la collectivité. Bien que de nouveaux modèles d'affaire émergent qui s'apparentent à l'économie sociale, l'obligation légale de la place de parties prenantes (stakeholders), aux objectifs hétérogènes et parfois même divergents, dans la gestion de l'organisation amène les gestionnaires ont à naviguer dans un univers de **tensions** différentes de celles de l'entreprise privée, qu'elle soit socialement responsable ou non. La notion de « triple **bilan** »<sup>1</sup> exprime la complexité de cette réalité. La recherche d'un équilibre entre ces tensions influe sur la prise de décision, le mode de **gouvernance**, et les **stratégies** privilégiés, mais aussi la façon d'évaluer la **performance** et l'**impact**.

Différentes tendances accentuent actuellement cette réalité. Par exemple, la professionnalisation des conseils d'administration, les changements de paramètres des financements publics ou privés tiers (qui ne proviennent pas de consommateurs des biens ou services offerts), et la quête de légitimité dont témoignent les nombreuses campagnes de sensibilisation et de mobilisation des dernières années, ainsi que les témoignages et les débats dans les médias et sur la place publique. Face à ces pressions, qu'elles soient formelles ou latentes (bonnes pratiques, normes sociales, critères de reddition de comptes, etc.), le recours aux consultants (sous forme de conseil ou d'accompagnement), pratique qui n'est pas nouvelle en soi, est en développement notable (Cottin-Marx, 2017) en économie sociale.

Le champ de la consultation a également été largement étudié et discuté, notamment en ce qui a trait à l'importance de **relation client-consultant**, du **contexte** du client et des **compétences du consultant**. Cependant, très peu d'études comparent le point

---

<sup>1</sup> La notion de « *triple bottom line* », *i.e.* retombées économiques, environnementales et sociales simultanées, développée dans les années 1990 par John Elkington, ne présente à ce jour aucune norme de méthode ou d'unité de mesure universelle et est utilisée seulement pour fin d'exemple.

de vue des consultants et des clients, et encore plus rarement dans le cas de l'économie sociale.

L'un des intérêts de cette étude est d'observer la rencontre de la consultation et de l'économie sociale tant par les définitions et les origines des concepts que dans leur tangibilité et leur actualité. Comme il sera vu plus tard, la consultation tire ses origines de l'ingénierie et est donc fortement teintée des logiques économiques de rationalité et d'efficience. L'économie sociale, de son côté, est issue des mouvements populaires et est davantage ancrée dans les sciences sociales, bien que son évolution des dernières décennies la rapproche davantage des organisations lucratives quant aux outils de gestion et d'intervention, comme il sera vu plus tard. La rencontre de ces deux logiques présente donc un intérêt particulier pour ce qu'elle offre de bases communes, de disparités, de points de rencontre et de tensions. Il s'agit cependant d'un croisement peu étudié, ce qui laisse le champ presque libre à l'exploration, comme en témoigne la revue de la littérature de ce mémoire.

**La recherche vise** à explorer comment se vit cette relation de collaboration particulière qui unit des organisations de l'économie sociale à leurs fournisseurs de services-conseils et les questions que soulève cette rencontre. En outre, elle tentera de déterminer si et comment, le cas échéant, la nature particulière de l'économie sociale se reflète dans cette relation commerciale.

Pour y arriver, l'analyse s'attardera aux rôles et compétences du consultant et aux implications de la nature particulière du contexte de consultation qu'est l'économie sociale. Elle s'appuiera sur une collection d'entrevues semi-dirigées individuelles tant avec des consultant/e/s et accompagnateur/trice/s qu'avec des gestionnaires d'organisations clientes.

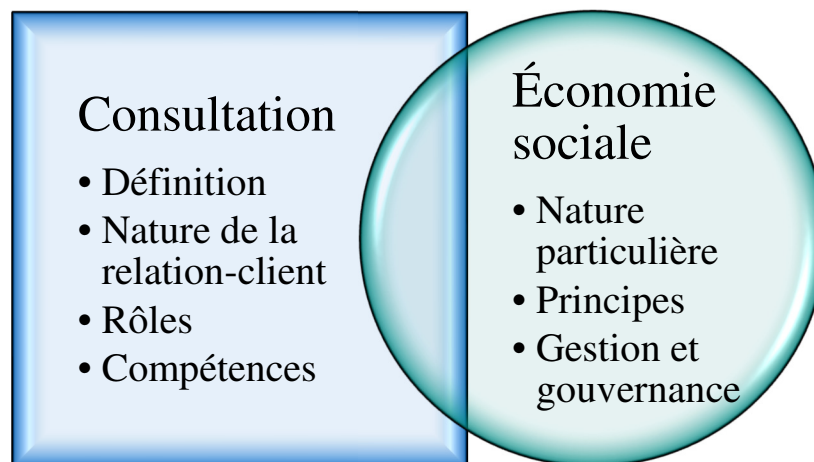
Il en résultera la proposition d'un nouveau modèle d'interprétation de la dynamique client-consultant, adapté à la réalité particulière de l'économie sociale.

# 1 Revue de la littérature

Devant l'étendue des littératures disponibles sur chacun des deux aspects explorés et devant la très éparses littératures les croisant déjà, le choix s'est porté sur une revue de littérature de nature narrative afin de permettre une compréhension la plus juste possible des réalités observées. La revue de littérature narrative se base habituellement sur une recherche sélective de la littérature et se base sur des sources conceptuelles et empiriques dont la qualité n'est pas jugée (Paré, Trudel, Jaana, & Kitsiou, 2015). Sans être une bibliographie détaillée, elle ne prétend pas faire un inventaire complet ou la critique des éléments qui la composent mais présente une ligne narrative claire qui permet une compréhension globale du sujet étudié.

Cette étude aborde un sujet qui n'a été que très peu étudié à ce jour, comme en témoigne le faible nombre de textes trouvés qui soient directement liés au sujet, et son absence de revues de littérature spécifique visant à faire ressortir d'éventuels agendas de recherche (Krehmeyer & Freeman, 2012; Sturdy, 2012). Une étude représentative ou compréhensive de la littérature aurait donc été rudimentaire et aurait offert bien peu de matériel à une bonne critique.

Cette revue de littérature s'intéressera donc uniquement aux grands courants présentés au sujet du rôle et des compétences du consultant ainsi qu'aux éléments qui permettent de situer l'économie sociale comme un contexte particulier de consultation.



## 1.1 La consultation

La littérature sur la consultation, quoique vaste, se range en un nombre restreint d'écoles de pensée et d'auteurs fondamentaux. Les idéologies qui y sont développées sont presque exclusivement de deux grandes écoles, soit fonctionnaliste et constructiviste. Bien que l'apport constructiviste de la recherche sur la consultation soit celui qui nous interpelle le plus, nous considérons que chacune de ces écoles apporte des éléments intéressants permettant de comprendre la nature de la consultation. Certains auteurs (Lescarbeau, 2008, notamment) semblent même ne pas se positionner franchement dans une ou l'autre de ces écoles. Nous considérons donc que de présenter de façon globale la littérature sur la consultation puis de mettre l'emphase sur les apports constructivistes de chacun des points présentés permettra au lecteur de mieux comprendre l'intrication des éléments étudiés et l'apport combiné de ces différentes perspectives.

### 1.1.1 Origines

Certains auteurs, notamment O'Mahoney (2010-2013 et McKenna <sup>[OBJ]</sup> <sup>[OBJ]</sup> *The principles of Scientific Management* (1911), comme en témoignent les écrits de O'Mahoney (2010), Stewart <sup>[OBJ]</sup> (2006), et Kipping et Clark (2012). Cependant, Wright et Kipping (2012) posent une distinction claire avec cette tendance en démontrant que les origines de la consultation suivent de très près celles du management dans ses racines ingénieriales. posent une distinction claire avec cette tendance en démontrant que les origines de la consultation suivent de très près celles du management dans ses racines ingénieriales.

Clark et Fincham (2003), établissent trois phases principales du développement de la consultation en management : « (1) le management scientifique, où l'enjeu clé était l'efficacité de la production; (2) une phase d'organisation et de stratégie; et (3) la phase actuelle basée sur les réseaux de technologie de l'information (TI) et les systèmes intégrés d'entreprise » (traduction libre).

Bien que Taylor ait joué un rôle important dans l'approche « scientifique » du management (voir la critique de Stewart (2006), au sujet de la valeur scientifique de l'approche de Taylor), la généralisation de l'approche au cours du XX<sup>e</sup> siècle a été

amenée par les ingénieurs en efficacité, principalement de Emerson Engineers, ainsi que par les modèles d'affaire de Bedaux, Maynard, et May (Wright & Kipping, 2012). Kipping et Clark (2012) rappellent que la consultation est une entreprise du savoir et que l'élément humain important de la consultation ne saurait occulter son importance comme activité économique, ni son importance dans la promotion du changement aux niveaux organisationnel et sociétal. Ils insistent également sur l'influence persistante du modèle d'efficacité dans la consultation en management telle qu'elle est entendue aujourd'hui.

### **1.1.2 Définitions**

Block (2011) précise d'entrée de jeu qu'une distinction claire doit être faite dans la pratique entre le consultant (qu'il soit interne ou externe à l'organisation) et le gestionnaire. Ainsi, le consultant doit fonctionner de façon distincte, dans son propre intérêt comme pour le bien des objectifs d'apprentissage du client. Cette distinction est accentuée par la notion de phases d'intervention présentée dans les travaux de plusieurs auteurs, notamment Lippit et Lippit, Lescarbeau et al., Bordeleau, et Block (cités par Roy, 2008) et Bourgoin (2015). Ainsi, l'une des caractéristiques de la consultation réside dans la succession des phases d'initialisation, d'action et de finalisation : la consultation a un début et une fin, elle est définie et circonscrite dans le temps. Le consultant se distinguera alors du manager par la ponctualité de son intervention.

Un autre élément de définition, retrouvé de façon tacite chez la plupart des auteurs cités précédemment, est la notion d'externalité. Par définition, le consultant se doit d'être un élément externe à l'équipe de travail, même s'il est membre de la même organisation comme c'est le cas en consultation interne. Block (2011) précise que le consultant ne doit pas se substituer au gestionnaire, tant pour son propre bien que pour l'apprentissage nécessaire au client. Même si l'aide est donnée par un membre de la même organisation, elle se distingue de la gestion ou du travail d'équipe puisque c'est un point de vue externe au problème qui est recherché. Autrement, elle deviendrait de la sous-traitance. Cependant, ce point de vue n'est pas aussi tranché chez Schein (1987), qui présente la prise de décisions et les directives directes dans

les rôles possibles du consultant, ni chez Lescarbeau et al. (2003), qui présentent une section entière de leur modèle sur les rôles de suppléance, par opposition aux rôles d'assistance. Fincham et Clark (2003), quant à eux, émettent une position similaire en amenant la consultation comme une forme externalisée de management, mais où le consultant possède une situation ambivalente forte.

La consultation devient donc une profession en soi, comme l'expriment notamment Roy (2008), Block (2011), et plus clairement encore Lescarbeau et al. (1996) par l'utilisation du terme dans le titre même de leur ouvrage. Elle sera traitée comme telle dans ce mémoire, malgré la limite claire exprimée par Greiner et Ennsfellner (2010) que nous partageons quant à la définition de profession entendue comme un travail nécessitant un savoir et des compétences spécialisées, des formations et enseignements avancés, des normes d'excellence élevées et une mise en application formalisée. Cependant, cette professionnalité ne serait pas dépendante d'une formation spécifique mais serait, tout comme le métier de journaliste<sup>2</sup>, basée sur les principes de « bonnes connaissances » et de « bonne méthodologie intellectuelle » qui peuvent être obtenus par toute formation universitaire lié au domaine d'intervention ou par apprentissage encadré sur le terrain.

La consultation est donc un concept présentant nombre ramifications et sa définition précise et universelle devient complexe. Lemay (2004) présente un tableau synthétique des différentes définitions de la consultation comme mode d'intervention, auxquelles ont été ajoutées (en italique) les définitions présentées par Roy (2008) que nous trouvons pertinentes dans le cadre de ce mémoire.

---

<sup>2</sup> Voir le site de la fédération professionnelle des journalistes du Québec, <https://www.fpq.org/le-metier-de-journaliste>

**TABLEAU 1 – DÉFINITIONS DE LA CONSULTATION COMME MODE  
D'INTERVENTION (RECENSEMENTS COMBINÉS DE LEMAY (2004) ET ROY (2008))**

<b>AUTEURS</b>	<b>CONSULTATION D'INTERVENTION</b>	<b>COMME</b>	<b>MODE</b>
<b><i>Une tâche à accomplir</i></b>			
<b>Hunt (1977)</b>	Effort organisé pour aider les directions d'entreprise à régler des problèmes et améliorer les opérations		
<b>Blake et Mouton (1983-1976)</b>	Recherche de solutions pour le client		
<b>Armenakis &amp; Burd (1988)</b>	Processus systématique de changement		
<b>Ridley et Mendoza (1993)</b>	Collecte d'informations sur les facteurs d'efficacité organisationnelle permettant de formuler et d'exécuter un plan d'action à partir d'une description du fonctionnement idéal		
<b>Kubr (1996)</b>	Service professionnel et méthode pour conseiller et aider		
<b>Lescarbeau et al. (1996)</b>	Processus d'intervention comme une suite d'opérations ou d'étapes pour transformer une situation indésirable en situation acceptable		
<b>Louche et Gruffaz (1997)</b>	Le consultant aide les membres de l'organisation à construire une explication qui servira de base à l'action		
<b>Biswas &amp; Twitchell (1999)</b>	Identification, diagnostic et résolution de problèmes organisationnels		
<b>Bellman (2002)</b>	Transaction naturelle entre des gens dont l'un est ouvert à recevoir de l'aide et l'autre apte et prêt à en donner		
<b><i>Un processus d'accompagnement</i></b>			
<b>Steele (1975)</b>	Processus d'accompagnement (contenu, structures et tâches)		
<b>Lippitt et Lippitt (1980)</b>	Processus d'interaction qui comporte des éléments de demande, d'offre et d'obtention d'une aide quelconque; la consultation a pour objet de venir en aide à un individu, à un groupe, à [une organisation] ou à une structure plus importante encore, en mobilisant les ressources internes et externes disponibles afin de dénouer les réseaux de problèmes et d'orienter les efforts de changement		
<b>Block (1981)</b>	Fonction de conseil avec des techniques d'intervention, expertise ou assistance psycho-sociologique (counseling) et des habiletés interpersonnelles		
<b>Greiner &amp; Metzger (1983)</b>	Service conseil indépendant et objectif qui procure une assistance au client		
<b>Nelson et Shifron (1985)</b>	Processus fondamental par lequel un consultant sert un client. Le but premier de la consultation est d'aider des individus ou une organisation à devenir plus efficace, indépendants, attentifs aux différents choix et solutions de problèmes et à développer les habiletés pour résoudre les problèmes similaires auxquels ils auront à faire face dans le futur		
<b>Bordeleau (1986)</b>	Activité professionnelle visant un changement opéré par un processus d'interaction continue avec le client et une analyse systématique des faits		
<b>Lippitt &amp; Lippitt (1986)</b>	Processus d'interaction pour aider une personne, un groupe, une organisation ou un système à mobiliser des ressources internes et externes en vue de régler un problème ou réaliser un changement		



AUTEURS	CONSULTATION D'INTERVENTION	COMME	MODE
<b>Schein (1987)</b>	Processus visant à aider les autres à s'aider eux-mêmes : processus cognitif de restructuration des problèmes		
<b>Bottin (1991)</b>	Processus d'accompagnement dans l'apprentissage d'autres modes d'actions mettant en jeu des capacités collectives		
<b>Erchul et al. (1992)</b>	Processus de communication interactive entre deux parties		
<b>Lescarbeau et al. (1996) (reformulé depuis la 3e édition)</b>	Processus structuré d'intervention comme une suite d'opérations ou d'étapes pour transformer une situation indésirable en situation acceptable		
<b>Schein (1999)</b>	Processus de création d'une relation avec le client qui permet à ce dernier de percevoir, comprendre et agir sur les événements du processus qui apparaît dans son environnement interne et externe, de façon à améliorer la situation qu'il définit lui-même		
<b>Stern et Tutoy (2001)</b>	Relation entre un système client et un système intervenant, dans le cas d'un problème à traiter, une difficulté à surmonter ou une situation à faire évoluer, qui demande au consultant de maîtriser des savoirs, des outils, une expérience et une compétence que le client ne possède pas. Celui-ci demande de l'aide. La consultation débouche toujours sur des actions à réaliser dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou l'autre des partenaires ou conjointement, aux deux		

### 1.1.2.1 Apport constructiviste à la définition de la consultation

Bien que plus marginales, les recherches sur la consultation sous la perspective constructiviste éclairent des zones d'ombres laissées par les auteurs cités précédemment. Sans redéfinir la consultation, l'école constructiviste amène de nouveaux éléments qui permettent de cerner le rayon d'action de la consultation (Czarniawska et Mazza, 2012). Ces perspectives s'appuient historiquement sur un même précepte exprimé à travers plusieurs champs d'activité (l'art et l'architecture, la psychologie et les sciences sociales), à savoir qu'il n'existe pas une seule réalité objective et que les visions individuelles du monde sont produites et le produit de l'esprit humain et de contraintes sociales amenées par le langage et la communication. En d'autres termes, les mots sont en soi des objets qui peuvent détruire, construire et façonner le monde.

Tel que relevé par Czarniawska et Mazza (2012), les auteurs de ces perspectives s'intéressent principalement à valider si les consultant aident effectivement leurs clients, un présumé très présent dans le reste de la littérature, et si tel est le cas, comment ils y parviennent. Selon cette perspective, toute réalité, qu'elle soit sociale

ou organisationnelle, et conséquemment tout changement, sont construits à partir d'éléments linguistiques et non-linguistiques qui sont échangés entre les membres d'un même système. Pour ces auteurs, un stimulus à changer peut venir de l'extérieur d'un système, ici le consultant, mais le changement ne se produira que par la construction quotidienne de la nouvelle réalité à l'intérieur de ce système. Les perspectives constructivistes permettent donc un éclairage nouveau sur la consultation, la nature de la relation client-consultant, et rôle du consultant.

### **1.1.3 La nature de relation client-consultant**

L'ensemble des définitions présentées précédemment mettant en évidence une relation entre deux parties, la question de la nature de cette relation se pose. Nikolova et Devinney (2012) établissent 3 modèles principaux de ces relations, basés sur leurs principales hypothèses au sujet de la nature de la consultation, de la nature et de l'asymétrie du savoir, de la nature des interactions et des relations de pouvoir, ainsi que de la métaphore utilisée pour décrire le consultant. Étant de nature fonctionnaliste, les deux premiers modèles mettent en évidence le savoir et la relation au cœur de la consultation puisqu'ils sont somme toute l'objet et l'outil de celle-ci. La troisième approche, de nature critique, s'attarde plus particulièrement à la nature symbolique et éphémère du processus de consultation et en fait ressortir une vision plus péjorative du métier de consultant.

Les approches fonctionnalistes présentent pour la plupart le point de vue du consultant uniquement, alors que l'approche critique, normative (Fincham & Clark, 2003) présente plus fréquemment le point de vue du client. Il est à noter que le modèle d'apprentissage social, qui met l'accent sur la symétrie du pouvoir et l'interdépendance, ne présente pas un corpus significatif de textes donnant le point de vue du client.

**TABLEAU 2 – MODÈLES DE LA RELATION CLIENT-CONSULTANT SELON  
NIKOLOVA ET DEVINNEY (2012, TRADUCTION LIBRE)**

<b>MODÈLE</b>	<b>EXPERT</b>	<b>APPRENTISSAGE SOCIAL</b>	<b>CRITIQUE</b>
<b>PRINCIPAUX AUTEURS</b>	Aharoni (1997), Gallessich (1992), Greiner et Metzer (1983), Wilkinson (1995)	Blake et Mouton (1983), McGivern (1983), McGivern et Fineman (1983), Schein (1987, 1988, 1999, 2002), Schön (1983, 1987)	Alvesson (1993, 1995, 2001), Clark (1995), Clark et Salaman (1996a, 1996b, 1998a, 1998b), Jackson (2001), Kieser (1997, 2002)
<b>MÉTAPHORES</b>	Le consultant comme « vendeur d'expertise » et comme docteur	Le consultant comme « aidant » et comme « praticien réflexif »	Le consultant comme rhétoricien, « directeur d'impression », « raconteur », créateur de modes de gestion, allié du management
<b>NATURE DE LA CONSULTATION</b>	Résoudre des problèmes du client par transfert des connaissances du consultant à l'organisation cliente	Assister les clients à résoudre eux-mêmes leurs problèmes en combinant l'expertise du consultant avec la connaissance exhaustive de l'organisation par les clients par un processus de cadrage et de négociation des différentes perspectives et points de vue	Création de l'impression que le client achète de la valeur, impliquant la création et la diffusion de modes de gestion
<b>NATURE DU SAVOIR</b>	Décontextualisée, objective et rationnelle	« Construit » par les actions et les interactions du client et du consultant et est enchâssé dans le contexte spécifique du client	Ambigu et idiosyncratique, où les images, histoires et symboles servent de « substituts à la rationalité »
<b>ASYMÉTRIE DE SAVOIRS</b>	Les consultants sont des experts qui ont la capacité de régler le problème du client ; le client est un profane et est plus ou moins exclus du processus de résolution de problème (asymétrie unidirectionnelle du savoir)	Le client et le consultant possèdent tous deux un savoir important pour la résolution du problème (asymétrie de savoir mutuelle)	Dû au fait de la nature intangible et interactive du travail de consultation, les clients ont de la difficulté à évaluer le savoir du consultant et le service offert avant et après qu'il soit livré (asymétrie unidirectionnelle du « savoir »)

MODÈLE	EXPERT	APPRENTISSAGE SOCIAL	CRITIQUE
<b>NATURE DES INTERACTIONS</b>	Transfert d'information du client au consultant et transfert réciproque des solutions; la nature des modes de communication, les caractéristiques du message ainsi que la motivation et la capacité d'absorption des individus impliqués en détermine le succès	L'interaction client-consultant est un processus d'apprentissage conjoint : exploration réciproque, les essais et la négociation des points de vue, des interprétations et des expériences du consultant et du client	Les consultants créent des impressions, des images, et des histoires pendant que les clients agissent comme auditoire; les compétences et actes rhétoriques sont d'importants aspects du processus d'interaction
<b>RELATIONS DE POUVOIR</b>	Les consultants, en tant qu'experts, déterminent la solution au problème en se fiant à leur expertise et leur jugement professionnel. Le client est dépendant du savoir du consultant et accepte l'autorité du consultant (perspective consulto-centrique)	Les deux parties sont influentes et interdépendantes puisqu'elles possèdent une information pertinente et font d'importantes contributions au processus de résolution de problème (relation équilibrée)	Les consultants sont des acteurs influents et persuasifs; ils usent de rhétorique, d'histoires et de symboles pour impressionner les clients et leur vendre des modes de gestion. Le client est dépendant du consultant et des modes de gestion qu'ils créent (perspective consulto-centrique); l'influence du consultant est perçue comme le prolongement du pouvoir hiérarchique de la haute direction.

Nikolova et Devinney (2012) précisent que si chaque modèle permet de mettre en lumière certains aspects de la relation entre client et consultant, la réalité de la pratique amène probablement les consultants à glisser d'un modèle à l'autre au cours d'un même mandat. Ils mettent également en lumière que l'existence du point de vue des deux parties amène à en reconnaître l'interdépendance et que l'articulation du pouvoir qui en découle mérite d'être le sujet de recherches futures.

Dans leur revue, Fincham et Clark (2003) mettent l'accent sur les travaux de Werr et Styhre en ce qui concerne le rapport de subordination et de dépendance entre le consultant et son client. Ce rapport aurait évolué notamment par le glissement du discours bureaucratique vers un discours de réseau. Dans le premier, le rapport s'encait dans le contrat, la distance et la temporalité. La seconde posant le rapport entre les deux parties comme un partenariat diminue la distance entre les deux et coïncide avec l'arrivée d'un discours où le client devient la victime naïve des

qualités rhétoriques du consultant. Selon ces auteurs, ces vues peuvent exister en parallèle dans la littérature puisque le point de vue bureaucratique est utilisé pour décrire la relation souhaitée alors que la perspective du réseau décrit l'usage réel des consultant.

### **1.1.3.1 Perspectives constructivistes de la relation client-consultant**

Les nouveaux éléments sur la nature de la relation client-consultant amenés par l'école constructiviste créent un pont entre les approches de l'apprentissage social et critique tout en émettant des conclusions fondamentalement différentes. Partant du même supposé sur l'existence d'interactions entre les clients et les consultants, les auteurs des écoles constructivistes ont une toute autre perception de la relation.

Les positions plus radicales, amenées à l'origine par Niklas Luhmann en 2005, posent le consultant comme un parasite et questionnent la possibilité même du consultant à communiquer efficacement avec le client ou à l'aider (Czarniawska et Mazza, 2012). La nature autopoïétique des systèmes consultant et client crée une frontière en matière de communication. Une personne de l'extérieur ne pourrait donc en aucun cas avoir un impact réel sur une organisation puisqu'il n'existe pas de réalité commune entre le consultant et son client. Il se limiterait alors à essayer de communiquer le plus efficacement possible pour motiver un changement ou encore d'en apprendre le plus possible sur le client afin de créer des modèles qu'il pourra revendre à d'autres clients (qu'il n'aura par ailleurs jamais pleinement compris). Cette conclusion s'approche beaucoup de l'école critique en ce qui concerne l'aide apportée au client et à l'impact réel du consultant. L'intention derrière l'action du consultant est cependant posée de façon plus neutre que dans l'école critique.

Des points de vue plus modérés présentent plutôt le consultant comme un co-constructeur de mondes managériaux (Czarniawska et Mazza, 2012) et un « marchand de sens » (« merchant of meaning » ; Czarniawska-Joerges, 1990 ; cité dans Czarniawska et Mazza, 2012). La relation selon cette perspective se rapproche de celle de l'apprentissage sociale et sera alors instrumentale et le consultant viendra en aide à son client en lui procurant un savoir et une expertise qui lui permettent de mieux comprendre son propre monde managérial.

Finalement, la perspective liminale apporte un modèle supplémentaire à l'analogie médicale où le consultant, sans chercher à « guérir » son client d'aucune façon, l'accompagne dans un processus de transition qui pourrait s'apparenter à un rite de passage. La relation sera basée sur un ensemble de rites qui visent à faire prendre conscience de son état réel par le client et des différences entre leur vision du monde et celles provenant de l'extérieur. Cette situation amènerait de l'ambiguïté du côté du client, un espace en dehors du temps et du lieu des affaires régulières de l'organisation. Cet état aurait entre autres comme caractéristique de permettre l'émergence de la créativité et de l'innovation par l'expression et la place laissée aux voix divergentes, aux dissensus, et aux idées nouvelles. Il peut aussi un sens de communauté particulier entre les personnes dans le même état de non-droit et de non-responsabilité caractéristiques de la période de transition. Le client a ensuite la liberté de choisir de modifier son état ou de le maintenir.

Le Tableau 3 présente les éléments ressortis par Czarniazwska et Mazza (2012), organisés d'une façon similaire à Nikolova et Devinney (2012), ce qui permet de comparer l'ensemble de ces perspectives à partir des mêmes catégorisations.

Le terme liminalité a été retenu en français puisque ce terme définit une réalité plus précise que celui de transition. Au-delà de la « Position intermédiaire ou période de passage ou de transition entre deux situations »<sup>3</sup>, pour Turner (1982, cité par Czarniawska et Mazza, 2012) ce qui caractérise la liminalité, c'est la libération des contraintes structurelles qui vient du passage d'un état à un autre. La période de battement permettrait une liberté en dehors des normes inhérentes à chaque situation, ce qui permet plus facilement de ne pas respecter les règles considérées comme limitatives, d'innover ou encore de tenter d'influencer la direction de la situation finale.

---

<sup>3</sup> Office québécois de la langue française, 2002. Repéré en ligne le 11 septembre 2017, au [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8362983](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8362983)

**TABLEAU 3 – PERSPECTIVES CONSTRUCTIVISTES DE LA RELATION CLIENT-CONSULTANT (CZARNIAWSKA ET MAZZA (2012) ; STRUCTURE PROPOSÉE PAR L'AUTEURE)**

	<b>CONSTRUCTIVISME RADICAL</b>	<b>CONSTRUCTIVISME MODÉRÉ</b>	<b>ÉTAT DE LIMINALITÉ</b>
<b>PRINCIPAUX AUTEURS</b>	Luhmann (1989-2005), Kieser (2002), Clegg, Kornberger et Rhodes (2004), McKenna (2006)	Czarniawska-Joerges and Joerges (1988, 1990), Czarniawska-Joerges (1990), Bloomfield et Vurdubakis (1994), Weick (1995), Berglund et Werr (2000), Sturdy et al. (2004)	Turner (1982), Rottenburg (2000, 2005, 2009), Clark et Salaman (1996), Micklethwait et Woolbridge (1996), Czarniawska et Mazza (2003), Sturdy, Schwarz et Spicer (2006)
<b>MÉTAPHORES</b>	Le consultant comme parasite, « irritant externe ».	Le consultant comme « marchand de sens », « porteurs d'idées, de vocabulaires et de modèles interprétatifs », « co-constructeurs de réalité managériale », traducteur.	Le consultant comme chaman, comme agent liminoïde.
<b>NATURE DE LA CONSULTATION</b>	Le consultant sert d'irritant au système-client, processus de tension et d'exploration du chaos et de l'ordre, de désarticulation et de reconstruction des réalités.	Le consultant se lie au client pour activement reconstruire ses rôles et ses tâches managériales par recadrage à l'aide d'artefacts linguistiques et matériels.	Une illusion acceptée de bonne grâce (réalité ou langage commun, sens partagé) aura un grand impact pragmatique. Le consultant crée cette illusion en permettant au client d'entrer dans une situation liminoïde d'où peut émaner le changement.
<b>NATURE DU SAVOIR</b>	Information, énonciation et sens ; le savoir est propre à chaque système et contextuel, il ne saurait être pleinement récupérable par le récepteur car son interprétation dépend invariablement de ses propres références.	Le consultant possède une connaissance et une maîtrise des modèles interprétatifs, et des outils liés (stratégies textuelles, artefacts linguistiques – étiquettes, métaphores et platitudes – modèles, etc.). Les faits sur la situation de départ et leur interprétation de part et d'autre constituent des savoirs distincts.	Connaissance des rites et rituels, étapes et outils par le consultant.
<b>ASYMÉTRIE DE SAVOIRS</b>	Vues irréconciliables du monde, au risque de ne plus être des groupes distincts.	L'asymétrie provient de la connaissance de la situation et de son interprétation distincte des deux parties. Elle sera diminuée par la construction d'une réalité commune appuyée par les outils du consultant.	La position d'ambiguïté est menée par le consultant et subie par le client.

	<b>CONSTRUCTIVISME RADICAL</b>	<b>CONSTRUCTIVISME MODÉRÉ</b>	<b>ÉTAT DE LIMINALITÉ</b>
<b>NATURE DES INTERACTIONS</b>	Échange d'événements de communications et tentative de traduction et de sens, « pêche » aux informations.	Les consultants sont appelés quand la situation ne fait plus sens ou a un sens qui n'est pas désiré et que moyens habituels de création de sens ne sont d'aucune utilité. Le consultant et le client tenteront alors de créer une nouvelle réalité qui fait sens aux deux parties.	Échanges permettant la création d'espaces.
<b>RELATIONS DE POUVOIR</b>	Très limitées. Le consultant se contente de mettre de la pression sur le système-client afin d'amener des changements dans les perceptions et interprétations, et incidemment des changements.	Le consultant a une emprise sur le client par les cadres de références utilisés pour les prises de décision, les objets et les quasi-objets qui serviront à la co-construction des nouvelles réalités et à leur interprétation.	Puisqu'il connaît les rites et rituels et ce qui les compose, le consultant maintient le client dans une situation de déséquilibre.

#### 1.1.4 Le rôle du consultant dans le processus de consultation

Au-delà de la position d'expert et en amalgamant les différentes modulations entre les modèles de relation présentées précédemment, le consultant peut tenir plusieurs rôles dans la relation qu'il entretiendra avec le client. Lescarbeau et al. (2003), Roy (2008) et Schein (1987) présentent une liste des rôles possibles que peut jouer le consultant.

Selon Schein (1987), le consultant peut remplir une dizaine de rôles selon le besoin du client. Ainsi il peut :

- fournir une information qui n'est pas autrement disponible,
- analyser l'information avec des outils sophistiqués qui ne sont pas accessibles au client,
- diagnostiquer des problèmes organisationnels ou d'affaire complexe,
- former les clients à l'utilisation d'outils diagnostiques leur permettant de prendre de meilleures décisions,
- écouter et apporter son soutien dans les périodes troubles,
- aider à mettre en œuvre les décisions difficiles ou impopulaires,
- récompenser et punir certains comportements en usant de son statut « d'externe » comme source particulière d'autorité,
- faire remonter de l'information qui normalement ne se rend pas au haut de la chaîne de commandement,



- prendre certaines décisions et donner des ordres dans l'éventualité où la ligne hiérarchique n'en a pas la possibilité ou
- prendre la responsabilité de certaines décisions afin d'absorber l'anxiété qu'elles génèrent (p.20, traduction libre).

Clark et Fincham (2002) mentionnent également cette dernière compétence, qui n'est pas mentionnée par les autres auteurs cités dans ce mémoire. Schein (1987) propose 3 modèles distincts d'intervention du consultant, qui sont devenues l'analogie la plus répandue. La première consiste en l'achat d'expertise ou d'information, alors que la situation a été bien diagnostiquée (soit par le client lui-même ou par un consultant) et est bien communiquée. L'utilisation de la métaphore du pharmacien est souvent utilisée pour parler de ce modèle et renvoie au deuxième modèle présenté par Schein, soit le modèle patient-docteur. Dans ce cas de figure, le client remet entre les mains du consultant le diagnostic du problème ainsi que la formulation de sa solution. Terminant l'analogie médicale, la consultation par processus est comparée par Schein à la consultation psychiatrique ou clinique (« clinical and psychiatric counseling » : Ibid., p.21), entendu au sens familier comme la psychothérapie. Ce dernier modèle est défini comme « un ensemble d'activités de la part du consultant qui aide le client à percevoir, comprendre et agir en conséquence des événements de processus qui se produisent dans son environnement » (Ibid., p. 34). Il met l'accent sur la capacité du client à comprendre sa situation et à y remédier, et le consultant est alors l'expert de l'accompagnement plutôt que du problème à résoudre.

Pour Lescarbeau et al. (2003), le rôle du consultant dépend du processus d'intervention qui sera préféré, « chacun associé à une méthodologie particulière comprenant des stratégies d'intervention adaptées au type de situation » (op.cit., p.24). Ainsi, il peut être tour à tour, agent de feedback, aidant, analyste, animateur, coach, conseiller, formateur ou médiateur. Lescarbeau et al. (2003) précisent également que « le consultant se distingue de l'expert-conseil par le fait qu'il aide ses interlocuteurs à utiliser leurs propres ressources » (p.1), ce qui explique que les rôles de fournisseur d'information correspondant au modèle de l'expert ne figurent pas dans la liste des rôles possibles.

