

HEC MONTRÉAL

La consultation en social business

Par

Ulysse Dorioz

**Sciences de la gestion
(Management)**

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

Jun 2012

© Ulysse Dorioz, 2012.

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

No avis : 1442

No projet : 1256

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

La consultation en innovations sociales

Chercheur principal:

Chercheur : Ulysse Dorioz

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Management

Co-directeur : Marlei Pozzebon

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Affaires internationales

Co-directeur : Luciano Barin Cruz

Titre : Professeur(e) adjoint(e)

Service/Option : Management

Date d'approbation du projet:

13 mars 2012

Date de publication de l'avis:

13 mars 2012



Maurice Lemelin, président
Comité d'éthique de la recherche

*« Lorsque tu entreprends quelque chose, saches que tu auras contre toi :
ceux qui voulaient faire la même chose, ceux qui voulaient le contraire, et
l'immense majorité de ceux qui ne voulaient rien faire ».*

Confucius

*« Mécontent des schémas qu'on nous propose, je cultive maintenant les
roses dans mon microcosme,
Mesure les dégâts minimes que mon micro cause, ça ne peut qu'aller mieux
alors j'attends la fin de leur monde ».*

Akhenaton, I AM

Sommaire

Le *social business* est une entreprise dont la finalité est la lutte contre la pauvreté (Yunus, 2010) et contrairement à l'organisme philanthropique, le *social business* doit assurer sa pérennité financière de manière autonome. Il s'insère donc à l'intérieur des mécanismes de marché. Toutefois, il ne verse aucun dividende et l'ensemble des profits sont destinés à l'organisation et son développement

Ce travail se concentre donc dans un premier temps sur le modèle de *social business*, afin de mieux en saisir les contours organisationnels ainsi que les enjeux auxquels ils font face. Dans un deuxième temps, il s'agit d'appréhender le phénomène de la consultation en vue de comprendre comment l'intervention des consultants s'adapte au contexte des *social business* en vue de répondre au mieux à ces enjeux. L'analyse de la littérature et les investigations réalisées révèlent ainsi plusieurs catégories d'enjeux. Les phénomènes qui sous-tendent l'ensemble de ces enjeux sont approfondis; leurs déterminants et leurs interrelations discutés et « modélisés ». Sans rompre le suspense, voici sous forme de points les conclusions et contributions qui retiennent particulièrement l'attention : 1) les processus décisionnels semblent instables dans le modèle de *social business*, ce qui fait peser un risque de « schizophrénie organisationnelle », 2) les compétences des ressources humaines présentes dans le *social business* ne semblent pas correspondre totalement aux besoins de qualifications en gestion identifiés, 3) le manque d'indicateurs de mesure de l'impact social représente un handicap pour la gestion d'un *social business*, 4) la construction d'une relation de confiance s'impose comme l'un des facteurs clés de succès de la consultation en *social business*, 5) la nécessité d'implanter les solutions et la capacité de mobiliser tout un réseau d'acteurs semblent être des enjeux de consultation caractéristiques de l'intervention en *social business*.

Mots clés : social business, pauvreté, innovations sociales, consultation, enjeux organisationnels, enjeux de consultation.

Note au lecteur : la traduction littérale de *social business* par entreprise sociale n'est pas admise dans la littérature. Pour cela, l'acronyme SB est utilisé dans ce travail de recherche.

Sommaire	i
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Remerciements	vii
Introduction	9
1. CHAPITRE I : LE SB COMME INNOVATION SOCIALE	15
1.1 Les innovations sociales : définitions, enjeux, acteurs	15
1.2 Les modèles d'innovations sociales.....	17
1.3 Le cas du SB et le contexte de pauvreté.....	27
1.3.1 Le contexte de pauvreté et le développement économique.....	27
1.3.2 Le SB, l'histoire d'un modèle d'innovation sociale en émergence	30
1.3.3 Le SB, les premières étapes vers la formalisation d'un modèle d'organisation	35
1.4 Mise en perspective du modèle de SB	38
1.4.1 Le SB dans la perspective des OBNL.....	39
1.4.2 Le SB dans la perspective du modèle coopératif	42
1.4.3 Le SB dans la perspective du modèle de l'entreprise « traditionnelle »	44
1.4.4 Le SB dans la perspective de l'entreprise considérée comme responsable.	45
1.4.5 Synthèse du positionnement des SB	48
1.5 Quels sont les enjeux organisationnels des SB identifiés dans la littérature?.....	49
1.5.1 La question du financement initial au cœur de l'enjeu de développement du modèle de SB	50
1.5.2 L'enjeu de l'ambivalence de gestion entre performance financière et sociale.....	51
1.5.3 L'enjeu des ressources humaines.....	52
2. CHAPITRE II : UNE APPROCHE GÉNÉRIQUE DE LA CONSULTATION	54
2.1 Définition et histoire de la consultation	54
2.2 Les trois principaux modèles de consultation	56
2.2.1 L'approche en termes de rôles du consultant.....	56
2.2.2 L'approche par la nature de la relation consultant-client.....	59
2.2.3 L'approche de la consultation comme un processus type « cycle de vie ».	62
2.3 Les enjeux « génériques » de la consultation.....	65

3. CHAPITRE III : LE CADRE CONCEPTUEL	68
3.1 Construction du cadre conceptuel	68
3.2 Schéma du cadre conceptuel	70
4. CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	71
4.1 Méthode de recherche	71
4.2 Stratégie de collecte des données	72
4.3 Démarche d'analyse et de présentation des données	77
4.3.1 Démarche et codification des données	77
4.3.2 Présentation et vérification des conclusions	80
4.3.3 Tableau récapitulatif du chapitre méthodologique	81
5. CHAPITRE V : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	83
5.1 Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données	84
5.1.1 Quels enjeux organisationnels caractéristiques pour les SB ?	84
5.1.2 Des enjeux génériques de consultation identifiés dans le contexte de SB ..	94
5.2 Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données	109
5.2.1 Les nouveaux enjeux organisationnels mis en évidence	110
5.2.2 Les nouveaux enjeux de consultation mis en évidence	121
5.3 Les concepts non validés par l'analyse des données	126
5.4 Synthèse des résultats et pistes de conclusion	128
5.5 Contributions et recherches futures	138
5.5.1 Synthèse des contributions théoriques et recherches futures	138
5.5.2 Synthèse des contributions pratiques et des recherches futures	141
5.6 Regards critiques	142
Conclusion	144
Annexes	146
Bibliographie	150

Liste des figures (Classification par chapitre)

Figure d'introduction	Démarche de raisonnement du mémoirep.13
Figure 1.1	Le modèle d'affaire d'un SB selon le modèle d'Osterwalder et Pigneur (2004).....p.38
Figure 1.2	Mise en perspective du modèle de SB.....p.39
Figure 1.3	Mapping de positionnement du modèle de SB selon Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010 : 3).....p.42
Figure 1.4	Matrice de positionnement des entreprises sociales selon Leonhardt et al. (2007)p.48
Figure 1.5	Matrice synthèse de positionnement du modèle de SBp.49
Figure 2.1	<i>The consulting life-cycle</i> d'O'Mahoney (2010).....p.64
Figure 3.1	Schéma du cadre d'analyse.....p.70
Figure 5.1	Proposition des composantes de l'enjeu de la relation de confiance.....p.97
Figure 5.2	Illustration de l'ensemble des enjeux et de leurs relations ..p.129
Figure 5.3	Ajustement de la grille d'analysep.137

Liste des tableaux (Classification par chapitre)

Tableau 1.1	Les OBNL comme innovation sociale.....	p.20
Tableau 1.2	Synthèse des principes coopératifs	p.24
Tableau 1.3	Logique d'entreprise et logique d'association des coopératives selon De Corte (2010)	p.25
Tableau 1.4	Les coopératives comme innovation sociale	p.26
Tableau 1.5	Les SB comme innovation sociale	p.34
Tableau 1.6	Comparaison entre OBNL et SB	p.40
Tableau 1.7	Les principaux enjeux organisationnels des SB	p.53
Tableau 2.1	Les savoirs faire du consultant dans la relation avec le client selon Roy (2008)	p.60
Tableau 2.2	Les comportements du consultant pour établir une relation de qualité avec le client selon Roy (2008)	p.61
Tableau 2.3	Synthèse des étapes du processus de consultation dans la littérature adapté de Roy (2008 : 75).....	p.63
Tableau 2.4	Synthèse des principaux enjeux « génériques » de consultation.....	p.66
Tableau 4.1	Profils des consultants interviewés, groupe 1.....	p.74
Tableau 4.2	Profils des consultants interviewés, groupe 2.....	p.75
Tableau 4.3	Présentation des codes d'entrevues	p.78
Tableau 4.4	Dé-contextualisation des entrevues	p.79
Tableau 4.5	Caractéristiques des catégories selon Aktouf (1984).....	p.80
Tableau 4.6	Récapitulatif de la méthodologie.....	p.81
Tableau de synthèse 5.1	Enjeu de l'ambivalence de gestion	p.87
Tableau de synthèse 5.2	Enjeu des ressources humaines	p.92
Tableau de synthèse 5.3	Enjeu de la relation de confiance.....	p.98
Tableau de synthèse 5.4	Enjeu de la définition de la vision	p.100
Tableau de synthèse 5.5	Enjeu de l'accès à l'information.....	p.105
Tableau de synthèse 5.6	Enjeu de l'évaluation finale.....	p.108
Tableau de synthèse 5.7	Enjeu de l'accès à l'investissement	p.112
Tableau de synthèse 5.8	Enjeu de la gestion financière.....	p.114
Tableau de synthèse 5.9	Enjeu de construction d'indicateurs d'impact	p.115

Tableau de synthèse 5.10	Enjeu de définition et de valorisation du modèle d'organisationp.119
Tableau de synthèse 5.11	Enjeu de mobilisation du réseau.....p.122
Tableau de synthèse 5.12	Enjeu de mise en œuvre.....p.125
Tableau 5.13	Résultats de l'analyse des enjeux organisationnels validés.....p.130
Tableau 5.14	Résultats de l'analyse des enjeux de consultation validés.....p.131
Tableau 5.15	Résultats de l'analyse des enjeux organisationnels émergentsp.133
Tableau 5.16	Résultats de l'analyse des enjeux de consultation émergentsp.135

Remerciements

« Ce qui compte dans le voyage ce n'est pas la destination mais le chemin que l'on parcourt ». Paulo Coelho

Ce mémoire c'est avant tout un voyage, avec toutes ses découvertes, ses rencontres merveilleuses, ses moments de solitudes et son lot d'imprévus.

J'adresse donc mes sincères remerciements à mes guides, Luciano et Marlei, qui m'ont enseigné au-delà des méthodes et des outils de recherche, toute une philosophie de réalisation personnelle. Leur contribution et leur soutien a été essentiel dans le déroulement de ce projet. Je leur voue une reconnaissance particulière pour m'avoir ouvert les portes de leur pays d'origine, de leur culture. La découverte du Brésil aura clairement transformée mon expérience académique et ma personnalité. J'espère que nous poursuivrons ensemble d'autres projets avec la même passion, mais j'espère surtout continuer à construire cette belle relation d'amitié avec le temps.

Obrigado a você, saudade do Brazil.

Cette aventure n'aurait certainement pas eu la même intensité sans la présence de mes amis. J'ai la profonde conviction que nous sommes tous un agrégat de ce que chaque personne nous donne. La liste serait bien trop longue mais je dois adresser un remerciement à mon binôme et colloque Nico pour ces deux années de Maitrise, que de souvenirs! À Laurence et sa famille pour la place inestimable qu'ils m'ont faite dans leur famille. Un souvenir merveilleux et riche d'enseignements gravé à jamais. Je me souviens... vive le Québec! Un clin d'œil à mon ami Gadbois, en mémoire de ces interminables séances de travail au Second Home, son Jack&D. et sa cohérence. Enfin, un remerciement à tous mes amis de France et particulièrement Remi pour son soutien indéfectible face à toutes les épreuves de la jungle à l'informatique, Tom pour son approche de la vie si inspirante et Renaud pour nos envolées lyriques.

Ce voyage m'a aussi permis d'aller à la rencontre d'une équipe pédagogique hors du commun que je tiens à remercier pour leurs conseils, leur écoute et leur amitié : Alain pour ses leçons épicuriennes, Luc pour sa sympathie débordante et Anne pour son investissement sans limite. J'adresse aussi toute ma reconnaissance à l'ensemble des participants qui ont

consacré du temps pour m'aider dans cette recherche. À ce propos je remercie Léo et Christian pour leur investissement conséquent dans la réalisation de cette étude.

Enfin, le soutien inconditionnel de ma famille, quelle que soit la destination du voyage, représente la chose la plus précieuse à mes yeux. Je destine alors cette Maitrise à ma grand-mère, Mamou, dont l'optimisme, la confiance et les encouragements ont rendu possible l'ensemble de mon parcours universitaire.

Introduction

Le travail de recherche présenté dans ce mémoire traite de la consultation en *social business* et s'inscrit donc au cœur des débats passionnés suscités par ce nouveau modèle d'organisation, dont le père fondateur est le professeur d'économie Mohamad Yunus.

Le concept d'entreprise sociale n'est pas nouveau et il existe de nombreux courants théoriques sur ce sujet. La création de la Grameen Bank au Bangladesh par M. Yunus, constitue l'acte de naissance du principal courant de *social business (SB)*¹. Cette institution bancaire de micro-crédit est destinée et détenue par les plus pauvres de son pays. Récompensé par le prix Nobel de la Paix en 2006, M. Yunus a publié plusieurs livres pour présenter et promouvoir ce modèle innovant d'organisation voué à la lutte contre le fléau de la pauvreté (Yunus, 2010). En collaboration avec Hans Reitz, le directeur du Grameen Creative Lab, un centre de recherche sur les SB situé en Allemagne, M. Yunus (2010 : 3) en posant les principes qui fondent un SB insiste sur une caractéristique clé du *design* d'organisation proposé : l'autonomie et la durabilité financières. Le SB nécessite un financement initial qui est présenté sous la forme d'un investissement. En effet, si les financiers ne touchent aucun dividende, ils récupèrent tout de même le montant de leur investissement.

Comme tout modèle d'organisation, les SB sont confrontés à de nombreux enjeux de gestion. Abraham et Raufflet (2009) présentent le cas de la Grameen Danone Foods créée par un partenariat entre la Grameen Bank et la multinationale alimentaire Danone. L'objectif de ce SB est de fournir des yaourts enrichis aux enfants pauvres au Bangladesh. Ces auteurs montrent les différents enjeux et défis auxquels les gestionnaires de la Grameen Danone Foods sont confrontés et notamment présentent le cas exemplaire du dilemme associé à l'augmentation du prix des matières premières : comment amortir la hausse des coûts de production? Faut-il augmenter les prix au détriment des enfants pauvres ou alors réduire la marge et mettre en danger la solvabilité de toute l'organisation? De telles problématiques de gestions, sont typiquement celles qui relèvent de l'intervention d'un consultant, c'est-à-dire d'un professionnel agissant dans son domaine d'expertise pour aider un « client » à résoudre ses problèmes ou atteindre ses objectifs (Roy, 2008 ; Lescarbeau, 1996). **L'objectif de ma recherche vise à mieux comprendre (1) les enjeux organisationnels des SB et (2) l'action « potentielle? » des consultants dans ce cadre ?** Le potentiel de développement du SB

¹ La traduction littérale de *social business* par entreprise social ne fonctionne pas. Pour cette raison l'acronyme SB est employé tout au long de ce travail de recherche.

semble être considérable (Yunus, 1997). Toutefois, si le SB attire beaucoup d'attention aujourd'hui, son modèle est récent et en conséquence encore très peu étudié scientifiquement (Yunus, Moigeon, Lehmann-Ortega, 2010). De fait, mis à part les ouvrages de Mohammad Yunus (1997, 2010), peu d'écrits ou de données scientifiques sont disponibles sur le sujet. Seul le cas de la Grameen Danone Foods offre de la visibilité au modèle de SB, dans la sphère académique. En conséquence, malgré les travaux d'auteurs qui tentent de saisir le fonctionnement des SB (Abraham et Raufflet, 2009; Ghalib, Hossain et Arun, 2009; Yunus, Moigeon et Lehmann-Ortega, 2010) le modèle du SB n'est pas encore parfaitement défini, et certaines frontières avec d'autres modèles d'organisations restent floues (Abraham et Raufflet, 2009).

Il en est logiquement de même pour les questions relatives à la consultation dans le contexte de SB. En fait, dès son premier ouvrage en 1997, Yunus livre un point de vue très négatif sur l'action des consultants. Ils sont associés à des « profiteurs », une « minorité corrompue » (1997 : 37) qui s'approprient une part importante de l'argent qui doit servir à aider la population bengali. Mais Yunus (1997) considère que si tous les consultants ne sont pas corrompus, bien peu, voire aucun, n'a une action efficace. Ce constat renforce l'importance de s'interroger sur le processus de consultation dans les SB.

La consultation est en général considérée comme un processus générique qui s'adapte à tous les mandats (Roy, 2008). La démarche, ses outils et ses enjeux, sont formalisés différemment selon les auteurs mais sans différencier les approches en fonction contexte organisationnel. Ainsi, O'Mahoney (2010) distingue 12 étapes de la démarche de consultation, Roy (2008) en identifie 8 et Lescarbeau (1996) seulement 6 ... Aucun auteur aborde spécifiquement le contexte des SB. Toutefois, quelques travaux survolent les enjeux de consultation spécifiques à des organisations atypiques, tels qu'O'Mahoney (2010) et Turbide (2005) qui amorcent la consultation en Organisation à But Non Lucratif (OBNL).

Roy (2008) insiste sur la nature particulière de cette littérature traitant de la consultation : peu d'articles scientifiques et par contre, un raz de marée d'ouvrages « pratiques » écrits par les consultants eux-mêmes. Méthodes, conseils, outils, bref, la littérature sur le sujet n'en finit pas. Ces consultants partagent leurs expériences et certains en ont fait une activité extrêmement lucrative (Roy, 2008). Ces consultants-gourous se hissent sur le devant de la scène médiatique. La revue *Harvard Business Review* principalement et d'autres revues académiques s'imposent comme les vecteurs privilégiés de diffusion des pratiques de consultation. Pour cette auteure, les chercheurs se trouvent bien absents de ce domaine

malgré l'enthousiasme et l'explosion de cette industrie qu'est le conseil. Toutefois, il est possible de mobiliser plusieurs ouvrages, entre pratique et milieu académique, pour élargir le spectre des informations recueillies sur la consultation. Les connaissances en consultation sont distribuées sur de nombreux supports, et c'est l'absence de savoir pratique et théorique sur la consultation dans les SB qui est particulier dans cette étude.

Mon travail de recherche trouve donc son intérêt à la fois dans l'objet abordé, les SB, mais aussi dans la prise en compte, dans ce contexte, de la consultation [Figure d'introduction]. Dans la mesure où cette innovation que représente SB sera dans un futur proche, un acteur stratégique dans l'économie sociale à l'échelle mondiale, il importe de se pencher sur ses enjeux de gestion afin de mettre en évidence des leviers d'action potentiels. La consultation s'impose alors comme un outil puissant pour aider ces organisations à dépasser leurs défis, surmonter leurs enjeux et s'engager dans une voie prospère de développement. Mon travail de recherche soutient l'argument que la demande en matière de conseil de ces nouveaux acteurs est amenée à croître fortement. Dès lors, il est fondamental d'identifier les enjeux auxquels les consultants seront confrontés dans leurs interventions dans ce domaine. Mieux connaître les SB et les enjeux associés pour les consultants, c'est améliorer les conditions de succès des interventions de consultation.

La recherche réalisée a aussi l'ambition de fournir une contribution théorique relative aux processus de la consultation. Au regard de ces modèles génériques de consultation, **mon objectif est de comprendre et de conceptualiser les enjeux et les modalités de la consultation dans contexte de SB.** Seuls quelques consultants pionniers réalisent des missions de consultations en SB sans pour autant que leur action soit étudiée ou documentée spécifiquement. C'est ce que ce mémoire propose de faire en partant du postulat que la consultation est influencée selon le modèle d'organisation dans lequel le consultant intervient, dans notre cas, le SB et pas uniquement selon le secteur d'activité.