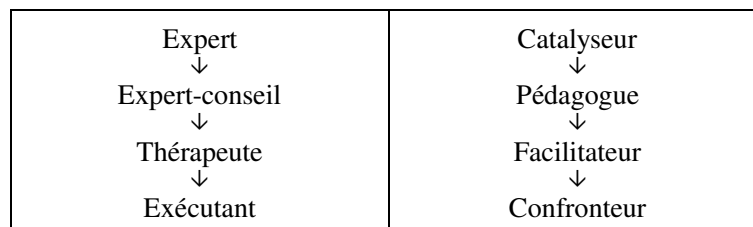
La perspective de Roy (2008) se rapproche grandement de cette de Lescarbeau et al. (2003), mais limite les rôles du consultant à cinq, soit expert, coach, agent de feedback, agent de liaison et théoricien. Les compétences liées à l'intervention en groupe sont ainsi absentes du spectre des compétences selon l'auteure, qui amène cependant une plus grande responsabilité en matière de création de savoirs.

Du côté de l'école critique, citons notamment Clegg, Prasanta Dey, Radnor, and O'Mahoney (2013), pour qui les rôles des consultants se situent sur un spectre de trois grands objectifs, tous orientés d'une façon ou d'une autre vers la vente. Ainsi, le développement de services étudié par les différents auteurs aurait comme objectif principale la création ou l'emprunt de nouvelles idées managériales et leur codification en produits vendables (Suddaby et Greenwood, 2001 ; Heusinkveld et Benders, 2005 ; Clark, 2004 ; Benders et al., 1998 ; cités par Clegg, Prasanta Dey, Radnor, et O'Mahoney, 2013), la persuasion du client à acheter des produits de consultation (Fincham 1999, Clark et Salaman 1996, Wright et Kitay 2004, Whittle 2006, Alvesson et al. 2009 ; cités par Clegg, Prasanta Dey, Radnor, et O'Mahoney, 2013) ou la contextualisation par modification et traduction de produits génériques en projets spécifiques au client (Clegg et al 2004, Furusten et Werr 2005, Hislop 2002 ; cités par Clegg, Prasanta Dey, Radnor, et O'Mahoney, 2013).

Dans le spectre des rôles possibles, un lien devient évident entre l'approche préconisée et les rôles qui seront tenus par le consultant lors de son mandat. Ainsi, un consultant prenant la posture d'expert jouera les rôles qui y correspondent et ainsi de suite.

Lemay (2004) propose de regrouper les rôles du consultant selon deux grands types. À partir de nomenclatures formulées par plusieurs auteurs, elle divise les rôles possibles entre le « Expert » et le « catalyseur ».

**TABLEAU 4 – RÔLES TYPE DU CONSULTANT SELON LEMAY (2004)**



Notre interprétation varie cependant de celle de Lemay puisque, tel que vu précédemment dans les éléments de définition de Schein (1987) l'approche thérapeute est associée à la consultation par processus et le rôle-type du consultant-thérapeute serait donc de catalyser. De plus, Block (2011) précisant que le consultant ne doit pas se substituer à un membre de l'équipe, le rôle d'exécutant n'a pas lieu d'exister pour un consultant puisque celui-ci troquerait alors le statut de consultant pour celui de sous-traitant.

Fincham et Clark (2003) proposent une lecture un peu différente quant au rôle « d'agent » pouvant être tenu par le consultant, en considérant le niveau d'incertitude que doit gérer le consultant, les différentes asymétries de savoir entre le consultant et son client ainsi que le rapport de force particulier qui les unit. Ainsi, devant la « problématique de l'agence » que pose notamment le fait que le consultant doit lier son propre savoir à celui de son client (ou principal), ils joueraient alors plutôt le rôle d'« agent d'agents ». Cette position particulière viendrait ainsi réconcilier les différents paradigmes auxquels les consultants font face dans leurs interventions et mettrait l'emphase de façon encore plus flagrante sur l'aspect relationnel du métier de consultant.

Nous proposons alors une classification des rôles-type en fonction du mode d'intervention privilégié. Cette typologie n'implique pas une corrélation directe ou une condition *sine qua none* entre le mode d'intervention et le rôle tenu, mais permet de voir se dessiner les tendances et les distinctions entre les auteurs quant au rôle du consultant. D'ailleurs, Lescarbeau et al. (2003) précisent que « le consultant bâtit sa polyvalence en s'exerçant à maîtriser plusieurs rôles, chacun associé à une méthodologie particulière comprenant des stratégies d'intervention adaptées au type de situation » (ibid., p. 24). Les modes d'intervention et les rôles tenus sont donc fluides dans le temps et l'espace.

**TABLEAU 5 – PROPOSITION DE CLASSIFICATION DU RÔLE DU CONSULTANT  
PAR MODE D'INTERVENTION (PROPOSITION DE L'AUTEURE)**

<b>MODE D'INTERVENTION</b>	
<b>TÂCHE À ACCOMPLIR</b> (Expert ou docteur-patient)	<b>PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT</b> (Thérapeute ou collaboration)
Formateur, conseiller, analyste, expert, théoricien	Aidant, agent de feedback, coach, médiateur, animateur, agent de liaison, « agent d'agents »

#### **1.1.4.1 Perspectives constructivistes du rôle du consultant**

Les métaphores utilisées par Czarniawska et Mazza (2012) permettent d'établir les rôles principaux qui ressortent des perspectives constructivistes. Les perspectives radicales allant jusqu'à mettre en doute la possibilité même de l'aide fournie par le consultant, vont de la simple neutralité quant à la productivité jusqu'à la nuisance pure et simple. Selon les plus radicaux, le rôle du consultant sera surtout celui d'irritant, voire même de parasite. Ce faisant, il génèrera des tensions chez le client qui pourraient, dans l'idéal, amener le changement souhaité à partir de l'intérieur du système-client, mais n'aurait comme impact que de permettre un rajustement du système qui aurait pu être provoqué par une autre source externe et son rôle alors se limiterait à l'apport préventif d'un tel déséquilibre, le client étant volontaire dans le processus. Les perspectives modérées le présentant surtout comme un « marchand de sens » ou un « porteur d'idées, de vocabulaires et de modèles interprétatifs », son rôle en est plutôt un de traduction. C'est de cette façon qu'il amènera la construction, chez le client, des nouvelles réalités managériales qu'il coconstruit avec ce dernier. Finalement, selon la perspective liminale, le consultant n'a comme seuls rôles qu'être un « agent liminoïdant », ou catalyseur, et le régisseur des rites entourant l'état liminoïde qu'il crée.

#### **1.1.5 Les compétences du consultant**

Devant la variété des rôles possibles pour le consultant, il est clair qu'un ensemble de compétences seront nécessaires dans l'exercice de son métier. La littérature professionnelle fournit, par des milliers d'ouvrages, un éventail très large

d'indications plus ou moins spécialisées et précises sur les compétences que doit posséder le consultant dans l'exercice de ses fonctions. La littérature scientifique, bien que plus éparse, a l'avantage d'être appuyée par une validation méthodologique et de présenter ces compétences de façon plus structurée. Plusieurs auteurs mentionnent que le consultant doit avoir des compétences mais sans les détailler ou les codifier (Roy 2008, Bourgoin 2015). Les façons de présenter les compétences du consultant par les auteurs consultés étant très variables et en l'absence d'une typologie générale, celles-ci seront détaillées une à la suite de l'autre sans ordre précis.

Dans un contexte de consultation selon le modèle de l'expert, les outils constituent le cœur des compétences du consultant. Pour Fombrun (2004), les consultants offrent à leur client une connaissance spécialisée et approfondie d'une discipline en particulier qui constitue la base de leur expertise. L'une des compétences clé du consultant sera alors l'utilisation de concepts et de cadres de référence dans la conduite du diagnostic de la situation du client, jointe à une capacité à personnaliser lesdits modèles au contexte du client de modèles.

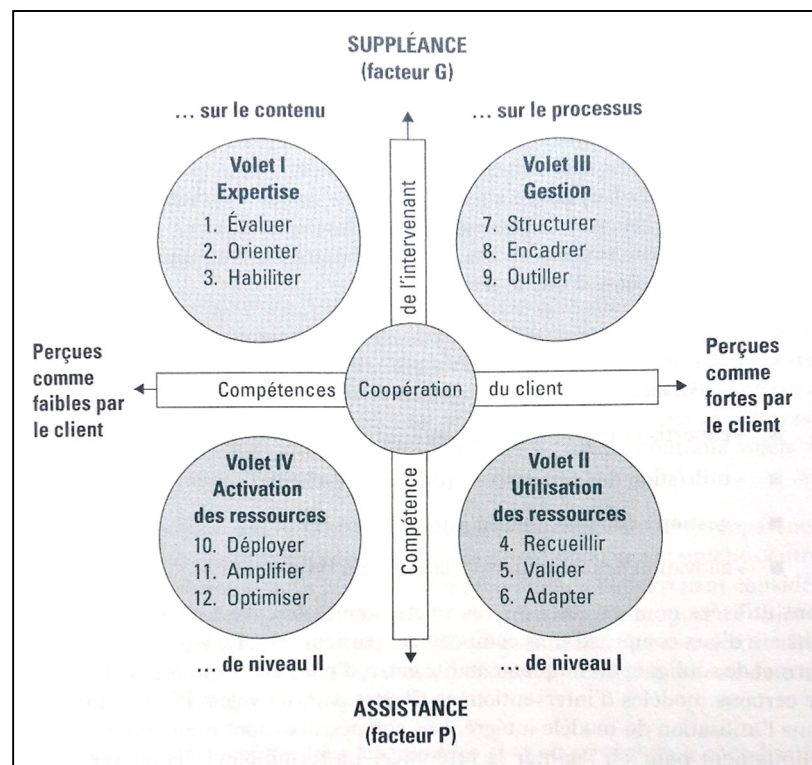
Du côté du modèle d'apprentissage social, Freedman et Zackrisson (2002) notamment, classent les compétences d'un consultant pleinement qualifié en quatre grandes catégories, soit les compétences interpersonnelles (confrontation, capacité à prendre des risques, collaboration, gestion des conflits, établissement des relations), techniques (comprennent les compétences du champ d'activité et les bases dans les autres champs afin de bien permettre la distinction avec ceux-ci), de consultation (analyse et diagnostique, planification stratégique et d'exécution, gestion du changement, évaluation) ou d'autogestion (habileté à gérer les valeurs fondamentales personnelles, confiance en soi, conscience de soi, préférences personnelles de style). Pour les auteurs, le besoin de contrôle et d'influence, le besoin de contacts personnels, d'appartenance ou de reconnaissance et les goûts personnels doivent être considérés au-delà de la simple connaissance de soi et le consultant doit les maîtriser dans le cadre de son travail. Il marque une distinction entre ces compétences et l'expérience puisque l'apprentissage tiré des expériences est plus important que l'expérience en soi, et qu'une grande expérience peut

également amener son lot d'incompétences si elles ne sont pas intégrées à une grande connaissance de soi, de ses forces et faiblesses par le consultant. Considérant d'entrée de jeu la notion de système dans la dynamique client-consultant, Lescarbeau et al (1996) incluent la perception des compétences du client dans leur représentation des compétences du consultant. Cette inclusion est cohérente à un positionnement dans l'école de l'apprentissage social. Ainsi, le consultant utilisera des compétences différentes situées sur deux continuums : la perception du client de ses propres compétences et le spectre assistance-suppléance du consultant. Les fonctions d'assistance et de suppléance sont mutuellement complémentaires et indissociables et permettent au consultant de progressivement passer de sa situation actuelle à sa situation désirée lorsque bien utilisées et combinées.

Le modèle permet également de faire une distinction entre les compétences nécessaires dans une approche centrée sur le produit, donc de type expert ou pharmacien, et une approche centrée sur le processus, ou de type thérapeute. Dans le premier cas, ce sont les compétences des volets 1, 2 et 3 exclusivement qui seront mises à profit

**FIGURE 1 – SCHÉMA DES COMPÉTENCES**

(LESCARBEAU ET AL. 2008 : 51)



alors que dans le second, les volets 2, 3 et 4 seront garants du succès de l'intervention du consultant. Les auteurs expriment eux-mêmes la limite de la simplification du

schéma, la réalité représentant un amalgame de compétences qui s'expriment simultanément lors d'une même intervention.

Block (2011) fait état de 3 types de compétences : les compétences technique, qui sont reliées au secteur d'activité, qu'elles soient scientifiques ou non-scientifiques ; les compétences interpersonnelles qui visent le maintien de la relation, comme l'habileté à formuler les idées, à écouter, à soutenir et à ne pas être d'accord raisonnablement ; et finalement, les compétences de consultation, soit la maîtrise des éléments des cinq étapes de consultation de son modèle, qu'on pourrait aussi qualifier de méthodologiques.

Lemay (2004) divise les compétences en deux grandes catégories, soit les compétences personnelles, qu'elles soient intellectuelles ou d'attitude et de comportement, et les compétences interpersonnelles<sup>4</sup>. Cette catégorisation met de l'avant une distinction nette entre le consultant comme individu et sa relation avec le client. L'aspect stratégique de la consultation étudié par Lemay met l'accent sur la consultation en tant que service, mais particulièrement sur les capacités rhétoriques face à la réalité ambiguë vécue par le client et la confiance qu'il est ainsi nécessaire au consultant de développer avec ce dernier. Son positionnement dans l'école critique nous fait préférer les auteurs cités précédemment.

La façon de présenter ces listes définies d'ensembles de compétences nécessaires étant très variables, il est difficile d'en faire une typologie qui tienne compte de

---

<sup>4</sup> Les compétences intellectuelles comprennent l'apprentissage facile et rapide, le jugement dans le choix des actions correspondant aux besoins du client, le raisonnement inductif et déductif, le sens de l'observation et la collecte judicieuse des données, l'analyse et la synthèse, la conceptualisation, la réflexion, l'imagination et la créativité, et la vision systémique. Les attitudes que le consultant doit démontrer sont le confort avec l'ambiguïté, l'ouverture d'esprit, l'empathie, la confiance en soi, la motivation, la conscience de soi, l'ouverture à admettre les erreurs et à en tirer des leçons, le souci d'adaptation, l'esprit d'entrepreneurship, le désir d'aider les autres et la résistance au stress. Les comportements à adopter sont la constance, l'objectivité, l'intégrité, l'honnêteté, l'impartialité, la curiosité, le contrôle de soi, la flexibilité, le courage, l'initiative, la persévérance, et la courtoisie et les bonnes manières. Du côté des compétences interpersonnelles, un consultant se doit d'être sociable, pédagogue, respectueux et tolérant, d'anticiper les réactions d'autrui, d'anticiper ou de prendre en compte les tensions et les conflits, d'avoir la capacité à travailler en équipe, d'écouter et d'avoir le sens de la communication, d'avoir le sens de l'à-propos, d'avoir la capacité de susciter la confiance et la collaboration, d'être sensible quant à la dimension affective de la relation, et être habile à convaincre et motiver.

l'ensemble des facteurs considérés. Il ressort cependant qu'elles sont divisées entre le savoir-faire et le savoir-être et peuvent être égocentrées ou allocentrées<sup>5</sup>.

**TABLEAU 6 – TYPOLOGIE DES COMPÉTENCES DU CONSULTANT**  
(PROPOSITION DE L'AUTEURE)

	<b>ÉGOCENTRÉES</b>	<b>ALLOCENTRÉES</b>
<b>SAVOIR-FAIRE</b>	Compétences techniques, analyse et diagnostic (Freedman et Zackrison 2002) Analyser, diagnostiquer (Schein 1987)	Compétences techniques spécifiques, planification stratégique et de mise en œuvre, gestion du changement, évaluation (Freedman et Zackrison 2002) Informer, former, implanter les décisions difficiles ou impopulaires, faire remonter l'information, prendre des décisions (Schein 1987)
<b>SAVOIR-ÊTRE</b>	Habilité à gérer ses valeurs profondes, confiance en soi, conscience de soi, gestion des préférences personnelles et de style (Freedman et Zackrison 2002) Prendre la responsabilité (Schein, 1987)	Confrontation, prise de risque, collaboration, gestion du conflit, construction des relations (Freedman & Zackrison, 2002) Écouter et soutenir, récompenser et punir (Schein 1987)

Cette typologie, quoique élémentaire, permet de constater que le travail du consultant est complexe et nécessite un ensemble de compétences dont les visées peuvent s'opposer. Il s'agit en outre de l'élément central du travail de Bourgoin (2015), dont l'ethnographie fait ressortir le délicat travail de dosage nécessaire à l'équilibre d'un travail de consultant bien mené. On pourrait conclure que bien que le consultant doive avoir les compétences qui permettent de créer un état liminoïde, il évolue lui-même dans un espace restreint afin de pouvoir le provoquer, un fil si on se réfère à Bourgoin, et ces compétences sont la clé du maintien de cet équilibre dans la réalisation de son mandat.

#### **1.1.5.1 Perspectives constructivistes des compétences du consultant**

Les auteurs constructivistes ne s'attardent pas à proprement parler aux compétences du consultant, mais énoncent tout de même des compétences telles la rhétorique, la création de métaphores et d'images, la capacité de vendre des idées et des concepts,

<sup>5</sup> Du grec *allos*, « autre », faisant référence à un point de référence externe à la personne, soit un autre individu ou la situation.



la connaissance et l'utilisation de cadres paradigmatiques ou de modèles interprétatifs, la planification, la préparation et la conduite de rituels de consultation, ainsi que la gestion des espaces et de l'altérité (Czarniawska & Mazza, 2012) afin de permettre les actes de communication nécessaires à l'exercice de leur métier. Nécessitant de l'empathie et de l'écoute aussi bien que des capacités d'intégration, de synthèse et de créativité, les compétences de création de sens peuvent ainsi être considérées comme des compétences hybrides, à la fois de la sphère du savoir-être et du savoir-faire et égocentrées autant qu'allocentrées puisqu'elles se doivent de rapprocher les réalités perçues par le client et le consultant.

### **1.1.6 L'éthique dans le travail de consultation**

Comme le rapporte Hagenmeyer (2007 : 112), le choix des approches du consultant est en lien direct avec son niveau d'intégrité. Ainsi, un consultant qui possède un haut niveau d'intégrité fera davantage appel à la capacité « d'autoguérison » de l'entreprise client, distingueront clairement les faits des évaluations qui en sont tirées, et évoqueront ouvertement les fondements théoriques de leurs interventions. Se percevant ainsi neutres et indépendants, ils n'hésiteront pas à confronter le client lorsque nécessaire.

Lalonde et al. (2015) ont démontré que les consultants peuvent être en soi des outils d'hybridation, par les différentes approches possibles d'ingérence et les questions de professionnalisme, et donc de contrôle, qu'il soulève dans son travail et dans son rapport avec le client. Le rapport à l'éthique est donc constant et en filigrane dans l'ensemble du métier de consultant, a fortiori puisqu'aucun cadre de normalisation n'existe à l'heure actuelle empêchant un quidam de s'improviser consultant en management.

Bien que les recherches sur l'éthique en consultation n'en soient pas aussi avancées en consultation que dans d'autres professions, il n'en reste pas moins qu'elles démontrent un lien clair entre les choix d'intervention et l'éthique du consultant. Cet aspect est d'un intérêt certain dans le cadre de cette recherche puisque même s'il ne s'exprime pas de façon claire et ouverte dans la relation commerciale, on peut

supposer que les réflexions qui mènent au choix des modes d'intervention en entreprise présentent de facto un aspect éthique, qu'il soit conscient ou non.

### **1.1.7 Contextualisation de la consultation en management**

S'interroger sur la consultation en économie sociale renvoie à une question plus large de contexte de consultation. Or les études se penchant de façon spécifique sur le secteur d'activité ou le contexte d'entreprise de l'intervention du consultant ne composent pas la majorité du corpus étudié. Parmi la littérature explorée, les entreprises ou les organisations où les réalités étaient observées semblaient porter un caractère presque anecdotique, l'intérêt étant porté sur l'activité de consultation elle-même. Quelques champs d'activité ont cependant été étudiés.

C'est le cas notamment des technologies de l'information qui représentent en elles-mêmes l'incarnation de la troisième phase d'évolution de la consultation (Fincham & Clark, 2003; Kipping & Engwall, 2002). Ainsi, dans un environnement où l'information et les technologies de l'information (IT) représentent un avantage concurrentiel certain, la croissance de cette catégorie spécifique de consultation n'a fait que grandir pour atteindre un statut propre. Le conseil et la sous-traitance en informatique sont devenus une catégorie à part de conseil qui présente des modèles d'affaire et d'intervention spécifiques (Galal, Richter, & Wendlandt, 2012).

Le gouvernement, tous niveaux confondus, étant un client de premier choix pour les firmes de consultation avec une part de marché imposante (Saint-Martin, 2012), plusieurs chercheurs se sont penché sur ce contexte particulier de consultation. En dehors d'un débat sur les raisons de la forte présence de consultants au gouvernement, les études s'intéressent à l'impact des consultant dans les différentes réformes d'état. Il en ressort plus de questions que de réponses, alors que le recours à des consultants privés varie sensiblement d'un pays à l'autre, mais que leur niveau d'influence a jusqu'à présent été davantage observé par le milieu journalistique qu'académique. Les recherches sont encore à mener sur le respect de la nature spécifique du secteur public dans la pratique de la consultation, les études ne démontrant pas à ce jour que les conseils promulgués aux paliers de gouvernement se distinguent de ceux donnés aux entreprises privées (Saint-Martin, 2012). Les

recherches sur le respect de cette nature particulière pourraient ouvrir la porte à l'étude plus exhaustive d'autres secteurs d'activité à, comme l'économie sociale notamment.

Un autre contexte digne de mention dans la recherche touche les marchés émergents que sont les économies en développement d'Europe de l'Est, d'Asie-Pacifique, d'Amérique latine et d'Afrique. Ces études sont cependant embryonnaires et la littérature actuelle principalement professionnelle, en réponse à l'attention portée par les firmes à ces nouveaux marchés, décrits comme « les marchés à la croissance la plus rapide » (Frenkel & Shenhav, 2012). Les avenues de recherches anticipées par Frenkel et Shenhav sont les conceptions du savoir particulières à ces différentes cultures et l'occidentalisation des savoirs qui pourrait découler de l'implantation des grandes firmes sur ces territoires, l'impact de la culture sur la consultation ainsi que les différences de perception concernant l'altérité et le pouvoir. Bien que ces études en soient encore à leurs débuts, des parallèles pourront certainement aider de futures recherches sur la consultation en économie sociale.

Finalement l'économie sociale comme contexte de consultation a été très peu étudié par des auteurs ayant été publiés. Dorioz (2012) s'intéresse spécifiquement au contexte de social business tel que défini par Muhammad Yunus alors que Cottin-Marx se préoccupe de la situation spécifique des associations en sol français. Ainsi, Dorioz en vient à la conclusion que le social business de Muhammad Yunus présente des frontières imprécises lorsqu'étudié en sol québécois, et que les enjeux de consultation et du social business ne concordent pas parfaitement. Son analyse prône cependant une approche de la consultation qui intégrerait les spécificités du modèle du social business et la notion de « déni de consultation » propre à ces milieux qui rejettent d'office le modèle occidental prédominant de développement (Dorioz, 2012). Cottin-Marx, de son côté, précise que le recours à des consultants n'est pas une pratique nouvelle pour les associations, et que son développement est directement lié à une « impulsion publique » qui a fortement influencée le marché de la consultation spécifique à ce secteur en France. Ses conclusions mettent également de l'avant certaines spécificités de la consultation dans ce secteur précis qui mériteraient qu'on s'y attarde davantage (Cottin-Marx, 2017).

En somme, bien que le sujet n'ait pas spécifiquement été beaucoup étudié, les intérêts d'étude d'autres environnements distinctifs nous portent à croire que les études de ces différents contextes de consultation pourraient jeter une lumière plus qu'intéressante sur le contexte spécifique de la consultation en économie sociale.

## 1.2 La nature particulière de l'économie sociale

La section de revue de littérature suivante tentera de démontrer de façon succincte que l'économie sociale présente, depuis ses origines et encore aujourd'hui, des signes distinctifs qui caractérisent sa nature. Ainsi, ses organisations ne sauraient être approchés de la même façon que les entreprises lucratives traditionnelles, a fortiori par les intervenants externes que sont les consultants. L'économie sociale ne pouvant « se contenter de situer sa spécificité par les statuts » (Laville, 2001) :49), nous considérons l'importance de la définir par les fondements et les principes qui la caractérisent et amènent une nature du travail de gestionnaire et d'administrateur distincte de celles de l'entreprise lucrative traditionnelle.

Nous explorerons d'abord les origines de l'économie sociale, ses définitions et variantes modernes, puis la nature et les particularités de gestion en économie sociale qui constituent la nature particulière de ces modèles d'organisation. Nous terminerons avec le point de vue d'auteurs de différentes disciplines sur l'intérêt à maintenir et respecter la nature particulière de l'économie sociale, voire à encourager sa pérennité.

### 1.2.1 Origines

L'économie sociale naît directement de la réponse aux fortes contraintes amenées par la montée du capitalisme au XIXe siècle (Demoustier, 2001b; Desroche, 1983; Laville, 2001; Lévesque, 2007). Plus précisément en France, c'est en réaction à la loi Le Chapelier de 1791, instituée dans les bouleversements marquant la révolution, qui « interdisait de fait aux ouvriers toute forme de solidarité » et qui a « détruit les solidarités de proximité », (Demoustier, 2001 : 78) que prennent racine les mouvements d'économie sociale. Fortement teintées des mêmes principes de liberté, de fraternité et de solidarité que le mouvement révolutionnaire, les prémisses de l'économie sociale telle qu'entendue aujourd'hui présentaient déjà des principes encore fondamentaux dans la définition de l'économie sociale tels l'indissolubilité, le « par et pour », l'amélioration des conditions de vie et les « réserves impartageables » et ce, avant l'instauration de statuts juridiques appropriés. Desroche (1983) corrobore ces origines dans le temps mais présente, pour le modèle

français, deux grandes généalogies doctrinales ayant chacune leurs défenseurs et leurs détracteurs qui se sont opposés pendant plusieurs décennies. On peut ainsi associer au mouvement coopératif moderne l'école d'économie coopérative, de tradition socialisante, et au mouvement associatif l'école d'économie « chrétienne », de tradition social-chrétienne.

Concernant les origines du terme « économie sociale », Desroche (1983) fait ressortir ses premières utilisations avant les expositions universelles de Paris considérées par Demoustier (2001b) comme originelles. Ainsi le terme « économie sociale » remonterait à la fondation de la Société internationale des études d'économie sociale par Frédéric Le Play en 1957. Sa définition en tant que secteur économique se retrouve publiée pour la première fois en 1890, alors que quatre économistes exposaient leur interprétation des grandes tendances économiques lors d'une conférence (Desroche, 1983). L'économie dite sociale se composait de « l'école classique, école de la liberté ; de l'école socialiste, école de l'égalité ; l'école conservatrice, école de l'autorité » et de l'école de la Solidarité, témoignant de l'intégration de ce qui est aujourd'hui considéré comme « les sciences économiques » à l'intérieur du champ des sciences sociales.<sup>6</sup> Parmi les caractéristiques propres à cette dernière, étaient présents des principes encore associés à l'économie sociale et à l'économie solidaire d'aujourd'hui, telles la modification de l'homme par la modification de son milieu de vie et l'intervention de l'État.

En deux siècles, l'économie sociale a évolué en parallèle des contextes social et économique. Demoustier (2001a) dénombre cinq phases caractéristiques de l'évolution de l'économie sociale en France :

- I. 1791-1848 : la résistance des groupements populaires au capitalisme industriel
- II. 1850-1900 : coopératives et mutuelles face à la division du travail de l'économie capitaliste
- III. 1901-1945 : gérer les secteurs économiques plutôt que contrer le capitalisme
- IV. 1945-1975 : moteur auxiliaire à la croissance fordiste
- V. 1975-1990 : renaissance institutionnelle et crise

---

<sup>6</sup> Cette typologie rappelle les origines de l'économie en tant que science sociale, ou naturelle, et remet en perspective l'interprétation moderne des « sciences économiques » entendue comme objective et pure.

L'histoire de l'économie sociale au Québec présentée par Lévesque (2007) montre des similitudes dans les modèles prédominants, mais son articulation fait ressortir l'influence des événements marquants de notre histoire que sont la Grande crise de 1933 et la Révolution tranquille.

Il en ressort cependant que des deux côtés de l'Atlantique, l'économie sociale a fait face à différentes crises et s'est adapté en réaction aux projets de société et à l'évolution du modèle économique dominants chaque époque. Finalement, plusieurs éléments constitutifs sont encore présents aujourd'hui dans les différentes définitions de l'économie sociale.

## **1.2.2 Définitions**

### **1.2.2.1 La difficile conceptualisation de l'économie sociale**

Desroche (1983) parle d'« élasticité du concept » là où Lévesque (2007) aborde la complexité et la diversité des éléments qui définissent l'économie sociale. Déjà, la présence de plusieurs appellations définies dans la littérature professionnelle et scientifique tels « économie solidaire », « économie sociale et solidaire », « économie sociale et collective », « économie circulaire », « économie distributive », « économie plurielle », « tiers secteur » et d'autres encore témoignent de cette complexité et de la grande variété de points de vue et de définitions disponibles. En y accolant les recherches portant sur chacun des statuts spécifiques que sont l'organisation à but non lucratif (OBNL), la coopérative, la mutuelle, et les mouvements sociaux et civils organisés (Mintzberg, 2015), force est de constater l'ampleur des définitions et des angles possibles permettant d'appréhender l'économie sociale en un seul concept clair comme peuvent l'être l'entreprise privée ou les systèmes d'état (Brandeleer, 2011; Charette & Dorion, 2017; Defourny, 1994; Defourny & Nyssens, 2011; Demoustier, 2001a; Demoustier, Rousselière, Clerc, & Cassier, 2003; Desroche, 1983; Laville, 2001; Lévesque, 2007; Lipietz, 2001; Richez-Battesti, 2010).

Déjà au XIXe siècle, le terme « social » associé à l'économie avait suffisamment mauvaise presse pour que Charles Gide cite Coquelin et précise dès les premières pages de son ouvrage de 1900 « on a tant abusé du mot social dans ces dernières

années, on l'a tant fait servir de manteau à tant d'imaginations folles, à tant de doctrines anti-sociales, antihumaines, qu'il sera peut-être nécessaire pendant longtemps d'en éviter l'emploi dans tous les travaux sérieux ». Nous concevons qu'un tel galvaudage est encore possible et que la complexité du monde amène une complexification des étiquettes nécessaires à sa compréhension. Donc, le présent mémoire ne vise pas à faire l'inventaire ni la critique de l'ensemble des définitions et utilisations existantes (quoiqu'une typologie constituerait sûrement un travail d'une grande valeur pour le milieu de la recherche), mais à exposer cette complexité comme faisant partie de la richesse du mouvement. Nous souhaitons tout de même présenter quelques définitions historiques ainsi que la définition retenue dans le cadre de ce mémoire, afin de permettre de distinguer l'élément diachronique de la nature particulière de l'économie sociale.

#### TABLEAU 7 – DÉFINITIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

(SÉLECTION PAR L'AUTEURE)

Auteur (date)	Définition
<b>Le Play (estimé à 1857, cité dans Desroche 1983)</b>	(par opposition aux écoles classique, socialiste et conservatrice de l'économie sociale) [L'école de la solidarité est une] « Méthode qui étudie les sociétés dans leur développement historique et cherche la chaîne qui relie les phénomènes d'aujourd'hui aux phénomènes d'autrefois et les générations présentes aux générations passées; par son action pratique qui consiste à modifier l'homme en modifiant d'abord le milieu où il vit; par l'intervention de l'État qu'elle considère comme l'expression visible du lien invisible mais réel qui unit les hommes vivant dans une même société [...] la Solidarité n'est pas, comme la liberté, l'égalité, ou même la fraternité, un mot sonore, ou si l'on veut un pur idéal, elle est un fait : un des faits les mieux établis par la science et par l'histoire »
<b>Charles Gide (1905, cité dans Desroche, 1983)</b>	(Par opposition à l' « économie politique pure », science des richesses) Science de la paix sociale et de la vie heureuse [...] elle étudie de préférence les rapports volontaires, contractuels, quasi contractuels ou légaux, que les hommes forment entre eux en vue de s'assurer une vie plus facile, un lendemain plus certain, une justice plus bienveillante et plus haute que celle qui porte pour emblème les balances du marchand. Elle ne se fie point au libre jeu des lois naturelles pour assurer le bonheur des hommes, ni d'ailleurs aux inspirations du dévouement ou d'une vague philanthropie, mais elle croit à la nécessité et à l'efficacité de l'organisation voulue, réfléchie, rationnelle, et en somme elle répond assez bien à la définition qu'en donnait M. le Président de la République dans son discours d'ouverture de l'Exposition : « l'effort pour perfectionner l'art de vivre en société »



**Chantier de  
l'économie  
sociale (1996)**

Le concept d'économie sociale combine deux termes qui sont parfois mis en opposition:

“ économie ” renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective.

“ sociale ” réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants:

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelles et collectives.

**Économie,  
science et  
innovation  
Québec (2015)**

Selon la Loi sur l'économie sociale (RLRQ, chapitre E-1.1.1), l'entreprise d'économie sociale exerce des activités économiques à des fins sociales, c'est-à-dire qu'elle vend ou échange des biens et services non pas dans le but de faire du profit, mais plutôt dans celui de répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté qui l'accueille.

Elle prend la forme de coopératives, de mutuelles ou d'organismes à but non lucratif exerçant des activités marchandes et est exploitée conformément aux principes suivants :

- elle a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité;
- elle n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics;
- elle prévoit des règles de gouvernance démocratique par les membres;
- elle aspire à la viabilité économique;
- elle prévoit des règles qui interdisent ou limitent la distribution des surplus générés par ses activités économiques (par exemple, une ristourne au prorata des opérations réalisées entre le membre et l'entreprise);

- en cas de dissolution, le reliquat de ses biens est dévolu à un organisme ayant des objectifs semblables.

La finalité sociale de ces entreprises peut prendre des formes variées : l'intégration sociale et professionnelle de personnes éloignées du marché du travail, la création d'emplois de qualité et durables, l'offre et le maintien de services de proximité, la préservation de l'environnement, etc. Ces entreprises sont bien ancrées dans leur milieu et contribuent à la vitalité socioéconomique des territoires.

**Charrette et Dorion (2017)** L'économie sociale couvre l'ensemble des activités et des organismes issus de l'entrepreneuriat collectif, constitué de l'ensemble des mouvements coopératif et mutualiste ainsi que des associations ayant des activités marchandes au service de finalités sociales partagées.

Bien que les définitions portent les signes linguistiques du temps qui les ont vu naître, passant d'une perspective de sciences sociale à une identité d'entreprise, l'économie sociale maintient une identité propre à travers le temps et continue de se poser en marge de l'économie capitaliste et de marché. Elle porte dans sa définition même des notions d'autonomie, d'équité et se pose en troisième pilier de l'articulation des sociétés, en relation avec le Public et le Privé. Ce point de vue est d'ailleurs le fer de lance de Mintzberg (2015) qui défend l'importance de garder un juste équilibre entre le Privé, le Public et le Pluriel<sup>7</sup>, pour toute société saine. La vision actuelle du monde la plus fréquemment utilisée opposant le Privé du Public sans aucune autre contrepartie constituerait, selon l'auteur, à la propagation et au maintien de plusieurs idées fausses sur la conduite du monde qui sont à l'origine de plusieurs déséquilibres sociaux et économiques qui semblent insolubles. Le Pluriel, selon Mintzberg, est donc aussi central au bon équilibre d'une société qu'une économie saine et qu'un état bien administré. Ainsi, tenter d'entrer le Pluriel, ou Social, dans la logique du Privé ou du Public serait en soi l'une des origines du dilemme (*conondrum*) actuel alors que permettre sa pleine expression permettrait de

---

<sup>7</sup> Toutes les organisations formelles, constituées juridiquement ou non, étant la propriété d'une collectivité et ayant comme objectif la poursuite du bien commun de cette collectivité : coopératives, OBNL, mutuelles, mouvements sociaux, hôpitaux, biens communs, etc. et dont l'administration et la gestion se fait indépendamment de l'État (Public) et de l'Entreprise (Privé). Cette étude s'intéressant uniquement aux structures reconnues légalement, le concept d'économie sociale sera préféré pour l'objet de cette étude malgré l'attachement de la chercheuse à ce concept.

régler la plupart des problèmes de fond de nos sociétés occidentales modernes. Il convient donc de le considérer comme une entité en soi.

### **1.2.2.2 Les statuts juridiques de l'économie sociale au Québec**

Les statuts juridiques propres à l'économie sociale sont sensiblement les mêmes depuis plus de 150 ans, c'est-à-dire la coopérative, la mutuelle et l'association (Charette & Dorion, 2017; Demoustier, 2001b; Desroche, 1983). Bien que des modèles spécifiques à certains territoires existent, comme les coopératives de solidarité au Québec, elles constituent des hybrides ou des intermédiaires à ces modèles de base répondant à des réalités locales plus qu'à de nouveaux modèles d'organisation.

Au Québec, ces statuts sont couverts par la loi sur les coopératives et la 3<sup>e</sup> partie de la loi sur les compagnies, qui permettent de délimiter clairement la frontière avec les entreprises socialement responsables, notamment en termes de propriété, de gouvernance et d'obligations. Jusqu'à récemment, ces entreprises privées, bien qu'ayant une finalité sociale, n'étaient tenues par aucune loi de respecter ce fondement. Il en incombait donc exclusivement aux bonnes volontés des propriétaires de l'entreprise de faire perdurer le bénéfice social de l'entreprise. Depuis, certaines lois encadrent un modèle hybride d'entreprise privée à bénéfice social, notamment le statut américain de *benefit corporation*. Certaines mesures ou normes à travers le monde, notamment la norme ISO 26000<sup>8</sup> et la certification B-Corp<sup>9</sup>, viennent créer une garantie morale, mais ne remplacent pas systématiquement l'obligation légale des lois précédemment citées. C'est cette obligation qui constitue donc la qualification dans le cadre de ce mémoire.

### **1.2.3 Positionnement de l'économie sociale dans l'économie**

#### **1.2.3.1 Limite de l'expression « Entreprise d'économie sociale »**

Par définition, l'entreprise est une « organisation qui, indépendamment de sa forme juridique, exerce une activité marchande afin de répondre aux demandes de clients

---

<sup>8</sup> 2008 <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> visité le 2 août 2017

<sup>9</sup> <https://www.bcorporation.net/>

dans une économie de marché en mettant en œuvre diverses ressources conformément à des objectifs définis et poursuivis par la direction. » (Office québécois de la langue française, 2015). L'existence des statuts d'organisme à but non-lucratif et de coopérative en économie sociale rendent de facto cette expression antinomique. Les trois éléments clés de la définition d'entreprise s'opposent aux éléments de définition de l'économie sociale vus précédemment, à savoir le fondement de l'activité, le sujet de la demande au besoin et la gouvernance, tel qu'explicité dans le tableau 8.

**TABLEAU 8 – ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DE L'ENTREPRISE ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (PROPOSITION DE L'AUTEURE)**

<b>Entreprise</b>	<b>Économie sociale</b>
Activité marchande	Activité économique à des fins sociales
Répond aux demandes de client dans une économie de marché	Répond aux besoins de ses membres ou de la communauté qui l'accueille
Conformément à des objectifs poursuivis par la direction	Prévoit des règles de gouvernance démocratique

L'association systématique le terme économie à la notion de Marché, et a fortiori de capitalisme, et en particulier dans le cas de l'économie sociale, nous semble une expression claire de l'impasse civilisationnelle décrite par le sociologue Michel Freitag dans son œuvre « L'impasse de la globalisation » (Bischoff, 2008; Freitag, 2008). Ce dernier précise d'ailleurs qu'il n'existe pas *un* capitalisme, mais bien *des* capitalismes, qui se juxtaposent dans l'économie. Comprendre la complexité et l'étendue du concept d'économie permet de tenir compte de position naturelle que l'économie sociale y tient.

Le terme économie en soi renvoie donc à une réalité plus large, qui inclut, sans s'y limiter, la notion de monnaie et de marché, mais comprend l' « ensemble des activités d'une collectivité humaine visant à la production, à la répartition, à la distribution et à la consommation des richesses » (Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006 ; repéré par le Grand dictionnaire terminologique de l'Office de la langue française du Québec), qu'elles soient marchandes ou non. En limitant

l'interprétation du terme économie à son aspect marchand, et en s'éloignant, par raccourci, par glissement ou par banalisation, de ses autres aspects fondamentaux, on réduit voire annihile de facto leur valeur. Parler d' « économies » pourrait être une avenue intéressante, mais l'association des termes entreprise et « économies sociales » resterait sémantiquement erronée.

L'utilisation récurrente du terme « entreprise d'économie sociale » par plusieurs influenceurs pour parler de l'ensemble des organisations répondant à des critères n'étant pas ceux de l'entreprise présente donc un risque considérable de glissement dans la reconnaissance et l'appréciation des apports non-marchands, notamment social, des entités composant l'économie sociale. En juxtaposant ces termes, les intervenants créent mécaniquement une association entre la valeur marchande et l'apport de ces organisations qui peut, à terme, amener une profonde dissonance dans l'évaluation qui est faite de ces organisations.

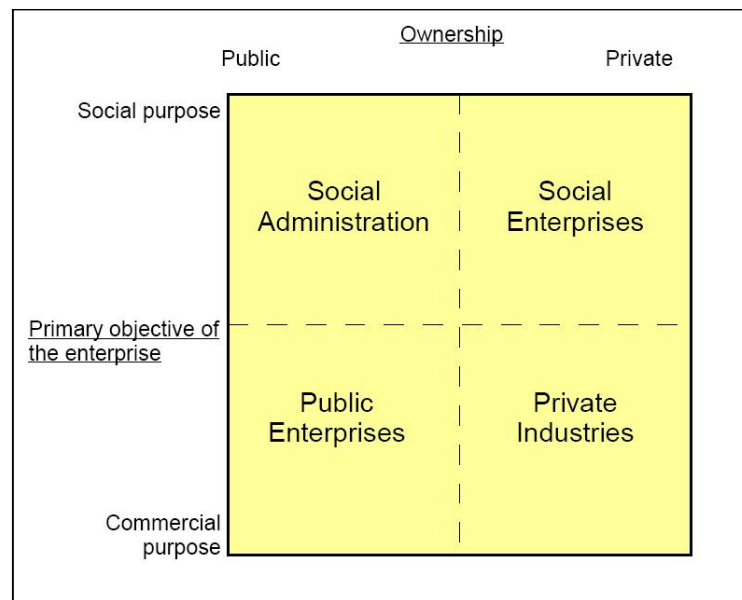
Ainsi, remplacer l'expression « entreprise d'économie sociale » par « organisations d'économie sociale » serait plus exacte et ne créerait pas cette dissonance. C'est donc ce terme qui sera utilisé dans ce mémoire à partir de ce point. Nous continuerons de considérer les sources parlant d'entreprises d'économie sociale en utilisant ce bémol dans notre interprétation.

### **1.2.3.2 Matrice de synthèse du positionnement « Social Business Compass »**

Maintenant qu'il est établi que les différentes organisations de l'économie sociale présentent une variété de statuts juridiques qui couvrent notamment leurs obligations légales et fiscales, nous considérons incontournable de permettre de les situer en relation avec les autres institutions de notre société. Nous nous référons pour ce faire aux travaux de Leonhardt et al., dont nous considérons la simplicité du modèle comme un point de repère intéressant.

Reprenant les travaux de Dennis Swann de 1988 sur la déréglementation et la privatisation<sup>10</sup>, Leonhardt et al. (2007) ont présenté le Social Business Compass comme façon de distinguer les entreprises sociales des autres institutions dans le cadre des partenariats public-privé-social (PPPS). Ils présentent les différentes possibilités de structure sur une matrice dont les deux axes sont la propriété et l'objectif premier de l'organisation. La figure 1 présente la matrice telle qu'elle a été présentée par les auteurs, traduite depuis l'allemand.

**FIGURE 1 – SOCIAL ENTERPRISE COMPASS (LEONHARDT ET AL. 2007)**



Ces travaux ont été repris par Dorioz (2012) qui y a intégré le Social Business de Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix en 2006 pour la création de la Grameen Bank, première institution de microcrédit.

La propriété et l'objectif premier sont inclus dans les lois régissant chaque catégorie d'organisation. Cependant, à la vue des différentes définitions, des statuts possibles et de l'histoire de l'économie sociale, nous tenons à proposer une matrice qui tienne

<sup>10</sup> Voir Swann, D. (1988). *The Retreat of the State: Deregulation and Privatisation in the UK and US*. Harvester Wheatsheaf.

compte à la fois du contexte québécois et de la complexité des modèles. La figure 2 présente notre proposition de cette matrice.

Alors que le modèle de Leonhardt et al. présentait la propriété sur un spectre binaire entre public et privé, nous considérons le point de vue d'Henri Mintzberg (2015) qui énonce l'existence d'un autre mode de propriété, soit la propriété collective. Les organisations de l'économie sociale, notamment les coopératives, présentent un mode de propriété distinctif, que nous pouvons appeler collectif ou communautaire. En effet, la notion d'indissolubilité et la répartition « une personne, un vote » du pouvoir décisionnel ne correspondent pas à la définition couramment entendue de « privé », où la propriété et le poids décisionnel sont partagés entre individus en proportion de la part de capital possédée. La propriété d'une coopérative de membre n'est pas non plus partagée en parts égales entre les membres, mais plutôt est entièrement la propriété de l'ensemble des individus composant l'entité « membrariat »<sup>11</sup>. Ainsi, l'expression courante « la coopérative appartient à ses membres » pourrait être reformulée « la coopérative appartient à son membrariat » pour plus de clarté et pour mieux témoigner de cette subtilité distinctive. La propriété publique ne correspond pas non plus à cette définition puisque l'organisation serait alors la propriété de l'État, donc de l'ensemble de la population, et que la définition même d'économie sociale la distancie de celui-ci.

Ce « troisième secteur » ne se situe donc pas à la croisée entre le privé et le public, mais va « au-delà de la distinction classique entre un secteur privé de type capitaliste et un secteur public » (Defourny et Nyssens 2011 : 19). Il présente cependant une multitude de possibilités d'hybridités qui rendent complexe une typologie et qui fait se juxtaposer certains concepts. Une matrice de positionnement de l'économie sociale devrait donc tenir compte, à notre avis, de cette séparation.

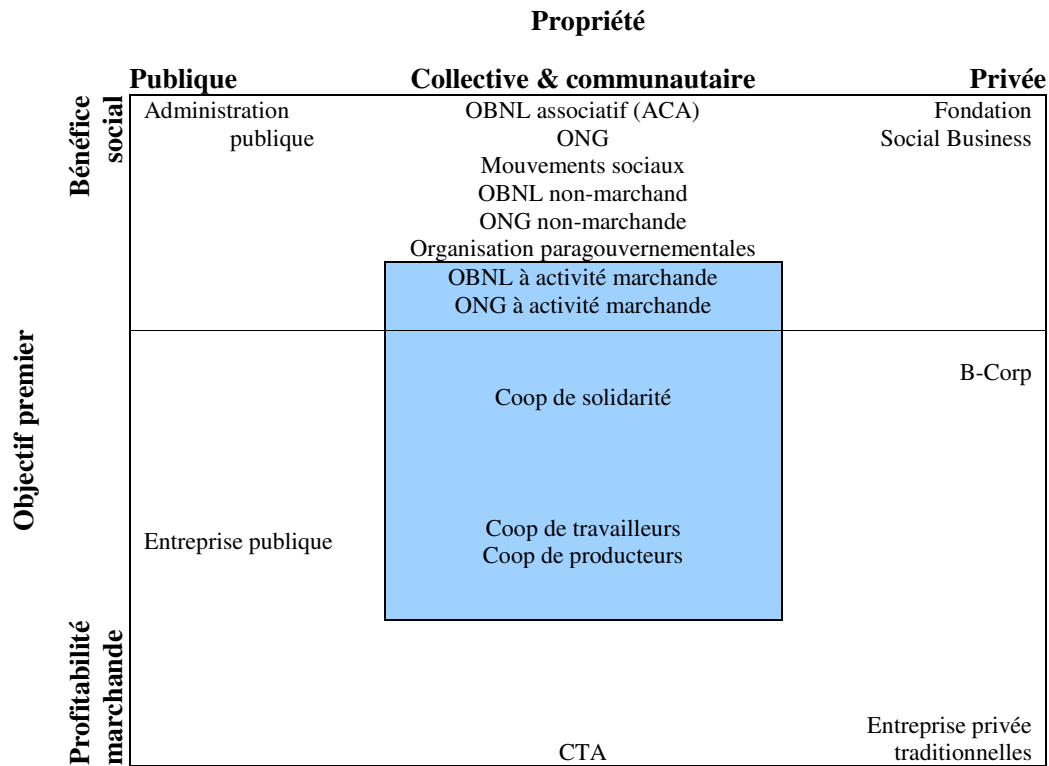
Nous avons limité notre proposition de matrice aux modèles les plus connus d'organisation, considérant que plusieurs formules hybrides sont de facto

---

<sup>11</sup> Nous préférons ce néologisme francophone utilisé au Québec et dans certains pays d'Europe au terme *membriété*, aussi reconnu par l'Office de la langue française pour remplacer le terme anglais *membership*.

considérées, et que des modèles en émergence pourraient également y trouver une place mais que leur côté encore marginal ne sied pas au travail de ce mémoire. Voici donc notre proposition de cette matrice :

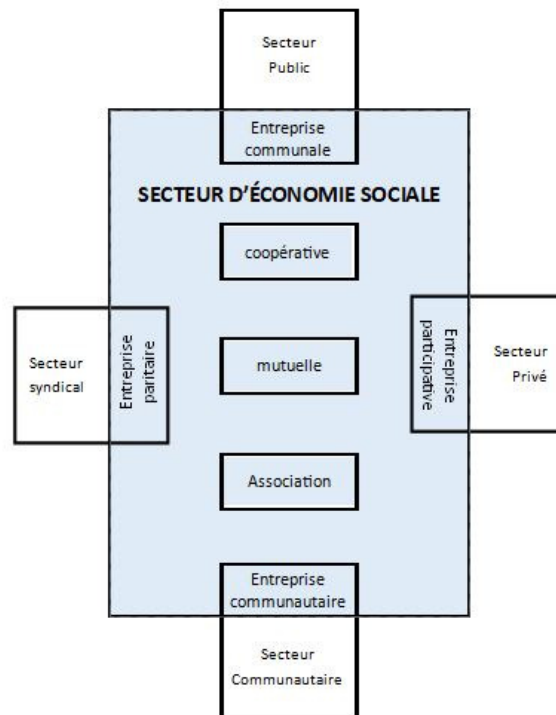
**FIGURE 2 – MATRICE RÉVISÉE DE POSITIONNEMENT L'ÉCONOMIE SOCIALE**  
(PROPOSITION DE L'AUTEURE)



Déjà en 1983 Desroche tentait de présenter de façon claire les frontières entre les différentes organisations pouvant composer le secteur de l'économie sociale. Nous croyons que sa représentation permet d'éclairer la complexité de cette réalité par l'usage qu'elle fait des frontières et de la possibilité de cohabitation, dans un même secteur économique, d'organisations à l'intérieur et à l'extérieur des frontières de l'économie sociale. Bien que particulièrement pertinent afin de comprendre les chevauchements possibles dans un même modèle d'affaire entre l'économie classique et l'économie sociale, nous considérons que ce modèle néglige les aspects propriété et objectif que nous considérons comment fondamentaux afin de comprendre la distinction entre économie sociale, économie classique et économie publique.



**FIGURE 3 – COMPOSANTES DU SECTEUR D'ÉCONOMIE SOCIALE SELON  
DESROCHE (1983)**



### 1.2.4 Les principes de l'ÉS

Le guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, 2<sup>e</sup> édition (Charette & Dorion, 2017) précise qu' « au-delà des statuts juridiques, ce sont les principes et les règles de fonctionnement de ces entreprises qui importent. » Ces principes sont :

- 1) Finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que d'engendrer des profits et de viser le rendement financier :
- 2) Viabilité et pérennité économique basée principalement sur des revenus autonomes
- 3) Centrés sur la personne
- 4) Primauté de la personne et du travail sur le capital
- 5) Participation et prise en charge individuelle et collective
- 6) Autonomie de gestion face à l'état

Il est à noter que les principes historiques de propriété collective et de capital social énoncés plus haut sont intégrés dans les statuts juridiques et ne font donc pas partie

de cette liste, mais qu'ils sont tout de même intimement liés à l'identité des organisations d'économie sociale.

Ces principes sont, à défaut d'être systématiquement énoncés, au minimum présumés chez la majorité des auteurs (Brandeleer, 2011; Charette & Dorion, 2017; Defourny, 1994; Defourny & Nyssens, 2011; Demoustier, 2001; Demoustier et al., 2003; Desroche, 1983; Laville, 2001; Lévesque, 2007; Lipietz, 2001; Richez-Battesti, 2010).

Au Québec, l'intérêt à l'autonomie de revenus est directement lié au niveau de soutien offert par l'état alors que les associations se sont multipliées dans la seconde moitié du XXe siècle avec la montée de l'État-Providence, pour ensuite multiplier les activités marchandes et semi-marchandes (par exemple, prix modulés en fonction de la capacité de payer des individus, sans toutefois créer un déficit global pour l'organisation) face à son retrait progressif (Lévesque, 2007). Lévesque mentionne que plusieurs spécialistes voient la multiplication des hybridations et de transfert en entreprises sociale dans un même secteur d'activité comme une conséquence de ce retrait de l'état. Le financement serait donc un moteur de l'articulation même des modèles d'organisation d'économie sociale, et constituerait par le fait-même un des éléments centraux de la tâche de gestionnaire.

### **1.2.5 Nature et particularités de gestion en économie sociale**

La gestion d'une organisation comprend normalement des éléments de gestion des ressources humaines, matérielles et autres dans l'objectif avoué de maximiser les rendements de l'organisation. Devant le double rendement financier et social de l'économie sociale, et devant la complexité de l'articulation des obligations comptables et légales inhérentes au statut de l'organisation, aux principes qui guident ses actions et à l'arrimage nécessaire de ses modes de financement, la gestion d'une organisation d'économie sociale présente assurément des caractéristiques propres. Nous considérons qu'en dehors des fonctions habituelles de gestion, les gestionnaires en économie sociale font face à trois défis spécifiques, à savoir le maintien d'un équilibre entre les fonctions économiques et les fonctions

sociales, le contrôle de ces deux fonctions et la production de chiffres qui en découle, ainsi que l'importance du lien entre les administrateurs et les gestionnaires.

### **1.2.5.1 La gestion en économie sociale : entre valeur et valeurs**

Moore (2000) établit que contrairement à l'entreprise lucrative, où la performance financière est liée à la survie de l'organisation, les *nonprofits* voient la valeur sociale s'ajouter à la stratégie de survie de l'organisation. Une entreprise lucrative peut ajouter de la valeur sociale, mais ce n'est pas, a priori, ce qui lui permettra de survivre dans une économie de marché où la concurrence prime. L'intervention de cette troisième sphère pour les organisations d'économie sociale fait alors monter à trois les interactions à considérer dans la prise de décision, à savoir le lien entre performance financière et survie de l'organisation, entre valeur sociale et survie de l'organisation, mais aussi entre performance financière et valeur sociale. Le travail de gestionnaire doit ainsi tenir compte de l'ensemble de ces interactions, rendant son travail d'autant plus complexe que les moyens d'évaluer la valeur ne sont pas les mêmes entre l'aspect financier et l'aspect social. Desforges (1981) explique cette distinction notamment par l'interprétation des critères de rationalité et d'efficacité qui changent qualitativement selon qu'on les applique à l'axe social ou à l'axe financier. Leur mesure quantitative s'en retrouve donc affectée. La rationalité pour les coopératives (et par extension en économie sociale) sera alors considérée comme la « valorisation réciproque des activités des membres et de l'entreprise mise en relation par la coopérative » (op.cit. : 121) plutôt que la cohérence des choix en fonction des objectifs économiques. L'efficacité sera perçue de son côté dans la capacité stratégique à rencontrer la mission tout en utilisant le moins de ressources possibles. Ainsi, bien que la gestion conserve son caractère instrumental, la double logique de concurrence et de réponse aux besoins des sociétaires complexifie grandement le travail de gestionnaire. Avare et Sponem (2008) expriment une idée similaire en parlant de la double injonction externe de transparence et de performance. L'ajout de la notion de transparence à celle d'efficacité met cependant en lumière la complexité du travail de gestionnaire en économie sociale puisqu'il doit également équilibrer l'information qui est rendue disponible tout en maintenant l'avantage concurrentiel de l'organisation dont dépend sa survie financière.

Le gestionnaire devra alors présenter des compétences administratives et techniques, mais aussi des connaissances de l'économie sociale et du contexte socio-économique dans lequel s'inscrit son organisation, en plus d'intérioriser la finalité et le système de valeurs de celle-ci (Desforges, 1981). Chaves (2004) précise même à cet égard qu'une formation adéquate aux outils spécifiques à l'économie sociale est nécessaire.

Ces compétences de gestion s'exerceront aussi dans un contexte d'innovation, puisqu'un besoin social n'était répondu ni par l'État ni par le Marché appelle naturellement celle-ci. Qu'elle soit incrémentielle (le plus souvent) ou radicale (par exemple en situation d'émergence ou lors de création en grappes d'organisations lors de grandes crises), ces innovations doivent se faire en fonction des pressions externes et du rapport aux pouvoirs publics (Lévesque, 2006). Le gestionnaire en économie sociale devra donc préserver l'équilibre entre les fonctions financières et sociales de l'organisation dans un contexte qui est en soi déséquilibré puisque l'innovation romps par définition avec les cadres établis, que ce soit dans sa finalité ou dans son expression.

Chaves et Sajardo-Moreno (2004) déterminent ainsi trois voies que peut prendre l'organisation selon la gestion et l'accumulation des décisions, à savoir l'évolution positive où l'équilibre est harmonieux et l'identité d'économie sociale consolidée, la mutation dégénérative où la réussite financière prédomine et fait perdre l'identité d'économie sociale à l'organisation, ou encore l'effondrement où les logiques de gestion et les tensions internes viennent à bout de la survie financière de l'organisation.

Quatre types de mécanismes de contrôle entrent alors en ligne de compte dans le travail du gestionnaire. Il s'agit de l'innovation institutionnelle, de la mise en place d'assemblées externes neutres, de la définition explicite des objectifs de rendement sociale et des indicateurs qui en découlent, et de l'existence de mécanismes de régulation publique de la gestion des entreprises sociales (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004). Ce dernier est, à l'exception du travail de lobbying et de revendication qu'il implique (O'Dwyer & Unerman, 2008), externe au travail de

gestionnaire mais permet à celui-ci de bénéficier de barèmes clairs. Il peut cependant impliquer une charge supplémentaire si les règles et les pressions externes exercées par ces mécanismes de régulation contreviennent aux autres éléments de contrôle ou nuisent au maintien de l'équilibre.

Lorsqu'il est question d'équilibrer les deux axes de l'organisation, la diversité des logiques rend peu probable une uniformité du modèle managérial en économie sociale. Les diverses problématiques de gestion auxquelles font face les gestionnaires en économie sociale, entre la création de valeur financière et le respect et la création de valeurs au sens social méritent alors qu'on les considère pour l'ampleur de leur tâche et de leur rôle.

#### **1.2.5.2 Le contrôle et la mesure : chiffrer l'intangible**

Chiapello (1996) présente une typologie des modes de contrôle qui permet de prendre en considération l'ampleur de la régulation dans les organisations d'économie sociale. Par définition, le contrôle limitera les libertés individuelles, mais sera créateur d'ordre, de régularité. On conçoit que le contrôle est inévitable et inhérent à toute organisation. Celui-ci s'exerce en fonction de six axes (qui exerce le contrôle, sur quoi, quelle est l'attitude du contrôlé, quand le contrôle est-il exercé, quel en sont le processus et les moyens) (Chiapello, 1996) qui seront modulés en fonction de différents facteurs afin de rencontrer les objectifs de l'organisation. C'est là l'art de la gestion en général.

La situation se complexifie lorsque les différentes parties prenantes auxquelles le gestionnaire doit rendre des comptes considèrent la performance différemment, comme c'est le cas en économie sociale (Quéinnec, 2012). On parlera alors de performances (opérationnelle, sociale, technico-économique, sociétale), et les comptes à rendre seront de différentes natures selon la partie prenante dont elles émanent, complexifiant encore le travail de gestionnaire en économie sociale. Et si un tableau de bord idéal doit mettre en exergue les quatre registres de performance, il n'en reste pas moins que le seul renforcement des capacités de gestion fonctionnelle (ressources humaines, finances, comptabilité, etc.) chez le gestionnaire en économie sociale présente un risque identitaire (Quéinnec, 2012) s'il

n'est pas combiné avec une solidification des autres aspects énoncés précédemment que sont l'intégration des principes et fondements de l'économie sociale. Une attention particulière à cet équilibre devient donc essentielle dans le choix des activités de développement du gestionnaire.

La création d'outils spécifiques à l'économie sociale, qui tienne compte de façon holistique des différentes performances demandées aux gestionnaires en économie sociale n'est cependant pas une mince affaire (O'Dwyer & Unerman, 2008) et est devenu avec les années un champ de recherche particulièrement actif.

La confrontation des logiques économiques et sociales dans l'établissement de mesures de contrôle est clairement exprimée par Mouchamps (2014), qui est arrivé à la conclusion qu'aucun outil d'évaluation présentement disponible sur le marché, même présentant des critères couvrant l'ensemble de l'organisation, ne parvient à tenir compte de l'ensemble des éléments monétaire et non-monétaires, internes et externes nécessaires à l'évaluation holistique des performances en économie sociale. Il n'existe donc pas de solution clé en main et le gestionnaire se retrouve encore en position d'équilibriste entre l'évaluation de sa mission et de ses opérations, entre une possibilité presque incommensurable d'indicateurs possibles afin d'avoir une information pertinente et complète de la situation sans être submergé par les indicateurs.

Hequet (2016a) apporte cependant une perspective intéressante à ce sujet dans un billet de janvier 2006, alors qu'elle mentionne que le problème ne serait pas l'internalisation des externalités dans la mesure, mais plutôt l'incommensurabilité de la valeur d'éléments sociaux et environnementaux et l'irréconciliabilité des implications politiques de cette incommensurabilité dans un contexte néolibéral. Ainsi, tout ne peut être mesuré avec le même étalon, et contrairement à ce que Mouchamps exprime par le titre de son article, le problème n'est pas la capacité de mesure des outils, mais bien l'incapacité de ces outils à comprendre l'unité de mesure qui est tenue en compte. C'est comme si, en quelque sorte, tenter de mesurer les valeurs sociales et environnementales en économie sociale avec un tableau de bord chiffré correspondait à mesurer le temps qu'il fait en kilomètres.

Dans cette perspective, le gestionnaire en économie sociale se retrouve devant le défi impossible de rendre des comptes sur quelque chose qui ne se mesure pas. Eynaud et Mourey (2015) expriment ce paradoxe par trois axes de production du chiffre (place, rôle et incidence) qui amènent chacun leur complexité. Ainsi, la production du chiffre tient place de légitimation, alors que le rôle du chiffre est justement de rationaliser, de rendre compte de la capacité à rendre des comptes. Or, le chiffre a aussi une incidence sur les enjeux organisationnels et identitaires de l'organisation d'économie sociale. Le terrain servira de filtre dans la production de chiffre pour valider ce qui peut être mesurer, mais gommara de facto ce qui ne peut être traduit en chiffre dans l'évaluation que l'on fait des performances de l'organisation. Ainsi, le gestionnaire se retrouve face au double défi de produire le chiffre et d'en expliquer la valeur et le fondement (communication et pédagogie) (Eynaud & Mourey, 2015).

Si on ajoute les intérêts divergents des acteurs énoncés précédemment, la production du chiffre, et le contrôle qui y est associé, deviennent une tâche complexe pour le gestionnaire en économie sociale, qui doit aussi veiller, dans le cadre de son travail, à équilibrer le temps et les ressources nécessaire à l'ensemble des fonctions de l'organisation. La production du chiffre doit donc prendre une place raisonnable, même si elle est à la fois fondamentale et risquée pour l'identité de l'organisation et sa performance.

### **1.2.5.3 Gouvernance : L'équilibre des points de vue et du bien commun**

En dehors des fonctions inhérente aux activités de l'organisation, le gestionnaire doit également tenir compte d'un ensemble de parties prenantes qui n'ont pas le même poids proportionnel que dans l'entreprise lucrative. La gouvernance est centrale dans les organisations d'économie sociale et l'équilibre de leur pouvoir relatif dans les décisions est davantage une question de paradoxe que de choix (Cornforth, 2004), comme c'est le cas dans l'entreprise lucrative.

Le rôle paradoxal du conseil d'administration, en support et contrôle, amène aussi à équilibrer la représentativité et l'expertise au sein du conseil d'administration et balancer la conformité et la performance dans les décisions(Cornforth, 2004). La

nature dynamique de la gouvernance (Cornforth, 2004) amène une variété de configurations de gouvernance et de gestion (Malo, 2003) qui, une fois couplées, donne une part de l'identité de l'organisation. Bien que Malo n'ait pas pu déterminer de facteurs de contingence forts dans ses travaux de 2003, elle convient que le contexte de l'organisation joue pour beaucoup dans ce couplage. Elle renforce ainsi le fait que les acteurs de l'économie sociale sont des sujets, et non de simples agents. Ainsi, le défi est immensément grand de « réussir à intégrer le projet d'entreprise dans un projet de société » (op.cit. : 17), a fortiori en considérant la variété des personnalités et compétences possibles des individus composant les différentes parties prenantes et le rôle fondamental de celles-ci dans l'identité de l'organisation et sa proposition de valeurs.

Les travaux de Seguin et Guerrero (2010) mettent davantage en lumière le rôle clé du tandem président – directeur général dans la performance des organisations d'économie sociale. Ainsi, si la confiance est fondamentale au succès de cette relation, le président se doit de présenter une transparence relationnelle avec une direction générale autoconsciente pour assurer le succès de la rencontre de la mission de l'organisation. Cela met en exergue l'importance, pour le gestionnaire en économie sociale, de dépasser le seuil des compétences techniques dans l'exercice de son métier.

#### **1.2.5.4 Des particularités qui affectent l'ensemble des fonctions de l'organisation**

Les principes de l'économie sociale amènent une complexité particulière en matière de gouvernance, d'équilibre entre les obligations sociales et financières, et de contrôle et de mesure. Cette complexité se répercute sur l'ensemble des fonctions de l'organisation, depuis les ressources humaines et bénévoles (Bellemare, Briand, Malenfant, & Champagne, 2012), le financement (Henry, 2010), le marketing (Gilligan & Golden, 2009) et la gestion de l'image et de la réputation (Evers, 2001). De nombreux auteurs se sont penché sur ces différents aspects et dans différents contextes d'organisation de l'économie sociale, appuyant le caractère particulier de la gestion en économie sociale. Particularité qui est suffisamment importante pour



justifier une formation spécifique, une institutionnalisation de la profession et une considération particulière à l'embauche des gestionnaires en économie sociale (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004).

### **1.2.6 L'intérêt de la nature particulière de l'économie sociale**

La matrice revisitée de positionnement de l'économie sociale permet de redéfinir en partie le positionnement de l'économie sociale dans l'ensemble de l'économie. Ni privée ni publique, c'est une catégorie d'organisations à part entière qui présente des caractéristiques et des principes distinctifs qui témoignent de l'unicité de son modèle et qui ne la situent aucunement dans une position inférieure ou subordonnée au Public ou au Privé (Mintzberg, 2015).

L'économie sociale présente une « identité forte alimentée par un projet social mobilisateur » (Lévesque, 2007). Elle a su démontrer ses influences tant sur le Privé que sur le Public (Lévesque, 2007). L'émergence récente de la responsabilité sociale de l'entreprise, précédée par le développement durable, tout comme la cogestion et l'horizontalité sont des manifestations dans l'entreprise des principes d'économie sociale. Des institutions paragouvernementales institutionnalisées telles les CLSC ou l'aide juridique sont notamment des modèles originalement d'économie sociale (sociale & Amériques, 2014).

Lévesque (2007) précise par ailleurs l'importance de l'arrimage entre un projet social cohérent et les activités économiques de l'organisation, au risque de voir celle-ci glisser vers l'imitation et la banalisation, deux réalités qui ont notamment été observés dans de grandes coopératives du Québec dans les dernières décennies et plus récemment sur le terrain dans les mouvements d'action communautaire autonome, par exemple.

#### **1.2.6.1 Une réponse différente de l'État et du Marché**

Les différentes vagues d'émergences en économie sociale au cours du dernier siècle et demi au Québec coïncidant avec les conjonctures de crise démontrent que celles-ci « se [révèlent] plus attentives aux demandes, urgences et besoins sociaux que ne le sont l'État et l'entreprise privée » (Lévesque, 2007 : 62).

L'économie sociale et solidaire, même si elle présente actuellement une multitude de formes dont les frontières sont parfois « nébuleuses », pour reprendre le terme de Demoustier (2001 : 121), n'en est pas pour autant contradictoire. La vitalité de ce mouvement vient justement de la richesse des réponses qu'il offre à la crise actuelle du capitalisme et la part qu'il peut prendre à sa résolution. L'économie sociale et solidaire n'est donc pas à considérer comme un « sous-champ » économique, mais comme une alternative à part entière. D'ailleurs, Laville (2001) précise que « l'origine de la renaissance de l'économie solidaire est antérieure à la "crise" économique et ne s'explique pas par le chômage et l'exclusion » (op.cit. : 47), ce qui renforce le caractère distinct de cette sphère de nos sociétés puisqu'elle n'est pas subordonnée aux tendances économique mais évolue en parallèle.

L'économie sociale et solidaire est à n'en point douter une sphère des activités économiques d'une société à considérer comme à part entière et indispensable au bon équilibre de toute société. La reconnaissance et le respect de son identité propre, de ses principes et de ses modes de gouvernance et de gestion par les différents intervenants externes est donc primordial dans l'établissement et le maintien de l'équilibre d'une société.