Ce mémoire cherche enfin à fournir des éléments de réflexion pour repenser le rôle des consultants du consultant écorché par de nombreux stéréotypes (O'Mahoney, 2010). Coût excessif, inefficacité, arrogance et même corruption sont autant de maux qui pèsent sur l'image du consultant et affectent profondément sa légitimité (Yunus, 1997; O'Mahoney, 2010, Clark et Robin, 2002, Hamel, 1998).

La question de recherche qui structure ce mémoire est donc : **Quels sont les enjeux de la consultation en SB?** Il s'agit d'apporter une première ébauche de définition et de classification de ces enjeux afin de relever leurs relations dans l'exercice de la consultation.

Cette étude considère alors à la fois les enjeux organisationnels et de consultation pour offrir une lecture dynamique et intégrée au contexte. La littérature propose quelques enjeux de gestion liés à la structure organisationnelle des SB. Les conséquences pour cadrer l'intervention du consultant (Roy, 2008) nécessitent d'approfondir la compréhension du modèle et de son fonctionnement. Du point de vue de la consultation, les différentes approches de la littérature font émerger un certain nombre d'enjeux (Roy, 2008; O'Mahoney, 2010) que l'on peut caractériser de « génériques ». Ces derniers sont mobilisés pour structurer notre investigation. Quant à la notion d'enjeu, elle est à interpréter dans ce travail comme un problème à résoudre qui mobilise minimalement deux parties. Dans notre cas, il faut comprendre le consultant et son client dans le SB. Pour Gusfield (1981), cette nature d'interaction fait intervenir différents schémas de référence entre les parties confrontées à l'enjeu. En conséquence, pour Gusfield (1981), l'enjeu est appréhendé comme un « construit social ». Cette recherche vise alors à identifier les problèmes rencontrés par les gestionnaires et les consultants en SB, en gardant à l'esprit l'aspect interprétatif de construit social. À partir d'une synthèse sur le modèle de SB, et de l'identification de trois modèles principaux de la consultation, l'objectif est d'extraire l'ensemble des enjeux caractéristiques à considérer lors d'une intervention.

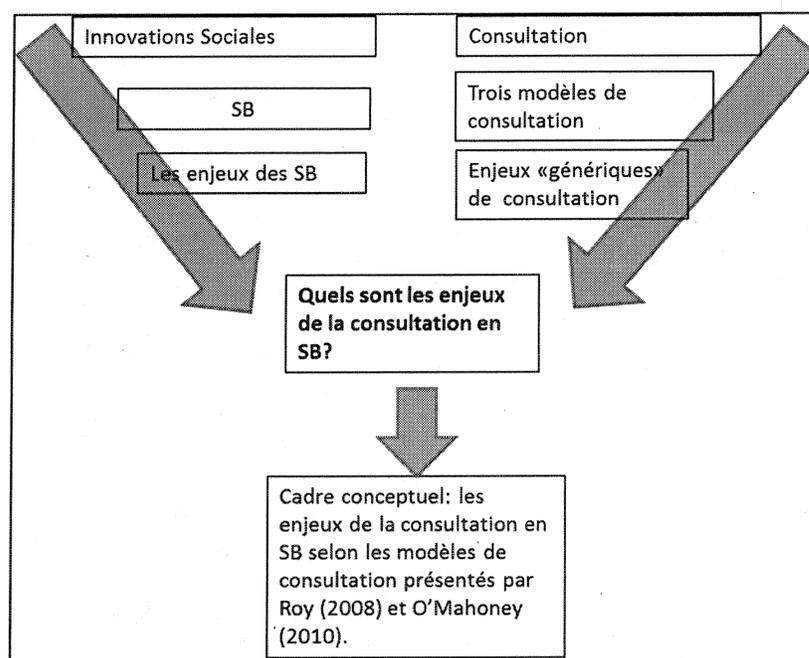
Ce travail s'adresse en premier lieu, aux acteurs concernés par les enjeux de la consultation dans les SB. Sans prétendre composer un manuel de consultation, l'idée est d'aboutir à l'identification d'un certain nombre d'enjeux auxquels le consultant qui intervient dans un SB doit se préparer. Les résultats se présentent sous la forme d'une grille d'analyse des enjeux de consultation dans un SB. Identifier et définir les enjeux est une étape fondamentale en vue de déterminer l'influence de ces défis dans l'intervention de la consultation. L'objectif de cette approche vise à « modéliser » les enjeux et propose aussi d'apporter une première ébauche de définition et d'organisation de la dynamique entre ces enjeux. Ceci permet de relever leurs relations dans l'exercice de la consultation et les actions mises en œuvre par les consultants pour y faire face.

En second lieu, ce travail s'adresse aux entrepreneurs sociaux. La discussion autour du modèle de SB comme innovation sociale ouvre la réflexion sur un modèle innovant d'organisation. Le travail porté sur le phénomène de la consultation est susceptible d'intéresser aussi ces gestionnaires, car il permet d'identifier et de préciser les enjeux auxquels ce modèle émergent doit faire face.

Le coût d'intervention d'un consultant représente toujours une dépense importante. Dans le cas de consultants philanthropiques, l'opportunité est si exceptionnelle qu'elle mérite que l'on mette toutes les chances de son côté pour en retirer le maximum de bénéfices. En conséquence, mieux saisir les enjeux existant pour cadrer l'intervention des consultants dans ces contextes organisationnels permet alors d'anticiper d'éventuels conflits ou des freins à leurs actions.

En vue d'atteindre les objectifs de ce travail et de répondre à la question de recherche, la démarche de ce mémoire se structure de la manière suivante. Il s'agit alors de combiner deux axes principaux d'investigation : les enjeux organisationnels des SB avec les enjeux « génériques » du consultant.

Figure d'introduction : Démarche de raisonnement du mémoire.



Dans un premier chapitre, la revue de littérature introduit différents modèles d'innovations sociales et concentre un intérêt particulier sur le modèle du SB. Puis, un deuxième chapitre propose d'introduire les trois modèles principaux pour aborder le phénomène de la consultation. Le troisième chapitre combine les apprentissages précédents afin d'élaborer le cadre conceptuel qui va structurer cette recherche en vue d'appréhender les enjeux de la

consultation dans le contexte de SB. Quant au quatrième chapitre, celui-ci décrit la démarche méthodologie engagée afin de produire une recherche rigoureuse. Enfin, le dernier chapitre développe l'analyse et la discussion des résultats produits.

(2010 : 4, traduction libre), considèrent un SB comme un sous ensemble d'entrepreneurs sociaux. En effet, ils soulignent que :

« Tous ceux qui créent et dirigent des social business sont des entrepreneurs sociaux, mais tous les entrepreneurs sociaux ne sont pas engagés dans des social business (en effet, certains modèles, par exemple, continuent d'inclure le paiement conventionnel de dividendes aux parties prenantes orientées vers le profit) ».

Aujourd'hui, les initiatives sociales se multiplient, l'intérêt du public à cet égard est grandissant et en conséquence, les entrepreneurs sociaux occupent une place importante dans les médias. À l'échelle nationale, les journaux tels que Le Monde, Le Devoir, le Financial Times, s'interrogent particulièrement sur l'ampleur du phénomène, mais aussi sur son impact socioéconomique en général (Le Monde, 2011). Les entrepreneurs sociaux intriguent les milieux intellectuels et les milieux d'affaires qui cherchent à comprendre ce que révèle le développement de ces acteurs. À quels dysfonctionnements sociaux répondent-ils? Que signifie l'engouement des populations à leur égard? Les journaux locaux, directement reliés avec la communauté, mesurent eux aussi la température du phénomène. Les portraits des entrepreneurs sociaux et des initiatives locales se multiplient (Nouvelles Hochelaga-Maisonneuve, 28-06-2011; Magazine Île des Sœurs, 31-08-2011).

La proximité, dans toutes ses dimensions (spatiales, sociales) entre les acteurs constitue un terreau fertile pour le développement d'innovations sociales (Klein, 2011 : 182). La connaissance personnelle de l'individu que l'on aide facilite l'identification du problème, l'aptitude d'en saisir la trame, la complexité (Klein, 2011) et finalement permet de proposer un mode d'action adapté. Ceci explique que les entrepreneurs sociaux aient un rôle crucial au niveau local. Leurs actions et leurs histoires parlent à la communauté et font parler d'eux. Ce sont des acteurs charnières entre la réalité économique et les problèmes sociaux (Klein : 2011). Impliquées dans la communauté, animée par des valeurs philanthropiques puissantes, leurs actions se structurent autour d'un bienfait communautaire.

1.2 Les modèles d'innovations sociales

Dans son étude, Klein (2011 : 188) conclut que :

« L'économie sociale contribue à la revitalisation d'un milieu et procure aux communautés des ressources sur lesquelles bâtir des projets. [Cependant], pour être efficace

et durable [elle] doit être appuyée par l'économie publique et doit mobiliser des ressources de l'économie privée [...] ».

Ceci suggère que, pour construire et supporter leurs initiatives, ces entrepreneurs peuvent s'appuyer sur différents modèles organisationnels. Les entrepreneurs sociaux les développent sur la base d'initiatives personnelles qui dépendent principalement de : leur profil individuel, leurs compétences, leur attachement à une cause, leur réseau professionnel et les problèmes sociaux de leur communauté (Fontan, 2011 : 34).

La nature du projet d'innovation sociale, la perspective envisagée par l'entrepreneur, les ressources disponibles, sont les déterminants principaux du modèle organisationnel retenu (Statistiques Canada, 2005; Info-Guide-Organisme à but non lucratif, 2009). Aujourd'hui, les OBNL et les coopératives constituent les modèles d'innovations sociales les plus répandues à travers le monde. Présente dans des secteurs variés, de tailles et d'organisations diverses, les OBNL et les coopératives constituent un maillage étroit de nos sociétés, de l'échelle locale au modèle transnational (Statistiques Canada, 2005).

Les Organismes à But Non Lucratifs (OBNL)

En 2011, Info entrepreneurs, en collaboration avec le Réseau Entreprises Canada, publie leur édition de l'Info Guide OBNL, un manuel destiné à accompagner la création d'OBNL dans lequel figure la définition suivante d'un OBNL :

« Les organismes à but non lucratif sont créés pour venir en aide à la communauté. Les activités d'un organisme à but non lucratif peuvent être à caractère patriotique, nationaliste, charitable, philanthropique, religieux, professionnel ou athlétique tant qu'il n'y a aucun gain d'argent » (Info-Guide, 2011a : 1).

Le Guide précise ensuite que sur le plan fiscal l'OBNL est « formée et exploitée exclusivement à des fins non lucratives. Ses revenus ne doivent pas être distribués parmi ses propriétaires, ses actionnaires ou ses membres ni mis à leur disposition pour leur propre profit » (Info-Guide, 2011a : 2). Néanmoins, cela ne veut pas dire que l'OBNL ne peut pas s'engager dans des activités économiques profitables. Cela est possible si le profit est destiné à poursuivre uniquement les objectifs de l'organisation.

Il est possible d'enrichir cette première définition avec le point de vue de Statistique Canada (2005) pour qui « ces organismes ont deux points en commun: une volonté de servir le public ou leurs membres et une forme institutionnelle qui les empêche de distribuer les profits qu'ils

réalisent à leurs propriétaires ou administrateurs ». Ainsi, dans son étude, l'agence statistique considère comme organisme à but non lucratif et bénévole les organismes 1-non gouvernementaux, soit institutionnellement distincts des gouvernements, 2- qui ne distribuent pas de bénéfices, 3- qui sont autonomes, soit indépendants et capables de régler ses propres activités, 4- qui sont bénévoles, c'est-à-dire qu'ils profitent de dons en temps ou argent, et enfin 5-qui sont formellement constitués en personnes morales ou enregistrées par la loi (Statistique Canada, 2005 : 10).

Ces deux définitions – Info-Guide (2011a) et Statistiques Canada (2005) – mettent en évidence deux critères fondamentaux des OBNL : l'objectif de venir en aide à une partie de la population dans la communauté et l'impossibilité de distribuer du profit aux parties prenantes. L'ensemble de ses ressources financières (donations privées, publiques, subventions, activités commerciales) est mobilisé en vue de réaliser l'objectif social de l'organisation.

Les Associations, les Organismes Non Gouvernementaux (ONG), les Fondations, sont autant d'exemples d'innovations sociales regroupées sous l'appellation de l'OBNL (Info-Guide, 2011a ; Statistique Canada, 2005).

En 1901, la France inscrit le modèle de l'association dans le droit :

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations » Légifrance (2011).

Au Québec, depuis 1920, le terme association figure dans les statuts juridiques (Institut canadien d'information juridique, 2011) pour désigner les groupements qui recherchent un but social, philanthropique, etc. À l'époque, l'agriculture et la manufacture concernent la majorité des travailleurs, aussi bien en France qu'au Québec. C'est dans le sillage des mouvements syndicaux, dans un contexte où les travailleurs cherchent à briser leur isolement, que les mouvements associatifs prennent racine à l'échelle d'une usine, d'un groupement agricole (Brian Land, 2011). De ces premiers mouvements associatifs vont naître ensuite les premières coopératives.

Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) peuvent être classées sous la forme associative, car elles sont régies par la loi sur les associations de 1901 (Légifrance, 2011). Distinctes des infrastructures d'États, les ONG sont caractérisées par une mission que l'on

peut regrouper sous deux formes : les ONG militantes, qui forment des groupes de pression (exemple : Green Peace) et les ONG humanitaires, qui interviennent dans la lutte contre la pauvreté, la faim, la santé telles que Médecins sans frontières ou la Croix rouge (Wordpress, 2010). « Le terme d'ONG entre définitivement dans le langage courant en 1945 avec la Charte des Nations Unies » (Wordpress, 2010). L'ONG se caractérise par son espace géographique d'action, dont la mission s'étend à la sphère internationale et dont l'action revêt une dimension politique. Les ONG, au-delà de leur action sur le terrain, cherchent à transformer les comportements et les logiques en influençant les sphères politiques. Cette logique diffère sensiblement de l'OBNL dont le rayon d'action reste concentré sur la communauté, même si pour certains, l'impact peut s'étendre sur l'ensemble d'un territoire national (Statistique Canada, 2005 : 12, 15).

La Fondation est créée par des fondateurs et dirigée par ceux-ci dans l'optique uniquement d'œuvrer pour l'intérêt général. Dans la fondation, ce sont des personnes physiques ou morales qui décident de l'affectation de ressources pour réaliser une œuvre d'intérêt général et sans but lucratif (Arlett, 2011). Ainsi, le principe de la fondation consiste avant tout à distribuer de l'argent privé. Les membres du conseil d'administration décident de l'allocation des ressources.

Au regard des critères d'une innovation sociale, on constate que l'OBNL répond pleinement aux exigences définies par Klein (2011).

Tableau 1.1 : Les OBNL comme innovation sociale.

Critères d'une innovation sociale (Klein, 2011)	Extraits pour le cas de l'OBNL
1-Générer un impact	-« venir en aide à la communauté » (Info-Guide, 2011a).
2-Subvenir à un besoin social	« Les activités (d'un OBNL ne doivent pas générer de) gain d'argent » (Info-Guide, 2011a). -« L'histoire de ces organismes montre comment les Canadiens se donnent la main pour (...) subvenir à leurs besoins collectifs » (statistique Canada, 2005 : 12).

(Suite du Tableau 1.1 à la page suivante)

3- Apporter une solution	-« (Les OBNL permettent) aux Canadiens de bâtir leur collectivité » (statistique Canada, 2005 : 12). -« Ces organismes élargissent souvent notre filet de sécurité sociale afin de protéger les gens qui ne bénéficient pas des programmes et des services publics ou privés » (statistique Canada, 2005 : 15).
4- Transformer le cadre d'action	-Les OBNL sont des organismes « institutionnellement distincts des gouvernements (et) autonomes » capables d'agir librement (statistique Canada, 2005 : 10).
5- Proposer de nouvelles orientations culturelles	-« Les OBNL servent à encourager la participation des citoyens », moteur du changement social (statistique Canada, 2005 : 11).

Chiffres clés sur les OBNL (statistiques Canada, 2005 : 10-13) :

- Une enquête nationale canadienne dénombre plus de 161 000 OBNL en 2005.
- Leurs revenus globaux s'élèvent à 112 milliards de dollars en 2003 : 10% en dons, 50% de financement public, 40% gagnés de sources non gouvernementales.
- Les OBNL au Canada, c'est 139 millions de membres bénévoles (soit chaque membre s'investit en moyenne dans 4 organismes) qui consacrent l'équivalent en heure de travail de 1 million d'emplois.
- Les OBNL, c'est aussi 2 millions d'emplois salariés au Canada.

Les coopératives

Le modèle coopératif est défini comme « une association de personnes, usagers d'une entreprise dont elles sont en même temps les propriétaires, respectant dans son fonctionnement les principes coopératifs » (Roch et Roy, 1980 : XXVII). La définition de l'ONU (2012) précise que ces personnes sont autonomes et « s'associent volontairement pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ».

Ferraton (2007) et Boudot (1956) dressent le portrait du contexte de transformations profondes de la structure sociale économique et politique dans lequel les coopératives émergent à la fin du 19^{ème} siècle. La révolution industrielle appuyée en Europe, et sa nouvelle organisation sociale du travail bouleverse la relation entre les travailleurs et l'entreprise

Les modèles d'innovations sociales

(Boudot, 1956). Pour parler en termes marxistes, une classe ouvrière de masse s'affirme. Alors que les propriétaires des moyens de production accumulent le capital, les ouvriers ne voient pas leurs conditions de vie s'améliorer, bien au contraire (Ferraton, 2007). Les inégalités sociales se creusent et deviennent criantes. La pauvreté de masse de la classe ouvrière combinée à des inégalités sociales criantes forme un terreau propice à la contestation (Boudot, 1956). Dans le même temps, les systèmes politiques se démocratisent dans les faits, au service du capitalisme industriel. C'est ainsi que se développent pour ces deux auteurs les mouvements syndicaux, qui tentent de structurer et d'organiser l'action de la classe ouvrière. Les partis socialistes s'imposent comme un relais de l'expression de cette classe sur la scène politique. Les changements caractéristiques de cette période qui ont soutenus le développement des coopératives semblent aujourd'hui permettre de proposer l'idée que le contexte actuel semble favorable à la croissance du modèle de SB.

Les propos de Ferraton (2007) s'accordent avec le constat de Roch et Roy (1980 : XXV) trente ans plus tôt, établissant que l'idée de coopération est une réponse aux problèmes sociaux de l'époque qui émerge entre la dynamique socialiste et syndicaliste. « L'association, puis plus tard la coopération sont pensées comme des moyens susceptibles de pallier aux inégalités économiques et sociales » (Ferraton, 2007 : 9). Et Boudot (1956 : 24) ajoute « la coopération, de solution au problème social, devient une arme de la classe ouvrière au même titre que la grève ou le bulletin de vote ».

De l'idée au mouvement : La nature coopérative

Les syndicats et les partis socialistes constituent une dynamique favorable au développement d'un mouvement coopératif (Boudot, 1956 : 25) qui s'inscrit dans le prolongement du modèle associatif (Ferraton, 2007). L'objectif de l'époque est alors de favoriser l'insertion économique et sociale des classes ouvrières. La coopération fédère alors un ensemble d'idées destinées soit à soutenir l'intégration économique de ces classes, soit à modifier la répartition des richesses entre travail et capital (Ferraton, 2007). Au départ, les coopératives visent à rassembler les ouvriers pour concentrer leur force de pouvoir d'achat à travers des coopératives de consommation (Roch et Roy, 1980). C'est dans cet esprit que les tisserands de Rochdale s'unissent pour l'achat de leurs matières premières et forment la Société des équitables pionniers de Rochdale qui devient la première coopérative moderne au Québec (Ferraton, 2007). De ce premier exemple, comme dans les suivants, les membres

investissent dans le capital de l'organisation dès lors qu'ils sont utilisateurs. Ils sont usagers, propriétaires, et portent les valeurs majeures de l'époque.