## 2 – Problématique

### Une rencontre peu étudiée

À la vue de la richesse de la littérature qui en démontre le caractère distinctif de l'économie sociale et de la littérature sur l'importance de l'intégration des besoins du client à une relation fructueuse avec le consultant, on se demande pourquoi ce champ d'étude n'est pas plus commun ni développé.

Alors qu'une part importante de la littérature sur la consultation s'intéresse au succès de ces relations d'affaire, la presque absence de ce contexte étudié dans la littérature nous a amené à nous poser d'abord la question de l'existence même de particularités et de distinctions entre la consultation en économie classique et en économie sociale.

L'établissement de cette base permettrait de valider l'intérêt à pousser davantage la recherche notamment sur les facteurs de succès et les bonnes pratiques, sur la relation client-consultant, sur l'éthique et la déontologie, ou sur les compétences spécifiques nécessaires au consultant autant qu'au client dans ce contexte de relation d'affaire.

Ainsi, la question que tentera de répondre ce mémoire est;

Comment la nature particulière de l'économie sociale influence-t-elle la consultation en management ?

Considérant le peu de littérature croisant ces deux champs, le chapitre suivant proposera un nouveau cadre d'analyse visant à refléter les aires de juxtaposition de ces deux types d'organisation dans l'exercice de l'activité commune qu'est le mandat de consultation.

### 3 Cadred'analyse

Comme l'ont démontré les revues de littérature sur la consultation en gestion et sur la gestion en économie sociale, ces deux familles d'organisations possèdent des façons d'appréhender le monde qui sont différentes, et peuvent même être considérées comme diamétralement opposées sous certains aspects. Or, comme l'expose Cottin-Marx dans ses récents travaux sur la consultation associative (2015, 2016, 2017), il s'agit d'une réalité qui n'est ni nouvelle, ni rare. Ce mémoire visant à faire la lumière sur ce qui caractérise la consultation en économie sociale en comparaison à la consultation entendue comme l'intervention en entreprise, nous avons cherché un modèle d'analyse qui puisse tenir compte des caractéristiques propres à l'économie sociale. N'ayant trouvé aucun cadre qui corresponde suffisamment, nous proposons un nouveau cadre, basé sur des travaux combinés d'auteurs et présentant les compromis nécessaires.

Ainsi, notre cadre s'appuiera grandement sur les travaux de Lescarbeau et al (1996, 2003), mais considérera certains aspects des travaux de St-Arnaud (2008), collaborateur de longue date de Lescarbeau<sup>12</sup>. Ce chapitre exposera les grandes lignes des éléments pertinents des deux auteurs avec de proposer une grille d'analyse. S'insérant dans l'école de l'apprentissage social, et bien que leur approche soit fonctionnaliste, ces auteurs ne remettent nullement en cause la nature construite de la relation entre le client et le consultant. Les étiquettes présentées par ces auteurs seront donc utilisées à des fins de clarification et de catégorisation de la réalité, alors que l'analyse se fera sous l'approche constructiviste.

---

<sup>12</sup> En effet, leurs premiers travaux combinés remontent à 1985, ce qui nous permet de supposer un arrimage naturel entre leurs perspectives (Lescarbeau, Payette, & St-Arnaud, 1985), et « Profession consultant » en est actuellement à sa 4<sup>e</sup> édition.

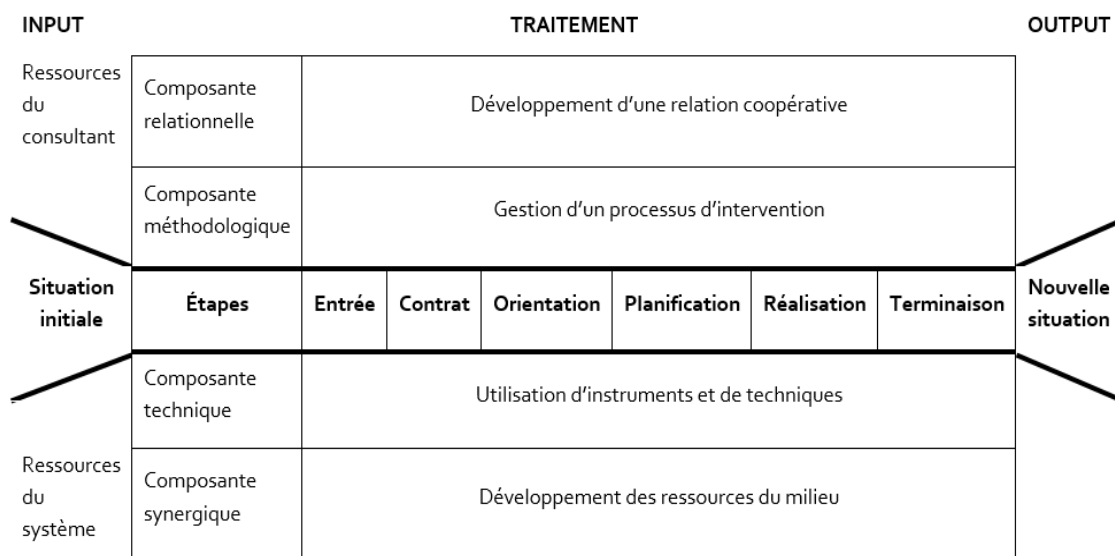
### **3.1 Les composantes du modèle d'intervention en consultation de Lescarbeau et al.**

En plus des notions de base que sont le processus, le rôle et les compétences, Lescarbeau et al (1996, 2003) se sont penché sur l'éthique du consultant et sur sa capacité à mobiliser le milieu. Leur approche systémique permet de considérer l'ensemble composé des représentants de la firme de consultation et des représentants de l'organisation cliente comme faisant partie d'un ensemble distinct, possédant des normes, des frontières et un but. La définition qu'ils utilisent de système, soit « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but » (op.cit., 2003 : 18) peut aisément renvoyer à la situation particulière de l'intervention d'un ou de plusieurs consultants dans une organisation d'économie sociale, puisqu'elle laisse place à la pluralité des individus de part et d'autre et élargit ainsi le concept de client à une pluralité possible d'individus. Ils y accolent la temporalité en précisant qu'il s'agit d'un système provisoire, conformément avec la particularité d'externalité propre à la définition de consultation vue précédemment. La notion de système présuppose également l'existence possible de sous-systèmes et de méta-systèmes dans lesquels s'insère l'intervention, comme par exemple l'existence d'un comité de travail en dehors du cadre d'intervention du consultant, composé ou non des mêmes individus mais travaillant sur la même question, ou d'un contexte particulier d'utilisation des services de consultation, comme la DLA dans les travaux de Cottin-Marx (2016).

Lescarbeau et al (1996, 2003) présentent la consultation sous forme de composantes. Leur modèle évolue grandement entre les éditions du même opus. Ainsi, en 2003 ils présentent seulement deux composantes au travail de consultant alors qu'ils en détaillaient quatre moins d'une décennie plus tôt. Les composantes techniques et synergiques ont été retirées du modèle, y laissant seulement les composantes méthodologiques et relationnelles. Le modèle de 1996 présentait les composantes relationnelles et méthodologiques comme étant des ressources propres au consultant et les composantes techniques et synergiques comme étant propres au système. Considérant que le système inclut sans s'y limiter le consultant, que la composante

technique (se référant à l'information, à la spécialité) se distingue de la composante méthodologique (la gestion du processus), et que la composante synergique (développement des ressources du milieu) ne saurait de facto être intégrée dans la composante relationnelle (les nombreux travaux abordant l'existence et la qualité de la relation-client en témoignant), nous préférons le modèle tel que présenté dans la troisième édition (1996) pour le présent mémoire.

**FIGURE 4 – COMPOSANTES DU MODE D'INTERVENTION DE LESCARBEAU ET AL (1996)**



### 3.2 La dynamique des groupes de St-Arnaud

Nous remarquons cependant que le modèle de Lescarbeau et al. (1996, 2003) ne tient pas compte de façon expresse de certains éléments que nous considérons comme centraux dans la relation entre le consultant et le système-client dans un contexte d'économie sociale tels le fonctionnement démocratique et la primauté de la personne. Nous avons retrouvé ces aspects dans les travaux de St-Arnaud (1963; 1978, 2008) sur la dynamique des groupes. Ainsi, la répartition du pouvoir dans les prises de décision, le respect des compétences de chacun, la priorité à la cible commune et la maturité individuelle et collective (conscience de soi, gestion de soi,

primauté des intérêts du groupe, écoute et empathie) peuvent être intégrés au cadre d'analyse.

### **3.2.1 Le système client-consultant comme groupe restreint**

Aubry et Saint-Arnaud établissaient dès 1963 que le groupe, loin d'être une donnée statique, est une entité capable de progrès et de recul et donc d'évolution. Cette évolution étant fondée sur les circonstances d'émergence du groupe et les relations qui s'y créent, on comprend rapidement l'intérêt à s'intéresser aux dynamiques à l'intérieur du groupe. Alors que différentes formes de groupe peuvent exister, l'intérêt d'étudier le groupe de tâche se situe dans le fait qu'il « se préoccupe exclusivement d'un travail à accomplir, et y consacre tout son temps. Toute son activité est orientée vers la poursuite du but commun » (Aubry et Saint-Arnaud, 1963 : 16), ce qui est le principe émanant de la relation client-consultant puisque l'association de ces personnes ne se fait que dans cette perspective et n'existerait pas autrement.

Aubry et Saint-Arnaud (1963) définissent le groupe comme suit : « une personne morale, dotée d'une finalité, d'une existence et d'un dynamisme propres, distincte de la somme des individus qui la constituent, mais étroitement dépendante des relations qui s'établissent entre ces différents individus » (Op.cit., p.15). L'appartenance au groupe, ou *membership*, se définit alors comme « une manière d'être, de penser et d'agir caractérisée par 1) la conscience clairement ressentie d'appartenir à un groupe; 2) la conscience de participer à la vie du groupe dans une mesure satisfaisante pour soi et pour le groupe; 3) la conscience de prendre une part limitée mais réelle, et satisfaisante tant pour soi que pour le groupe, à la direction générale du groupe. » (p.85) Pour les auteurs, l'appartenance au groupe ne détermine cependant pas le niveau d'implication, d'où l'importance qu'ils accordent au rôle joué par l'animateur et à son style d'animation.

Saint-Arnaud (2003) précisera ensuite que le but commun étant le cœur de l'existence du groupe et le point de référence des individus qui le composent, la distinction principale entre un rassemblement de personnes et un groupe se situera justement dans l'interaction avec la cible commune et l'interaction entre les

membres. Les membres du groupe forment ainsi un système et peuvent provenir d'univers différents et avoir des objectifs de participation différents sans que cela n'affecte l'existence du groupe en soi. De par sa nature, le groupe de tâche peut également être épisodique et il existe dans un réseau complexe d'autres systèmes dont font partie ses membres. On a donc affaire à un système-groupe ouvert, se comportant en tout organisé muni de frontières, mais étant en relation constante avec l'extérieur, de façon formelle et informelle, individuelle et collective.

### **3.2.2 La maturité du groupe, incarnation de la coopération**

L'atteinte d'un résultat satisfaisant ou d'un consensus ne peuvent, à eux seuls, déterminer le succès d'une collaboration (op.cit., 39). Saint-Arnaud établit trois critères qui permettent de déterminer la maturité de fonctionnement d'un groupe. « La coopération exige que l'on donne priorité à la cible commune, que la compétence de chaque membre soit reconnue, et que le pouvoir de décision soit partagé entre les membres. » (2008 : 41). Au-delà de ces trois critères, la maturité groupale se basera également sur la maturité individuelle des membres. Le niveau de maturité individuelle permettra entre autres le respect de règles, notamment des règles de la coopération que sont le partenariat, la concertation, l'alternance, la non-ingérence et la responsabilisation, de façon à diminuer le recours au processus d'entretien. La maturité groupale, quant à elle, permettra de répondre aux limites individuelles de maturité. Ainsi, « les obstacles, attribuables en particulier aux limites personnelles des membres, ne témoignant en aucune façon du manque de maturité du système groupe. » (Op.cit. : 43) Différents moyens peuvent être mis en place pour pallier, dans une certaine mesure, au manque de maturité de ses membres, notamment des normes et des règles.

En outre, plus un groupe présentera d'indices de maturité, plus il sera considéré comme mature, la notion de maturité étant toujours relative et n'étant pas cristallisée dès sa première expression.



**TABLEAU 2 : INDICES DE MATURITÉ**

Formels
<ul style="list-style-type: none"><li>• Priorité à la cible commune</li><li>• Respect des compétences de chacun</li><li>• Partage du pouvoir dans les décisions</li></ul>
Informel
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maturité individuelle et groupale</li></ul>

Un questionnaire de six questions a été développé à l’université de Sherbrooke par St-Arnaud afin de faciliter l’évaluation de la maturité d’un groupe. Il est disponible en annexe A.

**3.2.2.1 La maturité du groupe et la prise de décision**

Bien qu’à une époque le consensus ait été considéré par l’auteur comme l’indicateur principal de la maturité du groupe, il est important de noter que celui-ci convient maintenant que le contexte ne se prête pas toujours à un consensus. Ainsi, le partage du pouvoir indiquerait davantage la maturité du groupe que la façon de parvenir à la décision. L’intérêt de cet aspect dans le cadre de ce mémoire réside dans le fait qu’un groupe en santé est à même de prendre des décisions et qu’un groupe optimal tranchera pour un mode de décision qui lui convient (op.cit. : 106) La perception partagée de l’importance des décisions par les membres du groupe peut également indiquer une certaine maturité ou mettre en évidence des tensions propres au contexte d’intervention.

**3.3 Intégration de la grille d’analyse**

Le modèle original de Lescarbeau et al. de 1996 qui présente les dimensions technique, méthodologique, relationnelle et synergique ne suffit pas à comprendre selon nous la complexité de ce contexte précis d’intervention. Les travaux de St-Arnaud présentent également les dimensions relationnelle et technique, mais adjointes à l’aspect politique de la vie de groupe et mettant en lumière le point névralgique qu’est la cible commune (nommé mandat ou devis en consultation). En ajoutant ces dimensions au modèle original, l’élément collectif du groupe est

pleinement considéré et permet de comprendre certaines subtilités laissées de côté dans Lescarbeau et al. Ces ajustements nous paraissent nécessaires à la vue de la nature groupale inhérente au mode de gestion des organisations d'économie sociale. Ainsi, la nature groupale, au cœur de la définition de l'économie sociale, se trouve mise de l'avant dans notre cadre d'analyse, ce qui n'aurait pas été aussi clairement établi avec l'un ou l'autre des modèles. Notre analyse sera donc constituée de l'articulation de la relation entre le consultant et son client d'économie sociale en fonction de ces différents éléments. Nous serons en mesure d'analyser si et comment les consultants respectent la nature particulière de l'économie sociale ou interviennent selon la même logique qu'en entreprise lucrative.

Enfin, une place est laissée à l'émergence d'éléments caractéristiques qui pourraient ne pas avoir été répertoriés dans la littérature et pourraient correspondre à des caractéristiques propres à l'intervention en économie sociale au-delà de celles anticipées par la revue de littérature.

**TABLEAU 10 –SYNTHÈSE DU CADRE D'ANALYSE PROPOSÉ (BASÉ SUR LES TRAVAUX DE LESCARBEAU ET AL. (1996, 2003, 2008) ET ST-ARNAUD (1963, 1978, 2008))**

	<b>Particularités de l'économie sociale</b>
<b>Cible commune</b> (Détermination, objet, objectifs, livrables, etc.)	
Composante <b>méthodologique</b> (processus d'intervention, choix d'approche)	
Composante <b>relationnelle</b> (gestion de conflits, entrée en relation, place du relationnel dans la relation, etc.)	
Composante <b>technique</b> (compétences, outils, mesures, expertises, etc.)	
Composante <b>politique</b> (Partage du pouvoir, modes de décision, influences, discussions, éthique, etc.)	
Composante <b>synergique</b> (maturité individuelle et collective, gestion des frontières, compréhension et distance face à la mission de l'organisation, etc.)	
<b>Autres</b>	

## 4 Méthodologie

Bien qu'à la lumière de la revue de littérature on conçoive des similitudes entre le milieu de la consultation et l'économie sociale, tels la relation d'aide, la capacité d'écoute, l'importance de comprendre la réalité de la personne ou de l'organisation accompagnée afin d'avoir l'impact le plus probant et l'existence d'une longue histoire pratique et théorique, il subsiste des différences fondamentales entre ces deux univers. Ayant révélé des principes et modes d'action distincts entre ces deux champs d'action et devant la réalité terrain de la consultation en économie sociale, il nous apparaît important de déterminer de quelle façon cette dynamique se vit avant d'aller plus avant dans la recherche. En l'absence de cadres faisant ressortir les spécificités de ces relations, et devant l'importance du bassin de modèles existants pour chacune des littératures, nous avons proposé un cadre visant à explorer cette dynamique. Pour y parvenir nous préconisons une approche qui hybride la déduction et l'induction.

La méthode d'enquête choisie permet d'explorer des sujets dont le contenu théorique est faible tout en étant suffisamment solide méthodologiquement pour assurer la validité des résultats. Elle permet une mise en contexte, la recherche de tendances, une compréhension et une interprétation ainsi que l'émergence de thèmes que l'absence de littérature ne permettait pas d'anticiper (Glesne, 2006; Miles & Huberman, 1994). Nous considérons qu'une approche réflexive-critique répond bien à l'aspect inédit du sujet, joint à la complexité de la réalité étudiée et à l'enchevêtrement de ses dimensions. Le postulat de construction sociale amené par la littérature sur la consultation (tant comme objet que comme sujet), qui est également présumé dans la littérature sur l'économie sociale, se prête donc particulièrement bien à cette approche. En effet, ce postulat conçoit que la réalité est construite et interprétée par les individus dans un cycle de feedback et d'ajustements permanents. Il devient impensable de définir un cadre qui soit strictement objectif, puisque c'est la subjectivité qui crée la réalité observable . La

Ne cherchant pas à comprendre les particularités d'un cas spécifique, ni même les tendances qui peuvent lier certains cas, mais plutôt à dégager une image globale qui permette de comprendre un ensemble de réalités, nous avons choisi la collection d'entrevues comme mode de collecte de données. Bien que l'étude de cas permette également la compréhension d'une réalité et puisse dans certains cas permettre une généralisation théoriquement utile (Stake, 1995), la collection d'entrevues a été jugée suffisante dans le cadre de cette étude puisqu'elle permet d'obtenir des informations de nature similaire (Glesne, 2006) tout en nécessitant moins de temps et d'implication de la part des personnes rencontrées.

## **4.1 Collection d'entrevues**

Puisqu'il s'agit de comprendre comment s'articule la relation client-consultant dans un contexte d'innovation et s'il existe des particularités propres à ces milieux d'intervention, l'entretien semi-dirigé centré s'avère un moyen efficace de collecte de données. Étant l'une des méthodes les plus utilisées dans les recherches en gestion, qui s'avère un bon compromis entre la structure et la liberté qui s'applique à une approche déductive-inductive, (Romelaer, 2005). Il permet d'obtenir les données pour comprendre l'étendue de ces dynamiques tout en nécessitant un temps raisonnable (Glesne, 2006) et permet l'analyse de contenu, qui convient bien à l'étude de l'implicite sous-entendu par la grille d'analyse (Campenhoudt, Quivy, & Marquet, 2011). Ce moyen a été choisi comme seule méthode de recherche pour la richesse possible des explications et détails qu'il autorise tout en assurant le respect de la grille d'analyse à travers un même entretien, sans nécessiter de triangulation avec d'autres moyens (Romelaer, 2005).

L'entretien semi-dirigé permet notamment de comprendre les événements par l'interprétation et la sélection qui est faite par la personne interviewée. Le choix des éléments explicités et le choix des mots sont autant de moyens de comprendre la situation telle que vécue par la personne rencontrée. Dans le cadre d'un entretien dirigé, hors biais, l'interaction et l'ouverture des questions peut également permettre d'explicitier les dispositions (motivations, valeurs, préoccupations et besoins) des personnes rencontrées (Campenhoudt et al., 2011; Glesne, 2006) davantage que des

questions fermées puisque le répondant s'exprime dans son propre langage (Romelaer, 2005).

Au regard de la littérature démontrant l'existence des principes de l'économie sociale et les particularités de gestion qui en découlent et des techniques, compétences et outils couramment utilisés par les consultants, il est raisonnable de considérer l'existence de tendances dans ces dynamiques. En discutant avec un nombre appréciable de personnes aux profils et perspectives variées sur ce même sujet, il devient plausible que se dessinent des tensions et des particularités dépassant le simple cas. Ainsi, la collection d'entrevue permet de chercher des tendances à travers une grande variation, ce qui renforce la validité des données (Glesne, 2006).

Les questions ont été développées de façon à être non-directives, simples, claires, à sonder les personnes rencontrées sans les brusquer et à permettre l'analyse la plus exhaustive possible (Glesne, 2006). À l'exception des questions de mise en place et démographiques, la grille d'entretien (disponible en Annexe B) est composée de questions ouvertes et semi-ouvertes, appelant des réponses à développement court ou long. Le questionnaire était basé sur un entretien d'environ une heure afin de respecter la disponibilité des personnes rencontrées. L'ordre des questions a également été ajusté afin de respecter la fluidité de la conversation.

## **4.2 Stratégie d'échantillonnage**

La stratégie d'échantillonnage choisie vise à offrir une variété de dynamiques et de relations qui permettent de mieux comprendre les particularités de la consultation en économie sociale. Sans représenter l'ensemble des possibilités, les personnes rencontrées étaient jugées suffisamment représentatives et capables de réflexion et de critique sur leurs expériences pour fournir une information valide et crédible pour cette étude (Pozzebon, Rodriguez, & Petrini, 2014).

L'hybridation d'un échantillon à grande variabilité basé sur une segmentation ciblée et des critères stricts d'appartenance permet de mettre en lumière des tendances fortes tout en facilitant la comparaison entre les différents sous-groupes et en assurant la qualité des données récoltés. La grande variabilité des approches en consultation et des modes de gestion et de gouvernance en économie sociale ayant

été démontrés par la littérature, cette composition est basée sur des « composantes très typiques, bien que non strictement représentatives. » (Miles et Huberman, 1994 : 28 ; Glesne, 2006)

Afin de sauver temps, argent et effort (op.cit. : 28) un échantillon de convenance, dans les limites énoncées ci-haut, a également été considéré. Les personnes rencontrées en entrevues ont donc d'abord été invitées à partir des réseaux professionnels, personnels et académiques de la chercheuse puis des démarches seront faites à froid afin de compléter un échantillon représentatif des différentes dynamiques possible, jusqu'à saturation des données.

#### **4.2.1 Composition de l'échantillon**

Ainsi, un nombre le plus équivalent possible de consultants, accompagnateurs ou conseillers (ci-après « consultants ») auprès d'organisations de l'économie sociale et de gestionnaires d'organisations de l'économie sociale (ci-après « clients ») ont été rencontrés. Au total, 15 entrevues ont été menées, soit 9 avec des consultants et 6 avec des clients.

Du côté des consultants, le critère pour être considéré pour cette étude est :

- Avoir été un fournisseur de service (ou son représentant) auprès d'une organisation reconnue de l'économie sociale au cours des 3 dernières années.

À l'intérieur de ce segment, les personnes rencontrées présenteront idéalement des profils variés. La richesse de l'échantillon est basée sur les critères suivants :

- Le nombre d'années d'expérience en consultation de façon globale ;
- L'expérience avec des organisations du secteur privé ou public ;
- La forme juridique de l'organisation représentée lors des mandats de consultation (entreprise privée ou organisation reconnue de l'économie sociale);
- L'expérience ou non en gestion ou terrain (dans le secteur des organisations accompagnées) et sa durée ;
- La taille de l'organisation ou les tailles selon l'expérience (travailleur autonome, micro-entreprise, PME, grande entreprise) ;
- Le territoire couvert et l'envergure des activités de l'organisation.

Afin d'être considéré pour cette étude, les gestionnaires d'organisations clientes devaient avoir été à l'emploi d'une organisation sans but lucrative ou d'une coopérative reconnue au sens de la Loi au moment d'un projet impliquant un fournisseur de services-conseils ou d'accompagnement en gestion ou gouvernance, et avoir activement participé au projet.

À l'intérieur de ce segment, les personnes rencontrées, dont le profil est représenté dans le tableau 10 présenteront idéalement des profils variés. La richesse de l'échantillon est basée sur les critères suivants :

- La forme juridique (répartition équilibrée Coop/OBNL) ;
- L'expérience en gestion dans ce contexte ;
- L'expérience en gestion dans une organisation privée ou publique ;
- La taille de l'organisation ;
- Le niveau de confort avec les modèles théoriques ;
- La mission, le territoire, la nature et l'envergure des activités de l'organisation.

**TABLEAU 11 – PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS**

Nom	Catégorie	Structure juridique	Tranche d'âge	Genre	Années expérience Économie sociale	Années expérience Gestion	Années expérience Consultation	Expérience Public ou institutionnel	Expérience Privé	Taille organisation	Domaine études
Samuel	CO	Inc.	35-50	M	<5	5-10	0-5	OUI	NON	Indiv.	Admin., sc. sociales
Gilles	CO	Enr.	45-60	M	10+	5-10	10+	OUI	OUI	2-10	Gestion
Lancelot	CL	OBNL	50-65	M	20+	10+	N/A	NON	NON	100+	Admin.
Christine	CO	Coop	20-35	F	10+	5-10	0-5	NON	OUI	Indiv.	Collégial
Solange	CO	Coop	45-60	F	20+	10+	5-10	NON	OUI	25-100	Admin., sc. sociales
Victoria	CO	Autre	35-50	F	15+	0-5	0-5	OUI	NON	10-25	Sc. Sociales
Josyane	CO	OBNL	35-50	F	20+	5-10	0-5	OUI	OUI	10-25	Sc. Sociales
Érik	CO	Coop	20-35	M	10+	0-5	0-5	NON	NON	25-100	Sc. Sociales
Nadine	CO	Inc.	35-50	F	10+	5-10	5-10	OUI	OUI	25-100	Gestion, Arts
Annabelle	CO	Inc.	35-50	F	15+	5-10	10+	OUI	NON	2-10	Gestion
Louise	CL	OBNL	35-50	F	5+	5-10	N/A	OUI	NON	2-10	Admin.
Marc	CL	Coop	20-35	M	<5	0-5	N/A	NON	OUI	2-10	Droit
Maryna	CL	Coop	35-50	F	20+	10+	N/A	NON	OUI	25-100	Sc. Sociales
Catherine	CL	OBNL	35-50	F	15+	10+	N/A	NON	NON	25-100	Sc. Sociales
Vladimir	CL	Coop	35-50	V	20+	10+	N/A	NON	OUI	10-25	Gestion

Légende : CO = Consultant, CL=Client ; M=Homme, F=Femme

#### 4.2.2 Précisions sur la composition de l'échantillon

Puisque l'économie sociale est présente dans un grand ensemble de secteurs d'activité économique et ne répond pas à une bannière simple et explicite permettant

de les identifier facilement (par exemple, toutes les coopératives ne s'affichent pas comme telles, et certaines OBNL avec un fort volet marchand ne s'annoncent pas comme « sans but lucratif »), et que les fournisseurs de services-conseil et d'accompagnement faisant affaire avec les OBNL et les coopératives ne s'affichent pas tous comme « consultants », un échantillon de convenance a été composée. Une variété de techniques a été nécessaires afin de compléter l'échantillon afin que celui-ci représente un spectre suffisamment varié et intéressants de points de vue pour permettre de percevoir des tendances et de permettre une certaine généralisation théorique. Ainsi, plusieurs personnes rencontrées faisaient partie du réseau professionnel étendu de la chercheuse, certaines ont été rencontrées lors d'événements réseautage ou de formation, d'autres furent contactées par référence directe et quelques-unes, enfin, par contact à froid par courriel ou téléphone. Les regroupements régionaux ou nationaux d'OBNL ainsi que le registre public des coopératives du gouvernement Québec ont été utilisés afin de repérer des organisations potentielles ne faisant pas partie du réseau direct de la chercheuse.

Par la suite, des appels téléphoniques et des échanges courriels personnalisés ont été utiles à la validation de la correspondance aux critères mentionnés ci-haut et de l'intérêt à participer à l'étude. À moins d'une mention expresse du contraire, un document résumant le projet de recherche sur 2 pages (disponible en annexe C) ainsi que le certificat d'autorisation décerné par le comité d'éthique en recherche de HEC Montréal ont été envoyés aux participants potentiels.

Le taux de réponse est considéré plus que satisfaisant, en ce sens que plus du trois-quarts des organisations contactées correspondant aux critères ont été intéressées à participer, la plupart ayant signalé un vif intérêt à connaître les résultats de l'étude et en appréciant la pertinence.

#### **4.2.3 Déroulement de la collecte de données**

La collecte de données s'est effectuée de février à mai 2017. Sept (7) entrevues se sont déroulées sur le lieu de travail des personnes rencontrées. Lorsque ce n'était pas possible, pour des raisons géographiques ou d'horaire, quatre (4) ont eu lieu par téléphone ou par vidéoconférence. La plupart des rencontres ont duré environ 90



minutes, comprenant une entrevue d'environ 60 minutes, à l'exception de 3 rencontres qui ont dépassé cette durée par intérêt et par la profondeur des explications des personnes rencontrées. En respectant le choix des personnes rencontrées, toutes les entrevues ont été enregistrées, et des notes personnelles ont été prises par la chercheuse afin de compléter l'enregistrement. Cette approche a permis de suivre le flot de la conversation et la direction prise par les interviewés tout en gardant le fil du questionnaire. La retranscription subséquente a facilité la mise en évidence d'éléments qui auraient pu échapper à une prise de note, même quasi sténographique. Les personnes rencontrées ont toutes été invitées à valider le contenu de la retranscription de l'entretien mais toutes ont refusé. Il est à noter qu'une seule personne a démontré un intérêt à obtenir copie de la retranscription, et ce afin d'approfondir sa propre praxis.

Afin de limiter un possible biais de validation ou d'interprétation, la grille d'entrevue utilisée a été inspirée du questionnaire de maturité du groupe de St-Arnaud (2008) (questionnaire original disponible en annexe A) et des composantes du modèle de Lescarbeau et al. (2003).

L'entrevue était divisée en trois blocs. Le premier comprenait des questions d'ordre général visant à établir une relation de confiance basée sur la crédibilité de la chercheuse et le confort de la personne rencontrée et offrant par la même occasion une base commune pour la discussion (Romelaer, 2005). Le deuxième bloc explorait directement les aspects du cadre théorique, soit la cible commune et les composantes méthodologique, technique, politique, relationnelle, et synergique. Le dernier bloc comprenait un ensemble de questions de synthèse destinées aux participants, celles-ci étant formulées de façon à permettre aux personnes interrogées de faire ressortir ce qu'elles jugeaient essentiel dans l'ensemble des aspects discutés. Une attention a ainsi été portée à un potentiel biais de validation de la part de la chercheuse.

Une attention particulière a été portée à la fluidité de la conversation, la chercheuse préférant laisser la personne rencontrée se rendre au bout de son idée afin de laisser émerger des éléments intéressants, quitte à considérer certaines questions comme déjà répondues lorsque cette situation se présentait.

## 4.3 Analyse des données par codage

Respectant le processus itératif en trois étapes de Miles et Huberman (1994), et les responsabilités conceptuelles présentées par Stake (1995), les retranscriptions d'entrevue ont été divisées en fonction de codes pour être groupées et analysées. La codification des entrevues à partir des éléments de la grille d'analyse et des thèmes émergents a permis de construire une synthèse cohérente et ordonnée du contenu des entrevues. Les résultats ainsi obtenus sont présentés sous forme de tableaux dans le chapitre suivant.

### 4.3.1 Codification des données

La codification s'est faite à partir des thèmes présents dans la littérature quant aux composantes de la consultation tel que présenté par Lescarbeau et al. (1996), majorés des éléments de St-Arnaud sur la maturité des groupes (2008) ne figurant pas dans le premier modèle. Déductive, cette partie de l'analyse visait à corroborer le cadre et les postulats qui le sous-tendent. Dans une logique inductive appelée par la nouveauté du sujet, les thèmes émergents ont été ajoutés lorsqu'ils étaient mentionnés par au moins deux participants, démontrant la possibilité d'un aspect d'intérêt absent de la littérature. Le codage permet d'agglomérer les extraits d'entrevue qui se ressemblent et de les comparer en dehors de leur contexte afin de voir si se dessinent des tendances. Le tableau 11 présente les codes utilisés dans le cadre de cette étude :

TABLEAU 12 – CODES D'ANALYSE

Élément de la grille d'analyse	Codes des segments
Cible commune (Détermination, livrables, etc.)	CC
Composante méthodologique (Processus d'intervention, choix d'approche)	MTH
Composante relationnelle (Gestion de conflits, entrée en relation, place du relationnel dans la relation, etc.)	REL
Composante technique (Compétences, outils, mesures, expertises, etc.)	TCH
Composante politique (Partage du pouvoir, modes de décision, influences, discussions, etc.)	POL
Composante synergique (Maturité individuelle et collective, gestion des frontières, compréhension et distance face à la mission de l'organisation, etc.)	SY
Autres	EM1, EM2, etc.

Respectant la structure en cinq phases de Miles et Huberman (1994), les entretiens ont été codés par thème puis les extraits choisis catégorisés de façon à permettre la conceptualisation des arguments. La cohérence du résultat obtenu a permis de sélectionner les extraits les plus pertinents afin de les appuyer.

#### **4.3.1.1 Utilisation d'un logiciel de retranscription**

L'utilisation du logiciel gratuit de retranscription en code ouvert Sonal a facilité la retranscription et la codification des entretiens dans un format facilitant son analyse. Chaque entretien du corpus a ainsi pu être découpé en extraits, retranscrits et pré-codés, et les entretiens comparés entre eux de façon individuelle ou par sous-groupes.

### **4.4 Analyse des données**

À partir du tableau de décontextualisation et de fiches-résumé des entretiens, ceux-ci ont été analysés sur une base individuelle, par sous-groupe (client, OBNL, coopérative, consultant) puis de façon globale. La présentation des données proposée au chapitre suivant fait état à la fois de l'analyse catégorisée et globale des entretiens retranscrits.

### **4.5 Validation méthodologique**

En tenant compte de la nature de la présente recherche et des travaux récents concernant les critères de validité méthodologique, notre choix s'est porté sur les critères interprétatifs présentés par Pozzebon (2004), Stake (1998), Glesne (2004), Mason (1997), Patton (1990), Schultze (2000), Golden-Biddle and Locke (1993), Myers (1999) et Pettigrew (1990) (cités par Pozzebon, Rodriguez, & Petrini (2014).

En cherchant des explications à des phénomènes sociaux, il apparaît clair qu'il est impossible de séparer l'expérience de l'interprétation qui en est faite par les personnes interviewées ou de démontrer une seule vérité. Il n'existe pas une seule vérité universelle qui puisse être découverte, et limiter la validité de travaux de cette nature à la seule rigueur de reproductibilité ne saurait rendre une telle réalité. L'économie sociale, par définition, mettant « en lumière les conditions restrictives et aliénantes du statu quo » (Pozzebon, Rodriguez & Petrini, 2014 : 296, traduction

libre) amenées par le modèle économique capitaliste, le choix d'une approche non-fondamentale allait de soi. Au-delà de la rigueur scientifique, il nous apparaît évident que la validité des résultats doit se mesurer par leur fiabilité.

**TABLEAU 13 – CRITÈRES DE VALIDITÉ CRITIQUE-INTERPRÉTATIFS ET APPLICATION DANS LE CADRE DU PRÉSENT MÉMOIRE**  
(POZZEBON, RODRIGUEZ & PETRINI, 2014 : 296, TRADUCTION LIBRE)

CRITÈRE DE VALIDITÉ	APPLICATION DANS LE CADRE DE CE MÉMOIRE
<p><b>Authenticité :</b> Interaction avec le matériau empirique : Le chercheur était-il présent lors de la collecte de données ?</p>	<p>L'ensemble des entrevues a été réalisé en personne, en vidéo-conférence ou au téléphone directement par la chercheuse. De plus, la chercheuse a déjà une connaissance approfondie des milieux communautaire, coopératif, privé et institutionnel qui lui permettent de comprendre par expérience des éléments des référentiels des personnes rencontrées.</p>
<p><b>Plausibilité :</b> Rationalité de l'explication : L'interprétation des données est-elle rationnelle, a-t-elle du sens? Est-elle possible dans d'autres contextes?</p>	<p>L'interprétation se base sur la littérature ainsi que sur l'expérience de la chercheuse tant dans l'entreprise lucrative que l'économie sociale. La présence de points de vue et d'éléments similaires dans différents entretiens permet de considérer qu'ils puissent également être acceptables, du moins partiellement, dans les contextes similaires. Qui plus est, l'existence de ces répétitions dans les entretiens écarte considérablement la possibilité qu'il s'agisse de cas extrêmes. La décontextualisation des données n'affecte pas la crédibilité de leur interprétation.</p>
<p><b>Criticalité :</b> Interprétation critique : Le texte amène-t-il le lecteur à examiner ses propres postulats ? Inclus-t-il la possibilité de critiquer les conditions sociales et la répartition du pouvoir actuels ?</p>	<p>La mise à nu de certains préjugés, la mise en contexte et en perspective de différents points de vue, ainsi que la création d'une discussion entre les différents intervenants rencontrés crée une conversation qui permette de lancer certaines questions de fond et d'élargir l'horizon de l'interprétation des énoncés. De plus, la chercheuse n'hésite pas à se positionner dans une position ambivalente au besoin et à retrouver les inspirations des différents modèles présentés afin d'en comprendre le sens et le contexte.</p>
<p><b>Réflexivité :</b> Réflexion sur la production du texte et l'utilisation du langage : L'auteur révèle-t-il son rôle et sa sélection des voix et acteurs représentés dans le texte? Le texte révèle-t-il des détails sur l'auteur, entrelaçant le contenu « effectif » et confessionnal?</p>	<p>La recherche d'interprétations des résultats conformes aux points de vue amenés par les participants, en regard de la littérature mais sans se limiter à ce cadre, ainsi que la remise dans un contexte plus global et la prise en considération d'éléments contextuels démontrent une réflexion dépassant la simple classification. L'ordre de présentation des résultats ainsi que l'ajustement du cadre d'interprétation démontrent également l'intention de rendre un message clair et conforme aux résultats recueillis.</p>

# 5 Données et discussion

## 5.1 Le modèle de système synergique : Intégration des composantes de la grille d'analyse en regard de la nature particulière de l'économie sociale

La littérature sur l'économie sociale montre clairement que celle-ci « c'est diversifiée, s'est structurée et a gagné en reconnaissance » *Pour un changement de logique économique*, 2012 : 2) au cours des dernières décennies et que le recours à des conseillers externes y est devenu monnaie courante [08] [09]. La nature particulière de l'économie sociale comme contexte d'intervention en consultation n'est plus à faire, mais la littérature sur le sujet en est encore à ses premiers pas. À la vue des données recueillies et des impressions laissées par diverses expériences, il nous apparaissait comme fondamental que le modèle retenu pour illustrer la richesse et la complexité de la dynamique qu'est le conseil en économie sociale permette la pleine mesure de ce qui caractérise la nature de cette relation d'affaire, son fonctionnement et ses codes distincts, et de la façon dont ils interagissent. .

Bien que l'ensemble des composantes de la grille d'analyse aient été validé par la collecte de données, il nous est apparu que le modèle de Lescarbeau et al. (1996), même majoré de la composante politique et de la cible commune, ne permet pas, par sa forme, à mettre en relief l'articulation des différentes composantes. Devant la limite d'interprétation qu'imposait ce modèle mais sans vouloir le renier, et devant le désir d'exprimer l'intrication des relations entre les différentes composantes décelées lors de la collecte de données, l'idée de proposer un nouveau modèle, qui propose une nouvelle lecture des mêmes éléments, a grandement mûrie. Un concours de circonstances nous a permis de dénicher un modèle qui permette une représentation de la mise en perspective des composantes de consultation avec les principes d'économie sociale, tout en respectant l'essence des composantes présentes dans la grille d'analyse.

Ce chapitre présentera donc ce nouveau modèle et les légers ajustements qui y sont faits afin de correspondre à l'objet du présent mémoire, comment chacune des composantes y prend place, ainsi que la mise en perspective des différentes thématiques révélées par la collecte de données. Il se conclura sur une discussion des éléments transversaux que le nouveau modèle permet de mettre à jour et par une mise en perspective du contexte dans lequel cette étude s'insère.

### **5.1.1 Le modèle de système en équilibre de Yamashita et Spataro**

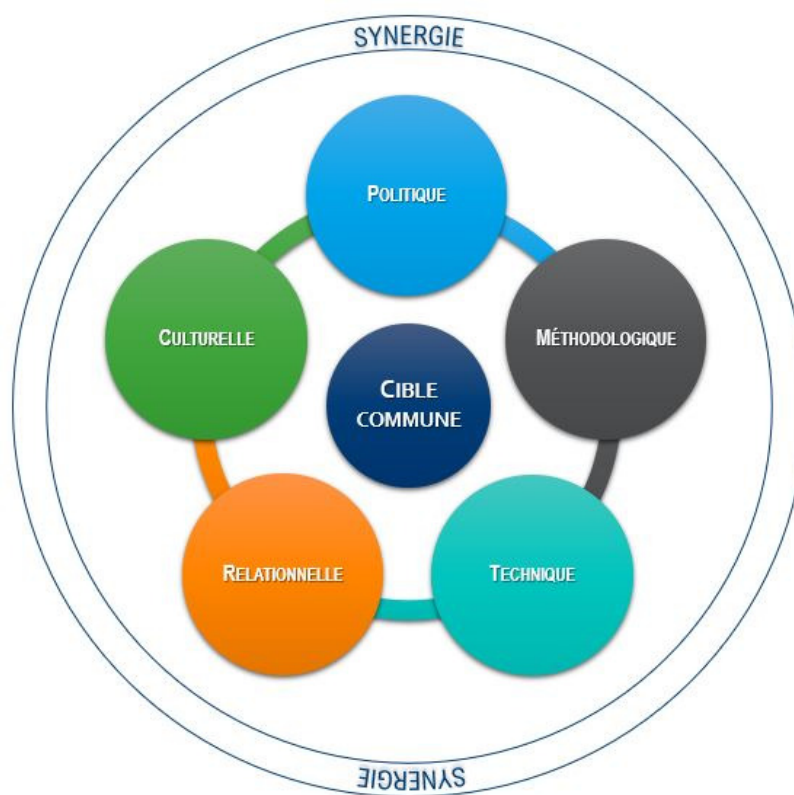
C'est par des travaux de concertation entre organisations de milieux Public, Privé et Pluriel que le modèle de système organisationnel équilibré de Yamashita et Spataro nous a été présenté. Il s'agit d'un modèle normatif qui présente les différentes composantes explorées, plus une, de façon holistique. Il nous apparaît donc que ce modèle se prête particulièrement bien au contexte étudié.

Dans leur ouvrage « débloquer » paru en 2009 (titre original : *Unstuck*, paru en 2004) Yamashita et Spataro présentent une vision systémique de l'organisation et des éléments à prendre en considération pour son équilibre. L'ouvrage, qui fait partie du corpus professionnel, est une version vulgarisée d'une vingtaine d'années de pratique et de recherches académiques portant sur le comportement organisationnel, le leadership et l'innovation. Il en résulte un modèle en cycle radial qui présente un système en équilibre de la stratégie, la structure, les mesures, les personnes et la culture autour d'une mission centrale. Ce modèle est lui-même inspiré des travaux de Nadler et Tushman sur la congruence en efficacité organisationnelle et sur le mémoire de Carly Fiorina, politicienne et femme d'affaire reconnue pour sa vision holistique. Ce modèle trouve sa pertinence dans le fait qu'il trouve écho à la fois dans la littérature sur l'économie sociale et dans celle sur la consultation, tel que démontré par la revue de la littérature du présent mémoire.

### 5.1.2 Adaptation du modèle au contexte de consultation en ÉS

La simplicité de l'intégration des composantes issues du modèle de Lescarbeau et al. (1996) dans le modèle de système organisationnel équilibré exprime selon nous à la fois l'aspect universel des composantes et la réalité systémique de la consultation. En effet, il s'agit d'avantage d'un choix de termes que d'un ajustement en soi, comme en témoigne la figure 6.

**FIGURE 5 – PROPOSITION DE MODÈLE INTÉGRÉ DE SYSTÈME ÉQUILIBRÉ EN CONSULTATION EN CONTEXTE D'ÉCONOMIE SOCIALE**



© Karine Belzile 2017

Ainsi, la cible commune, cœur des dynamiques de groupe et justification commerciale de la relation client-consultant, prend place au centre du schéma. Elle sera influencée et influencera à son tour les composantes technique, méthodologique, relationnelle, politique et culturelle de l'organisation. La composante culturelle, qui ne figure pas dans la grille d'analyse, fait ici référence à la culture organisationnelle du client, un élément pris en compte dans la littérature sur la relation-client en consultation (Nikilova & Devinney, 2012). Dans ce contexte

spécifique, il s'agit de l'articulation quotidienne des principes d'économie sociale et de sa mission, qu'ils soient équilibrés et sains ou non. Les différentes composantes interagissant les unes avec les autres de manière continue et simultanée, ces liens sont représentés par l'anneau. Il n'y a pas d'ordre particulier, chacune des composantes étant en interaction avec l'ensemble, en exprimant la nature systémique. La composante synergique, tel qu'il le sera détaillé plus tard, est ici perçue comme la résultante de l'interaction des autres éléments. Tel qu'il sera explicité plus loin, la notion de système implique cette notion d'interaction, les systèmes naturels n'étant pas fermés au monde extérieur. Il nous semblait cependant implicite que le modèle proposé fasse état de cette préoccupation constante des organisations d'économie sociale, tant dans leur relation d'affaire avec les consultants qu'en général.

## **5.2 La cible commune : au-delà du mandat**

Le mandat, explicité par l'offre de service et le contrat identifiant les livrables, est un point névralgique en consultation (Block, 2011). Il définit les limites de la relation d'affaire et sous-entend une compréhension de la situation du client et de son contexte pour être accepté ainsi que des compétences de la part du consultant. Cependant, la cible commune va au-delà des termes du contrat et de l'exactitude de l'interprétation du besoin du client de la part du consultant, comme la théorie de la dynamique des groupes l'explique (St-Arnaud, 1978). La cible commune dépasse la définition du livrable final et les objectifs individuels de part et d'autre. Elle constitue le point de ralliement du groupe, un but qui englobe la forme physique du livrable final aussi bien que l'impact désiré et constitue un point de repère pour le groupe, au point où l'indice de maturité qui la concerne vérifie sa priorisation (St-Arnaud, 2008). Dans le contexte de pratique qui nous intéresse, au-delà des similitudes avec l'entreprise traditionnelle, cela soulève des nuances notables, que ce soit en lien avec le besoin, avec l'évolution de cette cible ou avec la culture et le contexte dans lequel s'insère l'organisation cliente.



### 5.2.1 Économie sociale : Besoins d'entreprise et d'association

Sans exception, les clients et les consultants rencontrés ont fait mention d'au moins un élément associé à l'établissement du contrat lors de cette relation d'affaires (Block, 2011; Lescarbeau et al., 2003; Edgar Henry Schein, 1969). Les termes livrables, contrat, contact, benchmarking, prise du besoin, conversation et prise de réalité ont été utilisés. L'existence de besoins apparents et de besoins sous-jacents a été reconnue par les consultants, mais aussi par les clients, qui mentionnaient notamment aller chercher des consultants pour palier à un manque de compétences spécifiques, comme en témoignent Victoria et Catherine :

*« Souvent, les gens vont nous contacter, ils ont besoin de faire quelque chose de différent, mais ils ne savent pas c'est quoi et ne savent pas comment. »* (Victoria - Consultante)

*« On ne sait pas comment, c'est pour cette raison que nous faisons appel à quelqu'un. »* (Catherine – Gestionnaire ÉS)

Ce manque de compétence semble cependant être associé à la taille de l'organisation plus qu'à la nature des activités de celle-ci, ce que soulève Gilles, après plus de 20 ans à travailler avec les deux types d'organisation :

*« Dans plusieurs petites organisations il y a souvent une carence au niveau des compétences. On se retrouve avec un ou deux employés qui ont des charges de responsabilités très larges, donc forcément, ils se retrouvent par moment dans des zones d'incompétences. Ce qu'on observe également dans des PME. »* (Gilles - consultant)

Le fait de connaître le secteur de l'économie sociale est ainsi perçu comme un avantage, tant pour les consultants que les clients, qui y voient un élément de « fit » ou un besoin réduit d'explication et de traduction, comme en témoigne Nadine :

*« À chaque fois, il faut bien comprendre, et c'est là où on fait une grosse différence, dans la prise du besoin et dans la compréhension du mandat. Et de connaître le secteur et de comprendre le milieu, ça aide vraiment beaucoup ensuite à bien conseiller. »* (Nadine - Consultante)

Il semble donc que la nature particulière de l'économie sociale en consultation ne soit pas spécifiquement liée à la taille de ces organisations, qui sont pratiquement

toutes des PME (Chantier, 2000), mais plutôt à leur nature même. Ainsi, les mandats concernent régulièrement des aspects préventifs tels la planification de la croissance, la planification de la relève ou la planification stratégique plutôt que la résolution de problèmes liés aux fonctions économiques et de production.

Parmi les autres motifs invoqués pour aller chercher un tel soutien professionnel externe, notons la réponse aux demandes des bailleurs de fonds, les questions de gouvernance et de gestion collective, et le développement de compétences liées au volet entrepreneurial, qui sont des caractéristiques de la gestion en économie sociale reconnues dans la littérature (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004; Desforges, 1981). Samuel notait d'ailleurs à ce propos que la raison de l'intervention entre les organisations privées, publiques et plurielles « change parce que les intérêts ne sont pas les mêmes », ce qui n'empêche pas les organisations de l'économie sociale de devoir atteindre des objectifs de rentabilité, de rendement et d'efficacité. Cependant, le gain d'efficacité généré par l'intervention du consultant, fondement de la valeur ajoutée souvent associé à la consultation (Bourgoin, 2015), ne semble pas être aussi important dans l'établissement de la cible commune. Il est plutôt remplacé par la rencontre d'objectifs de réponse aux parties prenantes, par exemple des bailleurs de fonds ou des personnes ciblées par la mission de l'organisation, comme en témoigne Christine :

*« Mon rôle, souvent, a été de se souvenir de rappeler à mon client qui il sert, qui il désire servir. Des fois, le point de départ, c'est de te souvenir de qui tu sers. Et de s'assumer dans sa réalité. [...] une fois qu'on se souvient qui on sert, qui devrait être notre interlocuteur, il faut le replacer dans le centre de la conversation puis dresser les limites des compromis que tu vas faire à l'interne et avec ta propre personne aussi. » (Christine - Consultante)*

Parmi les autres éléments distinctifs, notons la participation du conseil d'administration dans la demande ou la validation de la proposition ou du contrat. La dynamique créée par la configuration directeur général – conseil d'administration (DG/CA) sera d'ailleurs analysée dans la section politique du présent chapitre.

### 5.2.2 La posture face au client à l'image du contexte d'intervention

Cependant, l'humilité démontrée par l'ensemble des consultants rencontrés face à l'expertise détenue par leurs clients est frappante. Face à l'école critique, les consultants faisant affaire sur une base régulière avec l'économie sociale semblent présenter un contrepoids à la tendance à l'emmurement dans une expertise opaque et hautaine. Bien que cet aspect soit en filigrane tout au long des entrevues, le terme humilité est utilisé par plus de la moitié des consultants rencontrés.

Ils se positionnent comme accompagnateurs et coaches, leur mandat consistant le plus souvent à encadrer un processus d'apprentissage ou à permettre l'émergence de solutions portées par le client. Suivant l'adage, les consultants rencontrés préfèrent globalement montrer à pêcher plutôt que de fournir le poisson. Victoria et Samuel expriment d'ailleurs clairement cet aspect :

*« Pour moi, les gens qui ont besoin de faire le diagnostic, ce sont les gens qui sont dans la salle. »* (Victoria - Consultante)

*« Mon travail, j'essaie de ne pas le faire comme un consultant pur qui viendrait donner la vérité, parce que je ne l'ai pas plus. Ils sont les experts de leur domaine. »*  
(Samuel - Consultant)

La recherche d'une relation d'affaire à long terme n'est pas mise de côté, mais s'articule plutôt autour de la confiance établie à travers le mandat et par la possibilité d'accompagner le client dans son cheminement à long terme vers l'amélioration de la rencontre de sa mission sociale. Cet aspect soulève des questions éthiques qui seront abordées plus loin dans ce chapitre.

### 5.2.3 Une cible commune en évolution

Concernant l'évolution de la cible commune à travers le mandat et la relation d'affaire, la présence systématique de points de validation a été mentionnée par trois des consultants rencontrés. Bien que trop de changement soit perçu comme mauvais pour la relation d'affaire puisqu'il génère un excédent de travail le plus souvent non rémunéré de la part du consultant et au sein de son organisation, l'approche par processus, plus flexible (Edgar Henry Schein, 1969), est préconisée. La dynamique évolutive avec le conseil d'administration est en partie responsable de cette

évolution, tout comme la validation par consultation ou prise en considération des bénéficiaires des activités de l'organisation. Quatre consultants rencontrés ont par ailleurs explicitement mentionné qu'un de leurs objectifs personnels par rapport aux mandats est de fournir un résultat ayant un impact positif concret sur l'organisation et non pas de présenter un rapport « tabletté » dont les réflexions resteront inutilisées par l'organisation. Il se dégage donc une acceptabilité de l'ambiguïté face à la forme concrète du livrable final, le mandat prenant a fortiori la forme d'un processus. Cela se traduit fortement dans le langage utilisé, tel que le démontrent Christine et Catherine :

*« Les moyens pour y arriver, et par ricochet les cibles, vont tendre à changer. Alors je suis constamment, tout dépendant de la durée du mandat, en reconfiguration, à repenser la trajectoire à prendre. Je les aide avec ça, je les aide avec le fait d'être à la table, d'être flexible, d'être souple ou agile avec ça. »* (Christine - Consultante)

*« Nous avons fait des plans d'action par la suite, nous les avons validés, nous avons fait des allers-retours, elle est venue dans notre conseil d'administration, parce que nous avons eu un conseil d'administration de gestion de crise pour discuter de comment nous nous sortirions de cette situation, comment nous allions nous re-stabiliser, nous repositionner et nous réorganiser pour la suite. »* (Catherine – gestionnaire ÉS)

#### **5.2.4 Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la cible commune**

Comme il a été exposé, l'établissement même de l'entente entre les organisations contractantes est donc fortement teinté par la nature particulière de l'économie sociale. De façon synthétique, notons :

- L'équilibre entre le volet associatif et le volet marchand comme motivation de la relation d'affaire, notamment des questions de gouvernance et de planification;
- La propension à la nature préventive du mandat;
- L'approche par processus ouvert et flexible;
- La dynamique de négociation et d'évaluation de l'offre impliquant plusieurs parties prenantes;
- La réalité organique de la cible commune;

- La posture d'humilité face à l'expertise du client dans la rencontre de sa mission et dans sa capacité à développer et à assimiler les moyens appropriés pour résoudre les problèmes auxquels il fait face.

Les travaux de Cruz Filho (2016) et de Vézina et Malo (2004; 2014) notamment, permettent de saisir la grande intrication des décisions, stratégiques et quotidiennes, à prendre en économie sociale. Il n'est donc pas surprenant que les gestionnaires de ces organisations fassent appel à un soutien externe et qu'ils cherchent des conseillers qui sachent prendre la pleine mesure de ces choix. Chaque mandat revêt donc une certaine complexité, et il nous apparaît que la cible commune, exprimée concrètement par l'offre de service puis le contrat, implique également un contrat social implicite quant au respect de la nature particulière de l'économie sociale et sa façon de s'exprimer par la mission et le fonctionnement de l'organisation.

L'humilité des consultants face à l'expertise présente dans les organisations clientes perçue tout au long des entretiens menés semble correspondre avec la prise de conscience de ceux-ci face à la complexité de cette réalité. Au-delà d'une association instinctive entre humilité et l'holisme présumé par les principes de l'économie sociale, nous percevons dans le discours de part et d'autre que le côtoiement, souvent prolongé, des consultants et des organisations a créé une prise de conscience mutuelle sur la complexité du travail de chacun. Cette prise de conscience s'exprimant notamment par cette posture d'humilité.

### **5.3 La méthodologie : Une adaptation sur le fond**

Comme l'a judicieusement formulé Pellegrinelli (2001), le travail de consultant ne se fait pas en vase clos, puisque « leurs interventions s'insèrent dans les cadres de référence existants, les croyances et les modèles d'engagement et d'action de leurs clients. » (Op.cit. : 351 ; traduction libre) Il met ainsi en lumière le rôle de médiateur du consultant et la co-construction de la réalité qui s'opèrent entre eux. Cette co-construction se charpente autour de l'alternance des interactions et des tensions entre la séparation et l'absorption des différents savoirs des deux parties. Dans le cadre de l'économie sociale, cette réalité semble prendre une 3<sup>e</sup> dimension, alors que la

réalité de l'organisation cliente s'articule autour de la réalité de groupe et d'une médiation entre le volet entrepreneurial et le volet associatif du côté du client, et du maniement de l'ambiguïté par le consultant.

### 5.3.1 La factualité du groupe comme modèle d'action

L'ensemble des entrevues a démontré l'évidence de la groupalité en économie sociale. Même lorsqu'il reste possible pour un consultant d'interagir presque exclusivement avec une personne-ressource unique dans l'exécution du mandat, il aura le plus souvent au moins une fois à faire face au conseil d'administration. Et en dehors de cette interaction, l'obligation légale de ces organisations à une vie démocratique implique de facto l'existence de dynamiques de groupe dans la décision et la mise en application des solutions retenues. La distinction avec l'entreprise privée se situe vraisemblablement dans l'improbabilité de mettre la groupalité de côté, comme l'expriment Gilles et Christine :

*« Je crois que la différence fondamentale est que nous travaillons beaucoup plus dans des dynamiques de groupes avec des COOP/OBNL qu'avec des entreprises privées » (Gilles - consultant)*

*« Là où j'interviens, c'est dans la gouvernance, dans le collectif, dans le faire ensemble, dans le groupe. » (Christine - Consultante)*

Cependant, le groupe, loin d'être considéré comme un obstacle absolu ou un simple état de fait, est perçu par plusieurs des consultants rencontrés comme un levier à l'engagement, comme en témoignent Érik et Christine :

*« Les principales forces, qui est à la fois un inconvénient, dépendant on parle de qui, c'est leur état de groupe. C'est le collectif qui a vraiment un effet levier. » (Érik – consultant et gestionnaire ÉS)*

*« Puis règle générale, il y a un rapport ou des recommandations qui sont déposées avec le groupe. Pas juste avec une personne, parce que je veux que ça vive. » (Christine - Consultante)*

La groupalité, qui est la justification de notre cadre d'analyse, n'est pas représentée en soi dans la littérature sur la consultation. Or, comme l'a précisé Gilles, elle peut également prendre place lors de mandats avec les entreprises privées. L'expérience

acquise en économie sociale pourrait donc être un terreau fertile à l'intégration des compétences qui y sont reliées dans l'éventail examiné par la littérature.

### **5.3.2 La congruence entre l'équilibre association-entreprise et le choix de l'approche**

Les données recueillies démontrent que l'existence simultanée des volets associatif et entrepreneurial en économie sociale influence l'approche du consultant. En effet, l'intervention dans ce contexte se fera en regard de l'ensemble des fonctions de l'organisation. Aux fonctions marchandes auxquelles la littérature sur la gestion d'entreprise fait référence, telles la gestion des ressources humaines, la commercialisation, la comptabilité et la finance, ces organisations doivent adjoindre la gouvernance, la gestion des bénévoles et bien plus. Il a été évoqué lors des entrevues la possibilité d'aller chercher un consultant typiquement privé pour les fonctions entrepreneuriales. Cependant, il ressort de l'ensemble du discours que même lors de l'intervention sur des sujets très concrets tels le coût de revient, les valeurs de l'organisation, sa mission et l'implication non financière des options ne sauraient être mises de côté des critères d'évaluation. Ainsi, l'approche choisie par le consultant doit couvrir à la fois les deux volets de l'organisation, ce que les exemples de Catherine et Érik rendent très concret :

*« Dans une PME tu as beaucoup de fonctions. Multiplie par deux pour une entreprise d'insertion. Tu as toutes les fonctions de la PME plus tu as toutes les fonctions de la gestion d'humains en développement, intervention, les contrats, les ententes, les politiques sociales, l'évolution, la représentation de tout cela, ta participation dans le milieu pour l'amélioration des conditions de vie, tu ne travailles pas en dessous d'une tente, il y a tellement de fonctions. » (Catherine – gestionnaire ÉS)*

*« J'oserais dire que la différence comme conseiller, comme consultant, c'est que ce n'est pas l'entreprise que tu accompagnes, c'est l'entreprise et ses co-proprétaires, ses membres. Il faut tenir compte de cet élément-là versus un autre type d'entreprise et je spécule, mais c'est plus facile de se concentrer sur l'analyse de l'entreprise et de son marché, de ses opérations, etc. » (Érik – consultant et gestionnaire ÉS)*

Au fil des entretiens, il nous est apparu que l'intervention en économie sociale est d'autant plus complexe que le consultant doit prendre en considération plus de fonctions, mais aussi leurs interactions dans la capacité de l'organisation à rencontrer sa mission. Cette sensibilité et cette capacité deviennent alors un avantage certain pour le consultant, comme l'expriment Maryna et Annabelle :

*« C'est un homme qui voulait vraiment permettre l'équilibre entre le communautaire et l'économie sociale parce que ça demande encore plus de rigueur et de finition pour être capable de se retrouver et devenir ce qu'on veut pour avoir les sous et être capable d'assumer sa mission mais d'être intelligent et raisonnable. »* (Maryna – Gestionnaire ÉS)

*« Si tu intervies sur le volet entrepreneurial, par exemple, sans avoir en tête toute la complexité du volet associatif, tu vas t'égarer. Tu vas gonfler la partie entrepreneuriale par rapport au volet associatif et ça va mener sur une pente dégénérative. »* (Annabelle – Consultante et gestionnaire ÉS)

### **5.3.3 Une approche bricolée autour du processus**

Face à cette complexité, l'ensemble des consultants rencontrés exprimaient une nette préférence pour l'approche par processus. Même s'ils conçoivent la possibilité d'une expertise ou d'un diagnostic, l'ensemble des personnes rencontrées préconisent l'approche par processus, le processus prenant parfois même plus de place que le résultat souhaité :

*« Une approche, un processus, c'est ça que je vais proposer à un client : voici une approche, voici un processus, une façon de faire, mais pas une solution. [...] On est très clairs sur notre approche, qui est une approche d'exploration et d'apprentissage. »* (Victoria - Consultante)

Au-delà de la définition qu'en a fait Schein en 1969, il semble que le processus dans le contexte de l'économie sociale vise notamment à ramener ou maintenir l'équilibre entre les volets de l'organisation, comme l'exprime Christine :

*« J'amène le groupe à se réapproprier et à se rappeler de ses pouvoirs, la latitude et l'étendue de leur pouvoir et de leurs rôles et responsabilités aussi. »* (Christine - Consultante)

La cohérence de l'approche par processus avec les principes d'économie sociale est nettement marquée, avec une quinzaine de mentions directes à travers les entretiens,



par la moitié des personnes rencontrées. Pour certains, la cohérence de l'approche avec les principes d'économie sociale est si fondamentale qu'elle dépasse même l'organisation ou le mandat et s'adresse carrément au fondement même des principes de l'économie sociale, à savoir une plus grande justice sociale et ce qui est nécessaire pour y parvenir. C'est le cas notamment de Josyane, Christine et Victoria :

*« Mais on n'utilise pas au quotidien le rappel du changement systémique, parce que ce n'est pas atteignable, l'organisme doit partir de son propre niveau pour améliorer ses pratiques. »* (Josyane – Consultante ÉS)

*« Qui va réellement regarder, cinq ans plus tard, les recommandations de la madame? C'est dans la prise de conscience personnelle et collective que je pense que les décisions se prennent, ou en tout cas je veux y croire. »* (Christine - Consultante)

*« La seule chose qu'on peut garantir à un client, c'est qu'ils vont apprendre quelque chose. »* (Victoria - Consultante)

Il en résulte un ensemble de modes de fonctionnement en « co », i.e. co-design, co-construction, prototypage, concertation et autres, qui nécessitent de la flexibilité et adaptabilité de part et d'autre, un espace aussi bien physique que mental et la possibilité de confrontation (exprimée par les expressions « test de la réalité », « validation terrain », possibilité de dire « les quatre vérités », « diplomatie » et « responsabilisation ») pour se produire de façon harmonieuse.

Ces approches ouvertes trouvent écho dans la notion de bricolage de Visscher (2006; 2010), caractérisées par un ensemble d'activités traditionnelles telles l'analyse, le design, la mise en œuvre, et l'évaluation, avec des activités expérimentales et des occupations politiques. Alors que ses travaux explorent l'entreprise privée, il est étonnant de constater comment ce bricolage, qui diffère grandement pour chaque démarche, est également la façon de fonctionner des consultants en économie sociale. La distinction avec l'intervention en entreprise privée se situe alors davantage sur la forme que sur le fond, la section suivante explorant les outils et techniques utilisés dans ce contexte spécifique d'intervention et venant mettre en perspective ce bricolage. En reprenant cette analogie, il est aisé d'illustrer que le

bricolage aura une forme et un résultat bien différent en fonction des outils avec lesquels il est exécuté.

#### **5.3.4 Le rôle : Anticonsultant, coach et dompteur d'ambiguïté**

Les consultants rencontrés ayant été invités à exprimer le rôle qu'ils jouent auprès de leurs clients d'économie sociale, la réponse a été très marquée des termes « accompagnateur » ou « coach ». Victoria y va même d'un extrême « anticonsultant » pour exprimer comment la façon de faire, mais aussi la motivation derrière l'acte du conseil, sont distantes par rapport à l'image répandue de ce qu'est un « consultant ». D'ailleurs, le désir de se différencier, voire se dissocier de cette image est forte, comme en témoigne l'intervention de Josyane :

*« On n'arrive pas avec une prescription, on ne leur dit pas "C'est ça que ça vous prend" Non, non, non, nous ne sommes pas des consultants, nous sommes des coaches. En principe, le coach, ce qu'il fait c'est qu'il accompagne le groupe à trouver SA bonne solution. »* (Josyane – Consultante et gestionnaire ÉS)

Cette forte propension vient corroborer les travaux de Dorioz (2012) qui, dans son mémoire sur la consultation en Social Business, avait décelé un certain « déni de consultation », caractérisé par le rejet du rôle, de l'identité et de la façon de faire traditionnellement associé à la consultation.

Tous ont mis l'accent sur les spécificités de l'intervention liées au contexte d'économie sociale et se posent globalement en tant que catalyseur, médiateur, accompagnateur ou expert des fonctions de l'économie sociale :

*« Notre métier c'est accompagner, avec des processus d'intelligence collective, des méthodes collaboratives, des pratiques collaboratives, et de l'auto-organisation. »*  
(Victoria - Consultante)

*« Voilà, c'est soutenir les organismes dans les transformations dans leurs façons de travailler. Souvent, je prends l'exemple de l'escalier pour expliquer qu'on les aide à monter une grosse marche, pour pouvoir faire un changement significatif. »*  
(Josyane – Consultante et gestionnaire ÉS)

*« Un consultant vient te consulter pour t'aider à atteindre tes objectifs. »* (Vladimir – Gestionnaire ÉS)

Lorsqu'ils présentaient une expertise technique pour expliquer leur rôle auprès de leur client, les consultants rencontrés l'exprimaient en termes de niche de marché et de spécificité développée par l'expérience, mais toujours liée directement avec leur domaine d'intervention :

*« Je te dirais que je vais une coche plus loin dans le développement statistique, les simulations, parce que souvent ils n'ont pas l'expertise à l'interne [pour développer des indicateurs spécifiques pour des tableaux de bord intégrés à leur mission] et ça ne vaut pas la peine pour les niveaux dont ils ont besoin. » (Samuel - Consultant)*

*« On a développé des façons de faire. Par exemple, une des grandes forces pour un organisme, c'est d'être capable d'expliquer qui il est. [Ce service-là], on est les seuls à être capable de faire ça vraiment. » (Nadine - Consultante)*

Le rôle d'intermédiaire entre les gestionnaires et le conseil d'administration, une situation propre à la réalité de l'économie sociale, a aussi été mentionné à cinq (5) reprises, tant par des clients que par des consultants. Cette situation sera explorée plus spécifiquement dans la section « politique » du présent chapitre.

Les données recueillies par l'étude semblent donc corroborer les rôles associés au consultant dans les perspectives constructivistes, à savoir un « irritant », un « marchand de sens » ou un « porteur d'idées, de vocabulaires et de modèles interprétatifs » (Czarniawska & Mazza, 2012). L'approche en mode « co » expliquée précédemment, qui sous-entend le côté volontaire et participatif du client, est également clairement exprimée dans plusieurs entretiens. Cependant, ce qui semble se dessiner en filigrane des entretiens, c'est que cette co-construction, puisqu'elle se fait dans un processus ouvert, tend davantage vers le rôle d'agent liminoïdant expliqué dans la revue de la littérature. Il dépasserait donc le rôle de médiateur amené par Pellegrinelli (2002). La notion de « dompteur d'incertitude » (à savoir équilibrer la réduction et la génération de différentes incertitudes selon les besoins du mandat) de Perner et Werr (2013) image très bien les subtilités des approches préconisées par les consultants rencontrés. Il évoque notamment les quatre postures possibles du client face aux incertitudes amenées par le consultant, à savoir le contrôle, l'instrumentalisation, la confiance et l'ambivalence. Afin que l'état liminoïde créé par le consultant puisse permettre la mise en place de solutions

en concordance avec la mission de l'organisation et ses objectifs, celui-ci doit mettre en relation un consultant qui maîtrise cette méthodologie et un client confiant. Toute autre combinaison semble vouée à l'échec. Il serait par ailleurs intéressant d'explorer de quelle façon la posture du client et la capacité du consultant à « dompter l'incertitude ».