Le contexte de l'époque est fondamental, car il montre de quelle manière le mouvement coopératif s'est imprégné de son environnement pour se définir une identité à part entière. Ainsi, dans la volonté de démocratiser l'économie et le pouvoir, chaque membre détient un droit de vote, quel que soit le montant du capital détenu. C'est le principe d'administration égalitaire d'un homme-une voix. Cette ouverture à l'accès au capital d'un point de vue financier et politique traduit un attachement profond aux principes démocratiques (Ferraton, 2007). Roch et Roy (1980) approchent la coopérative davantage sous l'angle de l'identité organisationnelle et affirment que ce modèle a « enfin accepté de contraindre à l'intérêt général, l'intérêt individuel [...] ». La force de l'identité coopérative s'opère dans les mécanismes de distribution du profit dans un contexte où l'entreprise capitaliste est le modèle d'organisation dominant. Les profits générés par les coopératives sont redistribués aux membres de manière limitée. Quant aux surplus disponibles, ils sont reversés aux usagers selon le prorata de leurs transactions. C'est sur la base de ces mécanismes fondateurs, qui reposent sur un socle de valeurs et de principes structurels puissants, que l'idée de coopérative se construit et se développe (Ferraton, 2007). Forte d'une identité à part entière, les initiatives de coopératives se multiplient. La diffusion de ce modèle s'appuie sur deux principes fondamentaux : l'éducation coopérative et l'intercoopération. En effet, les coopératives intègrent au cœur de leur mission la promotion de leur modèle et de leurs valeurs organisationnelles. Quant à l'intercoopération, ce principe propose aux coopératives de s'entraider et d'intensifier leurs échanges commerciaux. Pour Roch et Roy (1980 :23) « ce principe tranche nettement sur le mécanisme de la concurrence, considéré comme essentiel dans le système capitaliste ». Selon eux, au-delà d'une nature coopérative spécifique, le mouvement coopératif constitue une logique d'action unique. Un point de vue contesté par des auteurs plus contemporains (Laville, 2011 ; Frémeaux, 2011) qui considèrent que :

« [Les coopératives] se satisfont d'une structure alternative en interne et appliquent les mêmes règles marchandes que n'importe quelle société capitaliste. Comme lorsque, par exemple, des agriculteurs organisés en coopératives exercent une agriculture productiviste, parfois contraire à des objectifs de santé publique ou de préservation de l'environnement ».

Les coopératives, des valeurs au fondement d'un modèle organisationnel

Le modèle de SB repose, lui aussi, sur des valeurs organisationnelles profondes, d'où l'intérêt de s'attarder sur les valeurs des coopératives et leurs rôles dans l'organisation pour faire la comparaison.

Pour le Guide Info (2009b : 3), la mission consiste à « répondre aux besoins des citoyens en dispensant des services » tout en répondant « aussi à un vaste éventail de « points chauds » dans le domaine socioéconomique : chômage, emploi des jeunes; accès aux soins de santé; et industries à valeur ajoutée en milieu rural ». Pour ce Guide Info (2009b : 3),

« [Les] coopératives reposent sur les notions d'initiative personnelle, de responsabilité de la personne, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. Dans la tradition de leurs fondateurs, les membres des coopératives croient dans les valeurs de l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et le respect des autres ».

Ces valeurs sont alors cohérentes avec les principes qui structurent leurs actions (Tableau 1.2, page suivante). Alors que l'Agence Internationale des Coopératives (AIC) en relève six, l'ONU (2012) ajoute un septième principe, celui de « l'engagement envers la communauté », qui entretient l'idée que la coopérative est un outil de développement économique.

Tableau 1.2 : Synthèse des principes coopératifs.

Principes coopératifs	
Guide Info (2009b)	Agence Internationale des Coopératives (AIC, 1966 citée par Charest, 1995 : 31)
Initiative personnelle	Adhésion libre
Démocratie	Le contrôle démocratique
Égalité	L'intérêt limité sur le capital social
Équité	Le partage équitable des surplus
Responsabilité de la personne	Éducation
Solidarité	Inter-coopération
	l'engagement envers la communauté (ONU, 2012)

Dans cette perspective, De Corte (Tableau 1.2) souligne à travers son étude sur DID, que les valeurs coopératives agissent selon deux logiques complémentaires : logique d' « entreprise » et logique d' « association » (2010 : 48). En effet, certaines valeurs mobilisées dans les coopératives sont proches du modèle de fonctionnement philanthropique caractéristique des associations. D'autre part, l'auteure mentionne des mécanismes des coopératives semblables aux entreprises traditionnelles.

Tableau 1.3 : Logique d'entreprise et logique d'association des coopératives selon De Corte (2010).

Logique d' « entreprise »	Logique d' « association »
Rentabilité, rendement	Égalité
Efficacité	Solidarité, entraide
Compétitivité	Démocratie participative
Performance	Primauté de l'individu sur le capital
Intégrité, transparence	Honnêteté et transparence
Dynamisme	Développement du milieu
Travail d'équipe	Éducation
	Autopromotion, autonomie

Source : De Corte (2010 : 33)

Cette étude illustre bien la dualité qui existe dans le modèle coopératif. Les valeurs s'articulent entre deux logiques différentes, mais pas incompatibles. Voici alors les points qui permettent de classer le modèle général de la coopérative comme une innovation sociale au sens de Klein (2011) présenté par le tableau 1.4 (page suivante).

Tableau 1.4 : Les coopératives comme innovation sociale.

Critères d'une innovation sociale (Klein, 2011)	Extraits pour le cas des coopératives
1-Générer un impact	<p>-« L'engagement envers la communauté » (ONU, 2012) amène la coopérative comme outil de « développement du milieu » (De Corte, 2010).</p> <p>-Le « principe de l'intercoopération » (Charest, 1995) et la dynamique de mouvement coopératif illustrent cette volonté de générer un impact à grande échelle.</p>
2-Subvenir à un besoin social	<p>-Individus qui « s'associent volontairement pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques » (ONU, 2012).</p>
3-Apporter une solution	<p>-La mission de la coopérative vise à « répondre aux besoins des citoyens en dispensant des services » tout en répondant « aussi à un vaste éventail de « points chauds » dans le domaine socioéconomique: chômage, emploi des jeunes; accès aux soins de santé; et industries à valeur ajoutée en milieu rural » (Guide Info, 2009b).</p> <p>-« Une logique d'auto-organisation lorsque des groupes se rassemblent pour trouver des solutions collectives » (Frémaux, 2011).</p>
4-Transformer le cadre d'action	<p>-La coopérative transforme le monde de l'entreprise traditionnel, car il s'agit « d'une association de personnes, usagers d'une entreprise (...), respectant dans son fonctionnement les principes coopératifs entrepris » (Roch et Roy, 1980).</p> <p>-Les coopératives agissent selon deux logiques complémentaires : logique d'« entreprise » et logique d'« association » (De Corte, 2010).</p>
5-Proposer de nouvelles orientations culturelles	<p>-Si Laville (2011) et Frémaux (2011) considèrent que la coopérative se satisfait d'une « structure alternative », pour Roch et Roy (1980), ce modèle a « enfin accepté de contraindre à l'intérêt général, l'intérêt individuel (...) ».</p>

Chiffres clés sur les coopératives (secrétariat aux coopératives, 2011) :

- Au Canada, leurs actifs dépassent les 250 milliards de dollars canadiens.
- Au Canada, c'est 18 millions de membres et 155 000 emplois directs répartis dans 8400 coopératives.
- Au niveau mondial, leur valeur économique représente l'équivalent du dixième pays en termes d'économie, soit le rang de l'Espagne.
- Au niveau mondial, c'est 1 milliard de membres et 100 000 millions d'individus employés.

1.3 Le cas du SB et le contexte de pauvreté

L'objectif de cette partie est de montrer en quoi le SB est un modèle émergent d'innovation sociale. La description du contexte (pauvreté et développement économique) et de l'historique du SB, fournit une vue particulièrement utile pour appréhender toute la complexité de ce modèle émergent. Bien comprendre qui sont les acteurs concernés et la dynamique organisationnelle des SB s'avère nécessaire pour aborder par la suite l'intervention du consultant dans ce contexte.

1.3.1 Le contexte de pauvreté et le développement économique

Le paysage de la pauvreté à grands traits

Le concept de SB prend racine au cœur des contextes d'extrême pauvreté. La pauvreté est un fléau. Conscient de cette menace majeure qui pèse sur l'équilibre mondial, les gouvernements, en particulier à travers les institutions internationales, tentent depuis des décennies d'endiguer le phénomène (l'élimination de la pauvreté avant 2015 est l'objectif du millénaire pour l'ONU). Pour l'ONU (2008), la condition de pauvreté n'est pas réduite au critère unique du seuil de pauvreté de 1,08² dollar par jours : être pauvre c'est aussi être privé de soins médicaux, d'accès à l'éducation, c'est une mortalité infantile intense, souvent liée à la malnutrition et aux conditions de vie insalubre. La liste peut encore s'étendre, car la pauvreté s'exprime sous de nombreux visages. La multitude de ses facettes n'a d'égal que la diversité de ses causes. De ce fait, il n'existe pas un remède général à appliquer pour faire

² ONU (2008) : En parité de pouvoir d'Achat (PPA) de 1993.

Certains auteurs commencent toutefois à contester l'approche soutenue par Prahalad (2004) et, plus largement, la théorie de la BOP. En effet, pour Karnani (2007 :1), la BOP représente « *at best, a harmless illusion and potentially a dangerous delusion* ». Pour l'auteur (2007, traduction libre), vendre aux pauvres n'est pas la solution. Il faut intégrer les pauvres dans le processus de production. Il recommande d'acheter aux pauvres plutôt que de leur vendre des biens. Les pauvres doivent être vus comme des producteurs plutôt que comme des consommateurs. Augmenter leurs revenus constitue la voie à privilégier. De plus, les populations pauvres sont dispersées et culturellement hétérogènes, ce qui limite et implique des coûts importants d'accès au marché. En conséquence, les économies d'échelles sont difficiles à atteindre, alors qu'accéder à la masse est essentiel quand notre client moyen dispose de quelques dollars de revenu. Ainsi, pour Karnani (2007), de nombreuses compagnies échouent, car elles surestiment le pouvoir d'achat des pauvres et sous-estiment les coûts relatifs à l'introduction dans ce marché.

Si la théorie de la Base de la Pyramide (BOP) suscite de nombreuses critiques, il est désormais admis que le secteur privé a un rôle central à jouer dans la lutte contre la pauvreté. Or, ce constat, combiné à la perspective de Karnani (2007) de faire des pauvres des producteurs, constitue deux principes de base au cœur du modèle de SB.

1.3.2 Le SB, l'histoire d'un modèle d'innovation sociale en émergence

Le modèle dominant de SB étroitement lié à l'histoire d'un homme

S'il existe des entreprises qui développent des activités dans les milieux de pauvreté depuis longtemps, Yunus va définir une approche nouvelle de cette dynamique pauvreté-économie privée. L'histoire commence en 1974 (Yunus, 1997). Mohamad Yunus est alors un jeune directeur du département d'économie de l'université de Dhaka, dans le sud-est du Bangladesh, lorsqu'une famine virulente frappe le pays. Très rapidement, un flot ininterrompu d'affamés envahit la ville. Les morts se comptent par centaines de milliers à travers le pays. Le gouvernement ouvre des soupes populaires très vite dépassées par les événements, les organisations ramassent les corps et les journalistes relatent les faits. Bref, les moyens mis en œuvre sont à la fois insuffisants et inefficaces. Les morts s'étendent sur les pas de portes et « ils ne scandaient nul slogan. Ils n'attendaient rien de nous [...] ils ne

nous en voulaient pas [d'être bien nourris] » raconte Yunus (1997 : 18) traumatisé par la situation. Et il ajoute :

« On meurt de bien des façons, mais la mort par inanition est la plus inacceptable. Elle se déroule au ralenti. Seconde après seconde, l'espace entre la vie et la mort se réduit inexorablement [...] l'on se sait pas si la mère et l'enfant, prostrés là, à même le sol, sont encore parmi nous [...]. Et tout cela à cause d'une poignée de nourriture [...]. Le bébé pleure, puis finit par s'endormir, sans le lait dont il a besoin. Demain, peut-être, il n'aura plus la force de crier ».

La stupeur et l'incompréhension du professeur sont totales face à ce phénomène. Les théories économiques qu'il enseigne lui semblent désormais en décalage avec la réalité. Yunus est alors saisi par l'envie d'agir « je voulais comprendre la réalité qui entoure l'existence d'un pauvre, découvrir la véritable économie, celle de la vie réelle » (1997 : 19). Pour cela, le Yunus se rend dans le petit village de Jobra à proximité de l'université pour tenter de comprendre les mécanismes à l'origine de la pauvreté. « Jobra serait mon université ; les gens de Jobra, mes professeurs » (1997 : 20). C'est ainsi que Yunus part à la rencontre des pauvres du village de Jobra, accompagné par certains de ses collègues et étudiants.

Très vite, l'équipe constate que les pauvres travaillent dur pour survivre. Souvent, ce sont des femmes, isolées par les traditions, qui travaillent dans leurs maisons. Il faut alors peu de rencontres à Yunus pour comprendre une clé fondamentale du problème. Les pauvres travaillent dans une grande misère et possèdent des habiletés techniques. Pourtant, ils ne réussissent pas à dégager des revenus de leur activité. Yunus (1997) constate que les pauvres sont maintenus dans leur condition de pauvreté par les usuriers locaux qui pratiquent des taux d'intérêt démesurés. En effet, pour produire des tabourets, Sufia doit emprunter 5 takas chaque matin à des usuriers, soit 0,22\$ de l'époque. À la fin de la journée, elle doit revendre sa production à ces intermédiaires pour rembourser son emprunt. Ils fixent alors un prix d'achat très inférieur à la valeur vénale. La femme touche alors un bénéfice minimal de 0,2\$... quel que soit le volume de sa production. Ainsi, l'usurier asservit le pauvre dans une situation d'extrême pauvreté immuable. Il s'assure aussi de revoir alors chaque jour les femmes qui dépendent de son crédit à un taux journalier exorbitant de 10%. Sufia vivait donc dans la détresse parce qu'il lui manquait 22\$ pour démarrer son business sans être sous l'emprise des usuriers constatent Yunus.

En cumulant les besoins de l'ensemble des pauvres du village, Yunus réalise que 42 familles sont plongées dans la misère la plus totale alors qu'il ne leur manque que 27 dollars en tout.

Stupéfait par l'incohérence de la situation, Yunus sort de sa poche les 27 dollars et décide de les prêter collectivement aux pauvres. Ces derniers rembourseront sans intérêts lorsqu'ils le pourront. Mais Yunus ne peut se satisfaire de cette solution et décide de chercher une solution institutionnelle à ce problème spécifique. Or, le recours aux usuriers est la seule opportunité pour les pauvres d'accéder au crédit. Il n'y a pas d'alternatives possibles. Le professeur se rend alors dans les banques pour leur demander de prêter aux pauvres. Le constat est sans appel : toutes refusent de prêter aux pauvres, même des montants infimes. Yunus (1997) soulève alors un autre paradoxe du système financier : pour avoir accès au crédit, il faut déjà posséder de l'argent. Quelle incohérence pour Yunus, ceux qui ont le plus besoin d'argent ne peuvent pas recourir au crédit.

Le SB, du concept de micro crédit au modèle d'entreprise

Sur la base de ces constats de terrain, Yunus décide de créer une institution financière destinée à répondre aux besoins des pauvres. C'est de ce projet qu'émerge le concept du micro crédit à travers la Grameen Bank fondée en 1976, dont « le seul but est de mettre fin à la pauvreté, ce fléau qui humilie l'homme au plus profond de lui-même » (Yunus, 1997 : 31). Pour son projet de micro crédit, les résultats accomplis dans la lutte contre la pauvreté, l'innovation sociale dont il a fait preuve et ses valeurs philanthropiques, Yunus et la Grameen Bank reçoivent le prix Nobel de la paix en 1996. Une reconnaissance internationale précieuse dans la volonté du professeur de diffuser son modèle (Yunus, 2010).

Le concept de micro crédit est au cœur de l'activité de la Grameen Bank. L'objectif est d'octroyer des prêts collectifs à des femmes pauvres. Ce concept de micro crédit est une innovation sociale profonde. Il vise à prêter aux pauvres sans garantie et à des taux d'intérêt les plus bas possible. « Qui a dit que les pauvres ne remboursent pas ? » s'exclame Yunus (1997 : 49). Pour Yunus, leur estime de soi, la conscience de l'importance de ces micros prêts pour l'amélioration de leurs conditions de vie et la solidarité collective qui les lie avec le groupe d'emprunteur, sont autant de gages de solvabilité. Conséquence, la Grameen Bank annonce un taux de recouvrement de 98%. Il s'agit de petits montants pour éviter le surendettement des acteurs et faciliter leur gestion économique. Et ce modèle de prêts s'adresse aux femmes. Une révolution sociale au Bangladesh où les femmes sont cloîtrées à leurs domiciles par la coutume musulmane du *purdah* (Yunus, 1997 : 22). Dans le combat contre la pauvreté, Yunus s'engage au cœur d'un autre combat : « celui de donner une dignité aux femmes de son pays ». Selon lui, prêter aux femmes constitue plusieurs avantages. Il

l'organisation une fois le dirigeant-fondateur disparu? Cette question est aujourd'hui au centre des préoccupations de la Grameen Bank (Le Monde, 2011). Comme il a été montré avec le cas de la Grameen Danone Foods, les valeurs qui motivent l'engagement et l'attachement personnel à la cause, sont des clés de réussite dans le modèle de SB (Gond et Igalens, 2008). La sortie de Yunus de la direction de la Grameen Bank fait peser une menace sur l'organisation (Le Monde, 2011). Le banquier des pauvres, couronnées par de nombreuses distinctions jouit d'une reconnaissance internationale. Son statut fait office d'autorité, à tel point que l'organisation de sa succession est un véritable défi.

Ainsi, cet exemple illustre comment la relation étroite entre la personnalité du fondateur et le développement d'un SB peut constituer une menace à termes pour la pérennité de ce modèle d'organisation. À l'heure actuelle, en raison de la nouveauté des SB, il n'existe aucune référence sur le sujet des successions dans ces organisations.

1.3.3 Le SB, les premières étapes vers la formalisation d'un modèle d'organisation

Dans son livre « Vers un monde sans pauvreté », Muhammad Yunus (1997) introduit son concept de SB. Il raconte l'histoire de la Grameen Bank et décrit ses mécanismes de fonctionnement. Au fil du temps, la Grameen Bank est devenue une famille, composée de plusieurs filiales. De nouveaux SB sont apparus dans le sillage de la banque des pauvres, tels que Grameen Phone, pour faire de l'accès à la technologie un vecteur de développement économique ; Grameen Veolia pour distribuer de l'eau potable; Grameen Danone Foods dont la production d'un yaourt enrichi en nutriments vise à combattre la malnutrition infantile (Gond et Igalens, 2008). Ces exemples les plus populaires sont le produit de partenariats avec des grandes entreprises. Yunus aurait-il ainsi trouvé une alternative aux critiques formulés à l'encontre de la BOP de Prahalad (2004)? Le professeur a-t-il trouvé un moyen d'amener les multinationales à investir dans l'économie de la pauvreté?

Désormais, l'engouement suscité autour de son concept innovant nécessite de construire un cadre plus rigoureux pour présenter le SB. Dans cette perspective, et en vue de diffuser le modèle de la « famille Grameen » à l'échelle de la planète, Yunus publie en 2010 « *Building social business* ». Cet ouvrage se veut promoteur du concept de SB. Des dimensions plus techniques sont introduites et l'on passe du concept de SB à un modèle plus formalisé, qui pose le cadre de l'action. Dans la même année, en association avec Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) publient un article qui prolonge, sous la forme scientifique, le travail

6-Workforce gets market wage with better working conditions.

7-...do it with joy ».

Dans un effort de précision et de définition, Yunus (2012 : 2) propose une première typologie des SB.