### **5.3.5 La formation : une actualisation plus que nécessaire (Émergente)**

Bien que la formation ne faisait pas partie des thèmes explorés par la grille, elle a été exprimée de façon très importante par plusieurs des personnes rencontrées. Nous la présentons dans cette section puisque nous considérons que la formation dicte grandement les choix méthodologiques du consultant. Toute maîtrise des méthodes et des outils qu'elles utilisent ne saurait être dissociée de l'apprentissage qu'ils nécessitent. Or, bien que ce sujet ne fasse pas partie de la grille d'analyse originale, la force avec laquelle il a émergé nous oblige à y porter une attention particulière. En effet, l'ensemble des intervenants rencontré ont mentionné la faiblesse de la préparation à l'administration et au conseil en économie sociale. Comme l'exprime clairement Solange :

*« Les gens qui veulent entendre parler de l'entrepreneuriat social peuvent trouver des places, mais quelqu'un qui ne connaît pas ça et que ce serait juste le fun, il ne saura même pas que ça existe. » (Solange - Consultante)*

Les intervenants provenant des sciences sociales ont aussi précisé ne pas avoir eu de préparation à la réalité de gestion implicite dans toute organisation, qu'elle soit à vocation sociale ou lucrative :

*« Une des pistes, c'est qu'à l'école, ceux qui étudient en administration, ils ne voient pas ce modèle de gestion donc ils ne l'abordent jamais. Ça devient donc compliqué pour eux, ils apprennent "sur le tas" et apprendre ainsi [n'est pas aisé], surtout quand tu es une OBNL marchande, où les cadres de références ne sont pas formels. » (Annabelle – Consultante)*

Alors bien qu'il existe des programmes spécialisés dans ces questions, et que leur augmentation en nombre aussi bien qu'en proportion d'inscription soit réelle, il

semble que les notions croisant les réalités de l'économie sociale et de la gestion soient peu, voire aucunement abordées. Sans exception, les intervenants rencontrés provenant des écoles de commerce ou de droit ont précisé qu'il aurait été plus que justifié de mentionner, dans les cours de base, l'existence même de cadres entourant la pratique des coopératives et des OBNL, soit la Loi des coopératives et la 3e partie de la Loi sur les compagnies au Québec. Les intervenants provenant des sciences sociales ont quant à eux exprimé l'absence de notions de gestion dans l'ensemble de leur cursus, un peu comme si le parcours d'intervenant ne pouvait mener à la gestion ou que la gestion ne pouvait prendre en compte les notions de sciences sociales associées aux principes d'économie sociale. Or, les travaux de Cottin-Marx (2017) démontrent l'existence de ces deux parcours-type pour les conseillers en économie sociale. L'actualité de notions croisées est donc particulièrement d'actualité.

Cependant, la question du niveau minimal d'information amené par le cursus a également été soulevée. Dans l'ensemble, ils conviennent que la présentation des particularités de l'économie sociale dans les cours liés à la gestion et des notions de gestion dans les cours doit aller au-delà de la simple mention et permettre l'intégration des compétences qui en découlent. Les intervenants ont fortement critiqué la formation telle qu'elle est proposée aujourd'hui :

*« Ils vont le nommer, que c'est une forme juridique différente, quand le professeur a vraiment fait sa job à savoir qu' "il existe d'autres formes juridiques". Ils vont en dire 5 lignes, et dire que c'est Desjardins et la coop des amis de la nature. That's it, ils ne parleront pas de la distinction, ils ne parleront pas du levier que ça peut donner, bref ils vont tellement la simplifier et la synthétiser que ça va perdre son sens. » (Érik – Consultant et gestionnaire ÉS)*

*« Pour moi, c'est comment passer de "command & control" à autre chose, à auto-organisation et intelligence collective. Le modèle de "command and control", c'est rendu dans le compost, ça n'a plus rapport et c'est encore enseigné. Si tu prends un pas de recul, les gens qui sont dans les universités, qui sont en train d'enseigner ces matières-là, eux sont dans quelle sorte de structure? Ils sont dans une structure "command and control", "publish or perish". C'est comme une structure basée sur l'expertise, sur le chain of command. Peut-être qu'ils veulent se croire des freethinkers parce que c'est de l'académie, mais ils sont pognés dans une structure*

*super hiérarchique. Il y a encore une fois une dissonance. » (Victoria – consultante et gestionnaire ÉS)*

Le côtoiement, tel qu'il a été abordé dans la section cible commune de ce chapitre, semble le moyen tangible le plus courant pour acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de la gestion et du conseil en économie sociale, à quelques exceptions près. Or ces compétences peuvent s'apprendre et sont suffisamment courantes, spécifiques et pertinentes à la pratique pour justifier une place dans les cursus académiques généraux. D'ailleurs, Érik mentionnait qu'il y avait actuellement un fossé entre les intentions de promotion du modèle coopératif chez les jeunes, par l'existence notamment de programmes comme Jeune COOP dans les écoles secondaires, avec la présence de ces notions dans les programmes post-secondaires génériques. Il semble donc qu'après une introduction offerte à grand renfort de subventions et d'effort terrain, le sujet de l'économie sociale reste lettre morte dans la plupart des parcours académiques.

Or, comme l'expliquera la section suivante de ce chapitre, la professionnalisation est une réalité en économie sociale tout comme dans l'ensemble du milieu communautaire, et faire fi de cette réalité dans la préparation des futurs employés et gestionnaires porte atteinte au fondement même de l'identité de l'économie sociale. Peut-être portés par une vision systémique qui va de pair avec les principes et les réalités holistiques et systémiques caractéristiques de l'économie sociale, trois (3) des consultants rencontrés ont mentionné que cette lacune fondamentale ne touche pas uniquement les concepts de l'économie sociale, mais que cette compartimentation des apprentissages est symptomatique d'un problème systémique plus large de surspécialisation, ou, comme le présente Solange :

*« C'est comme la médecine qui n'a pas de cours de psychologie. Ce sont des lacunes fondamentales. » (Solange – Consultante et Gestionnaire ÉS)*

La littérature a démontré l'importance des études universitaires dans la profession de consultant et les glissements que l'expertise basée uniquement sur la théorie peut apporter pour la consultation (Engwall, 2012). Cela constitue en soi un avertissement dirigé vers les écoles de commerce et les établissements post-secondaires offrant des cursus d'administration à présenter le spectre le plus large

possible des réalités de gestion existants afin de préparer les étudiants à la pratique et à la praxis. Dans la complexité du monde d'aujourd'hui, avec la montée en popularité de concepts tels la responsabilité sociale de l'entreprise, le développement durable, la gestion horizontale, la gestion par objectifs et la multiplication des gestions dites innovantes ou humaines, pour ne nommer que ceux-là, le besoin d'actualisation des cursus est même accentué. La grande variété et la qualité des différents travaux des dernières décennies sur les différents concepts de l'économie sociale nous porte à croire que l'intégration des notions spécifiques à l'économie sociale dans les cursus post-secondaires est non seulement possible ou souhaitable, mais fondamentale.

### **5.3.6 Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la méthodologie**

La composante méthodologie présente donc des caractéristiques propres fortes en contexte d'économie sociale. De façon synthétique, notons :

- L'influence très forte de l'état de groupe en économie sociale comme levier à l'approche choisie, tant sur la forme que sur le fond ;
- Le lien direct entre les approches préconisées et la complexité de l'équilibre entre les volets associatif et entrepreneurial distinctif à l'économie sociale, l'expertise concernant la complexité de l'organisation et la capacité à répondre à la mission étant intrinsèquement reconnus par les consultants ;
- La nette préférence pour l'approche par processus, où la raison d'être de celui-ci est la prise de pouvoir par le client dans l'atteinte de ses objectifs et où l'ambiguïté est utilisée comme moteur du travail de consultant ;
- Le désir ardent des consultants en économie sociale de se distinguer de l'image répandue et véhiculée de ce qui définit le travail de consultant, corroborant la ;
- Une formation majoritairement en inadéquation avec l'actualité des réalités de gestion et de conseil en économie sociale.

Si Bourgoin (2015) explique le travail du consultant pas l'analogie de l'équilibriste, il semble que le travail de consultant en économie sociale ressemble à celui d'un artiste circassien de planche d'équilibre, devant contrebalancer son intervention à 360 degrés entre les différentes parties prenantes impliquées, la double identité de son client et sa poste face à celui-ci. Au-delà des outils avec lesquels il doit jongler,

tel qu'il sera explicité dans la prochaine section, le consultant en économie sociale doit jouer de finesse dans son approche afin que celle-ci soit en concordance avec les façons de faire de son client tout en lui permettant d'atteindre la cible commune.

#### **5.4 La technique : outils, langage et expertise spécifiques**

La recherche démontre que la compétence générale d'utilisation des outils correspond à ce qu'on attend de tout consultant, même en contexte d'économie sociale. La littérature révèle l'utilisation des outils et la constante mise à jour les concernant par le consultant comme des compétences transversales dans le domaine, et les données recueillies le démontre également pour l'économie sociale. Que cette expertise soit acquise sur le terrain ou par côtoiement, le consultant en économie sociale doit être en mesure d'adapter les outils au contexte spécifique de l'organisation.

Cependant, le catalogue d'outils disponible au consultant en économie sociale comprend des outils génériques utilisables, des outils qu'il doit adapter au contexte ÉS et des outils spécifiques. La maîtrise du consultant de ces outils sera d'autant plus aidante à l'organisation cliente que celle-ci évolue actuellement à travers différentes tendances fortes telles la professionnalisation et la mesure de l'impact, fortement encouragées par l'écosystème dans lequel elles évoluent et où se côtoient les logiques privées et publiques.

Comme il a été exprimé dans la littérature (Lalonde et al. 2015, Hagemeyer, 2007), le travail du consultant en est un choix et ce choix a un lien direct avec le professionnalisme et l'intégrité de celui-ci. Or ce choix renvoie à une idée courante sur la neutralité des outils. On conçoit donc que s'il faut faire un choix, c'est qu'il y a des différences entre les outils, que ceux-ci viennent avec une charge. Dans le contexte particulier observé par cette étude, on conçoit que les outils possèdent une charge de valeur, qu'ils ne sont pas neutres (Fabre et al., 2014) et qu'un outil développé dans un contexte d'entreprise privée va inévitablement emporter avec lui une part du paradigme de son univers d'origine. Le fait de transporter un outil d'un univers à l'autre peut donc, s'il n'est pas énoncé et traité de façon adéquate, engendrer des tensions auxquelles le consultant ou l'organisation cliente devront



éventuellement faire face. Une connaissance d'outils forgés à partir de ces deux paradigmes ainsi que la conscience de cet état de fait sont donc des aptitudes qu'un consultant en économie sociale devrait viser à développer afin d'affiner le choix des outils présentés dans le cadre de ses mandats.

#### **5.4.1 Expertise caractéristique : l'animation de groupe**

Absente de la littérature sur les compétences attendues du consultant, l'animation de groupe a été soulevée de façon tacite ou implicite par la totalité des consultants rencontrés. Même lorsqu'ils abordent la question par la négative et précisent que la dynamique un-à-un est une possibilité, les exemples donnés témoignent de l'existence systématique de rencontres de groupe. Que ce soit pour des séances d'idéation, pour les présentations au conseil d'administration ou pour le travail en comité, les compétences en animation sont soulignées comme faisant partie du catalogue que doit posséder un consultant en économie sociale. Cela n'étonne guère après avoir établi la groupalité comme qualité de l'économie sociale, mais tranche avec la littérature. Nous concevons également que cette réalité ne saurait se limiter au seul domaine de l'économie sociale.

#### **5.4.2 Outils, mesures et modèles spécifiques : récupération, adaptation et écrémage**

Les données recueillies démontrent clairement que le catalogue d'outils et de techniques que le consultant en économie sociale doit utiliser présente des caractéristiques propres à ce contexte d'intervention. En effet, si certains outils génériques tels le FFOM (Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces) peut être utilisé tel quel, une grande majorité de ceux-ci doivent être adaptés non pas au contexte de l'organisation, mais à l'ensemble du concept d'économie sociale, le plus souvent pour y intégrer les notions de gouvernance ou d'équilibre association-entreprise. Les termes « redressement », « taponnage », « travestir », « adaptation », « amendements », « internalisation », « coltailage » et « mashup », utilisés pour exprimer cette réalité, témoignent du spectre de l'importance des ajustements nécessaires. Cette réalité de récupération et de contextualisation des outils se reflète à travers le discours de plusieurs consultants :

*« Une organisation reste une organisation, peu importe qu'elle soit de nature privée ou OBNL, donc les outils de travail vont être les mêmes, mais pas la façon de les utiliser. »* (Gilles - Consultant)

*« Je ne m'enfarge pas dans pureté des modèles, je suis "completely blasphemous". »* (Victoria - Consultante)

*« Il faut les travestir quotidiennement. On réussit, mais ils ne sont pas adaptés d'entrée de jeu. »* (Solange – Consultante et gestionnaire ÉS)

Une réalité dont la pleine mesure ne semble pas toujours considérée par les organisations clientes, comme en témoigne Vladimir :

*« Un bon consultant n'a pas besoin de réinventer la roue, il est capable d'utiliser des outils déjà existants et les adapter à l'organisation [...] J'appelle ça l'art du "jongleur-consultant". »* (Vladimir – Gestionnaire ÉS)

Trois (3) des consultants rencontrés ont notamment mis en perspective une dimension qui n'est pas prise en compte dans la plupart des outils et qui teinte grandement le travail des organisations, que ce soit fait de façon conscience ou non par le consultant. La contextualisation d'outils conçus pour l'entreprise amène souvent avec elle la logique descendante (« top-down »), qui peut créer une dissonance avec la volonté d'innover ou d'avoir une gouvernance ascendante (« bottom-up ») ou horizontale, en consonance avec la logique de reprise du pouvoir qui caractérise l'économie sociale. La tradition de direction et de contrôle hiérarchique propre au management en entreprise confronte donc par la forme le fond recherché par ces organisations, ce que Victoria exprime ouvertement :

*« Deux trois grandes faiblesses que je vois, c'est je pense qu'on a emprunté des modèles de comment se structurer qui viennent du top-down, du command and control. »* (Victoria – Consultante et gestionnaire ÉS)

Même en reconnaissant l'apport du contrôle en matière de « création d'ordre » (Chiapello, 1996), les moyens utilisés par les organisations d'économie sociale et les personnes qui les accompagnent ouvrent la porte à une remise en question les dimensions des modes de contrôle, à savoir qui contrôle, que quoi s'exerce le contrôle, l'attitude du contrôlé, le moment du contrôle, son processus et ses moyens. Comme les sections sur la vie démocratique et la mesure d'impact de ce mémoire

l'expriment, le contrôle en économie sociale est perçu différemment de l'entreprise classique, et l'utilisation d'outils créés à partir de cette logique semble créer une tension lors de son utilisation.

L'étude met également en lumière la forte croissance des outils spécifiques à l'économie sociale au cours des dernières décennies. Plusieurs organisations et institutions à travers le monde s'affairent actuellement à créer des outils fondés dans les logiques de l'économie sociale, dont plusieurs ne sauraient être utilisés tels quels dans l'entreprise classique. Cette effervescence est même comparée à l'âge d'or des modèles de management que furent les décennies 1940 à 1960 dans l'entreprise traditionnelle. Le nombre d'outils spécifiques dépasserait même actuellement la capacité des praticiens à en prendre connaissance. Selon toute vraisemblance, un écrémage naturel aura lieu au cours des prochaines décennies, conservant les modèles les plus pertinents et simples et leur permettant de se peaufiner. Certaines organisations d'envergure commencent même à arrimer leur modèle d'affaire autour de ces outils, comme c'est le cas pour Innoweave au Canada ou Bridgespan aux États-Unis. L'existence de produits financiers spécifiques à l'économie sociale laisse également croire que cette tendance à la différenciation des outils est bien plus qu'une mode. La section sur la mesure d'impact sociale explorera cet aspect plus spécifiquement.

### **5.4.3 La professionnalisation en ÉS et l'impact sur l'expertise**

De concourt avec l'émergence grandissante d'outils, la professionnalisation du secteur a également été soulevée par trois (3) intervenants. Perçue comme un mal nécessaire, il s'agit d'une nouvelle dynamique avec laquelle les organisations doivent composer, peu importe leur secteur d'activité :

*« Je pense que s'ils le cherchent [la professionnalisation], c'est qu'ils sont à une étape où ils en ont besoin. Simple de même. À un moment donné, la gestion par comité, de gens qui viennent uniquement pour faire de l'hyperbole, à cause de leur valeur et parce que c'est une bonne idée, il y a une limite à la capacité de ce groupe-là. Il y a souvent eu des groupes qui étaient remplis de bonnes volontés, mais qui avaient des limites très réelles d'arriver à leurs ambitions. » (Christine – Consultante et gestionnaire ÉS)*

Eynaud et Mouray (2012) ont par ailleurs démontré que cette professionnalisation, loin d'être une mort annoncée pour les associations sociales, peut servir de levier face aux financeurs. De plus, elle « ne se traduit pas par une volonté collective d'adopter un management et une identité proche du modèle d'entreprise, [y allant même d'un] refus de se conformer à ce modèle associé au risque de devenir à terme un simple sous-traitant de l'action des pouvoirs publics ». Cette perspective jette cependant une lumière sur le rôle de gardien des principes d'économie sociale que peut tenir le consultant qui intervient avec une organisation dont les gestionnaires sont issus de la logique privée, soit par formation, soit par expérience.

#### **5.4.4 Le langage commun : termes, définitions et galvaudages**

Les données recueillies témoignent également du galvaudage et de la récupération de termes, que ce soit des termes du domaine social par l'entreprise ou inversement. Cette récupération, à force de raccourcis et possiblement par manque de référentiels, tend souvent vers le galvaudage. Les concepts de développement durable, de responsabilité sociale, d'innovation sociale et de « social washing » en témoignent. D'ailleurs, la dégradation de la précision de l'évocation des termes associés à l'univers social due à la reprise bancaire dans la logique de l'entreprise appelle à une reprise de possession du sens exact des termes, tout comme à la création de néologismes forts, positifs et précis qui pourraient difficilement être récupérés au bénéfice de l'entreprise privée.

Dans cet univers où les acronymes sont courants, le réflexe de traduction semble bien imbriqué dans la pratique de la consultation, comme en témoignent Annabelle, Vladimir et Nadine :

*« Il y avait des efforts majeurs à faire pour venir établir ces connotations, ces définitions. Je te dirais que c'est presque toujours à faire, au moins de bien comprendre leurs référentiels. C'est naturel. Quand nous arrivons dans une organisation, nous les écoutons parler, il y a un vocabulaire qui est présent, des fois il est tellement différent. [...] Je viens spécifier mon référentiel pour qu'on s'accroche aux mêmes concepts. » (Annabelle - Consultante)*

*« Il ne faut pas avoir peur de ne pas être à jour sur tous les termes. » (Vladimir – Gestionnaire ÉS)*

*« Tu ne peux pas te contenter de penser que tu les as bien compris, il faut aller valider. » (Nadine - Consultante)*

Bien qu'il s'agisse d'un élément fondamental de toute communication entre des individus, le sens des termes choisis prend ici une certaine importance puisqu'il s'agit de coconstruire une réalité où s'enchevêtrent un ensemble de tensions propres à l'économie sociale (Smith, Gonin, & Besharov, 2013). Ne pas prendre le temps de valider le sens des termes utilisés peut donc avoir des impacts importants sur le mandat, a fortiori s'il implique un élément de développement de compétences.

#### **5.4.5 La mesure d'impact : l'incommensurable obsession (Émergente)**

Bien que la mesure d'impact ne fasse pas l'objet de la présente recherche, elle a été exprimée de façon très importante par plusieurs des personnes rencontrées. Nous la présentons dans cette section puisque nous considérons qu'il s'agit d'un outil et d'une expertise propre à l'économie sociale qui a pris de l'importance et à laquelle un nombre grandissant d'organisations sont contraints de se conformer, sans égard au niveau de cristallisation et de résonance actuel de cet outil. Parmi les outils et techniques évoqués lors des entretiens, la mesure de l'impact social a soulevé un nombre important de questionnement et de critiques. Déjà, Josyane soulève la difficulté actuelle à la définir clairement :

*« Donc c'est l'effet qui est produit suite à une action. Pour nous, si on en reste seulement à transformation ou changement, on peut changer les affaires en continu, mais ça ne va pas nécessairement améliorer le résultat en bout de piste. En anglais, quand on utilise le mot impact, on utilise aussi beaucoup les mots "output" et "outcomes" qui sont magnifiques en anglais, mais en français, output c'est résultat et outcomes, c'est résultats. Alors c'est difficile à traduire. » (Josyane – Consultante et gestionnaire ÉS)*

Ogien (2010) soulève d'ailleurs la complexité de trouver des indicateurs chiffrés qui satisfassent les exigences de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la création et l'utilisation de ceux-ci. En effet, la quantification peut être appréhendée par la rationalisation de la réalité qu'elle recherche, mais aussi par la réalité qu'elle

créée. Mesurer, c'est faire exister. Samuel, statisticien, note justement ce point névralgique : « si on mesure une chose, il y a quatre affaires qu'on manque ».

Huaccho, Huatuco et Mouchamps (2014) expriment par ailleurs l'inadéquation des outils utilisés à l'heure actuelle pour prendre la pleine mesure de l'impact social, puisqu'il s'inscrit dans la durée, dans les changements individuels profonds et dans les répercussions sociales qu'ils amènent. Il nous semble cependant que la question qui se pose actuellement face à ces outils n'est pas l'incommensurabilité de la mesure, mais l'unité de mesure elle-même. En tentant de ramener la mesure d'impact social à l'échelle de l'organisation afin qu'elle puisse justifier ses actions auprès de financeurs et du public, qui n'est souvent pas ou peu familier avec les concepts mêmes d'impact social et d'économie sociale, l'exercice ne serait pas, pour paraphraser Huaccho, Huatuco et Mouchamps, de peser un éléphant avec une balance de cuisine, mais plutôt de tenter de le peser avec un thermomètre. Les dimensions de l'impact social et des interactions rendent donc compte de la complexité du chiffre en économie sociale, ce qui affecter sans aucun doute le travail des gestionnaires, et in extenso, celui des personnes qui les conseillent.

#### **5.4.6 Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la technique**

La composante technique présente donc des caractéristiques propres fortes en contexte d'économie sociale. De façon synthétique, notons :

- L'animation de groupe comme compétence clé dans le travail du consultant ;
- La récupération et l'adaptation d'outils associés au management classique, mais aussi l'existence d'un catalogue d'outils spécifiques de plus en plus imposant et efficace ;
- La professionnalisation de l'économie sociale comme levier potentiel d'intervention ;
- La constante nécessité de s'assurer du sens donné aux termes et aux concepts utilisés dans la pratique du service-conseil afin de limiter les galvaudages et récupérations bancales ;
- La mesure d'impact comme concept actuellement difficilement quantifiable, qui constitue à l'heure actuelle un défi tant sur le fond que sur la forme pour les gestionnaires et les consultants en économie sociale.

La relative jeunesse de plusieurs aspects techniques liés à la consultation en économie sociale explicités au fil des entrevues, par analogie avec la maturité des

outils généraux de la gestion en entreprise privée nous fait considérer la pression qui est exercée sur ce domaine d'intervention. En effet, l'habitude des techniques dans l'entreprise, leur acceptation et l'écrémage qui a permis de ne conserver que les plus simples et pertinents crée une comparaison de pratiques qui n'est pas à l'avantage des organisations de l'économie sociale. En effet, les outils récents qui tiennent compte de la complexité de l'économie sociale en sont encore à se solidifier et ne sont pas aussi largement diffusés que les outils de gestion liés à la logique de l'entreprise. L'incapacité à bien saisir cette complexité de la part de plusieurs acteurs de l'écosystème entourant les organisations d'économie sociale, que ce soient les fonctionnaires, les financeurs ou les parties prenantes, fait en sorte que ces organisations se font demander de sursimplifier l'ampleur du travail accompli et encore à accomplir dans le cadre de leurs activités. Cette sursimplification pourrait aller jusqu'à compromettre l'exercice de la mission de certaines organisations, notamment en augmentant de façon indue la charge de travail nécessaire à la production de chiffres dont la représentativité ou la portée ne sauraient rendre justice au travail accompli ni faciliter la prise de décision, qui sont deux des objectifs fondamentaux de la production du chiffre en organisation.

## **5.5 Le relationnel : « co » et incarnation**

Filigrane dans la fibre des rapports entre les organisations clientes et les consultants, la composante relationnelle est à la fois objet et sujet de cette relation d'affaire. La littérature sur la relation client-consultant se compose de plusieurs centaines de textes et il serait facile de se perdre dans les méandres d'un tel aspect. La présente recherche se concentre cependant sur les principaux éléments de concordance et de dissemblance caractéristiques au contexte d'intervention qu'est l'organisation d'économie sociale, à savoir l'incarnation des principes chez le consultant, les proximités, la confiance, la temporalité et les préjugés présents.

### **5.5.1 L'incarnation des principes, la proximité et la confiance qui en découlent**

Bien que le fait qu'il s'agisse d'une relation d'affaire basée sur le service sous-entend une adéquation (fit) minimale entre le consultant et son client, la convergence

des valeurs semble prendre ici une place prépondérante. En effet, elle est explicitement considérée comme fondamentale par deux des clients rencontrés :

*« J'avais déjà travaillé avec des consultants qui ne comprennent pas les compagnies d'économie sociale ou qui ont travaillé avec seulement une entreprise d'économie sociale, ils pensent tout connaître, mais l'étape des valeurs est très différente. » (Catherine – Gestionnaire ÉS)*

*« Je pense qu'il faut avoir une convergence de valeurs [...] Le fait qu'on entende bien la proposition sociale, qu'on soit spécialistes de ça et que ce soit ça qu'on veuille, les organisations reconnaissent ça et comprennent qu'on est des partenaires et ça change pas mal la donne. [...] de la base d'une relation bien concertée sur nos valeurs, sur notre fin, sur notre usage, sur notre volonté d'agir. À la limite, se l'avouer qu'on veut tous changer le monde, c'est correct. » (Solange – Gestionnaire ÉS)*

Cet aspect se manifeste du côté des consultants dans la manière dont ils expliquent la valeur ajoutée qu'ils proposent. La convergence des valeurs, un grand respect pour le travail accompli par ces organisations, ainsi que la volonté de fonctionner de la façon la plus transparente ou similaire possible avec eux ne sont que quelques-uns des moyens détournés utilisés par les consultants rencontrés pour exprimer leur propre convergence avec les valeurs d'économie sociale.

Cette proximité de valeurs s'exprime également dans un désir de proximité physique et fonctionnelle entre les deux parties impliquées, par exemple le désir de faire partie momentanément de l'équipe, la possibilité de travailler les mandats à partir des locaux de l'organisation cliente plutôt qu'à distance, le désir de comprendre l'organisation dans son essence ou de ne faire qu'un avec elle :

*« Ce sont vraiment des individus avec des individus. Quand tu rentres chez-nous, tu vas faire partie de notre famille, on va t'aider, on ne va pas compter les heures. Ben oui on les compte, mais pas comme un bureau d'avocats où t'es comme en consultation avec un meter. » (NadineConsultante)*

*« Si un consultant veut être ici à tous les mois, on lui offre un bureau. On préfère cette alternative en fait. On veut qu'un consultant soit vu et reconnu dans l'équipe. » (Vladimir – Gestionnaire ÉS)*



Comme toutes les autres relations de services, une inégalité de professionnalisme ou d'adéquation est possible, le succès de toutes les relations ne pouvant être prédit de prime abord, mais elle ne semble pas être une tendance lourde dans le milieu. Le principe de « co » qui habite la pratique du conseil en économie sociale semble également teinter la relation et la profondeur du lien qui se tisse entre les consultants et leurs clients dans ce contexte spécifique. Les consultants rencontrés parlent alors de coévolution, de coconstruction et de partenariat avec leurs clients. Dans un contexte où le client lui-même peut expérimenter la difficulté de maintenir un lien fort à l'intérieur de son organisation lorsque celle-ci est en croissance, celui-ci reste au cœur de la relation d'affaire, mais dépasse les motivations attribuées au consultant dans l'école critique (Nikilova & Devinney, 2012), à savoir la création d'impression en surface plus que l'aide réelle.

D'ailleurs, la confiance semble jouer un rôle notable et à double sens dans l'établissement du lien et la proximité accordée dans la relation avec le consultant, comme en témoignent Christine et Catherine :

*« On pense à nous et ceux avec qui on travaille parce qu'au final, à chaque jour il va falloir que je te regarde dans les yeux plus qu'avec la personne avec qui je vais négocier par la suite. La tendance est à venir à un point d'entente, un point de compromis, pour ensuite voir à l'externe va miroiter. »* (Christine – Consultante et Gestionnaire ÉS)

*« Nous avons une fidélité [...] Elle nous connaît par cœur [...] Nous pensions tous qu'à chaque rencontre c'était notre tour de se faire mettre au défi par elle. Mais c'était payant. Je pense que lorsqu'on traverse des moments difficiles, il y a tous les aspects émotifs et on est moins objectifs. »* (Catherine – Gestionnaire ÉS)

La confiance semble jouer un rôle important dans la création du lien entre le client et le consultant, comme le démontre clairement la littérature sur le sujet. Les données recueillies par l'étude corroborent les travaux de Nikolova (2014) sur l'importance de la confiance dans la relation client-consultant, mais aussi sur le processus de construction de la confiance, « basé sur l'énonciation des compétences et de l'intégrité, la démonstration de la bienveillance et la création d'un lien émotionnel entre le client et le consultant. » (Traduction libre) Bien que cette réalité corresponde

de façon générale à la pratique de la consultation, il a été démontré précédemment dans les sections méthodologiques et relationnelles de ce chapitre que les compétences sont exprimées selon des codes propres dans le cadre du service-conseil en économie sociale.

### **5.5.2 Une temporalité caractéristique au contexte d'intervention**

La temporalité des organisations d'économie sociale, et donc in extenso de la relation des consultants avec elles, transparaît au travers de plusieurs entretiens. De façon explicite, bien qu'on vise une relation commerciale à long terme du côté des consultants pour des raisons économiques, la motivation dépasse ce seul point, comme l'explique Nadine :

*« Ce qu'on veut, nous, pour que ça ait vraiment des impacts on veut avoir des relations à long terme. Parce que faire un mandat ponctuel, mais ce n'est pas là où on va être les meilleurs. Plus on connaît notre client, plus on est capable de l'aider vraiment profondément. » (Nadine – Consultante)*

Mais au-delà de la longévité de la relation d'affaire, les données démontrent que les aller-retours et les délais créés par le processus démocratique des organisations clientes n'est pas systématiquement perçu comme un frein, mais plutôt comme un simple état de fait, ou au mieux un levier d'engagement.

Samuel souligne également que la nature préventive de plusieurs mandats amène certaines interventions à être décalées dans la liste des priorités de l'organisation. À moins que cela cause une situation d'urgence, les aller-retours avec les différentes instances décisionnelles se font selon le cycle habituel de l'organisation, celui-ci étant teinté de la saisonnalité de ses activités marchandes. Catherine a cependant tenu à rappeler à trois reprises que cela ne signifie pas que les pertes de temps sont les bienvenues dans le processus.

On peut raisonnablement considérer que la temporalité de l'intervention en économie sociale suit la même règle d'équilibre que le reste des activités des organisations, à savoir tenter de respecter à la fois la quotidienneté des fonctions de l'entreprise ainsi que la nature prophylactique et réparatrice de l'intervention sur des problèmes sociaux de fond et la réalité de la vie démocratique du volet associatif.

L'intervention en économie sociale deviendrait donc un amalgame d'urgences et de délais et prendrait une rythmique distincte du sentiment d'urgence souvent associé à la consultation.

### **5.5.3 Les préjugés tenaces et leur influence sur la pratique (Émergente)**

Bien que les préjugés ne faisaient pas partie des thèmes explorés par la grille, celui-ci a été exprimée de façon très importante par plusieurs des personnes rencontrées. Nous le présentons dans cette section puisque nous considérons qu'il est en lien direct avec la relation et la confiance qui s'installent de part et d'autre. Une réalité intéressante sur laquelle les données jettent un éclairage est l'existence de préjugés assez forts concernant la consultation chez les organisations clientes autant que chez les consultants. Sept des personnes rencontrées, qu'elles soient clientes ou consultantes, ont énoncé un préjugé dont elles sont victimes, qu'elles ont porté ou qu'elles portent. Certaines, comme Anabelle et Josyane, ont utilisé ouvertement le terme préjugé alors que d'autres participants ont énoncé des phrases typées comme étant des vérités.

*« Par contre ce qui est plus facile, et ça c'est une découverte par l'expérience parce que je n'aurais pas dit cela au départ, les OBNL et les COOP ont plus d'argent en général que les entreprises privées. » (Anabelle - Consultante)*

*« Je crois qu'il y a un biais, une sorte de préjugé que les gens qui vont dans le communautaire c'est qu'ils y croient tellement, que c'est d'abord une valeur ou une volonté personnelle avant tout que, entre guillemets, tu as le monde que tu as. » (Josyane – Consultante et gestionnaire ÉS)*

Cet aspect n'était pas anticipé dans le cadre d'analyse mais vient mettre en perspective certaines découvertes telles la perception du rôle du consultant ou de son apport. Le côtoiement prolongé entre l'univers de la consultation et celui de l'économie sociale semble cependant amenuiser grandement la tendance au préjugé envers l'autre « clan ». Une recherche et une mise en perspective plus approfondies de cette réalité seraient intéressants.

#### **5.5.4 Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la relation**

La composante relationnelle, bien que plus près de la littérature sur la consultation, présente donc des caractéristiques propres fortes en contexte d'économie sociale. De façon synthétique, notons :

- L'importance de l'expression et de l'incarnation des valeurs associées à l'économie sociale dans l'établissement d'une relation de confiance et de la proximité jugées nécessaires dans le succès des mandats ;
- Une temporalité révélatrice de la double identité des organisations d'économie sociale, qui amalgame l'urgence des fonctions commerciales au temps nécessaire à l'exercice de la vie démocratique et aux activités nécessaires à l'expression de la mission sociale de l'organisation, créant une rythmique caractéristique à l'intervention auprès des organisations d'économie sociale ;
- L'existence de préjugés objectifs et subjectifs tant sur la consultation que sur l'économie sociale, qui s'amenuisent notamment par côtoiement.

La relation reste donc un élément central de la dynamique de consultation en économie sociale. Elle est fondamentalement liée aux autres composantes avec lesquelles l'influence est bidirectionnelle. Puisqu'elle est fortement associée au succès de la relation d'affaire que constitue la consultation, la nature particulière de l'économie sociale s'exprime ici principalement sur le fond de ce qui permet de considérer la qualité de la relation plutôt que sur le besoin de son établissement et de son maintien dans l'exécution des mandats de consultation.

### **5.6 Le politique : vie démocratique et pratique**

L'aspect politique de l'économie sociale, au sens des modes de décision collective et des jeux de pouvoir et d'influence qu'ils impliquent, est largement documenté dans la littérature. Ce qu'elle ne permettait pas encore de mettre à jour est l'impact de cet aspect sur la pratique de la consultation. La notion de client présentée par Schein (1997) permet de saisir la pluralité des clients que le consultant doit prendre en considération dans son travail. Cependant, la dynamique caractéristique de l'économie sociale brouille les frontières de priorisation des demandes des différents clients à travers l'organisation. Le couple directeur général – conseil

d'administration (DG/CA), l'importance des différentes parties prenantes selon la structure et le fonctionnement de l'organisation cliente, mais aussi la réalité et la temporalité de la vie démocratique influencent le travail du consultant, et se traduit par différentes postures de la part du consultant.

### **5.6.1 Vie démocratique : bien plus qu'une obligation légale**

L'essence collective des organisations d'économie sociale, et in extenso la loi qui les soutient, influe grandement sur le quotidien de celles-ci. Cet état de fait a été reconnu textuellement par cinq (5) des intervenants rencontrés, tant consultants que clients. Au niveau de la relation d'affaire, cinq (5) des consultants rencontrés ont mentionné qu'elle devenait même un indicateur probant sur lequel baser son interprétation de la santé de l'organisation, de l'issue du mandat, du mode de décision à privilégier, ou de la relation à la démocratie de l'organisation et même du consultant. Cette influence sur le mandat, explique qu'elle est souvent mal comprise, et que contrairement à l'idée reçue que les décisions sont plus ou moins solides et plus ou moins rapides entre l'organisation d'économie sociale ou l'entreprise, la différence se situe principalement dans l'ordre d'adhésion aux décisions :

*« Si on ne fait pas ça, les changements qu'on va proposer n'auront pas l'adhésion des différentes parties prenantes. Parfois on a à se rendre jusqu'aux membres, dépendant du type de coop ou de l'intensité d'usage, mais souvent ça reste avec DG, CA et employés [...] Où il y a une personne qui décide, clairement ça peut aller plus rapidement en privé, mais en principe ça demande quand même de tester ton idée, de convaincre les autres et de prendre une décision collective [...] ça dépend quelles sont nos attentes face au concept de démocratie. » (Érik – Consultant et gestionnaire ÉS)*

Cette adhésion se fait également en relation avec le fonctionnement de l'organisation et de la rapidité avec laquelle elle doit répondre au marché :

*« Il y a des industries ou des marchés où il faut que ça aille vite et la coop va s'adapter pour que ça aille vite. Ils vont nommer des DG ou des équipes qui sont imputables et qui ont à prendre des décisions rapidement, donc qui ont une grande marge de manœuvre. Il y a des CA qui ont une posture davantage de surveillance de l'intérêt des membres, des surveiller les budgets annuels et tout ce qui est opérationnel a une grande marge de manœuvre et une grande marge décisionnelle,*

*et c'est un choix. Souvent on va reprocher d'ailleurs à ces coops-là de ne pas être démocratiques. » (Érik – Consultant et gestionnaire ÉS)*

La notion de choix de mode de fonctionnement devient alors importante à prendre en considération par le consultant. Les conclusions de Kaner (2008), Cornforth (2004), Malo Nikolova et Devinney (2009) et Oliver (1991) permettent de comprendre la complexité de la relation du consultant avec le nombre important de configurations de gouverne et de gestion possibles et l'ensemble des réponses qu'elles peuvent provoquer chez les différentes parties prenantes, en fonction de leur lien d'usage avec l'organisation. Cette complexité est reflétée à travers les quelques extraits suivants :

*« Même si ton conseil d'administration est supposément une seule voix, cette voix est composée d'autant de personnes qui ont leur propre référentiel par rapport au service professionnel, à ce qui devrait être fait et pas fait [...] L'engagement dans l'OBNL et la COOP n'est pas aussi simple, il est plus complexe qu'en entreprise privée. » (Annabelle - Consultante)*

*« Au niveau du conseil d'administration bénévole, ils ne drivent pas pareil comme des employés, ce n'est pas la même dynamique. » (Louise – Gestionnaire ÉS)*

*« Et on accepte qu'ils soient plusieurs, qu'il y a des avis partagés. » (Solange – Gestionnaire ÉS)*

Le consultant doit en effet composer avec les choix qui ont été faits dans l'organisation, que l'objet du mandat concerne ou non ces modes de décision et leur pertinence. L'aptitude à saisir l'ensemble de implications du choix du mode de consultation des parties prenantes et de décision pour chaque mandat devient alors une valeur ajoutée certaine pour le consultant.

De façon plus ou moins importante ou imposantes, les différentes parties prenantes sont donc littéralement « prenantes » dans le contexte d'une intervention en organisation d'économie sociale. Comme l'ont précisé onze (11) des personnes rencontrées, non seulement elles existent dans les statuts et règlements de l'organisation, elles peuvent être directement impliquées ou consultées, mais doivent toujours être prise en considération de façon directe dans les décisions. Il ressort du discours des personnes rencontrées que cette réalité se cristallise

différemment entre les coopératives et les OBNL marchandes, mais l'impact sur elles ne saurait être exclu des décisions.

En considérant les parties prenantes comme les fils qui tissent les organisations l'économie sociale plutôt que comme des externalités, on comprend l'importance d'accorder à chacun l'attention qui lui est due. D'un rôle de fournisseur d'information utile pour le diagnostic à une nécessité intrinsèque, on sent que la logique même de l'intervention du consultant en est modifiée.

Presque tous les consultants rencontrés (sept sur neuf) s'entendent pour dire que la réalité des parties prenantes influence grandement la relation d'affaire et le mandat dans les organisations d'économie sociale. Elles sont perçues comme un levier plutôt que comme des collatéralités. La résonance terrain des décisions prises et l'engagement qui en découlent sont nommés comme étant les facteurs principaux pour considérer d'office les parties prenantes :

*« Nous ne sommes pas dans des mondes parallèles, que ce soit un consultant, un membre du C.A. ou un employé, nous travaillons tous vers le même objectif. »*  
(Vladimir – Gestionnaire ÉS)

*« On a toujours réussi, quand il y avait des glissements de vie démocratique, à reprendre avec le collectif [...] Notre stratégie est toujours de passer par le collectif, je dirais l'intelligence collective. »* (Solange – consultante et gestionnaire ÉS)

*« Ça entre exactement dans les interventions que nous faisons, à la fois en gouvernance et en stratégie. Un des éléments que nous regardons est qui est la clientèle cible, en fait nous listons les parties prenantes, qui elles sont pour nous, quelle est la relation que nous voulons avoir avec eux et donc l'effort qui doit être mis en place dans nos mécanismes, nos stratégies et nos processus. »* (Annabelle Consultante)

Les parties prenantes sont donc au cœur de la pratique de la consultation en économie sociale, même lorsque le mandat se déroule principalement avec la direction générale ou le conseil d'administration.

### 5.6.2 La réalité DG/CA : multiplication des influences

Partie prenante « suprême », au sens où elle aura droit de regard sur le mandat et sur l'implantation des recommandations qui en découlent, le conseil d'administration (CA) a droit de vie ou de mort sur le travail du consultant, autant sinon plus que la direction générale dans la plupart des mandats. L'importance du conseil d'administration est telle qu'elle entre même au cœur de l'établissement de la relation avec le consultant :

*« Passes-le en entrevue, et demandes-lui une présentation au conseil d'administration. C'est mon conseil numéro un pour aller chercher un consultant. »*

(Érik – Consultant et gestionnaire ÉS)

*« Souvent, c'est DG ou directeur de comm et tout doit passer au CA. »* (Nadine – Consultante)

Même lorsque le processus de consultation se déroule principalement avec la direction générale (DG), le CA est une partie prenante directement impliquée dans les décisions les plus importantes, qui a comme mandat la bonne marche des affaires de l'organisation et l'intérêt des membres ou bénéficiaires.

La dynamique passe donc d'une relation en dyade à une relation triangulaire, multipliant les directions d'échange et les possibilités d'influence. En y ajoutant le fait que le conseil d'administration est constitué d'un ensemble d'individus et que des choix ont été faits sur la façon de fonctionner, on comprend que le travail du consultant est grandement influencé par les différentes configurations de gouvernance (Malo, 2003), ce que cinq (5) consultants et trois (3) clients ont mentionné.

Les différentes configurations possibles doivent être prises en considération par les consultants, que ce soit comme levier d'intervention ou comme objet de celle-ci. En effet, la recherche montre que l'intervention du consultant touche régulièrement des questions de gouvernance. L'équilibre de la dynamique DG/CA peut donc devenir l'objet même de la relation d'affaire, comme ce fut le cas pour Louise. Le travail du consultant est alors fortement teinté de question éthiques, qui seront explorées plus loin dans ce chapitre.



### 5.6.3 La posture du consultant : une lame à double tranchant

Dans son travail, le consultant peut opter entre plusieurs postures différentes face à son client et à la réalité de celui-ci. Il tentera alors d'intervenir en fonction de cette posture. Les données semblent indiquer que trois postures sont plus courantes dans le cadre de l'intervention en organisation d'économie sociale : la négation, le vis-à-vis et le levier.

La posture de négation, où le consultant rejette, en tout ou en partie, la nature particulière de l'économie sociale dans son intervention, est teintée des codes du management classique. Les modes de décision collective, les marges décisionnelles ou les modes de fonctionnement sont alors perçus comme des entraves au travail du consultant ou de l'organisation :

*« On nous reproche d'avoir trop de comités de travail pour prendre des décisions. » (Vladimir – Gestionnaire ÉS)*

*« Ce qu'ils ne comprennent pas, c'est que nous on a une expertise dans un domaine très ciblé. » (Nadine - Consultante)*

*« C'est beaucoup avec le conseil d'administration, ils sont trop là. C'est comme si ça déresponsabilise la direction générale. C'est comme si t'es là comme un pion. Je le vois beaucoup, finalement, ce n'est pas eux qui prennent la décision. [...] C'est quand le CA s'en mêle souvent que ça devient problématique. » (Nadine - Consultante)*

Cette posture ne semble cependant pas la plus répandue dans le bassin de consultants rencontrés, qui ont tous une expérience significative en économie sociale, mais le point de vue donné par les organisations clientes semble démontrer qu'il n'est pas rare de rencontrer des consultants qui ne tiennent pas compte de cette réalité. Il semble que ceux-ci ne sont alors simplement pas retenus pour les mandats.

La posture la plus souvent exprimée par les personnes rencontrées, à raison de dix (10) intervenants, en est une de vis-à-vis, où le consultant se présente comme allié, partenaire ou même membre temporaire de l'équipe. Cette posture implique est souvent nommée de pair avec l'humilité. Elle correspond à la posture recommandée par Block (2011) qui, si elle est utilisée de façon authentique, permettrait au

consultant de faire reconnaître son expertise et d'influencer le client. L'humilité exprimée sera it donc un versant de l'authenticité décrite par Block.

La dernière posture, qui semble exiger une connaissance fine des dynamiques caractéristiques de l'économie sociale est celle de levier, où le consultant utilisera les caractéristiques propres de l'organisation, comme la décision collective ou la cogestion, afin d'appuyer et de soutenir son intervention. Exprimée de façon moins catégorique, cette troisième posture semble pourtant fortement teintée de la réalité de l'économie sociale, et indique une incarnation des valeurs et principes chez les consultants qui y recourent :

*« ...parce qu'à la base, dans les prises de décision il y a aussi l'intention, ou le contrat. » (Josyane – Consultante et gestionnaire ÉS)*

*« Mais il croyait au travail d'équipe autant que moi. C'était inné, il avait cette facilité d'être crédible auprès des gens pour les rassurer sur la vraie valeur et l'intérêt de l'entreprise d'avoir cette contribution » (Maryna – Gestionnaire ÉS)*

*« Il faut aussi réaliser qu'un CA de 6, avec une entreprise qui n'a qu'un DG, mérite que le CA soit rendu utile. Il faut s'en servir. » (Christine – Consultante et gestionnaire ÉS)*

Le consultant utilise alors la réalité d'économie sociale comme levier pour la prise de décision, allant même parfois, comme il a été exprimé dans la section sur la cible commune, à intervenir sur le fond et à adopter avec l'organisation la posture de prise de pouvoir qu'elle utilise elle-même avec ses parties prenantes, bénéficiaires ou membres, ou, pour reprendre le terme de Victoria :

*« C'est pour ça que pour nous c'est super important qu'on soit un fractal du monde qu'on veut voir. » (Victoria – Consultante et gestionnaire ÉS)*

Ainsi, en réponse à la posture de négation, ces caractéristiques propres deviennent des forces de l'organisation, qui peut alors utiliser sa propre expérience et ses propres apprentissages dans son intervention avec les personnes qu'elle accompagne à son tour. À la manière de l'École de Palo Alto, expérimenter le changement désiré chez le client permet de mieux cerner les écueils, les freins, les résistances, et les moyens d'y remédier.

#### 5.6.4 Expression de la nature particulière de l'économie sociale dans le politique

La composante politique, bien que plus près de la littérature sur la consultation, présente donc des caractéristiques propres fortes en contexte d'économie sociale. De façon synthétique, notons :

- L'existence, par obligation légale et par fonctionnement, d'une vie démocratique, qui s'exprimera différemment selon les choix de l'organisation ;
- Une perception distincte et majorée de la place des parties prenantes dans les décisions et les processus ;
- L'intégration de de la configuration DG/CA, en plus du mode de gestion, dans l'établissement des stratégies d'interaction et d'influence avec l'organisation cliente, celle-ci pouvant également être l'objet même du mandat ;
- Le choix stratégique entre trois postures face aux particularités des modes de gouvernance des organisations d'économie sociale, à savoir la négation, le vis-à-vis et le levier.

La littérature sur la relation client-consultant est déjà riche de plusieurs centaines d'éléments. Plusieurs de ceux-ci puissent s'appliquent de façon polyvalente, voire œcuménique, comme c'est le cas notamment pour les réponses stratégiques au processus institutionnel d'Oliver (1991), toute organisation confondue. La nature de l'économie sociale s'exprime cependant très fortement dans le cas de la composante politique, mais encore une fois, sur le fond davantage que sur la forme. L'aspect politique renvoie donc également à l'aspect éthique du travail du consultant, puisque tout accompagnement à une prise de décision présente un embranchement de répercussions possibles que la complexité de l'économie sociale présente naturellement.

Il serait par ailleurs très intéressant de creuser davantage les différentes postures, donc stratégies, utilisées par les consultants dans la gestion de l'aspect politique des mandats en économie sociale et leurs impacts, notamment sur le succès des mandats. Valider si cet aspect précis se distingue de l'entreprise sociale tant sur le fond que sur la forme serait plus que pertinent à notre avis.

## **5.7 La synergique : indicateur transversal d'équilibre systémique**

La composante synergique, est originalement présente dans les travaux de Lescarbeau et al. (1996) comme étant le développement des ressources du milieu. Elle a été retirée de leur modèle au fil des éditions (1996, 2003). La recherche a révélé que plutôt que d'être une composante distincte sur laquelle le consultant a une emprise, la synergie est le résultat de la cohérence entre la conduite des différentes composantes par le consultant. La recherche tend également à démontrer que cette synergie prend également appui sur la réalité systémique des organisations et le respect de cette qualité par le consultant dans l'établissement d'une coconstruction de la réalité à travers le mandat. Elle soulève ainsi des questions éthiques, qui n'étaient pas présentes originalement dans le cadre d'analyse mais qui ont fortement émergé à travers le discours des différentes personnes rencontrées et qui imprègne les différentes composantes.

### **5.7.1 La systémie : qualité de l'économie sociale**

La systémie, qualité de ce qui est organisé en système, fait directement appel à la notion de système reconnue dans la littérature sur la consultation et sur l'économie sociale. Le système étant un « ensemble complexe d'éléments qui entrent en interaction les uns avec les autres, qui échangent de l'information, de l'énergie et qui s'autorégulent dans le but d'assurer leur équilibre, leur développement et leur survie. Chaque système peut être lui-même un sous-système qui devient alors un élément d'un système plus large. » (Institut, inconnu) La définition de Stern et Tutoy de la consultation (citée dans Roy, 2008 : 19) fait justement état de la notion de système.

Au-delà des évidences concernant l'état systémique de l'économie sociale, certaines des personnes rencontrées ont exprimées le fait que l'équilibre de cet écosystème repose entre autres sur une faible compétition et sur des façons de fonctionner différentes de la logique privée ;

*« Il y a un écosystème partenarial au niveau de l'appui technique que tu réfères un peu plus d'ailleurs. Et il y a un écosystème au niveau des partenaires financiers qui ont tous une place dans une sorte d'échelle. [...] Alors que nous, en entrepreneuriat collectif, on est tous dans un écosystème où on ne se fait pas ça. Ça ne se fera pas par nous, ça ne se fait pas par eux. C'est un autre monde. Pas mal plus trippant. »* (Solange – Consultante et gestionnaire ÉS)

*« La compréhension que j'ai de leur écosystème, comme personne de l'extérieur, mais qui est toujours en train d'amener une nouvelle façon de faire, c'est super précieux. »* (Victoria – Consultante et gestionnaire ÉS)

Les consultants en économie sociale semblent donc préférer l'équilibre de l'écosystème et des éléments que constituent les organisations accompagnées. Concrètement, cela signifie, trouver les trous de services au lieu de se compétitionner, développer sa niche ou développer des outils et éléments en parallèle, comme c'est le cas dans le milieu de la finance solidaire (Charette & Dorion, 2017; RISQ, 2003).

Au niveau de la relation de travail qui les unit à leurs clients cette systémie s'exprime de différentes façons. L'approche systémique, recommandée par Block (2011), n'est pas étrangère aux consultants de l'économie sociale. Cependant, sa nature particulière s'exprime ici dans la complexité des interactions entre les différentes parties prenantes et l'intrication des fonctions d'association et d'entreprise, comme l'ont démontré les différentes sections de ce chapitre. Les termes forces vives du milieu, complexité, écosystème, relations partenariales, politiques publiques, milieu communautaire, milieu social, environnement et conditions d'environnement sont parmi ceux utilisés pour exprimer cette réalité.

Les personnes rencontrées font également mention, de façon implicite ou explicite, à la réalité de leur organisation ou des organisations clientes comme faisant partie d'un système plus grand, muni de ses codes propres, où l'équilibre est fondamentalement recherché et obtenu d'une façon différente que dans la logique privée ou la logique publique.

### 5.7.2 La cohérence : assise de la consultation en économie sociale

La cohérence entre les différentes composantes du mandat semble donc être un élément clé de ces relations d'affaire. Elle doit s'exprimer à l'interne des organisations et dans la dynamique avec le consultant créée de la cible commune, mais aussi en fonction de l'écosystème dans lequel évoluent les organisations clientes. Sans être nouvelle, la notion de cohérence en gestion liée avec l'univers du social ou de la consultation est encore épars (Aron & Chtourou, 2014; FINCHAM, 2012; Giordano-Spring & Rivière-Giordano, 2008). La notion de triple rendement (*Triple bottom line*) issue de la logique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qu'on pourrait illustrer comme une récupération par l'entreprise privée de certains des principes de l'économie sociale, statue plus clairement sur le besoin de cohérence (Aron & Chtourou, 2014). D'ailleurs, la cohérence ferait partie des trois composantes de base permettant la performance sociétale de l'organisation, qui correspond ici à la rencontre de la mission, avec la convention (contrat social) et le compromis (Labelle, 2006).

Les personnes rencontrées ont exprimé de différentes façons la cohérence interne, liée au mandat et externe :

*« Pour moi, il doit travailler avec les gens pour qu'ils soient plus forts collectivement, il a besoin de baigner là-dedans. Tu peux avoir toutes les théories dans la tête, mais tu ne peux pas les comprendre tant que ce n'est pas dans tes tripes. »* (Victoria – Consultante et gestionnaire ÉS)

*« Pour certains ça va avoir un avantage car ils n'auront pas à traduire. En allant chercher un consultant, ils vont vouloir avoir quelqu'un qui intègre ces éléments-là et qui va les accompagner dans leur intégralité. »* (Érik – Consultant et gestionnaire ÉS)

*« Tu ne peux pas prétendre avoir de solutions là où tu ne t'es jamais pointé, de un. Et de deux, si je pose toutes sortes de questions, par rapport à ce qui s'est passé par le passé, c'est que je ne veux pas te répéter la même affaire. »* (Christine – Consultante et gestionnaire ÉS)

*« L'innovation sociale ça fait référence à une approche systémique. C'est une innovation qui est l'amélioration soit de la qualité de vie ou de l'environnement,*

*typiquement ce sont ces deux grandes sphères-là, et qui s'adresse au système. »*  
(Josyane – Consultante et gestionnaire ÉS)

Elle s'exprime donc ici en fonction des mêmes paramètres que dans l'entreprise privée, mais s'intègre dans la nature particulière de l'économie sociale. C'est encore une fois sur le fond plus que sur la forme que la distinction s'affirme.

### **5.7.3 L'éthique : une problématique émergente discrètement ancrée dans les fondements de l'économie sociale**

Bien que l'éthique ne faisait pas partie des thèmes majeurs explorés par la grille, elle a été exprimée de façon très importante par plusieurs des personnes rencontrées, que ce soit de façon directe ou tramée dans la conversation. Nous la présentons dans cette section puisque nous considérons qu'elle est transversale aux autres composantes et qu'elle dépasse le seuil de la composante politique auquel elle était originalement associée. L'éthique fait également partie de la littérature sur la consultation (Fincham & Clark, 2003; Krehmeyer & Freeman, 2012). Au-delà des dilemmes soulevés par la littérature tels

« le conflit d'intérêt du consultant entre la meilleure solution pour le client et le revenu maximal pour la firme, l'approche optimale versus le budget du client, l'éthique professionnelle versus l'intérêt du client, les besoins du client versus les besoins de l'organisation, la confidentialité versus le niveau d'information nécessaire, la proximité versus la distance, et le savoir total versus le savoir partiel » (Krehmeyer & Freeman, 2012 : 489, traduction libre),

les sujets éthiques abordés par les personnes rencontrées touchent également des aspects propres au contexte d'économie sociale.

La question des meilleures pratiques (*best practices*) a été soulevée par huit (8) intervenants, dont Samuel et Christine :

*« On a eu des rapports [qui ont coûté des centaines de milliers de dollars et qui étaient visiblement des copié-collés, des pro forma]... on aurait pu dire les 10 points qui allaient ressortir. Ils étaient payés des centaines de milliers de dollars pour nous dire ce qu'on savait depuis 15 ans mais qu'on n'a jamais pu mettre en place parce que ça venait "juste" de l'interne [et au final rien n'était fait car leur*

*travail s'arrêta au diagnostic, au rapport, et pas à comment on allait y arriver] »*

(Samuel - Consultant)

*« C'est désolant que ce ne soit pas partout. Je mène par l'exemple dans cette mesure-là où les droits et privilèges en tant que clients se situent, mais aussi la latitude qui doit m'être laissée pour que le client puisse arriver à ses fins. Parce qu'il veut arriver à quelque chose, et je veux les aider à l'avoir, mais ça implique [de dépasser les lieux communs et les a priori]. »* (Christine – Consultante et gestionnaire ÉS)

Elle amène une questionnement au sujet de l'utilisation même des bonnes pratiques (Janvier, 2010) dans une logique où le sur mesure, la localité, l'ancrage et l'innovation sont au cœur des pratiques. En effet, le contexte est intimement lié à la notion de bonne pratique, et l'expérience a montré que ce qui merveilleusement fonctionné à un endroit ne sera pas nécessairement approprié à un autre. La sensibilité nécessaire à la contextualisation de ces pratiques empruntées semble cependant une qualité développée par la pratique des consultants en économie sociale, telle que démontrée dans la section outils, pourrait donc être un garde-fou naturel dans le contexte de l'économie sociale.

L'existence de conflit d'intérêt latent en économie sociale a été soulevé par Gilles :

*« Il y a le conflit d'intérêts latent, tout le temps. Dans les OBNL il y a toujours une tendance à nommer un représentant pour telle personne et telle autre personne au conseil d'administration, ce qui fait que le CA est intrinsèquement en conflit d'intérêt presque tout le temps ».* (Gilles - Consultant)

Il s'agit d'un sujet qu'il serait intéressant de creuser, puisqu'il ne semble pas y avoir de littérature qui se soit attardé spécifiquement sur les questions éthiques dans le cadre de l'économie sociale. En effet, une recherche préliminaire sur le sujet renvoie invariablement un présupposé naturellement éthique en économie sociale alors que l'actualité a démontré des cas de malversations, de fraude, d'abus de confiance et de harcèlement psychologique dans les organisations de l'économie sociale.

La question de la primauté de l'intérêt d'une partie prenante (incluant ici le consultant et sa firme), et donc de l'intentionnalité ou du contrat social derrière l'accompagnement, a également été abordé par sept (7) des intervenants. Bien que



ce sujet correspond à la littérature, la particularité se situe ici dans le fait que plusieurs parties prenantes entrent en ligne de compte simultanément dans ce cas-ci, comme en témoignent Vladimir et Solange :

« Les organisations qui ont le plus à bénéficier de consultants sont des organisations sociales. Ils sont dans le milieu social, la souffrance humaine, ils ont besoin de consultants clinique, mais souvent ils ne peuvent pas se le permettre. Ils sont ceux qui en auraient le plus besoin. » (Vladimir – Gestionnaire ÉS)

Le respect de la vie privée prend aussi ici une connotation particulière, puisque plusieurs organisations de l'économie sociale travaillent avec des personnes vulnérables ou marginalisées. Christine exprime que les éléments touchant cet aspect délicat sont cependant rares dans la pratique, même pour les consultants en économie sociale :

« Effectivement il y a des questions éthiques. Et j'admets que le client les pose rarement, dans le comment du travail et de ce que tu amènes, et la confidentialité, l'usage des données, etc. C'est rare sur un contrat. J'ai entendu à plusieurs reprises en debrief avec des clients, qu'ils me disent que le fait que je prenne le temps de les connaître, ce n'est jamais arrivé avec un consultant. » (Christine – Consultante et gestionnaire ÉS)

Le respect de la nature particulière et de ce qu'elle implique reste donc présent lorsqu'on parle d'éthique. Les questions de mesure d'impact et de besoins des financeurs, qui sont souvent à l'origine des mandats de consultation, soulèvent également des questions d'éthique qui couvrent mais dépassent la pratique de la consultation en économie sociale. La notion même d'externalité lorsqu'on aborde des problèmes sociaux est un signe de glissement de la responsabilisation (Hequet, 2016b). On ne peut considérer les bénéficiaires de services de l'État, que ce soit directement ou par l'entremise d'organisations d'économie sociale, communautaires ou autrement plurielles, comme de simples consommateurs de biens et services, considérant la haute possibilité que ces personnes soient en situation de vulnérabilité, notamment. Et même pour les organisations n'offrant pas spécifiquement de services à l'égard des personnes vulnérabilisées, plusieurs notions

éthiques méritent attention, notamment les critères de financement ou de contrôle imposés à ces organisations.

Donc, même si la pratique semble empreinte d'un contrat social tacite, la question d'officialiser les questionnements éthiques reste pertinente et d'actualité dans le cadre de la consultation en économie sociale.

#### **5.7.4 La synergie : fruit de la cohérence**

Le Larousse définit la synergie comme la « mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique et aboutissant à une économie de moyens », ce qui semble corroborer l'impression qu'elle est une résultante des autres composantes bien plus qu'une composante en soi. Sept (7) des intervenants rencontrés ont abordé la synergie de façon directe ou indirecte. Les termes flow, bonheur, plaisir, intelligence collective, potentiel d'impact, 360 degrés, possible, angles morts, positif, atomes crochus, magie, complicité, bonne volonté et propulsés ont notamment été utilisés pour parler de cet aspect de la relation.

La synergie s'exprime dont de façon positive et globale tant sur l'aspect développement des ressources énoncé par Lescarbeau et al. (1996) que sur le potentiel d'impact social qu'il crée pour les organisations d'économie sociale :

*« On le voit souvent, des organisations qui nous approchent avec un problème et qui veulent faire du team building. Et qu'est-ce qui arrive quand tu mets les deux choses ensemble? Tu as de l'intelligence collective de ton organisation, de tes membres, de ton CA, de qui veut! [...] J'ai plein de clients qui nous font confiance, qui apprennent avec nous, qui sont plus en mesure de faire des choses parce qu'ils ont passé du temps avec nous. C'est comme ça qu'on définit notre succès. »*  
(Victoria – Consultante et gestionnaire ÉS)

*« Si on se regarde dans les yeux et qu'on veut le même monde, après ça, tout le reste est possible. »* (Solange – Consultante et gestionnaire ÉS)

*« Quand tu travailles dans tes valeurs, dans ta philosophie de gestion, dans tes principes, tu es dans le plaisir. Tu découvres que le plaisir c'est gagnant. Quand tu es dans le plaisir, il faut faire attention à ce que je dis, ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas des moments de frustration ou qu'il n'y a pas de problèmes. Le plaisir veut dire que tu es contente de venir gérer ces problèmes avec ces gens. Peu*

*importe ce que tu fais, tu as du plaisir avec eux, tu te sens valorisé, tu sens que tu crées quelque chose, que tu fais quelque chose, tu sens que tout ce que tu fais a un impact parce qu'il n'y a pas de perte dans les niaiseries. » (Maryna – Gestionnaire ÉS)*

**Pour plusieurs, il s'agit d'un des indicateurs clés du succès de la collaboration entre le consultant et l'organisation cliente :**

*« Il y a une complicité qui est bien installée entre nous, surtout parce que nous avons tous les mêmes objectifs : être capable d'avoir un dossier qui avance bien et que tout le monde ici en bénéficie. » (Vladimir – Gestionnaire ÉS)*

*« Il disait qu'il faut que ça émerge. Il disait tout le temps qu'il ne faisait rien, quand je lui disais qu'on lui devait tout. Je lui répondais qu'il avait eu la magie, la patience, le respect, l'estime de voir notre valeur et ce qu'on voulait faire et il s'était attardé à trouver ce que nous allions faire avec tout cela. » (Maryna – Gestionnaire ÉS)*

*« Oui au collectif, oui au partage de décision et oui à une gouvernance partagée, mais un oui encore plus fort sur ce que ça donne, sur ce qu'ils arrivent vraiment à changer. » (Josyane – Consultante et gestionnaire ÉS)*

Les moteurs de cette synergie seraient donc les composantes méthodologique, technique, relationnelle, politique et culturelle (respect de la culture organisationnelle spécifique du client). Et elle serait facilitée par la reconnaissance de la systémie et de l'expression de la nature particulière de l'économie sociale lors des mandats de consultation et par la cohérence de ces aspects.

Par extension, le travail du consultant, s'il respect ces conditions, pourrait permettre à l'organisation d'assurer la performance sociétale représentée par sa mission. Les conditions de synergie dans le processus de consultant pouvant correspondre aux trois C évoqués par Labelle (2006) que sont la convention (respect de la nature particulière), le compromis (les différents équilibres exprimés précédemment) et la cohérence.

## **5.8 L'expression de la nature particulière de l'économie sociale dans la consultation**

L'ensemble des composantes, lorsque regardées de façon globale, présentent très distinctement la nature particulière du contexte d'intervention qu'est l'économie sociale. Sans renier les recherches sur la consultation ou se présenter comme une profession distincte, il s'agit à n'en pas douter d'un environnement où les particularités du client doivent être prises en compte lors de la réalisation de mandats de consultation. De façon condensée, la présente recherche a su mettre en lumière les éléments distinctifs suivants :

**TABLEAU 14 – RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS ANALYSÉS (PAR L'AUTEURE)**

**Expression de la nature particulière de l'économie sociale**

<p><b>Cible commune</b> (Le mandat, les livrables et les objectifs du mandats partagés par l'ensemble du groupe formé du système-client et du système-consultant, le cas échéant)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équilibre entre le volet associatif et le volet marchand comme motivation de la relation d'affaire, notamment des questions de gouvernance et de planification;</li> <li>• La propension à la nature préventive du mandat;</li> <li>• L'approche par processus ouvert et flexible;</li> <li>• La dynamique de négociation et d'évaluation de l'offre impliquant plusieurs parties prenantes;</li> <li>• La réalité organique de la cible commune;</li> <li>• <b>La posture d'humilité face à l'expertise du client dans la rencontre de sa mission et dans sa capacité à développer et à assimiler les moyens appropriés pour résoudre les problèmes auxquels il fait face.</b></li> </ul>
<p><b>Composante culturelle</b> (Les codes, les normes, les artefacts, les façons de faire et les traditions du système-client, ainsi que ceux créés par la collaboration avec le système-consultant)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'économie sociale, telle que démontré par la littérature, possède ses codes propres, enchâssés dans des obligations légales, fiscales, comptables et financières, qui jouent un grand rôle dans l'identité de l'organisation.</li> </ul>
<p><b>Composante méthodologique</b> (Les approches, les façons de faire et les méthodes utilisées durant le mandat, peu importe leur origine)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'influence très forte de l'état de groupe en économie sociale comme levier à l'approche choisie, tant sur la forme que sur le fond ;</li> <li>• Le lien direct entre les approches préconisées et la complexité de l'équilibre entre les volets associatif et entrepreneurial distinctif à l'économie sociale, l'expertise concernant la complexité de l'organisation et la capacité à répondre à la mission étant intrinsèquement reconnus par les consultants ;</li> <li>• La nette préférence pour l'approche par processus, où la raison d'être de celui-ci est la prise de pouvoir par le client dans l'atteinte de ses objectifs et où l'ambiguïté est utilisée comme moteur du travail de consultant ;</li> <li>• Le désir ardent des consultants en économie sociale de se distinguer de l'image répandue et véhiculée de ce qui définit le travail de consultant, corroborant la ;</li> <li>• <b>Une formation majoritairement en inadéquation avec l'actualité des réalités de gestion et de conseil en économie sociale.</b></li> </ul>
<p><b>Composante technique</b> (Les outils et mesures utilisés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'animation de groupe comme compétence clé dans le travail du consultant ;</li> <li>• La récupération et l'adaptation d'outils associés au management classique, mais aussi l'existence d'un catalogue d'outils spécifiques de plus en plus imposant et efficace ;</li> <li>• La professionnalisation de l'économie sociale comme levier potentiel d'intervention ;</li> <li>• La constante nécessité de s'assurer du sens donné aux termes et aux concepts utilisés dans la pratique du service-conseil afin de limiter les galvaudages et récupérations bancales ;</li> <li>• <b>La mesure d'impact comme concept actuellement difficilement quantifiable, qui constitue à l'heure actuelle un défi tant sur le fond que sur la forme pour les gestionnaires et les consultants en économie sociale.</b></li> </ul>

**Composante relationnelle**

(Les interactions entre les personnes, les rôles, la place faite aux émotions des membres du groupe)

- L'importance de l'expression et de l'incarnation des valeurs associées à l'économie sociale dans l'établissement d'une relation de confiance et de la proximité jugées nécessaires dans le succès des mandats ;
- Une temporalité révélatrice de la double identité des organisations d'économie sociale, qui amalgame l'urgence des fonctions commerciales au temps nécessaire à l'exercice de la vie démocratique et aux activités nécessaires à l'expression de la mission sociale de l'organisation, créant une rythmique caractéristique à l'intervention auprès des organisations d'économie sociale ;
- **L'existence de préjugés objectifs et subjectifs tant sur la consultation que sur l'économie sociale, qui s'amenuisent notamment par côtoisement.**

**Composante politique**

(Les modes de décisions, les jeux d'influence, la hiérarchie, le droit de veto, la place donnée aux parties prenantes absentes, etc.)