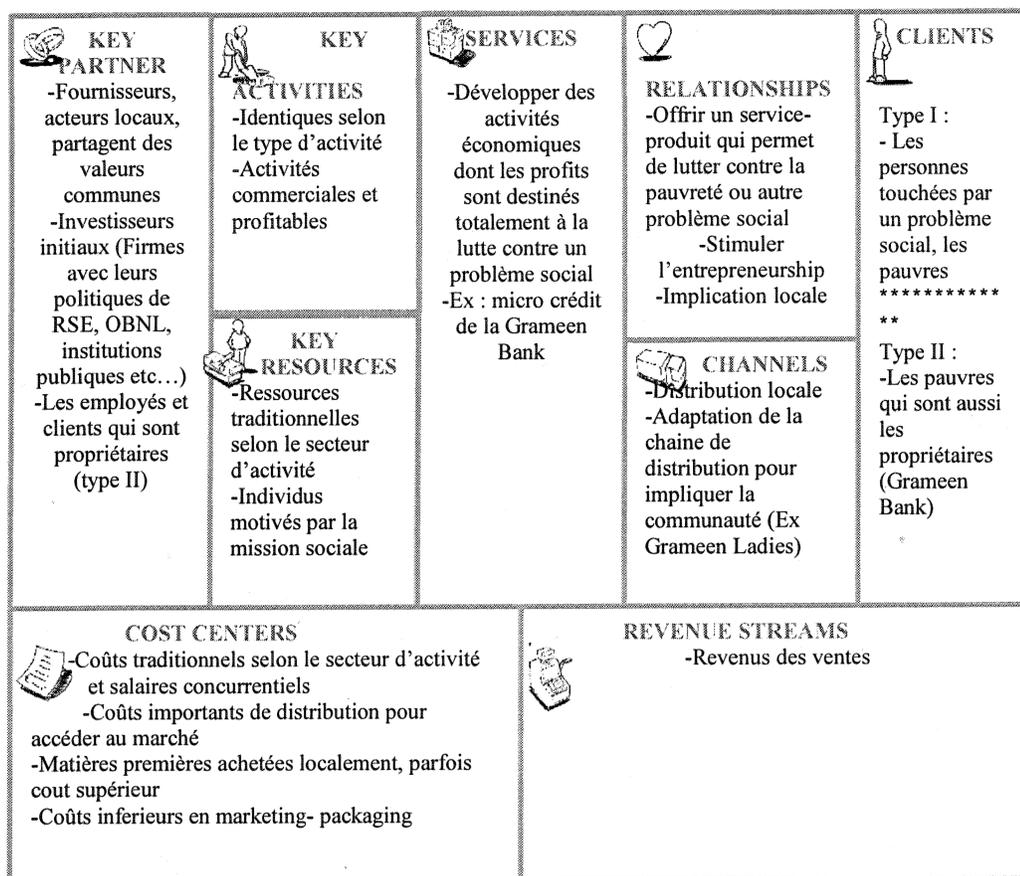
La première catégorie est appelée : SB de Type I. Il s'agit de l'ensemble des compagnies dévouées à résoudre un problème social et qui ne versent pas de dividendes. Ces compagnies sont détenues par des investisseurs qui réinjectent tous les profits pour diffuser et améliorer l'entreprise. La Grameen Danone Food et la Grameen Veolia appartiennent à cette catégorie de Type I.

La deuxième catégorie est appelée : SB de Type II. Cette catégorie regroupe les compagnies orientées profit, mais qui sont détenues par des pauvres, directement ou à travers un fond destiné à une cause sociale. Ainsi, à partir du moment où les profits reviennent aux pauvres, la compagnie contribue à la lutte contre un problème social : la pauvreté. La Grameen Bank illustre cette catégorie. Les pauvres sont à la fois les dépositaires et les propriétaires de l'institution.

Ces premières ébauches de classification et la construction des 7 principes de base témoignent de la volonté et de la nécessité d'élaborer un cadre plus rigoureux pour définir le concept de SB.

En se référant au « concept de modèle d'affaires », il est intéressant de présenter les caractéristiques du SB sous un angle plus formel. Dans son ouvrage de 2004, Osterwalder propose une approche schématique qui permet d'identifier les principales composantes du système de création de valeur d'une organisation. Il distingue dans les organisations neuf caractéristiques, dont la description permet d'illustrer le fonctionnement d'une entreprise et ses modalités de création de valeur (Osterwalder et Pigneur, 2004). Cette approche développée par ces auteurs est appliquée au SB. Les informations recueillies se basent sur la revue de littérature précédente et sont récapitulées dans la figure 1.1 (page suivante).

Figure 1.1 : Le modèle d'affaire d'un SB selon le modèle d'Osterwalder et Pigneur (2004).



1.4 Mise en perspective du modèle de SB

Dans le système capitaliste actuel, deux types de structure organisationnelle dominant (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010) avec d'un côté les entreprises qui poursuivent le but de maximiser les profits et de l'autre les organismes de charité, dont la cause sociale constitue l'unique objectif. Cette partie propose de mettre en perspective le modèle de SB parmi différentes formes organisationnelles (Figure 1.2, page suivante). Dans un premier temps, il s'agit de le mettre en perspective avec les deux modèles d'innovations sociales présentées dans ce travail soit les OBNL et les Coopératives. Dans un deuxième temps, on suggère aussi de positionner le SB parmi les modèles de l'entreprise traditionnelle et de l'entreprise reconnue comme responsable.

Tableau 1.6 : Comparaison entre OBNL et SB.

Caractéristiques	OBNL	SB
Propriétaires	-Les acteurs et les bénéficiaires ne peuvent pas être les propriétaires.	-Selon le type de SB les membres peuvent détenir l'organisation.
Financement	-Donateurs (privés, publiques, institutions internationales)	-Les donateurs des OBNL ont laissé place aux investisseurs. -Dégage des revenus d'activité pour être autonome financièrement et rembourser sans intérêt les investisseurs.
Ressources humaines	-Les OBNL génèrent de nombreux emplois. -Une masse importante d'acteurs des OBNL sont des bénévoles.	-L'ensemble des ressources humaines est salarié (Yunus, 2010).

Il y a des logiques opérationnelles bien différentes au cœur de ces deux modèles d'innovation sociale, malgré une mission parfois très proche (Tableau 1.6). En effet, ces deux types d'organisations sont animés par des valeurs humanistes puissantes et visent à réaliser une mission sociale. Ils opèrent au cœur de la communauté et ces caractéristiques mettent en évidence un certain « génotype » commun partagé par ces deux modèles.

Pour Yunus (1997 ; 2010), le modèle de SB offre des réponses aux limites du modèle de l'OBNL. En termes de gestion des ressources humaines, le rapport sur les OBNL (2005) mentionne la difficulté de recruter du personnel qualifié, aussi bien bénévole que salarié. Ce « *challenge managérial* » est aussi présent dans les SB (Yunus, 1997), mais la gestion dans ce modèle se rapproche cependant des mécanismes à l'œuvre dans les entreprises conventionnelles. Il devient alors plus facile d'attirer les talents et d'utiliser les outils de management traditionnels pour motiver les employés selon Yunus (1997).

Sur le plan de la structure financière, le SB offre un modèle durable et autonome à travers sa logique commerciale. Cet argument est une réponse aux difficultés, pour les OBNL, à prévoir le long terme dans un contexte de dépendance aux donations (Statistique Canada, 2005). La recherche de financement est une des difficultés principales vécues par les OBNL. Si les SB, tout comme les entreprises traditionnelles, sont exposés aux risques de marché, il semble

évident que, dans une situation de crise, les premiers postes de dépenses à être comprimés sont les donations. Les OBNL sont donc plus exposés aux aléas de l'environnement. À ce propos, Yunus (2010 : 10) mentionne « *relying on charitable donations is not a sustainable way of running an organization. It forces NGO leaders to spend a lot of time, energy and money on fund-raising efforts* ». Yunus ajoute alors que le système d'investissement et de remboursement du capital dans les SB permet un « recyclage » de l'argent. Un argument repris dans l'article de Yunus et al. (2010 : 4, traduction libre), « investir dans un social business est différent de la philanthropie sous plusieurs aspects, le social business est autonome et les investisseurs récupèrent leur argent : les gens qui donnent en charité ne le récupèrent pas ». Ce mécanisme ouvre alors, pour les SB, un potentiel d'action supérieur aux OBNL.

Enfin, en ce qui concerne l'aide apportée, Yunus (2010) soutient que le SB apporte une solution durable et plus complète au problème social visé. Pour lui, la charité entretient les bénéficiaires dans un cycle de dépendance Yunus (1997). À l'inverse, le SB stimule l'esprit entrepreneurial et offre aux individus les moyens de s'en sortir par eux-mêmes (Yunus, 2010 : 6, traduction libre) : « le social business traite ses bénéficiaires avec plus de dignité personnelle et d'autonomie que la charité ».

Si ces auteurs (Yunus et al.) s'accordent pour plaider en faveur du modèle de SB, ils saluent aussi les efforts et le rôle crucial des OBNL dans la lutte contre les problèmes sociaux et notamment pour répondre aux besoins d'urgence (Yunus, 2010). Pour Yunus (2010), le modèle de SB propose une solution plus efficace à des problèmes structurels à moyens-longs terme.

Pour résumer, Yunus et al. (2010) positionnent le modèle de SB entre l'entreprise conventionnelle (mode de conduite des affaires et orientation profit) et le modèle de l'organisme caritatif (finalité sociale et valeurs philanthropiques). Il est possible d'illustrer ces convergences par l'image suivante. L'ADN du SB se compose alors de deux brins : l'un hérité de l'ADN de l'entreprise conventionnelle, l'autre de l'organisme caritatif. Ce génotype hybride permet de combiner alors deux logiques de manière complémentaire. Articuler la logique opérationnelle de l'entreprise traditionnelle avec la logique philanthropique de l'OBNL, est rendue compatible. Le phénotype produit est le modèle de SB.

Pour illustrer ces propos, Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010 : 3) proposent le *mapping* suivant (Figure 1.3, page suivante) pour positionner le modèle de SB entre l'entreprise conventionnelle et l'OBNL.

pourraient y avoir accès. Toutefois, plusieurs coopératives sont gérées tout comme des entreprises orientées vers la maximisation des profits ⁴».

Néanmoins, Yunus (2010 : 8) ne condamne en rien cette forme organisationnelle : il souhaite rappeler la différence fondamentale entre ces deux modèles : dans le SB le capital est détenu par les pauvres. Si cela était le cas pour une coopérative, alors les profits générés contribueraient à la lutte contre la pauvreté. On pourrait alors parler de SB de type II. À ce propos, pour Abraham et Raufflet (2009 : 5), il y a « deux philosophies distinctes » lorsqu'ils comparent deux institutions d'aide financière, l'une coopérative, Les caisses Desjardins et l'autre SB, la Grameen Bank :

« Desjardins est allé chercher l'épargne de ses premiers membres sou par sou (Poulin, 1990 : 89), la Grameen [...] a en revanche attendu plusieurs années avant de proposer un service d'épargne à ses clients ».

La lecture faite des coopératives par le Guide-Info (2009b, voir annexes), présente une typologie des coopératives dont deux correspondent à la lecture que Yunus fait de ces organisations. Il s'agit des coopératives de travailleurs et de consommateurs. Yunus amène des distinctions qui permettent de classer les coopératives en deux catégories (2010 : 8) :

- Celles qui regroupent des producteurs-acteurs en vue d'accroître leurs profits,
- Celles qui maintiennent un objectif social et dont le capital n'est pas détenu par des pauvres. Par exemple, Desjardins illustre parfaitement cette deuxième catégorie. Si son capital n'est pas détenu par des membres pauvres, l'institution financière a conservé au fil du temps son objectif de démocratiser l'accès aux services financiers aux plus démunis.

Yunus (2010) n'insiste pas sur le socle de valeurs communes partagées avec les coopératives de la deuxième catégorie. En effet, le chapitre précédent sur les coopératives a mis en évidence un ensemble de valeurs présentes au cœur de ce modèle, telles que l'égalité, la démocratie, de la solidarité et de la responsabilisation de la personne. Cette dernière s'avère centrale. Certains auteurs (De Corte, 2010) ont relevé l'aspect entrepreneurship comme une valeur fondamentale dans l'univers coopératif. Yunus (1997 ; 2010), à travers son concept de micro crédit, mise sur la capacité entrepreneuriale des individus pour les sortir de la pauvreté.

⁴ Today, some coops still create social benefits. For example (...) banking coops that provide financial services to consumers who might otherwise be underserved. However, some coops are run very much like ordinary profit maximizing companies”.

Il insiste d'ailleurs sur ce facteur qui fait des SB un outil plus efficace et plus durable que la charité des OBNL. Abraham et Raufflet (2009 : 18) notent la forme organisationnelle très décentralisée commune aux coopératives et aux SB, « dont les usagers sont les propriétaires, une manière là encore de contribuer à l'autonomisation de ces derniers ». Un point de convergence qui semble fondamental et pourtant pas relevé dans la comparaison faite par Yunus. Or, dans la littérature sur les SB, les auteurs, et Yunus lui-même n'établissent pas ce lien entrepreneurial présent au cœur de ces deux modèles.

Il y a donc dans l'héritage des coopératives de l'ADN commun avec le modèle des SB, sur le plan des valeurs mobilisées, mais aussi dans la structure organisationnelle. La proximité entre ces deux modèles dépend du type de coopérative en question, et surtout de sa mission sociale. À nouveau, l'orientation profit, et en particulier son utilisation s'avère être un critère distinctif fort, qui permet de différencier le modèle coopératif de celui des SB.

1.4.3 Le SB dans la perspective du modèle de l'entreprise « traditionnelle »

« Is social business better than normal business? It depends on what you consider better or worse. If you want to make money, then a profit-maximizing company is of course better » (Yunus, 2010 : 12).

La forme organisationnelle du SB repose sur des mécanismes proches d'une entreprise traditionnelle, dévouée à la maximisation des profits. Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, (2010 : 3, traduction libre) soulignent que « dans sa structure organisationnelle, cette nouvelle forme d'organisation est à la base la même que les entreprises qui maximisent les profits [...] C'est une entreprise sous toutes les formes ». Pour ces auteurs, l'esprit managérial doit être le même que dans une entreprise traditionnelle, car ce modèle doit être durable et profitable dans le temps. Ainsi, il est nécessaire de recouvrir ses coûts en totalité et même de dégager des surplus en vue du remboursement du capital fourni par les investisseurs. Yunus (2010 : XVII, traduction libre) précise que « le social business est un business, car il doit être autonome financièrement [...] la compagnie faite un profit, mais personne ne le prend ». La gestion du SB mobilise alors les outils conventionnels de management pour atteindre cet objectif. Néanmoins, ces outils ne doivent négliger en rien la finalité sociale et les valeurs au cœur du concept de SB. Ainsi, selon ces auteurs, même si le SB est dévoué à la cause de la pauvreté et qu'il ne verse pas de dividendes, il s'agit d'une entreprise traditionnelle dans le sens où ses activités prennent place dans la sphère commerciale (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 2).

personne - que ces activités doivent faire du monde une place plus sûre- que la gestion des affaires intègre des responsabilités sociales et politiques (2010 : 11). Il voit en ces quelques principes une base incontournable des politiques de RSE, capable de « créer des affaires là où il n'y a pas de conflits entre objectifs économiques et sociaux » (2010 : 10, traduction libre). Mais même si l'entreprise fait de son cœur d'activité une pratique responsable, Yunus (2010), tout comme Gond et Igalens (2008), soulignent la limite de dépendance des pratiques de RSE au climat économique. Yunus (2010 : 11) cite l'exemple de l'entreprise « *The sun shines for all* » de Fabio Rosa, un modèle organisationnel orienté dans la création de profits, mais qui cherche à donner accès à l'électricité au plus grand nombre de pauvres et au prix le plus faible. Cette entreprise génère clairement un bénéfice social aux pauvres, tout en proposant un rendement sur investissement entre 20 et 30%. Mais pour Yunus (2010 : 11),

« Profit seeking companies with a strong CSR commitment try to make their pursuit of profit consistent with social consideration. [...] It's a tricky balancing act. For example, what will happen if one day the economic conditions in Brazil force Rosa to choose between a high rate of profit for his outside investors and affordable rental fees for his rural electricity customers? »

Cet exemple pose et illustre une limite des pratiques de RSE. Une question qui ne se pose pas dans les SB, les propriétaires étant les bénéficiaires et que la logique de profit n'est pas destinée aux investisseurs.

Mais le modèle de SB et les pratiques de RSE peuvent être complémentaires et dégager des synergies d'action. Dans ce sens, Gond et Igalens (2008) présentent la Grameen Danone Foods, un SB qui distribue des yaourts souji enrichis aux enfants pauvres au Bangladesh. Ce partenariat entre la Grameen Bank spécialisée dans la lutte contre la pauvreté et la multinationale Danone a offert une combinaison de compétences et de synergies originales (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Ce SB a été créé par la volonté et l'engagement du PDG du groupe Danone, F. Riboud. Ce dernier, dans une interview (Le Monde, 2008 cité par Gond et Igalens, 2008 : 108), déclare « ce n'est pas de la charité, on ne perd pas d'argent, on teste un vrai modèle de développement durable ». La création de la Grameen Danone Foods s'intègre clairement dans la stratégie de RSE de Danone de renforcer son image de marque « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » (Riboud cité par Gond et Igalens, 2008 : 108). Si les consommateurs des Shokti Doi (« *power yogurt* ») sont les enfants pauvres du Bangladesh, les clients de Danone sont les populations riches de l'occident, particulièrement sensibles aux politiques de RSE. Mais pour financer ce

projet, Danone a dû créer un fonds spécial, *Danone Communities*, doté de 230 millions d'euros (Gond et Igalens, 2008). Ce sont les actionnaires et les salariés de Danone qui ont souscrit sur une base volontaire à ce fond. La pression financière et les contraintes de rentabilité étaient trop grandes pour puiser directement dans les ressources internes de Danone.

Ainsi, cet exemple est riche de nombreux enseignements. D'un côté, il montre comment les pratiques de RSE peuvent apporter une réponse aux difficultés des SB à trouver des fonds pour démarrer leur activité. En suivant le modèle de la Grameen Danone Foods (GDF), les multinationales peuvent participer à construire une identité organisationnelle responsable, tout en participant au développement économique des pays pauvres. Cet exemple répond aussi aux critiques de Prahalad (2004, cité par Karnani, 2007) qui rejette la RSE comme outil d'intervention à la base de la pyramide (BOP). Cependant, pour Ghalib, Hossain et Arun (2009), cette initiative répond aux critères de la théorie de la BOP, mais seulement d'un point de vue marketing. En effet, il s'agit d'un produit destiné aux pauvres, mais la structure de la GDF et ses critères de rentabilité marquent une différence avec l'approche de la BOP. Pour Karnani (2007), fervent opposant à l'approche de la BOP, les difficultés rencontrées par Grameen Danone Food illustrent les limites de la théorie de Prahalad (2004). Dans les faits, l'hétérogénéité du marché, la difficulté de réaliser des économies d'échelles, les coûts de distribution pour l'accès au marché, sont autant d'arguments de Karnani, contre la BOP, qui ont affecté réellement la santé financière de la GDF (Ghalib, Hossain et Arun, 2009 : 9). Conséquence, les prix des yaourts ont augmenté de 25% et son contenu a été diminué pour assurer un niveau de rentabilité nécessaire à la survie de l'organisation.

L'aventure de la GDF montre aussi l'importance de jeter un coup d'œil à l'amont sur les motivations à l'origine des pratiques de RSE. M. Riboud mentionne clairement la dimension stratégique et la création de valeur recherchée à travers ce projet (Gond et Igalens, 2008). De l'autre côté, Yunus (1997, 2010) agit au nom de ses valeurs philanthropiques. Cet exemple illustre la capacité de définir un terrain d'entente entre deux modèles organisationnels différents, engagés ensemble dans une action commune, mais avec des motivations et des objectifs différents. Or, Salazard et Husted (2006), formalisent la relation entre motivations altruistes et performance économique et sociale. La combinaison des motivations stratégiques de M. Riboud avec les motivations altruistes de Yunus semble aujourd'hui confirmer l'argumentaire de Salazard et Husted (2006). Enfin, la structure de financement orchestrée par Danone tempère l'ambition de Yunus de voir les multinationales investir massivement

dans les SB dans le cadre de leurs politiques de RSE. Ces entreprises, cotées en bourse, expriment une forte aversion au risque et la nécessité de proposer les rendements financiers les plus compétitifs.

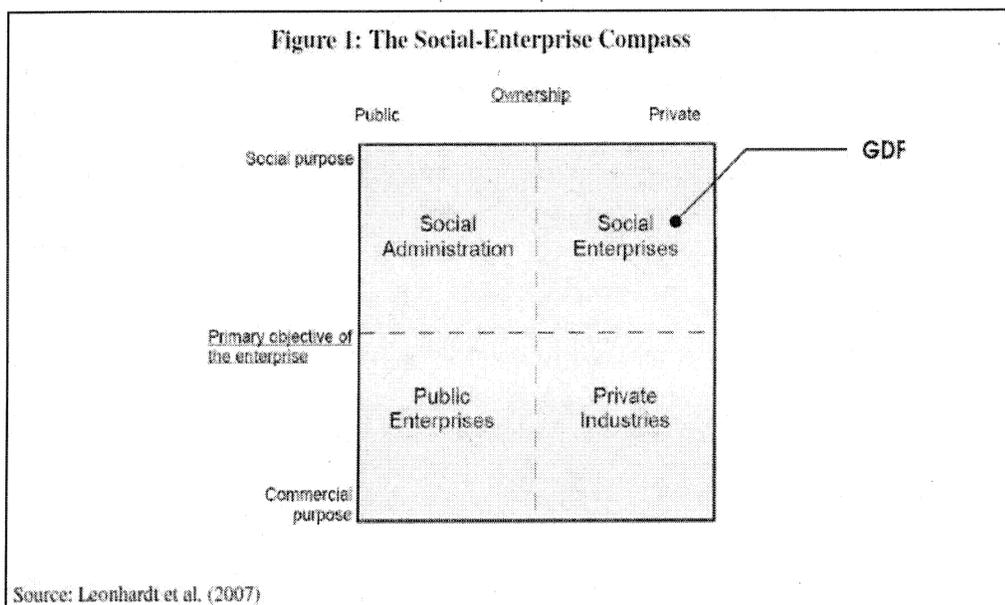
Pour finir, lorsque Gond et Igalens (2008) mentionnent que la RSE ne peut pas changer le système économique, tout comme le mouvement coopératif (Laville, 2011 ; Frémeaux, 2011), la vocation annoncée du SB vise, elle, à avancer « Vers un nouveau capitalisme » (Yunus, 2008).

1.4.5 Synthèse du positionnement des SB

Le chemin parcouru, pour passer du concept au modèle de SB, a permis de formaliser davantage ce type d'organisation. L'agencement de la littérature montre alors que ce modèle atypique puise au cœur des modèles des OBNL, des Coopératives, et des entreprises « traditionnelles » et responsables pour dégager un archétype qui lui est propre.

L'article de Ghalib, Hossain et Arun (2009), présente la matrice de classification de Leonhardt et al. (2007) qui résume plutôt bien les propos des sections précédentes.

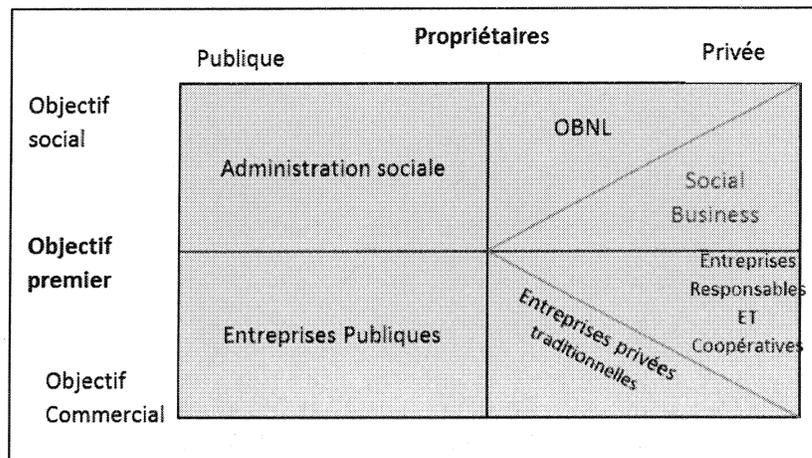
Figure 1.4 : Matrice de positionnement des entreprises sociales selon Leonhardt et al. (2007).



Note : GDF, Grameen Danone Foods, illustre la position du modèle de SB dans cette matrice.

La matrice précédente (Figure 1.4, page précédente) peut être complétée avec les différentes formes organisationnelles considérées dans ce travail de recherche.

Figure 1.5 : Matrice de synthèse de positionnement du modèle de SB.



L'articulation de la littérature permet ainsi de mettre en perspective le modèle de SB parmi les autres modèles d'organisations.

1.5 Quels sont les enjeux organisationnels des SB identifiés dans la littérature?

Les contextes sociohistoriques dans lesquels certains modèles d'innovations sociales ont pris racine avant de se développer marquent des similitudes avec la situation actuelle. Les conditions économiques (crise du système financier), sociales (déstructuration des repères sociaux) et politiques (crise de légitimité) qui ont permis l'essor des coopératives, des OBNL et même des Entreprises Responsables sont regroupées pour former un terreau favorable à l'expansion du SB. Les sections précédentes ont montré les points communs et les différences entre le SB et les autres modèles de la catégorie d'innovations sociales. Par sa structure, son organisation, son identité, le SB répond à de nombreuses limites du modèle de l'OBNL, de la coopérative et de l'entreprise « traditionnelle » ou responsable. En conséquence, ses perspectives de développement s'annoncent considérables, aussi bien dans les pays du Nord qu'au Sud. L'analyse de la littérature permet alors de retenir trois enjeux organisationnels majeurs dans les SB.

1.5.1 La question du financement initial au cœur de l'enjeu de développement du modèle de SB

Pour se développer et s'étendre, le SB doit surmonter la première et principale épreuve : le financement initial. Pour Yunus (2010), son modèle dispose d'un argument de poids contrairement aux entreprises sociales, aux fondations ou autres OBNL. Investir dans un SB, c'est renoncer uniquement aux profits issus du capital, mais c'est récupérer son investissement initial. En conséquence, Yunus (1997 ; 2010) perçoit les entreprises, les organisations de développement internationales et même les structures étatiques comme des investisseurs potentiels. Par exemple, le cas de la Grameen Danone Foods, illustre selon lui comment les Entreprises Socialement Responsables peuvent s'imposer comme un levier puissant de financement des SB. En effet, il est plus avantageux pour une compagnie d'investir dans un SB (Yunus, 2010). Un seul investissement permet de monter une structure autonome et durable dans le temps. Selon Yunus (2010), pour l'entreprise, c'est une pratique de RSE avantageuse, car le SB va contribuer à la construction de son image responsable à l'infini. Yunus (2010) applique ce même raisonnement aux autres acteurs économiques, avec l'argument primordial de l'autonomie financière. Pour les États, l'investissement dans les SB diminue les budgets des administrations et réduit le cycle des investissements dans les politiques sociales. Dans le cas des OBNL et autres organismes de caritatifs, l'argument est identique : un seul investissement pour une action durable et la récupération de la mise initiale. Pour Yunus (1997), l'enjeu du développement de ce modèle d'organisation est d'autant plus stratégique que son potentiel d'expansion est « infini ».

Cependant, comme nous l'avons vu, l'ambition de Yunus (1997 ; 2010) de faire des Entreprises Responsables des acteurs majeurs du financement des SB, s'avère au final assez complexe (Gond et Igalens, 2008). L'exposition au risque de marché pour l'entreprise bailleur de fonds limite en particulier ce rôle. Lorsqu'une entreprise investit dans un SB de manière intégrée à sa politique de RSE, cela suppose un engagement important (Ghalib, Hossain et Arun, 2009). Le défi à relever dépasse l'investissement financier. Le cas de la Grameen Danone Foods, avec la création d'un fonds indépendant d'investissement illustre la complexité de ces politiques de financement dans les SB (Gond et Igalens, 2008). Le constat s'avère assez similaire face aux arguments de Yunus (2010) de mobiliser les OBNL et les politiques publiques pour fournir le capital initial nécessaire. L'argument de l'autonomie financière et du remboursement du capital initial ne déroge pas à la complexité de la mise en œuvre de tels investissements (Gond et Igalens, 2008). En ce qui concerne le rôle

d'investisseur des organisations internationales, les relations catastrophiques entre la Grameen Bank et la Banque Mondiale illustrent les difficultés d'établir ces partenariats (Yunus, 1997 ; 2010). Bien souvent, les contreparties demandées empiètent sur l'indépendance du SB et remettent en question les principes mêmes de son fonctionnement.

1.5.2 L'enjeu de l'ambivalence de gestion entre performance financière et sociale

Dans le modèle de SB, s'il n'y a pas de dividendes à verser, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de pression sur les résultats financiers. Or, l'article de Yunus et al. (2010) soulève des arguments déjà mis en évidence par (Karnani, 2007 ; Ghalib, Hossain et Arun, 2009) dans leur approche critique de la théorie de la BOP : l'accès au marché, les coûts de distribution et la réalisation d'économies d'échelles s'imposent comme des enjeux dans la gestion des SB. Concernant l'absence de dividendes, il s'agit d'un avantage pour les gestionnaires du point de vue de Yunus (2010). La pression connue pour les entreprises traditionnelles d'un rendement à court terme n'existe pas. Ainsi, un cycle conjoncturel défavorable peut être géré avec plus de recul dans le SB. Les dirigeants disposent alors d'une marge de manœuvre plus importante (Yunus, 2010). Toutefois, contrairement aux organismes caritatifs, le modèle de SB propose aux investisseurs de récupérer leurs mises de fonds initiales. Il se doit donc d'être viable financièrement dans le temps (Yunus, 2010). En conséquence, il est nécessaire d'assurer un certain degré de rentabilité pour honorer ses engagements financiers et sociaux.

Cet enjeu fait office de préoccupation centrale, comme le montre à nouveau l'exemple de la Grameen Danone Foods. En 2007, le prix du lait a fortement augmenté tout comme plusieurs matières premières. Exposé au risque de marché, la Grameen Danone Foods a vu ses marges se réduire et son équilibre financier se défaire (Gond et Igalens, 2008). Face au déséquilibre financier, il a fallu choisir entre augmenter les prix, baisser les coûts ou maintenir son activité à perte pour assurer de remplir la mission sociale. Si l'objectif n'est pas de dégager du profit, le modèle de SB se doit d'être autonome financièrement. La rentabilité de ses activités est fondamentale. Pour les gestionnaires, la prise de décision doit en permanence concilier les nécessités économiques et la mission sociale, tels que le soulignent (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 9, traduction libre) : « Toutes les parties prenantes, et pas seulement les investisseurs doivent nécessairement être pris en compte et déterminer le bénéfice social attendu est inhérent au modèle de social business ».

Cette ambivalence donne lieu à des arbitrages délicats dont le raisonnement sous-jacent reste implicite (Gond et Igalens, 2008). Ainsi, lorsque le modèle et la stratégie du SB ne sont pas

clairement détaillés, le processus de prise de décision peut être plus long, comme dans le cas de la Grameen Danone Foods. Or, le SB est soumis aux contraintes de réactivités de son environnement. Il est possible de penser qu'à terme cette gestion complexe puisse peser sur la santé économique des SB et leur capacité à croître.

1.5.3 L'enjeu des ressources humaines

En termes de ressources humaines, les enjeux rencontrés par les SB s'échelonnent à deux niveaux : par rapport à l'environnement et à l'interne.

Premièrement, en intervenant sur des individus en situation de pauvreté, les SB doivent être capables d'adapter leur modèle aux besoins et aux contextes particuliers. Dans son implantation locale, les SB cherchent à intégrer au mieux les individus de la communauté (Yunus, 1997). Trouver une place à chacun d'entre eux dans le design organisationnel, peut s'avérer délicat et nécessite de faire preuve d'imagination. Il s'agit d'un enjeu fondamental dont l'objectif est d'allier un principe clé de ce modèle : stimuler l'initiative et l'entrepreneuriat individuel (Yunus, 2010). L'exemple de la Grameen Danone Foods illustre ces propos (Gond et Igalens, 2008). Dans leur cas, l'implication des fermiers locaux dans la production du lait a posé nombreuses difficultés pour obtenir un lait de qualité homogène et constant. La distribution des yaourts a mis en place un système de distribution innovant. Offrir aux femmes la possibilité de faire du porte-à-porte pour commercialiser les yaourts est un levier important d'émancipation et d'amélioration de la condition féminine (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Ainsi, au premier niveau de l'échelle, qu'il soit salarié ou bénéficiaire des services, des enjeux divers se présentent aux SB pour satisfaire les besoins individuels ciblés.

Deuxièmement, en termes de ressources humaines, Yunus (2010) mentionne le défi constant de recruter des individus engagés et compréhensifs. Pour lui, la capacité d'empathie est au cœur de la réussite d'un SB. À l'interne, il s'agit donc d'un véritable enjeu de gestion de monter des équipes d'individus mobilisés par l'engagement social. Abraham et Raufflet (2008 : 18) illustrent ces propos avec le cas de la Grameen Bank :

« Quant au management de la Grameen, il se démarque aussi nettement de l'administration des banques traditionnelles. Son équipe de direction est constituée de cadres très engagés et très curieux, à l'affût de nouvelles idées et procédant par essais et erreurs pour les mettre en œuvre. Le recrutement de ces cadres ne s'effectue pas seulement sur la base de

compétences techniques. (...) Il s'agit donc de s'entourer de personnes pour qui la lutte contre la pauvreté ne sera pas seulement un emploi ».

En résumé, voici les principaux enjeux organisationnels des SB identifiés dans l'analyse de la littérature.

Tableau 1.7 : Les principaux enjeux organisationnels des SB.

Les principaux enjeux organisationnels des SB	Description
1-Enjeu du financement	-Difficulté d'acquérir le capital initial. -Investissements des Entreprises Responsables limités par l'exposition au risque de marché des SB.
2-Enjeu de l'ambivalence de gestion entre performance financière et sociale	-L'ambivalence de gestion entre objectif social et nécessité financière implique des arbitrages délicats. -La complexité de la gestion réduit la capacité de réactivité, vitale dans l'économie de marché. -Mobiliser des outils de management et de gestion traditionnelle sans négliger la finalité sociale et les valeurs des SB.
3-Enjeux des Ressources Humaines	-Faire une place adaptée à chaque individu dans le modèle d'organisation amène de nouveaux enjeux de gestion. -Le recrutement de personnel compétent et mobilisé par la mission sociale est une clé de succès.

2. CHAPITRE II : UNE APPROCHE GÉNÉRIQUE DE LA CONSULTATION

Dans ce deuxième chapitre de la revue de littérature, l'objectif est de présenter le phénomène de la consultation, d'en définir les processus d'intervention et de mettre en évidence les enjeux associés à sa pratique. Comme il a été mentionné en introduction, la littérature sur la consultation n'aborde que très peu la question de la consultation en innovation sociale, et le manque est fondamental concernant le milieu des SB. L'intervention de la consultation est abordée par la littérature en général comme un processus générique applicable à tous les mandats, à toutes les organisations. Cette section va discuter de la littérature sur ces modèles génériques de consultation. Ils seront ensuite utilisés dans la section du cadre d'analyse afin de relever les enjeux pour le consultant en SB.

Deux ouvrages principaux vont structurer cette analyse de littérature en consultation. Le premier est écrit par Roy (2008). Il s'agit là d'un ouvrage subséquent à la réalisation de la thèse de l'auteur. C'est donc un travail de recherche scientifique sur la consultation qui compose avec un tour d'horizon assez vaste de la littérature. Le deuxième est écrit par O'Mahoney (2010). Chercheur et praticien renommé, son ouvrage offre une perspective historique et quasi sociologique de l'industrie de la consultation et de ses acteurs. Son approche en termes de cycle de vie du processus de consultation est d'ailleurs retenue pour structurer le cadre d'analyse de ce travail. La combinaison de ces deux ouvrages axés sur la recherche scientifique en consultation permet de cibler les outils, les méthodes et les auteurs clés dans un domaine où les écrits sont vastes.

2.1 Définition et histoire de la consultation

La consultation ne mobilise pas de concepts clés qui font l'unanimité dans la littérature (Jaques, 1999, cité par Roy, 2008 : 18). Pour Lippitt et Lippitt (1980 cités par Roy, 2008 : 19), la consultation c'est :

« Un 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 un organisme 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 ».

Roy (2008), Lescarbeau (1996) et d'autres soulignent la dimension d'aide qui est au cœur de l'action de conseil. L'intervention d'un consultant vise à aider le client dans de nombreux

domaines. Selon Roy (2008), il peut s'agir de la gestion du changement, du partage d'informations pour transformer une situation. Bref, quel que soit son champ d'action, l'exercice du conseil consiste à apporter son aide à un client en vue de résoudre un problème ou de l'accompagner dans la réalisation de ses objectifs. L'ensemble des auteurs s'accorde pour dire que la consultation, c'est avant tout un processus générique, caractérisé par des normes, des méthodes et des outils spécifiques. Pour compléter la définition ci-dessus du processus de consultation, l'approche de Roy (2008 : 20) ouvre la définition de la consultation « comme profession en soi », ce qui donne :

« La consultation est un processus relationnel, d'intervention et d'analyse systématique des faits liées à la situation du client et de son organisation :

- qui comporte une série d'activités, d'opérations ou d'étapes et de décisions ;
- qui implique une interaction continue entre un système client et un système intervenant, chacun ayant des responsabilités qui lui sont propres ;
- dans lequel le consultant a pour objectif d'aider la direction d'une organisation ou des individus ».

De tout temps l'homme partage son savoir et recourt au conseil selon O'Mahoney (2010). L'auteur souligne que les hommes d'Église avaient leurs prophètes, les sultans Perses leurs vizirs, les Grecs de la cité avaient les dieux et même les mafieux allaient chercher leurs conseils auprès de leurs « *consigliere* ». La forme moderne du conseil se développe avec l'avènement du système capitaliste au début du XXème siècle. Taylor, dans les années 1880, avec le « management scientifique », ouvre la voie à l'émergence d'une classe d'ingénieurs industriels spécialisés dans l'élaboration de méthodes de production. Le management stratégique a donné naissance aux firmes de conseil. À l'origine, le développement du secteur du conseil est étroitement lié avec les activités bancaires et les politiques publiques (O'Mahoney, 2010). Dans les années 1930, aux États-Unis, les banques dominent le secteur du conseil. Très rapidement, des firmes, comme AD Little et McKinsey apparaissent. Les premières organisations de consultation exercent dans le domaine de la comptabilité et de la finance. Arrive la deuxième guerre mondiale et sa course à l'armement. Les consultants sont alors mobilisés par l'industrie militaire, mais aussi par les gouvernements. À la sortie de la guerre, c'est la reconstruction économique, industrielle et l'ouverture des marchés qui vient alimenter la demande en termes de consultation. Selon Hamel (1998 : 3), à partir du milieu des années soixante-dix, l'action du Boston Consulting Group (BCG), combinée aux publications-chocs de Mickael Porter (*Competitive Strategy*, 1980), ont propulsé la notion de

stratégie comme « l'étoile la plus brillante dans le firmament des idées managériales ». Les firmes de conseil connaissent une forte croissance et le marché explose. Le conseil devient alors une industrie à part entière.