- L'existence, par obligation légale et par fonctionnement, d'une vie démocratique, qui s'exprimera différemment selon les choix de l'organisation ;
- Une perception distincte et majorée de la place des parties prenantes dans les décisions et les processus ;
- L'intégration de la configuration DG/CA, en plus du mode de gestion, dans l'établissement des stratégies d'interaction et d'influence avec l'organisation cliente, celle-ci pouvant également être l'objet même du mandat ;
- **Le choix stratégique entre trois postures face aux particularités des modes de gouvernance des organisations d'économie sociale, à savoir la négation, le vis-à-vis et le levier.**

**Synergie**

(La combinaison et la cohérence des différentes dimensions afin de créer un système dont la somme dépasse la simple addition des parties, le coefficient de résultats et de travail pouvant être accompli par l'efficacité générée dans le groupe)

- La synergie est le résultat de la cohérence entre les différentes composantes, à savoir culturelle, méthodologique, technique, relationnelle et politique ;
- Elle se base sur la reconnaissance de la réalité systémique de l'organisation cliente et de la relation client-consultant ;
- Elle est liée à l'éthique, qui exprime concrètement le respect de la nature particulière de l'économie sociale et la cohérence avec ses principes et les modes de gestion et de gouvernance qui en découlent.

## 5.9 Le système équilibré de consultation en économie sociale, un modèle général?

La consultation en économie sociale reste une relation d'affaire, qui doit donc satisfaire les exigences des deux parties. Même si elle cadre sur la forme avec la littérature, la consultation en économie sociale présente des caractéristiques propres sur le fond de l'intervention, et la nature particulière de ce domaine d'intervention est au cœur de cette spécificité. Et cette nature particulière est plus qu'une culture organisationnelle. Elle s'inscrit dans un écosystème ayant sa propre logique et ses codes. Elle est animée de motivations différentes du Privé et du Public et elle ouvre un ensemble de questions sur la pratique et l'éthique. Le choix du consultant revêt

donc une importance capitale pour les organisations de l'économie sociale. Et il apparaît qu'une approche holistique, basée sur l'expérience et une sensibilité particulière aux référentiels de l'économie sociale, fait écho à l'ambition holistique des organisations d'économie sociale. Une incarnation des fractales des principes, en quelque sorte.

Une approche holiste de la consultation en économie sociale implique donc qu'on ne saurait intervenir avec l'organisation en faisant fi de ses parties prenantes, de ses aspects associatifs et entrepreneuriaux, du cycle de vie de son action et du contexte très politisé et complexe dans lequel elle s'insère<sup>13</sup>.

Puisque les différents aspects du modèle proposé semblent exposer les distinctions propres au contexte d'économie sociale sur le fond bien plus que sur la forme, il est logique de considérer que celui-ci pourrait s'appliquer dans d'autres contextes d'intervention de nature particulière. Il serait intéressant de valider si celui-ci s'applique même de façon générale à la consultation en management. La perspective de Bourgoin sur l'équilibre dans le métier de consultation et l'ajout de l'aspect circulaire de celui-ci dans le présent mémoire laisse croire que ce serait le cas. Ce ne serait donc pas le modèle qui changerait d'un contexte à l'autre, mais plutôt sa teinte. Après tout, le contexte de l'entreprise sociale, de l'institution publique ou de l'entreprise de construction navale semblent tout autant pouvoir être observées par cette perspective.

---

<sup>13</sup> Le Privé peut peut-être se positionner face au Public seulement, mais pas le Pluriel!

## 6 Conclusionset recommandations

Le projet de recherche présenté dans ce mémoire a pour but d'explorer comment se vit la relation d'affaire entre les organisations d'économie sociale et leurs fournisseurs de services-conseils en gestion et gouvernance. En outre, elle a déterminé que des différences sur la forme, mais principalement sur le fond de la nature particulière de l'économie sociale, se reflètent dans cette relation commerciale. Il s'inscrit dans une réflexion d'actualité tant sur la profession de la consultation que sur les pressions exercées sur les organisations d'économie sociale en termes de gestion et de gouvernance.

Pour répondre à la question de recherche, nous avons rencontrés neuf (9) consultants et six (6) représentants d'organisations clientes, pour un total de quinze (15) entretiens afin d'obtenir leur compréhension et leurs perceptions sur six différentes composantes de la relation client-consultant inspirés par les travaux de Lescarbeau et al. (2003) et de St-Arnaud (1963, 1978, 2008), soit la composante méthodologique, la composante technique, la composante relationnelle, la composante politique et la composante synergique. Il en résulte une proposition de modèle, des recommandations pour la pratique et des pistes de recherche.

### 6.1 Contributions de recherche

Ce projet de recherche apporte un certain nombre de contributions qu'il est pertinent de rappeler ici. Dans un premier temps, il fournit une nouvelle perspective d'interprétation de ces relations d'affaire, sous la forme du modèle de système équilibré en consultation. Bien qu'il ait été développé en fonction du contexte particulier qu'est l'économie sociale, les relations qu'il crée entre les différentes composantes sur la pratique de la consultation nous portent à croire qu'il s'agit d'un modèle généralisable. Il serait par ailleurs intéressant de valider le modèle dans d'autres contextes où la nature du client appelle à une analyse systémique.

Outre le modèle, la réflexion entourant la particularité de ce contexte d'intervention offre une lecture de cette réalité qui confirme à la fois la pertinence et l'actualité de



ce champs de recherche qui en est encore à ses balbutiements. À ce titre, nous estimons que cette recherche fut un succès.

La recherche a également permis de faire émerger un ensemble d'éléments qui n'avaient pas encore été explorés dans la littérature et qui présentent un intérêt certain, à savoir l'importance de la formation dans la capacité à intervenir en économie sociale, l'incommensurable obsession de la mesure d'impact social et son incidence sur le travail des organisations et les mandats de consultation ainsi que l'importance de la présence des préjugés réciproques de part et d'autre entre les consultants et les représentants de l'économie sociale. Bien qu'il soit impossible de dire si ces aspects sont propres et spécifiques à l'économie sociale, une telle exploration nous semble justifiée, ne serait-ce que par la mise en perspective qu'elle permet. Nous considérons que ces éléments, bien qu'absents de la littérature à l'heure actuelle, puissent être considérés comme des points névralgiques de recherche et de pratique de la consultation en économie sociale. Un intérêt plus poussé de recherche à ces sujets serait probablement fort enrichissant.

## **6.2 Apports à la pratique**

Nous considérons également que la présente recherche offre des pistes de réflexion et de nouveaux guides pertinents dans la pratique de la consultation qui peuvent s'adresser à un ensemble d'intervenants de l'écosystème de l'économie sociale ainsi que pour l'ensemble des praticiens de la consultation. À la lumière des réflexions et des découvertes amenées par cette recherche, nous nous aventurons même à formuler quelques recommandations afin de faciliter la relation des différentes parties prenantes liées à ces relations d'affaires.

### **6.2.1 Aux consultants, accompagnateurs et coaches**

Considérant le rôle crucial que les consultants, accompagnateurs et coaches jouent auprès des organisations clientes et de leur écosystème, nous recommandons de prendre en considération la nature particulière de leurs clients et d'apprécier la complexité de la gestion et de la gouvernance en économie sociale comme des éléments porteurs de valeur ajoutée dans la marche future de leurs affaires,

notamment en matière de développement durable, de responsabilité sociale de l'entreprise et de modes de gestion innovants.

### **6.2.2 Aux organisations recevant ces services**

Considérant le rôle crucial que ces organisations jouent dans l'équilibre de notre société et l'ampleur des défis et des pressions auxquels ils doivent faire face, nous recommandons aux organisations recherchant des services-conseils chez des fournisseurs externes de porter une attention particulière à l'adéquation (*fit*) avec les principes d'économie sociale, et ce, pour l'ensemble des fonctions de l'organisation. Se doter collectivement d'une cartographie des organisations et d'éléments de validation de l'adéquation tels une variante de la certification ÉS actuellement en développement faciliterait cette recherche et l'amélioration de la perception de l'ÉS en consultation.

### **6.2.3 Aux autres éléments du système (ou parties prenantes)**

Considérant le rôle crucial qu'ils jouent dans les obligations de contrôle et les activités des organisations d'économie sociale, et in extenso dans leur capacité à remplir leur mission, nous recommandons aux bailleurs de fonds de prendre en considération la nature particulière de l'économie sociale et des interprétations distinctes qu'elles posent, notamment en matière de risque et d'impact, afin de permettre l'innovation, le développement des compétences et la saine gestion, par exemple en actualisant les critères d'analyse des financements possibles, en harmonisant les éléments de reddition de comptes ou en portant une attention particulière au continuum administratif.

Considérant le rôle crucial qu'elles jouent dans l'établissement des référentiels d'une part importante des praticiens (intervenants divers, consultants comme gestionnaires) et l'environnement hautement compétitif et innovant dans lequel ils évoluent, tout domaine d'intervention confondu, nous recommandons aux institutions d'enseignement post-secondaire d'actualiser les cursus de base, leurs banques de cas ainsi que leurs bibliographies afin d'y intégrer les référentiels pertinents dans l'exercice des professions qui reflètent la variété des réalités d'organisation et des rôles auxquels leur carrière pourrait les confronter, par exemple

les cadres légaux, comptables, fiscaux et administratifs liés à l'économie sociale et à ses récupérations par l'entreprise privée.

Considérant le rôle crucial qu'ils jouent dans l'environnement dans lequel doivent évoluer les organisations d'économie sociale en matière de lois, politiques, cadres et programmes, nous recommandons aux institutions publiques et parapubliques d'actualiser leurs pratiques et d'établir des cadres qui permettent aux organisations d'économie sociale d'être à la fois porteurs d'innovation sociale et de maintenir une saine gestion des fonds publics qui leurs sont accordés dans l'exercice de leur mission.

### **6.3 Limites**

La présente étude se base sur un nombre restreint d'entrevues et ne saurait représenter l'ensemble des points de vue et des perspectives possibles. En outre, il s'est avéré impossible dans les délais prescrits de rencontrer des consultants ayant un point de vue fondamentalement divergent ou des représentants de grandes organisations telles les mutuelles, les syndicats, les grandes firmes de consultation (membres du « Big Four » ou ayant plus de 50 employés), les grandes fondations ou les grandes coopératives. La recherche se base également sur le contexte spécifiquement québécois.

La relative absence de cadre de référence spécifique à la question explorée complique également l'interprétation des données puisque les références possibles sont vastes et parfois contradictoires, notamment dans le cas du rôle du consultant et des questions éthiques liées à la relation-client.

Cependant, nous considérons qu'il s'agit là d'un point de départ intéressant pour établir le champ de la consultation en économie sociale dans l'agenda de recherche au Québec et ailleurs.

### **6.4 Pistes de recherche**

Au terme de ce mémoire, il nous apparaît que s'ouvrent de nombreuses avenues de recherches fort intéressantes. Tout d'abord, la validation de la généralité du modèle présenté nous semble d'une grande pertinence avec l'évolution actuelle de

l'importance des aspects sociaux dans l'entreprise. Les secteurs de l'entreprise sociale, des grandes coopératives, des mutuelles, des syndicats, des institutions publiques et parapubliques, et grandes fondations nous semblent d'excellents points de départ, tout comme les différents secteurs de l'économie classique.

Deuxièmement, une exploration plus approfondie des thématiques et sous-composantes émergentes de ce présent mémoire, telle l'influence de la formation sur le conseil en économie sociale, les questions d'éthique en consultation que le présent mémoire ajoute à l'agenda existant, l'évolution des outils spécifiques et de la mesure d'impact sur la pratique de la consultation en économie sociale nous semblent particulièrement pertinents.

Un parallèle entre la cohérence exprimée dans le modèle proposé et le succès des relations de consultation nous semble également plus qu'appropriée afin de valider la légitimité du modèle ainsi que la portée de celui-ci.

Finalement, la mise en perspective des différentes études portant sur ce contexte particulier d'intervention en consultation permettrait certainement d'établir un agenda de recherche complet et pertinent tant pour le milieu académique que les praticiens.



# Bibliographie

- Aron, S., & Chtourou, A. (2014). Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises ? *Gestion* 2000(1), 91-115.
- Aubry, J.-M., & St-Arnaud, Y. (1963). *Dynamique des groupes*: Editions Universitaires.
- Avare, P., & Sponem, S. (2008). *Le managérialisme et les associations La gouvernance des associations* (pp. 111-129): Eres.
- Bellemare, G., Briand, L., Malenfant, R., & Champagne, A. (2012). La gestions des ressources humaines dans les entreprises collectives. In N. Laplante & L. Côté (Eds.), *Transformations du monde du travail: regards interdisciplinaires en relations industrielles* (pp. 181-225). Montréal: Puq.
- Bischoff, M. (2008). Une brève présentation de la sociologie dialectique de Michel Freitag. *Économie et Solidarités*, 39(2), 146-153.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: a guide to getting your expertise used* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourgoin, A. (2015). *Les équilibristes: une ethnographie du conseil en management*: Presses des Mines via OpenEdition.
- Brandeleer, C. (2011). *Economie sociale ou entreprise sociale? La conceptualisation du troisième secteur en question*: Centre Avec, Bruxelles.
- Chantier de l'Économie sociale, C. d. I. é., & Amériques, C. d. I. f. d. (Producer). (2014, 2017-08-04). *Qu'est-ce que l'économie sociale ?* [video] Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=k5nEI0bMMdc>
- Chantier, d. I. é. s. (2000). *L'Économie sociale en mouvement* (pp. 4). Montréal: Chantier de l'économie sociale, RISQ, CSMO-ESAC.
- Charette, P., & Dorion, C. (2017). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, Le (2 ed.)*. Montréal: CAP Fianance
- Charette, P., & Dorion, C. (2017). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, Le (2 ed.)*. Montréal: CAP Fianance, Réseau d'investissement social du Québec.
- Chaves, R., & Sajardo-Moreno, A. (2004). Les gestionnaires de l'économie sociale: entre les valeurs et l'enracinement. *Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada*, 35(1-2), 65-80.
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-contrôle-audit*, 2(2), 51-74.
- Clark, T., & Fincham, R. (2002). *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*. Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- Clegg, J. M., Prasanta Dey, B., Radnor, Z., & O'Mahoney, J. (2013). The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1555-1578.
- Collectif. (2012). *Pour un changement de logique économique*. Retrieved from Montréal:
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles: une perspective de paradoxe. *Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada*, 35(1-2), 81-99.
- Cottin-Marx, S. (2015). *S'organiser en coopérative plutôt qu'en association*. *Mouvements*, 1(81).
- Cottin-Marx, S. (2016). *Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement)*. Université Paris Est Marne-la-vallée.

- Cottin-Marx, S. (2017). L'émergence du marché des consultants associatifs : le dispositif local d'accompagnement, un « plan Marshall associatif » ? *Revue internationale de l'économie sociale*(343), 117-129.
- Cruz Filho, P. R. A. (2016). Le positionnement stratégique dans l'économie sociale.
- Czarniawska, B., & Mazza, C. (2012). Consultants and Clients from Constructivist Perspectives. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (1 ed., pp. 427-446). Oxford: Oxford University Press.
- Defourny, J. (1994). Apports et limites de trois approches courantes des associations. *Coopératives et développement*, 26(1), 81-101.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*(319), 18-35.
- Demoustier, D. (2001a). *L'économie sociale et solidaire* (Syros Ed.). Paris: Syros.
- Demoustier, D. (2001b). *L'économie sociale et solidaire: s'associer pour entreprendre autrement*. Éd. Syros, 189.
- Demoustier, D., Rousselière, D., Clerc, J.-M., & Cassier, B. (2003). L'entreprise collective: unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*(290), 56-73.
- Desforges, J.-G. (1981). Spécificité de la gestion coopérative : le système de valeurs de la technostructure. *Économie et Solidarités*, 13(1), 117-128.
- Desroche, H. (1983). *Pour un traité d'économie sociale*. Paris: Cooperative d'information et d'édition mutualiste.
- Dorioz, U. (2012). *La consultation en social business*. (Dissertation/Thesis), HEC Montréal.
- Engwall, L. (2012). Business schools and Consultantcies: The Blurring of Boundaries. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (1 ed., pp. 365-385). Oxford: Oxford University Press.
- Evers, A. (2001). The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises. *The emergence of social enterprise*, 4, 296.
- Eynaud, P., & Mourey, D. (2012). Professionnalisation et identité des associations du secteur social: chronique d'une mort annoncée? *Politiques et management public*, 29(4), 671-693.
- Eynaud, P., & Mourey, D. (2015). Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social. *Revue française de gestion*, 41(247), 85-100. doi:10.3166/rfg.247.85-100
- Fabre, P. Sépari, S., Solle, G., Charrier, H., & Thomas, C. (2014) *DSCG 3-Management et contrôle de gestion-3<sup>e</sup> édition : Manuel et Applications, Corrigés inclus..* Dunod.
- Fincham, R. (2012). The Client in the Client-Consultant Relationship. In O. U. Press (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (1st ed., pp. 411-426). United Kingdom: Oxford University Press.
- Fincham, R., & Clark, T. (2003). Preface: Management Consultancy: Issues, Perspectives, and Agendas. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 15.
- Fombrun, C. J., & Nevins, M. D. (2004). *The advice business: Essential tools and models for management consulting*: Pearson Prentice Hall.
- Freedman, A. M., & Zackrisson, R. E. (2002). *Finding your way in the consulting jungle: A guidebook for organization development practitioners*: John Wiley & Sons.
- Freitag, M. (2008). *L'impasse de la globalisation*. Montréal, Écosociété.

- Frenkel, M., & Shenhav, Y. (2012). Management Consulting in Developing and Emerging Economies: Towards a Postcolonial Perspective. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (1 ed., pp. 509-528). Oxford: Oxford University Press.
- Galal, K., Richter, A., & Wendlandt, V. (2012). IT Consulting and Outsourcing Firms: Evolution, Business Models, and Future Perspectives. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (1 ed., pp. 117-138). Oxford: Oxford University Press.
- Gilligan, C., & Golden, L. (2009). Re-branding social good: Social profit as a new conceptual framework. *Academy of marketing studies journal*, 13(2), 97.
- Giordano-Spring, S., & Rivière-Giordano, G. (2008). Reporting sociétal et IFRS : quelle cohérence ? *Revue française de gestion*, 186(6), 19-34. doi:10.3166/rfg.186.19-34
- Glesne, C. (2006). *Becoming qualitative researchers*, third edition: Boston: Pearson.
- Greiner, L., & Ennsfellner, I. (2010). Management Consultants as Professionals, or Are They? *Organizational Dynamics*, 39(1), 72-83. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.10.003
- Hagenmeyer, U. (2007). Integrity in management consulting: A contradiction in terms? *Business Ethics, A European Review*, 16(2), 107-113. 10.1111/j.1467-8608.2007.00481.x
- Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: what is it and how does it work? *Indiana business review*, 86(1), 4.
- Henry, A. (2010). Le financement. In S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 124-175): Edipro.
- Hequet, C. (2016a). Externalités: Trop de science économique pour éclairer nos dilemmes sociaux(Environnement/Ressources
- Hequet, C. (2016a). Externalités: Trop de science économique pour éclairer nos dilemmes sociaux.
- Hequet, C. (2016b). Externalités: Trop de science économique pour éclairer nos dilemmes sociaux(Environnement/Ressources
- Hequet, C. (2016b). Externalités: Trop de science économique pour éclairer nos dilemmes sociaux.
- Institut, S. I. (inconnu). QU'EST-CE QUE LA SYSTÉMIQUE ? Retrieved from <https://www.si-institut.com/qu-est-ce-que-la-systémique/>
- Janvier, R. (2010). Recommandations de bonnes pratiques professionnelles: entre positivisme et systémie, l'irruption de la complexité. *Communication et organisation*(38), 193-206. doi:10.4000/communicationorganisation.1525
- Kaner, S., Watts, J., & Frison, E. (2008). Participatory decision-making: The core of multi-stakeholder collaboration.
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). Researching Management Consulting : an introduction to the Handbook. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (1 ed., pp. 1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M., & Engwall, L. (2002). *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*: OUP Oxford.
- Krehmeyer, D., & Freeman, R. E. (2012). Consulting and Ethics. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (1 ed., pp. 487). Oxford: Oxford University Press.
- Labelle, F. (2006). Les trois C de la performance sociétale organisationnelle: convention, compromis, cohérence. *Gestion*, 31(2), 75-82.



- Lalonde, C., Prince, P. P., Adler, C., & Gilbert, M. H. (2015) Vers un nouveau professionnalisme? L'exemple des consultants en gestion comme figure d'hybridation professionnelle.  
[https://www.researchgate.net/profile/Carole\\_Lalonde/publication/299792068\\_Vers\\_un\\_nouveau\\_professionnalisme\\_L'exemple\\_des\\_consultants\\_en\\_gestion\\_comme\\_figure\\_d'hybridation\\_professionnelle/links/57054d7f08ae44d70ee31f1c/Vers-un-nouveau-professionnalisme-L'exemple-des-consultants-en-gestion-comme-figure-d'hybridation-professionnelle.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carole_Lalonde/publication/299792068_Vers_un_nouveau_professionnalisme_L'exemple_des_consultants_en_gestion_comme_figure_d'hybridation_professionnelle/links/57054d7f08ae44d70ee31f1c/Vers-un-nouveau-professionnalisme-L'exemple-des-consultants-en-gestion-comme-figure-d'hybridation-professionnelle.pdf)
- Laville, J.-L. (2001). Vers une économie sociale et solidaire? *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*(281), 39-53.
- Lemay, L. (2004). La consultation en stratégie: Du noyau professionnel aux archétypes de pratique. (Dissertation/Thesis), ProQuest Dissertations Publishing.
- Lemay, L., & Montréal, H. E. C. (2004). La consultation en stratégie: du noyau professionnel aux archétypes de pratique. (Dissertation/Thesis).
- Leonhardt, M., Kukovetz, B., Haas, M., Posch, K., Loidl-Keil, R., Wilhelmer, P., . . . Kiendl-Wendner, D. (2007). Public social private partnership (PSPP)–Modell. Basisdokument Modul, 1.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (1985). Devenir consultant : instrument autogéré de formation. Sherbrooke: Éditions de l'Université de Sherbrooke.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (1996). Profession : Consultant (3 ed.). Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). Profession: consultant (4e éd. ed.). Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur, cc2003.
- Lévesque, B. (2006). Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: quelques éléments de problématique: *CRISES*.
- Lévesque, B. (2007). Un siècle et demi d'économie sociale au Québec: plusieurs configurations en présence, 1850-2007: *CRISES*.
- Lipietz, A. (2001). Cinq questions sur le tiers secteur. *Confluences*, 110, 1 citation\_lastpage= 4.
- Luisa D. Huaccho Huatuco, D. C. D., & Mouchamps, H. (2014). Weighing elephants with kitchen scales. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 727-745. doi:10.1108/ijppm-09-2013-0158
- Malo, M.-C. (2003). La variété des configurations de gouverne et de gestion: le cas des organisations du tiers secteur, Montréal, UQAM. Cahier du *CRISES*,# ET0311.
- Malo, M.-C., & Vézina, M. (2004). Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles. *Économie et solidarité*, 35(1-2), 100-120.
- McKenna, C. D. (2006). The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century: Cambridge University Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society: radical renewal beyond left, right, and center*: Berrett-Koehler Publishers.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1\_suppl), 183-204.
- Mouchamps, H. (2014). Weighing elephants with kitchen scales: The relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 727-745.

- Nikilova, N., & Devinney, T. (2012). The nature of Client-Consultant Interaction : a Critical Review. In O. U. Press (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (pp. 389-410). United Kingdom: Oxford University Press.
- Nikolova, N., & Devinney, T. (2012). The Nature of Client-Consultant Interaction: A Critical Review. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (1 ed., pp. 389-410). Oxford: Oxford University Press.
- Nikolova, N., & Devinney, T. M. (2009). Influence and power dynamics in client-consultant teams. *Journal of Strategy and Management*, 2(1), 31. doi:10.1108/17554250910948695
- Nikolova, N., Möllering, G., & Reihlen, M. (2014). Trusting as a 'Leap of Faith': Trust-building practices in client-consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*. doi:10.1016/j.scaman.2014.09.007
- O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2008). The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 801-824.
- Ogien, A. (2010). La valeur sociale du chiffre. *Revue française de socio-économie*(1), 19-40.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- O'Mahoney, J. (2010). *Management consultancy*. Oxford: Oxford University Press.
- O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management consultancy* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183-199. doi:10.1016/j.im.2014.08.008
- Pellegrinelli, S. (2002). Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation. *Journal of Management Development*, 21(5), 343-365.
- Pemer, F., & Werr, A. (2013). The Uncertain Management Consulting Services Client. *International Studies of Management & Organization*, 43(3), 22-40. doi:10.2753/IMO0020-8825430302
- Pozzebon, M., Rodriguez, C., & Petrini, M. (2014). Dialogical principles for qualitative inquiry: a nonfoundational path. *International Journal of Qualitative Methods*, 13(1), 293-317.
- Quéinnec, E. (2012). Mettre la performance au service de la solidarité: le management stratégique des organisations non gouvernementales « humanitaires » *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (Vol. 1, pp. 251-276): De Boeck Supérieur. Réseau d'investissement social du Québec.
- Richez-Battesti, N. (2010). « RSE et ESS : entre désamour et intégration stratégique ». In D. Stokkink (Ed.), *Think tank européen pour la solidarité, Responsabilité sociétale des entreprises : La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen*, (pp. 139-149). Bruxelles.
- RISQ. (2003). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*: Montréal: Réseau d'investissement social du Québec.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Méthodes & Recherches*, 101-137.
- Saint-Martin, D. (2012). Governments and Management Consultants: Supply, Demand, and Effectiveness. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (pp. 447-464). Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Schein, E. H. (1997). The concept of “client” from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 202-216. doi:10.1108/09534819710171077
- Secteur public et communautaire). Retrieved from Chantier de l'Économie sociale website:
- Seguin, M., & Guerrero, S. (2010). Le tandem président-directeur général au sein de coopératives financières canadiennes: la compétence du leadership. Retrieved from
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. doi:10.5840/beq2C1323327
- sociale, C. d. l. é., & Amériques, C. d. l. f. d. (Producer). (2014, 2017-08-04). Qu'est-ce que l'économie sociale ? [video] Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=k5nEI0bMMdc>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*: Sage.
- St-Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes: participation et animation (3e éd. ed.)*. Montréal: Gaétan Morin.
- Stewart, M. (2006). The management myth. *Atlantic Monthly*, 297(5), 80.
- Sturdy, A. (2012). The Future Research Agenda. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting (1 ed., pp. 467-486)*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd.* Dunod.
- Vézina, M., Rousselière, D., & Malo, M.-C. (2014). Conjuguer innovation et adaptation: la stratégie de développement par hybridation de la coopérative agricole généraliste. *Le pouvoir d'innover des coopératives*, [www.sommetinter.coop/files/live/sites/somint/files/pdf/Articles](http://www.sommetinter.coop/files/live/sites/somint/files/pdf/Articles), 20.
- Visscher, K. (2006). Capturing the competence of management consulting work. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), 248-260. doi:10.1108/13665620610665845
- Visscher, K., Irene, J., & Visscher-Voerman, A. (2010). Organizational design approaches in management consulting. *Management Decision*, 48(5), 713-731. doi:10.1108/00251741011043894
- Wright, C., & Kipping, M. (2012). The Engineering Origins of the Consulting Industry and its Long Shadow. In M. K. T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting (1 ed., pp. 29-50)*. Oxford: Oxford University Press.
- Yamashita, K., & Spataro, S. (2004). *Unstuck: A tool for yourself, your team, and your world: Portfolio*.

# Liste des annexes

Annexe A : Questionnaire sur la maturité des groupes de St-Arnaud

Annexe B : Grilles d'entretien

Annexe C : Résumé du projet de recherche

# Annexe A

## QUESTIONNAIRE SUR LA MATURITÉ DES GROUPES DE ST-ARNAUD

### Critères pour évaluer la maturité du groupe

- Priorité de la cible commune
- Respect des compétences de chacun
- Partage du pouvoir dans les décisions
- Maturité individuelle et maturité du groupe

### Questions pour juger de la maturité d'un groupe

- A-t-on réussi à mettre en commun les intérêts de chacun
- S'est-on entendu sur ce qu'on voulait faire?
- Parle-t-on de la même chose ?
- A-t-on perdu de vue ce qu'on voulait faire ?
- Des membres sont-ils laissés de côté ?
- Qui prend les décisions dans ce groupe ?

# Annexe B – Grilles d’entretien

## GRILLES D’ENTRETIEN POUR LES CLIENTS

### Bloc A – Profil

1. Expliquez-moi brièvement la mission de votre organisation
  - a. Votre forme juridique?
  - b. Votre mode de gouvernance ? (Comment les décisions sont prises, comités, etc.)
2. Faites-vous souvent affaire avec des fournisseurs de services d’accompagnement/conseils en gestion ou gouvernance ? Avec d’autres fournisseurs de services professionnels (comptabilité, RH, recrutement, publicité et marketing)?
  - a. Comment les trouvez-vous?
  - b. Sur quelle base les choisissez-vous?

### Bloc B – Le Projet

3. Pouvez-vous me raconter les grandes lignes de votre projet avec la firme X ?
4. Décrivez-moi l’équipe qui a pris part à un projet (Les personnes qui la constituent, leurs compétences, leur personnalité et leur rôle dans l’organisation et dans le projet)
  - a. Comment l’équipe a-t-elle été bâtie ?
  - b. Considérez-vous le/s consultant/e/s accompagnateur/trice/s comme partie intégrante de l’équipe du projet ?
5. Avez-vous réussi à mettre en commun les intérêts, compétences et forces de chacun?
6. Comment et pourquoi avez-vous choisi d’aller avec ce fournisseur ?
  - a. Referiez-vous affaire avec cette même firme ou la recommanderiez-vous ? Pourquoi ?
7. Comment s’est passé le premier contact avec eux ?
  - a. Comment se sont-ils présentés à vous au début ?
  - b. Comment vous ont-ils présenté leur approche, leurs outils et leur méthode ?
  - c. Après coup, dans quelle mesure croyez-vous avoir compris la méthode, les outils utilisés, et leur utilité pour le projet lors de cette première explication?

- d. Comment vous êtes-vous préparé à la première rencontre du projet ?
- 8. Comment et par qui étaient prises les décisions dans l'équipe ?
- 9. Dans quelle mesure l'atmosphère des discussions permettait-elle la participation optimale de tous les membres ?
- 10. De façon générale, est-ce que tous parlaient de la même chose, comprenaient les termes de la même façon
- 11. Comment s'est-on entendu sur ce qu'on voulait faire ?
  - a. Est-ce que cette vision a été modifiée avec le temps ?
  - b. S'est-elle perdue en cours de route ?
  - c. Est-ce que cette vision a été revalidée au cours du projet ?
  - d. L'équipe s'est-elle senti unie dans la poursuite des objectifs ?
  - e. Dans quelle mesure l'équipe a-t-elle atteint ses objectifs ?
  - f. Dans quelle mesure le résultat final correspond-t-il à l'image que vous en aviez au début du projet ?
- 12. Des membres de l'équipe ont-ils été laissés de côté ou se sont-ils retirés en cours de route ?
  - a. Si c'est le cas, pourquoi et comment cela s'est-il passé ?
- 13. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la dynamique avec le/s consultant/s ? Pourquoi ?
- 14. Comment décririez-vous la contribution du/des consultant/e/s accompagnateur/trice/s ?
- 15. Qu'est-ce qui, selon vous, a/aurait fait une différence dans votre relation avec le/s consultant/s ?
- 16. Croyez-vous que l'approche/la méthode/les outils utilisés ont fait une différence ? Laquelle/lesquelles ? (Positif comme négatif)
- 17. Dans quelle mesure vous sentiez-vous à l'aise de poser des questions, de donner votre avis ? Pourquoi ?

## **Bloc C – Questions générales**

- 18. Quel serait votre conseil à une autre COOP/OBNL qui voudrait aller chercher les conseils d'un/e consultant/e externe ?
- 19. Y a-t-il un aspect qui devrait être important à considérer pour tout fournisseur de services de conseil avec des organisations d'économie sociale ?
- 20. Y-a-t-il un aspect que nous n'avons pas encore abordé que vous considérez important de mentionner ?

## QUESTIONS D'ENTREVUE POUR LES CONSULTANTS

### Bloc A – Profil

1. Travaillez-vous régulièrement avec des organisations de l'économie sociale (fournir une définition au besoin) ?
2. Quelle proportion de votre travail s'effectue avec ce type d'organisation ?
3. Comment trouvez-vous ces clients ?
  - a. Avez-vous de la publicité dirigée spécifiquement pour ce type de client ?
4. Quelles sont, selon votre expérience, les grandes forces et faiblesses générales de ces organisations ? [Validation de l'a priori positif et négatif]
5. Pourquoi travailler avec ces organisations?

### Bloc B – mandat(s)

6. Quelles recherches effectuez-vous avant une première rencontre avec un client coop ou OBNL?
  - a. Est-ce différent d'avec un client privé?
7. Comment se déroule une première rencontre typique?
  - a. Est-ce différent d'avec un client privé?
8. Dans quelle mesure avez-vous adapté-vous la méthode et les outils utilisés pour le projet ? Dans quelle mesure expliquez-vous leur utilité?
  - a. Est-ce différent d'avec un client privé?
9. Que faites-vous pour mettre en commun les intérêts, les compétences et les forces de chacun?
  - a. Est-ce différent d'avec un client privé?
10. Comment vous entendez-vous sur ce qui est à faire, de façon globale et pour la forme du livrable final ?
  - a. Que faites-vous si cette vision est modifiée avec le temps ?
  - b. Est-ce que cette vision a été revalidée au cours du projet ?
  - c. Est-ce différent d'avec un client privé?
11. De façon générale, comment vous assurez-vous que tous parlent de la même chose, comprenaient les termes de la même façon?
  - a. Est-ce différent d'avec un client privé?
12. Comment faites-vous pour éviter que des membres de l'équipe soient laissés de côté ou se retirent en cours de route ?



- a. Est-ce différent d'avec un client privé?
- 13. Qui et comment sont prises les décisions dans l'équipe ?
- 14. Parlez-mois de l'atmosphère dans un ou plusieurs projets auquel vous avez participé.
  - a. Dans quelle mesure l'atmosphère des discussions permettait-elle la participation optimale de tous les membres?
- 15. Qu'est-ce qui, selon vous, a/aurait fait une différence dans votre relation avec le/s client/s ?
- 16. Croyez-vous que l'approche/la méthode/les outils utilisés font une différence ? Laquelle/lesquelles ? (Positif comme négatif)

### **Bloc 3 – Questions générales**

- 17. D'après vous, quelle sont les différences principales lorsque vous intervenez avec des clients en économie sociale?
- 18. Quelles sont les similitudes avec d'autres clients ?
- 19. Y a-t-il un aspect qui devrait être important à considérer pour tout fournisseur de services de conseil avec des organisations d'économie sociale ?
- 20. Y-a-t-il un aspect que nous n'avons pas encore abordé que vous considérez important de mentionner ?

---

#### **THÈMES D'ENTREVUE POUR LES CHERCHEURS ET EXPERTS**

- L'économie sociale, ses caractéristiques
- La consultation en économie sociale
- La relation-client dans ce contexte précis de consultation : différences et points de rencontre
- Les différences avec la consultation en entreprise privée et les points de rencontre :
  - Cible commune
  - Pouvoir
  - Socio-relationnel
  - Production et tâche
  - Autres ?