Sur les trente dernières années, l'industrie du conseil s'impose comme l'un des secteurs qui a connu la plus grande demande. De 1980 à 2008, les revenus de l'industrie sont passés de 3 à 330 milliards de dollars (Kennedy Information, 2012), soit 10% de croissance annuelle moyenne. Pour O'Mahoney (2010), la demande du secteur public et de la finance, l'explosion de la demande des services de technologie de l'information, et l'augmentation sans précédent des fusions et acquisitions expliquent le dynamisme du secteur. L'explosion de la bulle Internet en 2000-2001 donne le premier coup de ralentissement du secteur. La croissance est divisée par trois, mais reste supérieure à la croissance économique. Quant à la crise financière 2008-2010, l'impact sur l'industrie du conseil se fait sentir bien davantage (Kennedy Information, 2012). Pour la première fois dans l'histoire du marché du conseil, les revenus diminuent, en conséquence des conjonctures économiques des États-Unis et l'Europe, deux joueurs qui comptent respectivement pour 47% et 39% du marché global (O'Mahoney, 2010). En 2009, les revenus du secteur plongent de près de 9%. Néanmoins, ce secteur est très réactif et pour l'année 2012, les revenus anticipés sont historiques (Kennedy Information Reforecast, 2009 et Datamonitor, 2008 cités par O'Mahoney, 2010). Enfin, l'industrie du conseil se caractérise par une forte concentration des firmes. Selon O'Mahoney les « *big players* » positionnés dans le « *top five* » se partagent plus de 30% des revenus globaux. Quelques compagnies jouent donc un rôle important et influencent profondément les tendances et les pratiques de l'industrie.

2.2 Les trois principaux modèles de consultation

Selon Roy (2008) la littérature relève trois angles principaux pour présenter l'action du consultant: une définition par son rôle, par la nature de sa relation avec le client et par son processus d'intervention.

2.2.1 L'approche en termes de rôles du consultant

« I don't think either the client or the consultant often knows exactly what their roles are until the project is really under way » (O'Mahoney, 2010 : 98).

Pour Roy (2008 : 125), « le premier modèle largement reconnu traite des différents rôles du consultant (Schein, 1999; Kurpius, 1978; Nelson et Shifron, 1985) ». La consultation est alors modélisée selon la typologie des consultants, même si la littérature souligne qu'il n'existe pas de consensus sur ce point (Roy, 2008). Cette partie tente alors de passer à travers les principaux rôles attribués aux consultants selon les auteurs. Pour ce faire, il s'agit de se concentrer sur la classification présentée par Roy (2008), Masrouha (2008) et O'Mahoney (2010). De cette manière, sans être exhaustifs, la grande majorité des rôles du consultant relevés dans la littérature sont présentés. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que dans la pratique le consultant peut être amené à mobiliser plusieurs profils « types » lors de son intervention (O'Mahoney, 2010).

Le rôle d'expert

Grâce à sa connaissance, le consultant peut être appelé pour alimenter le capital-savoir du client. Souvent, ces connaissances sont techniques, spécifiques et nécessaires à la prise de décision. La raison principale du recours aux consultants est d'améliorer les activités dans lesquelles la firme n'a pas d'expertise (Czerniawska 2002, cité par O'Mahoney, 2010). Cette image d'expertise a particulièrement été alimentée par les grandes firmes de consultation pour bâtir leur « *branding* ». Quant à Sturdy et Clark (cités par O'Mahoney, 2010), ils ont montré dans une étude réalisée entre 2003 et 2006 que, contrairement à la croyance populaire, ce rôle d'expert est vraiment occasionnel. Selon eux, la plupart du temps, l'entreprise dispose de l'expertise en question, mais elle ne dispose pas des ressources humaines suffisantes.

Le rôle de Coach

Cette perspective met l'accent sur la contribution du consultant au développement organisationnel à travers le développement du personnel, l'analyse des compétences et la compréhension de leur entreprise (O'Mahoney, 2010). Dans la classification de Masrouha (2008 : 25), le rôle de coach peut s'assimiler aux rôles « d'accompagnant » et « d'animateur ». Le consultant intervient alors comme « personne ressource au sein d'une organisation pour planifier et d'exécuter des activités visant au développement d'habiletés personnelles ou interpersonnelles ». Dans les termes de O'Mahoney (2010 : 96, traduction

libre), cela correspond au « recours [de l'organisation] au processus de consultation, quand il y a des incertitudes pour choisir, quel projet devrait être implanté ».

Le rôle d'agent de feed-back

L'intervention du consultant peut aussi consister à la collecte, l'analyse de données, d'informations pour le compte du client. À la différence avec le rôle de coach, l'intervention en tant qu'agent de feedback se limite à la collecte et l'analyse des données (O'Mahoney, 2010).

Le rôle d'agent de liaison

Le consultant peut être appelé pour créer des liens fonctionnels entre le client et d'autres acteurs ou ressources (partenaires d'affaires, structures publiques, groupes d'influences, différents acteurs internes, etc...). La dimension relationnelle domine clairement la nature de ce rôle. Ce rôle peut être regroupé avec celui « d'agent politique » d' O'Mahoney (2010). Le consultant est alors déployé pour légitimer l'action managériale grâce à ses habiletés relationnelles.

Le rôle de théoricien

Le consultant peut revêtir la veste de théoricien lorsqu'il est mandaté pour fournir un cadre conceptuel à l'action, ou pour élaborer une grille de lecture de l'environnement de la firme par exemple (O'Mahoney, 2010).

Ainsi, cette typologie illustre la pluralité des rôles joués par les consultants. D'autres auteurs (Schein (1999), Kurpius (1978), Nelson et Shifron (1985), cités par ROY, 2008 : 125), résument ces rôles en quatre catégories : expert, patient médecin, collaboration et processus. O'Mahoney (2010) mentionne aussi le rôle « d'ami » du consultant. Plusieurs consultants seniors entretiennent une relation amicale avec les CEO selon l'auteur. Avec le temps, la complicité se construit à travers les mandats, mais aussi lors des rencontres informelles. Toutefois, il s'agit d'un rôle qui s'exerce en dehors de la pratique formelle d'un mandat de consultation. Quant à Clark et Fincham (2002 : 234, traduction libre), ils introduisent dans leur classification le rôle « d'agent d'anxiété et de vendeurs de sécurité ». Dans cette catégorie, le consultant ouvre les yeux du gestionnaire sur les risques, les menaces de

l'environnement et les pratiques obsolètes de sa gestion. Ils mobilisent ensuite des outils « *fashions* » pour intervenir dans l'organisation. Il va de soi que ce rôle est alors particulièrement contesté dans la littérature des praticiens (Clark et Fincham, 2002).

Le modèle de consultation à travers les rôles joués par les consultants permet de préciser davantage la définition de la consultation. Cette première approche esquisse déjà un certain nombre d'enjeux intimement liés à sa personnalité. Ses différents profils permettent de mieux saisir son rôle et, plus largement, d'affiner notre idée de qui sont les consultants. Dans la pratique, les différents profils se recoupent et se combinent. Le consultant vient en aide pour résoudre des problèmes. Son action peut alors prendre différentes formes selon le besoin du client. Cet agent multifacettes dispose de plusieurs outils pour réaliser sa mission. Habilités personnelles, connaissances, réseau, lui confèrent alors plusieurs identités. Malgré l'absence de consensus (Roy, 2008), les différents rôles permettent d'appréhender l'exercice de la consultation en insistant sur la dynamique relationnelle de l'intervention. Comprendre la posture adoptée par le consultant donne aussi plus de sens aux pratiques mobilisées lors de son intervention.

2.2.2 L'approche par la nature de la relation consultant-client

« La relation entre le client et le consultant est le troisième facteur qui explique le succès d'une démarche » (Roy, 2008 : 80).

Comme le montre Roy (2008), la qualité de la relation est fondamentale dans l'exercice de la consultation, ce qui justifie que de nombreux auteurs (Block, 2000; Schein, 1999; Bellman, 2002; St-Arnaud, 2003 cités par Roy, 2008) aient choisi d'appréhender le modèle de la consultation sous cet angle. Pour ces auteurs, quel que soit le champ d'expertise des consultants, « l'élément relationnel et affectif [entre les deux parties doit exister] pour le succès d'une consultation » (Roy, 2008 : 151). Il s'agit d'un critère d'efficacité primordial. Bordeleau (1986 cité par Roy, 2008 : 154) insiste sur « l'aspect affectif de cette relation interpersonnelle [qui] s'exprime à travers les sentiments, les réactions affectives et les perceptions subjectives du client et du consultant, dont il faut tenir compte ».

Les auteurs s'accordent alors sur l'importance de cette relation pour le consultant dont dépend par exemple (selon Roy, 2008) :

- L'accès à l'information parfois sensible, personnelle ou politique
- La capacité à cibler et définir les objectifs et les actions
- L'investissement du client dans le processus de consultation
- La capacité à établir une atmosphère agréable et favorable au travail
- La capacité à dénouer les impasses de la démarche de consultation

Si la relation entre le client et le consultant est difficile à définir pour Roy (2008), l'auteur propose de résumer les principaux savoir-faire relevés par la littérature pour établir et maintenir cette relation de façon « constructive ». Cette synthèse souligne la dynamique de la « relation constructive » :

Tableau 2.1 : Les savoir-faire du consultant dans la relation avec le client selon Roy (2008).

L'activité du consultant	De recherche d'un accord en ce qui concerne les buts, les tâches et le lien d'engagement,
La façon de faire	[D]dans lequel, de façon implicite ou explicite, le consultant prend en considération les pensées, les sentiments et les actions de chaque partie concernant ces buts, tâches et liens,
Le contexte de réalisation de ces activités	[D]dans le cadre d'une relation ponctuelle d'interdépendance asymétrique (l'une des parties étant plus exigeante que l'autre), où l'une des parties sollicite l'expertise et l'appui de l'autre,
L'objectif	[A]afin d'améliorer la situation de la partie qui sollicite l'expertise et l'appui de l'autre.

Source : Roy, La consultation en entreprises, 2008 : 154.

Ainsi, pour Roy (2008 : 154), la nature de la relation client-consultant implique que « tout au long du mandat, le consultant s'interroge et cherche à connaître les pensées, les sentiments de son client, et surtout ce qu'il compte faire en ce qui a trait à l'objectif à atteindre, les activités à mener pour l'atteindre et comment il voit son implication ». Les buts, les tâches et l'engagement sont les trois dimensions principales du modèle de consultation basé sur la relation client-consultant.

Du point de vue de l'auteur, il incombe au consultant la responsabilité d'établir une relation de qualité. Dans ce sens, cette approche de la consultation détermine plusieurs qualités et comportements du consultant qui influent positivement sur le client (Tableau 2.2).

Tableau 2.2 : Les comportements du consultant pour établir une relation de qualité avec le client selon Roy (2008).

Les comportements du consultant	L'impact sur le client
Manifester une attitude d'authenticité et entourer le client d'un climat de sécurité : le rassurer, l'encourager, reconnaître ses bons coups, ses talents et dire la vérité.	Il est mis en confiance et amené à partager ses sentiments, opinions et perceptions.
Établir un consensus minimal avec le client sur la nature de la relation à établir entre eux, les objectifs, les règles, leurs rôles respectifs et leurs attentes mutuelles.	Il développe sa motivation à s'impliquer dans le processus, il est rassuré.
Susciter la réflexion du client : lui poser les bonnes questions, souligner les idées et les pensées intéressantes et stimulantes, reconnaître et accepter sa position.	Il poursuit sa réflexion et envisage les problèmes de façon objective.
Faciliter au client l'appropriation des recommandations : avant de soumettre les recommandations, lui fournir des pistes et indices, s'assurer de sa capacité à les mettre en place, les prendre une par une et relever les implications pratiques pour chacune d'entre elles.	Il se sent pleinement responsable lors de la phase d'implantation des changements.
Être crédible et compétent : avoir des appuis théoriques solides et des expériences similaires à son actif pour fournir des exemples appropriés, des explications simples et logiques, pour proposer des outils efficaces. Le ton sera convaincu et convaincant.	Mis en confiance, il fournit l'information nécessaire au mandat et s'implique de façon continue dans le processus tant lors de la formulation de la problématique qu'au cours de la réalisation de la démarche permettant d'atteindre les objectifs fixés.
Respecter le client, son style (ne surtout pas tenter de le changer), sa façon d'être, ses idées, ses préoccupations, même si ce n'est pas ce que le consultant privilégie. Partir de là et assigner un rôle et des tâches qui correspondent à ses forces.	Il s'exprime avec plus de facilité et se soumet davantage à l'influence du consultant; il s'investit dans la démarche selon sa capacité de travail.

(Suite du Tableau 2.2 à la page suivante)

Expliquer le lien entre la tâche ou l'activité et l'objectif, qui est d'améliorer la situation.	Il fournira une capacité de travail approprié, sera motivé à accomplir la tâche ou à participer à l'activité; ses attentes positives en sont accrues.
Préconiser une approche au travail régulière, structurée, consistante et humaine.	Mis en confiance, il se soumet davantage à l'influence du consultant; facilite la compréhension; augmente sa capacité de travail.
Commenter la relation et encourager le client à évaluer lui-même ce qui se passe pendant la consultation.	Mis en confiance, il se soumet davantage à l'influence du consultant parce qu'il sent qu'il en a une également. A plus d'attentes positives.

Source : La consultation en entreprises, Roy, 2008 : 167.

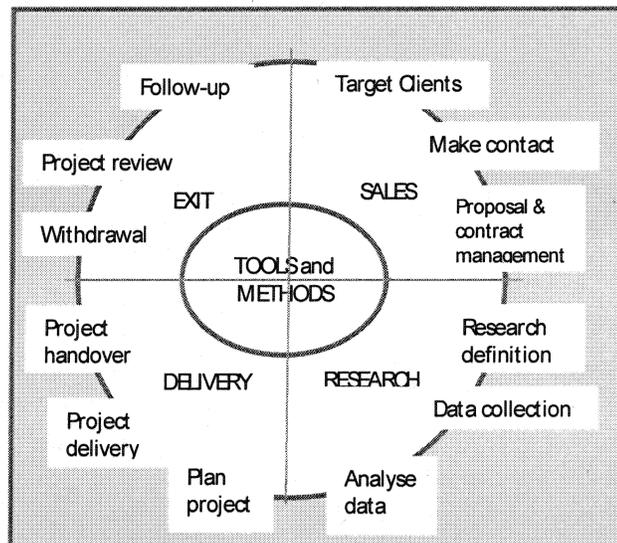
Ainsi, cette approche de la consultation en termes de « relation constructive » met l'emphase sur le comportement du consultant. L'objectif est crucial afin de créer cet état de confiance et l'atmosphère favorable au succès du mandat. Toutefois, l'auteur soutient que les modèles de consultation basés sur la relation consultation-client « peuvent exclure les autres composantes du concept de consultation, telles que la gestion des étapes, le domaine d'expertise ou la considération de la situation » (2008 : 126).

2.2.3 L'approche de la consultation comme un processus type « cycle de vie »

Selon Roy (2008 : 126), « la consultation est fondamentalement un processus d'échange, ce qui implique une réaction à l'autre et une évolution de chacun et de l'ensemble ». Ainsi, une partie de la littérature aborde la consultation comme une démarche découpée en plusieurs étapes. Ce processus de consultation est souvent décrit comme un « cycle de vie ». Les auteurs qui défendent cette approche insistent sur l'importance d'appliquer une démarche rigoureuse et adaptée à la problématique pour le succès du mandat. Il n'existe pas de consensus sur le nombre des étapes, chaque auteur identifiant des phases différentes, comme l'illustre Roy (Tableau 2.3, page suivante).

Quant à O'Mahoney (2010), il propose d'illustrer cette démarche de consultation sous la forme suivante (Figure 2.1).

Figure 2.1: *The consulting life-cycle* de O'Mahoney (2010).



Source: O'Mahoney, *Management Consultancy*, 2010 : 132.

Ainsi, l'intervention d'un consultant est bien souvent perçue comme un processus décomposé en plusieurs étapes. Au regard des différents découpages de la démarche de consultation proposés par les auteurs, on constate que trois phases se dégagent : phase initiale, phase de l'action et phase finale. Ces phases marquent les trois temps principaux d'un mandat de consultation.

Modèles de consultation : Bilan

Ainsi, ces trois angles d'approche de la consultation en termes de rôles, de relation client-consultant ou en termes de processus nous permettent de faire une lecture transversale de l'intervention de la consultation. De plus, pour renforcer la pertinence de ces modèles, il est possible de les rattacher à plusieurs facteurs clés de succès qui posent alors les prémisses des enjeux rencontrés par les consultants. En effet, Roy (2008) extrait de la littérature cinq points fondamentaux pour le succès de l'intervention du consultant que l'on peut relier avec ces approches.

Ainsi, ce tableau (2.4, page précédente) présente les enjeux principaux mentionnés dans la littérature, organisés sous la forme chronologique selon le modèle qui approche la consultation comme un processus. Ces enjeux peuvent être caractérisés de « génériques » car ils concernent d'une manière générale tout type d'intervention de consultation. Ils servent alors de filon conducteur dans notre démarche afin d'identifier les défis effectifs de la consultation en SB.

Conclusion

En somme, la partie sur la revue de littérature a permis d'introduire le modèle de SB, son contexte et ses enjeux. Une étape fondamentale pour bien saisir l'environnement dans lequel le consultant est amené à intervenir. Dans un deuxième temps, la revue de littérature a présenté le phénomène de la consultation et les trois modèles principaux utilisés pour décrypter l'intervention du consultant. La section suivante s'attache à démontrer la démarche de recherche engagée dans ce travail afin de déterminer **les enjeux de la consultation en SB**.

3. CHAPITRE III : LE CADRE CONCEPTUEL

3.1 Construction du cadre conceptuel

Qu'est-ce qu'un cadre conceptuel?

Le cadre conceptuel est couramment exprimé sous l'image de la paire de jumelles avec laquelle le chercheur observe le phénomène qui l'intéresse. Le cadre d'analyse constitue un modèle qui permet de décomposer l'objet de recherche. Ce travail propose une approche originale en vue d'aborder la question des enjeux de consultation en SB. En effet, ce cadre conceptuel propose de combiner deux axes : les enjeux génériques du consultant avec les enjeux organisationnels des SB. En d'autres termes, l'objectif est d'articuler d'une part, les enjeux rencontrés par le consultant tout au long de son intervention et d'autre part, les enjeux spécifiques au modèle de SB. Ainsi, ce travail va permettre d'élaborer une grille d'analyse pour identifier et définir précisément lesquels sont les enjeux de consultation caractéristiques du SB.

L'objectif de cette partie est de proposer sous forme schématique la logique engagée dans ce travail pour répondre à la question recherche : **Quels sont les enjeux de la consultation en SB?** Ainsi, pour décrypter les enjeux de consultation en SB, l'idée est de mobiliser le travail réalisé sur la littérature concernant les enjeux génériques de consultation et les enjeux organisationnels caractéristiques des SB. Il s'agit donc de construire un schéma qui met en évidence le croisement de ces deux filtres d'investigation.

Le processus de consultation

Mobiliser l'approche de la consultation en termes de processus revêt un double objectif. En effet, cet angle d'attaque nous permet d'identifier les enjeux, mais aussi de mieux comprendre la démarche engagée par les consultants dans les SB. C'est dans cette perspective que le processus a été simplifié en trois phases. Ainsi, lors de l'action sur le terrain, cela laisse plus de marge de manœuvre aux consultants interviewés. En effet, ils peuvent alors présenter leur démarche de consultation selon le nombre d'étapes qu'ils ont l'habitude de pratiquer. Cette posture ouvre davantage les perspectives de cette recherche. De plus, la synthèse des multiples enjeux génériques identifiés et ordonnés chronologiquement

offre des pistes d'investigations à creuser lors des entrevues avec les consultants. Il s'agit du premier axe d'analyse. L'intérêt du modèle par processus est d'offrir une vue chronologique sur les enjeux. Une attention particulière est alors accordée au cycle d'apparition des enjeux, c'est-à-dire à quelles étapes de la démarche de consultation les enjeux émergent.

Les enjeux organisationnels des SB

La littérature a permis d'identifier trois enjeux organisationnels caractéristiques des SB :

1-L'enjeu du financement initial

2-L'enjeu de l'ambivalence de gestion entre performance financière et sociale

3-L'enjeu des ressources humaines

Ces trois enjeux organisationnels forment le deuxième axe d'analyse. En effet, Roy (2008) souligne que les enjeux du consultant sont conditionnés par les enjeux organisationnels. Ce postulat renforce l'intérêt de notre démarche de combiner ces deux axes d'analyse. De plus, l'investigation sur les enjeux rencontrés par les SB permet d'approfondir les connaissances sur ce nouveau modèle encore peu étudié.

Ainsi, la combinaison des enjeux de la consultation avec les enjeux organisationnels des SB identifiés dans la littérature constitue notre paire de lunettes pour aborder notre question de recherche. Le raisonnement propose alors de dresser une grille d'analyse comme outil de recherche. Celle-ci s'exprime sous une forme matricielle afin de mobiliser nos deux axes d'investigation. À travers une démarche de type « taxonomique », l'objectif est d'identifier les enjeux présents et de définir leurs caractéristiques dans le cas du SB. La lecture dynamique des données tente alors d'illustrer les liens entretenus entre les différentes dimensions identifiées dans cette recherche. Au final, à travers les entrevues, cette grille d'analyse permettra également d'entrevoir les pistes de solutions amenées par les consultants pour répondre aux différents enjeux identifiés.

pour Duncan (1997 cité par Masrouha, 2008), les méthodes qualitatives permettent d'ouvrir les œillères du chercheur, de poser un regard hors des sentiers battus et d'élargir le terrain de jeu. Dans le cadre de cette recherche, il semble que laisser des ouvertures dans notre champ d'investigation peut se traduire par l'émergence de nouveaux enjeux organisationnels ou de consultation.

4.2 Stratégie de collecte des données

L'analyse de la documentation

Au préalable des entrevues, l'analyse de la documentation interne et externe permet d'anticiper certains points stratégiques pour guider la discussion. Cela permet aussi de mieux cerner l'angle avec lequel aborder l'entrevue. L'accès aux comptes rendus, aux rapports sur les missions de consultation étant confidentiel, la documentation interne se constitue de plusieurs présentations de séminaires des intervenants. Sur le plan externe, l'analyse des sites internet des entreprises de consultation et des nombreux SB mentionnés lors des entrevues représente notre source de donnée principale.

Le choix de l'entrevue semi-dirigée

Les questions et l'ordre sont prédéterminés, mais le chercheur peut s'adapter selon le déroulement de l'entrevue (Huberman et Miles, 1994). Le choix de mener l'investigation à l'aide d'entrevues semi-structurées est cohérent avec les arguments en faveur de la méthode qualitative concernant cette recherche. En effet, cet instrument de recherche laisse un espace de recherche suffisamment large au chercheur. Le chercheur peut ainsi guider et orienter la discussion sur les intérêts stratégiques concernant sa recherche. Dans notre cas, il s'agit de construire la conversation autour des deux axes d'investigations du cadre conceptuel en prenant en compte le profil du consultant.

Le choix des consultants experts

La définition des critères de sélection des consultants est fondamentale pour assurer au mieux la fidélité de la méthode de recherche. Comme il existe peu de consultants spécialisés en SB cette étude élargit l'échantillon de consultants. Ainsi, l'originalité méthodologique de ce

Tableau 4.1 : Profils des consultants interviewés, groupe 1.

Groupe 1 : consultants en innovations sociales				
Noms fictifs⁵ des consultants	Informations	Durée de l'entrevue	Justifications	Entreprise et Pays d'exercice du consultant
1. Léo	<i>Consultant sénior, affilié à un cabinet de consultation international important et renommé.</i>	2h	-Possède de la connaissance sur le modèle de SB. -Expériences en Responsabilité Sociale d'Entreprise et coopératives.	Deloitte (Canada)
2. Thiery	<i>Consultant sénior, affilié à une structure de consultation en économie sociale de Montréal.</i>	1h15	-Possède une bonne connaissance de consultation transversale, de l'entreprise traditionnelle aux coopératives. Spécialisation dans le conseil en OBNL. -Expériences aussi dans le développement international, les milieux de pauvreté.	S2L (Canada)
3. Gabriel	<i>Consultant sénior en développement durable, cabinet de consultation à Montréal.</i>	45min	-Possède une bonne connaissance de la consultation en OBNL et en Responsabilité Sociale et environnementale des entreprises.	Takt-Etik (Canada)

(Suite du Tableau 4.1 à la page suivante)

⁵ Afin de respecter les engagements de confidentialité, les prénoms des intervenants sont fictifs.

4. <i>Stephen</i>	<i>Consultant en développement durable, cabinet de consultation à Montréal.</i>	<i>45min</i>	<i>-Possède une bonne connaissance de la consultation en OBNL et en Responsabilité Sociale et environnementale des entreprises.</i>	<i>Takt-Etik (Canada)</i>
5. <i>Claude</i>	<i>Consultant sénior, affilié à un cabinet de consultation international important et renommé.</i>	<i>45min</i>	<i>-Possède de la connaissance sur le modèle de SB. -Expériences en Responsabilité Sociale d'Entreprise.</i>	<i>Deloitte (Canada)</i>

Tableau 4.2 : Profils des consultants interviewés, groupe 2.

Groupe 2 : consultants spécialistes en SB				
Noms fictifs⁶ des consultants	Informations	Durée de l'entrevue	Justification	Entreprise et Pays d'exercice du consultant
<i>1. Christian</i>	<i>Consultant Sénior</i>	<i>2h15</i>	<i>Spécialisé en consultation en SB.</i>	<i>Artemisia (Brésil)</i>
<i>2. Michel</i>	<i>Consultant intermédiaire</i>	<i>1h30</i>	<i>Spécialisé en consultation en SB.</i>	<i>Artemisia (Brésil)</i>
<i>3. Martine</i>	<i>Consultante Sénior et Chef exécutive</i>	<i>1h30</i>	<i>Spécialisée en consultation en SB.</i>	<i>Artemisia (Brésil)</i>
<i>4. Jeanne</i>	<i>Consultante junior</i>	<i>1h</i>	<i>Spécialisée en consultation en SB.</i>	<i>Artemisia (Brésil)</i>
<i>5. Line</i>	<i>Consultante sénior</i>	<i>1h45</i>	<i>Spécialisée en consultation en SB.</i>	<i>Artemisia (Brésil)</i>

⁶ Afin de respecter les engagements de confidentialité, les prénoms des intervenants sont fictifs.

La structure des entretiens semi-dirigés : Une démarche en trois étapes

La structure de notre entretiens s'organise sous la forme d'une arborescence [Annexe 1]. Selon le profil et les expériences du consultant, le guide d'entretiens se modifie et s'adapte pour extraire au mieux les informations souhaitées. Dans la perspective d'entretiens semi-dirigés, le degré d'ouverture des questions augmente au fur et à mesure de l'entretiens.

Après les questions « brises glaces », les informations sur la recherche et la confidentialité sont abordées. La première partie de l'entretiens se compose de questions fermées. Objectif : recueillir de l'information de base sur le profil et le cadre d'action du consultant. Le but est d'établir des critères de comparaisons entre les différents consultants, relever des variables potentielles dans leurs profils qui pourraient expliquer certains biais dans les informations recueillies, voir des différences de points de vues (Huberman et Miles, 1994).

Puis, la deuxième partie se structure avec des questions générales ouvertes sur leurs expériences de consultation. Il s'agit d'une étape filtre afin de distinguer les consultants qui ont de l'expérience dans les SB et ceux qui n'en ont pas. Dans les deux cas, l'objectif est d'aller chercher l'expérience, la motivation et la perception du consultant sur leurs expériences respectives. Cependant, concernant les consultants en SB, un accent particulier est mis sur leurs connaissances de ce modèle émergent. Cette deuxième étape est fondamentale pour bien comprendre le cadre dans lequel leur action de consultation prend forme.

Enfin, la troisième partie se focalise sur les enjeux de consultation lors de l'intervention en SB. Le cadre d'analyse a permis de construire un filon conducteur pour l'investigation construit autour de deux axes d'investigation. Les enjeux « génériques » de consultation et les enjeux organisationnels du cadre d'analyse fournissent les pistes nécessaires pour conduire l'investigation de manière semi-dirigée.

Pour les consultants en innovations sociales, sans expérience en SB, l'objectif est alors d'approcher les deux familles d'enjeux par comparaison avec leurs expériences en innovations sociales. Le SB appartenant à la famille de l'innovation sociale, ces consultants sont en mesure de transférer leur expertise à ce nouveau modèle. Pour conclure l'entretiens, le consultant peut être amené à commenter lui-même la grille d'analyse élaborée dans cette recherche. Quelques questions d'ouvertures sont alors amenées à être discutées. L'esquisse du canevas d'entretiens est disponible en annexe [Annexe 1].

4.3 Démarche d'analyse et de présentation des données

4.3.1 Démarche et codification des données

Stratégie d'analyse

L'analyse des données doit permettre de dégager du sens des entrevues afin d'extraire les informations nécessaires pour répondre à la question de recherche. Les données traitées deviennent alors des informations, c'est-à-dire qu'elles ont un intérêt particulier notre recherche.

Ainsi, pour Huberman et Miles (1994) le processus d'analyse se définit en trois étapes :

- 1) Condenser les données (définition des codes, réduction, codage)
- 2) Présenter les données
- 3) Formuler et vérifier les conclusions.

Ce travail propose de s'inspirer de cette démarche pour procéder à l'analyse des données. La codification des entrevues permet alors de procéder à la réduction des données, c'est-à-dire construire une synthèse ordonnée des informations. Cette étape va alors permettre de présenter les résultats sous forme de tableaux au chapitre suivant. Les conclusions et les constats tirés de l'analyse font l'objet de plusieurs vérifications et de discussion. Notons aussi le caractère itératif de cette démarche qui implique de nombreux va et vient du chercheur sur les différentes phases du processus d'analyse.

La codification des données

Selon Huberman et Miles (1994), la première étape de la codification consiste à définir les codes utilisés. Il s'agit de regrouper des données sous des thèmes. Pour ces auteurs, il existe deux types de code. Les codes prédéfinis et les codes émergents. Dans le premier cas, le chercheur dispose de thèmes préétablis qui reposent sur une revue de littérature. Cette technique de codage est donc déductive. Le cadre d'analyse construit dans cette recherche structure alors la phase déductive de l'analyse. Dans le deuxième cas, le codage émergent consiste à regrouper tous les extraits d'entrevue qui se ressemblent. Dans une logique inductive, le chercheur dégage alors les thèmes principaux qui vont constituer par la suite les

codes de son analyse. La méthodologie qualitative avec l'outil des entrevues semi-dirigées laissent la possibilité à cette recherche de faire émerger de nouveaux enjeux. Ainsi, la codification des données de ce travail repose sur une technique déductive-inductive.

Voici les codes prédéfinis issus de la grille d'analyse :

Tableau 4.3 : Présentation des codes d'entrevues.

Enjeux génériques de consultation						
Thèmes du cadre d'analyse	Légitimité d'action	Définition du mandat et des rôles	Accès à l'information	Analyse de l'information	Remise du livrable	Évaluation finale
codes	LEG	DEF	ACINF	ANINF	LIV	EVA
Enjeux organisationnels						
Thèmes du cadre d'analyse	Enjeu de financement	Enjeu de l'ambivalence de gestion entre performance financière et sociale	Enjeu des ressources humaines			
codes	FIN	AMB	RH			

Le processus de codification

Pour Huberman et Miles (1994), le processus de codage se structure en cinq phases :

- 1- La dé-contextualisation consiste à regrouper tous les segments des entrevues qui traitent du même thème, c'est-à-dire, qui portent sur la même idée. Les auteurs parlent « d'unité de sens ».
- 2- La conceptualisation consiste à catégoriser les informations qui apparaissent sous le même thème. Le chercheur peut ainsi attribuer des codes aux mêmes segments de sens.
- 3- Le chercheur vérifie alors tous les segments codés et s'assure de la cohérence.
- 4- Le chercheur procède au codage de manière inversée, c'est-à-dire qu'à partir des codes il recherche les segments qui y font sens.

- 5- Enfin, le chercheur peut demander à quelqu'un de réaliser une partie de son codage pour vérifier la cohérence entre les codes déterminés.

Cette recherche se construit autour de la démarche de Huberman et Miles (1994). Le cadre d'analyse offre un premier filtre de traitement des données à travers codes prédéfinis. Quant aux étapes de dé-contextualisation et de conceptualisation, elles vont relever la cohérence entre les codes prédéfinis et la matière extraite des entretiens. Cela offre la possibilité de faire émerger des codes non envisagés par l'analyse de la littérature.

Le travail de dé-contextualisation peut se présenter sous la forme du tableau 4.4. Ce procédé permet de regrouper tous les segments d'entretien qui abordent le même thème. De cette façon, le chercheur peut organiser ses données de manière homogène autour d'un concept. Dans notre travail, les codes prédéfinis offrent les premières catégories pour organiser le classement initial des données.

Tableau 4.4 : Dé-contextualisation des entretiens.

Consultant interviewé	Dé-contextualisation			
Consultant 1	Code 1 : «...»	Code 2 : «...»	Code 3 : «...»	Code ... : «...»
Consultant 2				
Consultant 3				
Consultant ...				

La réduction des données s'opère dès l'étape de conceptualisation, avec la création des catégories. À ce propos, il est possible de mentionner quelques critères à respecter pour établir une catégorisation rigoureuse (Tableau 4.5).

Tableau 4.5 : Caractéristiques des catégories selon Aktouf (1984).

Caractéristiques des catégories	Définition dans le cas de notre recherche
Exclusives	Aucun chevauchement possible entre les catégories d'enjeux
Exhaustives	L'ensemble des catégories proposées doivent couvrir tous les enjeux relevés dans les entretiens.
Évidentes	Un autre chercheur devrait pouvoir classer les mêmes éléments dans les mêmes catégories.
Pertinentes	Les catégories d'enjeux doivent avoir un rapport direct aux éléments mentionnés et aux objectifs de recherche.

Source : Aktouf (1984)

La définition finale et le nombre de catégories sont fixés au fur et à mesure que l'analyse des entretiens avance afin de laisser suffisamment de flexibilité au chercheur (Aktouf, 1984). Ce choix est aussi cohérent avec l'analyse qualitative semi-dirigée qui laisse une certaine dimension exploratoire à ce travail de recherche.

4.3.2 Présentation et vérification des conclusions

Présentation des données

La dernière partie de l'analyse des données concerne les étapes de la présentation des résultats et de la vérification des conclusions mentionnées par Huberman et Miles (1994). L'objectif consiste à présenter une description des enjeux de consultation et organisationnels dans le contexte des SB. Cette perspective d'analyse des données tente d'identifier et de définir les principaux enjeux mentionnés. Ils sont ensuite présentés en majeure partie sous la forme de tableaux. Un schéma général propose d'illustrer les principaux liens identifiés entre les catégories. Par ailleurs, les pistes de solutions pour répondre aux multiples enjeux sont aussi présentées dans plusieurs tableaux avec les propositions élaborées à travers cette recherche. Enfin, la grille du cadre d'analyse est repensée afin d'intégrer les constats dégagés par l'analyse, en particulier dans le cas de catégories émergentes. Cette structure de présentation des données permet d'offrir au lecteur une vue complète de chacune des dimensions étudiées : constats, pistes de solutions, propositions.

Démarche d'analyse et de présentation des données

Vérification des conclusions

Les données et les conclusions font l'objet de plusieurs relectures, pendant et à la fin du processus d'analyse. D'autres personnes sont alors impliquées pour effectuer le codage. Ceci permet de s'assurer que cette recherche peut être reproduite avec le moins de biais possible.

Ainsi, la méthodologie construite pour mener cette recherche tente au mieux de limiter les biais. Toutefois, il y reste un risque d'influence du point de vue du chercheur. L'objectivité totale n'est donc pas réaliste dans le cadre d'une recherche qualitative et en particulier dans le domaine des sciences sociales, comme le soulignent Lacourse, Mukamurera et Couturier (2006). Enfin, il faut noter que des méthodes d'observation complétées par un appui statistique (recherches quantitatives) permettraient d'appuyer davantage les constats tirés de notre première recherche.

4.3.3 Tableau récapitulatif du chapitre méthodologique

Tableau 4.6 : Récapitulatif de la méthodologie.

Étapes	Activité	Application à notre recherche
Stratégie de recherche	-Définir comment la recherche engagée va permettre d'extraire l'information dont on a besoin.	-L'objectif est d'identifier les enjeux organisationnels et ceux liés à la consultation en SB. Utilisation des dimensions mobilisées dans le cadre d'analyse.
Méthode de recherche	-Choisir le processus avec lequel on va collecter l'information.	-Méthodologie de recherche qualitative suffisamment ouverte et flexible, car : -peu de contenu théorique disponible. -Les « enjeux génériques » et enjeux organisationnels comme hypothèses d'investigation. -Importance du contexte de l'objet d'étude. -Besoin de laisser un espace de recherche suffisamment large.

(Suite du Tableau 4.6 à la page suivante)

Collecte de données	-Réaliser des entrevues semi-dirigées.	-Construire une entrevue en trois étapes : 1-sur le consultant et son parcours 2- ses expériences de consultation 3- sur la grille d'analyse
	-Analyse de la documentation externe et interne.	-Présentation de séminaires de consultation. -Analyse des sites internet.
Choix de l'échantillon d'étude	-Identifier les répondants pour recueillir l'information dont on a besoin pour répondre à la question de recherche.	-Deux groupes de consultants avec de l'expérience en SB et - ou innovations sociales.
Analyse des données	-Définir la manière de traiter l'information recueillie et d'aboutir aux résultats	-Retranscription des entrevues -Étapes de codage de Huberman et Miles (1994) -Réduction et catégorisation -Présentation et vérification des résultats
Limites de la méthodologie	-Identifier les biais de la méthodologie	-Subjectivité du chercheur -Compléter l'approche qualitative avec de l'observation et une étude statistique pour renforcer les constats tirés de cette recherche.

5. CHAPITRE V : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Introduction à l'analyse des données et à la discussion

L'analyse des données repose sur la démarche itérative entreprise dans cette recherche. Le respect des étapes méthodologiques, les nombreuses relectures et les discussions avec des tiers a clairement fait évoluer les dimensions d'analyse, mais également le sens attribué aux concepts. La phase de dé-contextualisation a ainsi dégagé de nouveaux enjeux aussi bien pour les SB que pour les consultants. À plusieurs reprises, lors des entrevues, des enjeux s'exprimaient de manière transversale, mais à l'intérieur d'un champ lexical assez vaste. La dé-contextualisation et la réduction des données ont alors permis de regrouper ces enjeux dans des catégories cohérentes et homogènes. À la fin de l'exercice de codage, c'est environ 45% de l'information recueillie qui a été sélectionnée. Le restant est constitué principalement d'éléments sur le contexte, des exemples pratiques et des informations relatives au profil du consultant et son parcours. Ces données contextuelles ont servi de cadrage tout au long de l'analyse.

L'objectif de cette partie est de mettre en évidence les principaux enseignements issus de l'analyse des données. L'interprétation des données s'appuie sur les concepts discutés dans la revue de littérature et mobilisés dans le cadre d'analyse. Plusieurs dimensions du cadre d'analyse ont ainsi pu être validées et d'autres non. La présentation des résultats se structure en trois catégories :

- Les enjeux validés
- Les enjeux émergents
- Les enjeux non validés

5.1 Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données

5.1.1 Quels enjeux organisationnels caractéristiques pour les SB ?

1-L'enjeu de l'ambivalence de gestion entre performance financière et sociale

Mots clés associés à cet enjeu par les répondants : compromis, contradiction, ambiguïté, doubles défis, dilemme, équilibre entre deux dimensions.

L'enjeu de l'ambivalence de gestion dans les SB a été fortement constaté par l'étude empirique menée. En effet, les 10 consultants ont clairement identifié cette ambivalence comme un enjeu fondamental pour le développement et l'existence des SB.

On retrouve là un phénomène déjà mentionné par Yunus et al. (2010) qui constatent un processus de prises de décisions plus complexe dans les SB qui sont amenés à intégrer « toutes les parties prenantes » dans leur équation décisionnelle. Ceci se traduit par des arbitrages délicats dont le raisonnement sous-jacent reste implicite pour Gond et Igalens (2008). Ce constat est dressé sur un fond de nécessité de rentabilité. Les décisions semblent prises au cas par cas et l'ambivalence de gestion serait donc le résultat de contextes situationnels. Un point défendu par Michel,

« Ça dépend vraiment de l'entrepreneur et de sa situation, certains vont dire qu'il préfère sans aucun doute avoir un impact social au détriment de sa marge, mais d'autres veulent voir absolument leur compagnie continuer [...] ça dépend vraiment des valeurs de la personne ».

Ma recherche permet d'approfondir ce constat pour mettre en évidence trois facteurs caractéristiques qui font **de l'ambivalence, non pas le produit d'une situation particulière, mais plutôt le résultat du contexte organisationnel des SB.**

Premièrement, l'ambivalence de gestion semble étroitement liée aux ressources humaines impliquées de ce modèle, comme le soulignent en particulier Jean et Stephen,

« Il y a des fois des CA dysfonctionnels, pas parce que les gens le veulent, ils sont engagés, et veulent apporter, sauf qu'il n'y a peut-être pas les connaissances, les processus de prises de décision sont defectueux, les rôles et responsabilités ne sont pas compris, les compétences individuelles ou collectives ne sont pas là ». [Jean]

« Ce constat d'ambivalence que tu mentionnes je le vis au quotidien, les objectifs de performances sont-ils vraiment compatibles avec les personnes de ces entreprises? Avec des investisseurs qui demandent un rendement à court terme et c'est toute la chaîne de valeur de l'organisation qui en est affectée. Alors après l'impact social devient moins intéressant car il y a moins de rendement à court terme ». [Claude]

À plusieurs reprises, les consultants mentionnent à l'unisson, la difficulté d'avoir dans la direction des SB des personnes avec à la fois des compétences en gestion et une implication sociale. Très souvent, en économie sociale, ils sont très forts en social mais ne savent pas gérer l'économie constate Gabriel. Selon Jeanne, c'est difficile de trouver un profil hybride, avec une balance entre le côté social et le côté business. Line ajoute, qu'en conséquence, il est préférable d'avoir des gestionnaires dans les social business, c'est ensuite plus facile [...] quand les entrepreneurs ont les aptitudes et les habilités pour conduire de façon efficace un business. Quant à Michel, il exprime clairement ce casse-tête de combiner deux logiques et le risque pour l'organisation :

« L'entrepreneur au profil business, il veut avoir l'impact social, mais ne comprend pas ces réalités-là et ne sait pas comment faire. Le profil social, lui, il comprend bien l'impact social, mais il ne comprend pas toujours la logique d'entreprise. Au final, on peut se retrouver avec des directions différentes qui peuvent être contradictoires pour l'organisation et ses parties prenantes ».

Ces citations renforcent le constat que l'ambivalence de gestion n'est pas uniquement liée au tiraillement entre la performance financière et sociale en l'absence de cadre décisionnel défini. Il serait alors caractéristique de l'ensemble du processus décisionnel dans les SB. Au final, le faible niveau de compétences en gestion des dirigeants dans ce milieu se traduit par un effet multiplicateur sur le phénomène d'ambivalence.

Deuxièmement, l'enjeu d'ambivalence de gestion semble aussi dépendre du manque d'indicateurs pour évaluer l'action des SB. *Sur quelles bases prendre des décisions lorsque l'on ne dispose pas de métriques d'évaluations claires?* s'interroge Léo. Pour Line, il est urgent de développer des indicateurs d'impact social et plus des indicateurs financiers traditionnels. Il s'agit selon elle d'une étape fondamentale pour créer un équilibre avec les entrepreneurs entre ces deux dimensions. Toutefois, lorsque l'on place les consultants dans une situation où l'entrepreneur du SB est amené à choisir entre performance financière et impact social, les consultants s'accordent tous sur la primauté de la performance économique. On peut alors établir le parallèle avec le cas de la Grameen Danone Foods présenté par

Ghalib et al. (2009). Les auteurs avaient montré comment ce SB a augmenté les prix de ses yaourts pour maintenir sa viabilité économique au détriment de son impact social.

« Il faut être honnête, ce sont des entreprises avant tout ! Si l'on veut que l'entreprise puisse atteindre un objectif social, il faut avant tout qu'elle soit performante. L'objectif social doit être au cœur du projet, mais nous savons que pour qu'il soit atteint l'entreprise doit fonctionner, et bien fonctionner...un beau projet avec un objectif social fort ne vaut pas grand-chose si l'entreprise disparaît au bout d'un an... » [Line]

« Il faut des vrais gestionnaires! Ils sont là pour développer un business où l'on veut de la rentabilité et un projet à long terme. C'est une réflexion pour tout bon gestionnaire, et dans les social business cela prend une dimension d'autant plus forte ». [Claude]

Et Martine insiste, sur le fait que l'entreprise doit survivre, et nous cherchons à définir comment faire cela avec un objectif social. La compagnie doit survivre, donc la première option c'est l'économie, c'est ce qui prime avant tout. Mais si tu dois compromettre tout ton impact social, ton entreprise va disparaître. Un constat identique pour Christian, pour qui c'est du business, maintenant c'est être d'abord un business et être économique durable sinon on en pourra pas être social, on doit survivre !

Ainsi, les termes de *survie*, de *disparition*, *existence*, reviennent fréquemment pour appuyer ce constat qui rejoint la logique de Yunus de développer des organisations durables et autonomes financièrement. Toutefois, le manque de métriques d'évaluation rend les processus décisionnels plus complexes et incertains, qui peuvent alors dépendre des *valeurs* [Michel ; Claude] de l'entrepreneur. Une interprétation cohérente avec le bilan « d'arbitrages implicites dans les social business » identifiés par Gond et Igalens (2008).

Enfin, l'enjeu d'ambivalence de gestion semble étroitement lié à la capacité de communication et de valorisation du modèle de SB. Limités par leurs compétences et la faiblesse de leurs instruments d'évaluation, les SB rencontrent de lourdes difficultés dans leurs capacités à communiquer. Ceci contribue à alimenter le flou autour des objectifs du modèle d'organisation et des processus de décision, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, comme le montre Martine :

« Ils [les entrepreneurs de SB] ont encore beaucoup de préjugés sur cette idée de faire du profit et d'avoir un objectif social. Nous avons encore un gros défi de communication. C'est difficile de travailler avec les entrepreneurs sociaux, car ils ne

comprennent pas vraiment le concept et ne sont pas capables de mettre en valeur leur contribution. Des fois tout devient un peu confus ».

Pour Léo, même si la performance financière prime, les entrepreneurs ne sont pas capables de *montrer comment leur aspect social et environnemental les aide à avoir une meilleure performance financière que ce soit en gestion de risque ou en gestion de coûts.* Et construire une bonne communication devient une condition nécessaire pour *justifier les compromis et les décisions.* Ainsi, l'absence de ce volet de communication rend le fonctionnement de l'organisation floue aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

Tableau de synthèse 5.1 : Enjeu de l'ambivalence de gestion.

Enjeu de l'ambivalence de gestion	
Facteurs dépendants	Les solutions apportées par les consultants à l'enjeu de l'ambivalence de gestion.
-Les ressources humaines : faibles compétences en gestion	-Monter des équipes de gestion aux profils pluridisciplinaires : <i>Il faut former des équipes de gestion avec des individus ayant des compétences transversales, de la gestion aux dimensions sociales. c'est une manière de relever ce double défi de performance économique et sociale. [Line]</i> <i>On croit vraiment au pouvoir de l'équipe, il nous faut une balance pour la direction, certains doivent être vraiment orientés profits, gestion et d'autres plus sur l'angle social. [Martine]</i>
-Les indicateurs : manque d'instruments d'évaluation pour aider à la décision	-Développer des indicateurs pratiques pour évaluer l'impact social, tel que <i>la portée sociale, soit le nombre d'individus concernés [Jeanne].</i> -Traduire l'impact social sur des instruments financiers : <i>gestion de coût, gestion de risque [Léo].</i> Lier performance sociale et financière. -Hiérarchiser les priorités, <i>poser la mission sociale, puis la rentabilité économique et les valeurs organisationnelles permettent d'aiguiller le staff dans la prise de décision. [Claude]</i>
-La communication : difficulté à comprendre et à valoriser le modèle.	-Mettre en évidence l'impact sociale-environnementale du modèle. -Construire des <i>plans de communication [Martine]</i> pour l'externe et l'interne.

Constats et propositions

L'analyse et la discussion des données suggèrent que l'ambivalence de gestion ne soit pas considérée uniquement au niveau de la dualité entre performance financière et sociale. Les ressources humaines, le manque d'indicateurs et la faiblesse de la structure de la communication appellent à un constat plus large de l'ambivalence, étendue à la sphère de la gestion dans le SB. On peut suggérer à une instabilité de l'ensemble du processus décisionnel dans ce modèle qui fait peser un risque de « schizophrénie organisationnelle ». Les individus sont en effet balancés en permanence entre deux logiques d'actions et ne disposent pas de points de repère solides, en raison du manque d'indicateurs.

Sur la base de ce bilan, il semble intéressant d'amener le consultant à considérer l'ambivalence de gestion au-delà de la dualité entre performance économique et financière. Il devient alors stratégique d'identifier les compétences individuelles, de définir les métriques pour structurer l'action et de construire un plan de communication (interne-externe) pour limiter l'instabilité du processus décisionnel.

1-L'enjeu des ressources humaines

Mots clés associés à cet enjeu par les répondants : compétences, connaissances, habilités, gestion, recrutement, outils, profil individuel, changement, marché, secteur privé.

L'enjeu concernant les ressources humaines s'est imposé comme un enjeu majeur dans le modèle de SB. Pour la plupart des consultants, il s'agit très probablement du défi le plus *crucial pour le fonctionnement et le développement des social business* [Martine]. La littérature fait état de cet enjeu en soulignant, sans trop développer, d'un côté l'importance d'intégrer les individus en situation de pauvreté au modèle et de l'autre la difficulté de recruter les ressources humaines. Pourtant, l'aspect de stimulation de l'entrepreneuriat individuel (Yunus, 1997) et d'évolution des mœurs à travers le modèle de SB (Yunus et al. 2010) n'a pas été mentionné lors des entretiens. Seul le côté gestion des ressources humaines ressort clairement de l'analyse.

Plusieurs éléments de réflexion sont disponibles dans ce travail pour tenter de mieux comprendre cet enjeu de gestion des ressources humaines. Pour Yunus (2010), le problème vient de la difficulté à recruter *des individus engagés et compréhensifs*. Il s'agit d'un point observé dans nos recherches, mais qui ne fait l'objet du principal constat. En effet, c'est la faiblesse des compétences des ressources humaines qui semble s'imposer comme la

caractéristique fondamentale. Line parle *d'enjeu quotidien de recruter les talents*, la notion de talent très marquée lors des entrevues qui met l'emphase sur la dimension de compétence, plutôt que l'aspect d'engagement mentionné par Yunus (2010). Le rapport sur les OBNL (2005) confirme « le défi de recruter du personnel qualifié ». Pour Jean, qui mentionne le manque de *compétences individuelles ou collectives* comme une source de l'instabilité de gestion, les ressources humaines sont un enjeu majeur qui conditionne directement l'intervention du consultant :

« Sans mentir des fois il y a des entreprises qui ne fonctionnent pas, ou le niveau est très bas, et là on doit partir de loin, et en tant que conseiller je trouve ça difficile, pour mes collègues aussi, nous sommes des spécialistes, alors recommencer à montrer depuis la base ça arrive ». [Jean]

On note donc en général un décalage des compétences entre : les individus qui dirigent les SB et les besoins en gestion. Pour de nombreux consultants, il s'agit de la conséquence directe de l'évolution du modèle d'affaire du SB. Auparavant, les organisations avec une vocation sociale étaient dirigées par des personnes venant du secteur social selon Christian et Jean. Désormais, l'économie sociale oriente son action sur des mécanismes de marché, une bonne nouvelle selon Jean et Michel. Un changement profond des modèles d'affaires et donc des logiques d'actions :

« Les entrepreneurs sociaux doivent désormais maîtriser des outils et des compétences qui appartenaient à l'origine au secteur de l'entreprise privée. Certaines personnes du secteur social pensent encore que des individus provenant du milieu privé ne sont intéressés que par l'argent. On a encore ce genre de préjugés ». [Christian]

Ainsi, les ressources humaines sont caractérisées par une faiblesse des compétences détenues par les individus face à de nouvelles logiques d'actions incarnées dans le modèle de SB. Une difficulté qui se traduit par une tendance à renforcer l'inertie face au changement. Les résistances sont d'autant plus fortes qu'il s'agit de faire rentrer en contact deux logiques qui s'opposent frontalement depuis toujours : le marché et la philanthropie.

« Ces individus sont très résistants face au changement, car là on introduit des dimensions fondamentalement opposées au système dans lequel les individus réfléchissent depuis longtemps ». [Gabriel]

« Pour les acteurs du monde social [intégrer des logiques d'entreprises de marché] c'est comme leur demander de renoncer à leur éthique! » [Christian]

Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données

« Certaines personnes qui viennent du marché, des business man, des fois ils ne comprennent pas les entrepreneurs sociaux, leurs réalités, etc. et ça c'est réciproque, des entrepreneurs sociaux qui ne comprennent pas la logique des business man ou des acteurs du marché et qui se méfient alors de leurs intentions, car ils ne comprennent pas leur raisonnement ». [Jeanne]

Deux facteurs clés révélés par nos enquêtes permettent de mieux comprendre toute la dynamique autour de cet enjeu des ressources humaines : les profils individuels et le recrutement.

Premièrement, plusieurs consultants ont mentionné la difficulté majeure pour les SB de recruter des personnes avec *le bon profil*. Voyons en quoi consiste ce profil. Les consultants ont clairement soulevé une dualité dans le type d'individus recherchés, partagés entre un côté social et un côté business. Dans la continuité de l'ambivalence de gestion qui penche du côté de la performance économique, le profil business fait pencher la balance en sa faveur.

« Pour les social business, c'est moins risqué de s'engager avec quelqu'un qui a le background en business. Les personnes engagées dans la cause sociale sans ce bagage en gestion, ça prend plus de temps et d'effort pour leur communiquer les outils et pour qu'ils assimilent le modèle d'affaire d'un social business. Ces personnes avec la façade sociale, ne savent pas forcément comment fonctionner avec les mécanismes de marchés et c'est compliqué de leur enseigner cette logique ». [Jeanné]

« On a réalisé que les personnes qui venaient du secteur privé avec des expériences dans la gestion d'entreprise privées avaient plus d'outils qui pouvaient contribuer à un social business, et nous avons remarqué qu'il était plus facile de recruter et de travailler avec quelqu'un du secteur privé dans un social business **même sans les valeurs sociales** plutôt qu'avec quelqu'un du secteur social, mais sans les outils de gestion. [...] Il faut une personne qui comprenne vraiment les valeurs du social business, et qui dispose de compétences et d'outils de gestion et en plus qu'il soit impliqué socialement. C'est complexe! [...] Dans les social business il faut des businessmen avec une maîtrise des outils de gestion et **après on discute de l'objectif social** ». [Martine]

« Les besoins [des social business] ont changé, spécialement concernant les gens, leur profil a complètement changé, on début on était plus sur des gens au profil social, philanthropique, venant du secteur social, maintenant ils veulent des économistes, des gens qui viennent des écoles de commerces, des gens qui veulent faire des affaires qui ont cet état **d'esprit business, mais avec une conscience sociale quand même** ». [Christian]

Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données

Pour Jeanne, privilégier le profil business c'est aussi faciliter le processus de changement, car *avec ce type de personnes c'est plus facile de changer, on voit une nouvelle opportunité et on adapte le modèle d'affaires, c'est plus facile et cela permet de se développer plus facilement.* Et Michel ajoute qu'*ils sont plus réactifs et comprennent le fonctionnement du marché. Se concentrer sur les jeunes c'est aussi assurer plus de souplesse.* Quant à Christian, la résistance au changement devient une *mission impossible* lorsque le profil social n'est pas combiné avec un pragmatisme économique :

« Si je pense que la personne est trop idéaliste, avec une vision uniquement sociale alors je ne vais pas travailler avec elle. Parce qu'elle ne sera pas pragmatique. Quelques-uns sont fous, ils viennent et parlent à nous de choses dont on sait que ça ne va pas fonctionner. Ils sont fous. Et dans ces cas-là, on ne peut pas changer ces personnes ».

Le profil qui semble se dessiner comme idéal pour combler le manque de compétences dans les SB est donc défini par les consultants comme **un profil hybride**. Mais il est possible de faire une lecture différente de leurs propos qui relaient au second plan le profil social. Les SB privilégient avant tout les individus avec les compétences de gestion. Quant aux valeurs sociales des individus, elles ne semblent pas tenir la place principale dans le processus de sélection (surlignage en gras). Un constat qui nuance les propos de Yunus (2010) qui font de l'empathie, de la compréhension et de l'engagement social, des facteurs fondamentaux du recrutement dans ce modèle. De même, les conclusions d'Abraham et Raufflet (2008) sur le management de la Grameen qui met *l'engagement du cadre avant ses compétences techniques* semblent ne pas pouvoir s'appliquer à l'ensemble des SB. Le profil hybride mentionné semble ainsi marqué d'une asymétrie naturelle en faveur de la personnalité *«business»* des individus, qui répond aux nouveaux besoins de gestion de ce modèle d'organisation.

Si trouver les individus avec le bon profil est un défi complexe, il en va de même concernant le recrutement. Pour Line, plusieurs personnes du secteur privé appréhendent de travailler dans un SB, car *ils pensent que cela va ralentir leur progression de carrière et que ce sera difficile par la suite de revenir sur le marché du travail traditionnel.* Pour les entrepreneurs, *c'est un enjeu de taille de recruter ces personnes compétentes et surtout de les garder!* D'une manière générale les consultants s'accordent que les niveaux de salaires sont la cause principale de cette difficulté de recruter des personnes venant du secteur privé. *Seuls des salaires compétitifs permettent de recruter les bonnes personnes qui vont permettre aux social business de se développer avec succès,* annonce Christian avec conviction. Un constat

repris par Michel qui place l'enjeu des *ressources humaines* comme le premier grand défi des *social business*. Ils ont du mal à trouver des personnes compétentes pour travailler avec eux, et si jamais ils les trouvent et bien ils n'arrivent pas à les garder. Car ils ne peuvent pas les payer suffisamment.

« C'est sûr que les salaires jouent un rôle central pour recruter les personnes qualifiées dans ces organisations, et les perspectives de carrières aussi. De plus en plus de jeunes diplômés sont intéressés par ces organisations. Il faut alors leur assurer salaires compétitifs, cela passe par une politique de gestion des talents ». [Claude]

Ainsi, la difficulté de trouver des ressources humaines avec des compétences en gestion et des valeurs sociales est un enjeu majeur, accentué lui-même par la limite du modèle de SB à proposer des salaires et des perspectives de carrières compétitifs.

Tableau de synthèse 5.2 : Enjeu des ressources humaines.

Enjeu des ressources humaines	
Facteurs dépendants	Les solutions apportées par les consultants à l'enjeu des ressources humaines
-Le réseau : mobilisation du consultant de ressources humaines adéquates aux besoins des SB.	<p>-Mobiliser des individus de son réseau, des étudiants et des gestionnaires :</p> <p><i>Nous devons connecter des personnes qui cherchent à donner un sens à leur vie avec les besoins des social business. Notre network nous permet de combiner certains besoins, comme de l'offre et de la demande. Offre de compétences et demande de sens. [Line].</i></p> <p>Martine appelle ce phénomène, <i>connexion productive</i>.</p> <p>-Composer et travailler avec des équipes pour développer l'ensemble des compétences nécessaires :</p> <p><i>Je crois au pouvoir de l'équipe, c'est plus facile de changer une équipe de gestionnaires qu'un individu centré sur ses valeurs sociales. [Jeanne]</i></p> <p>-Coaching et transfert de connaissances :</p> <p><i>Nous travaillons sur du transfert de connaissances pour relever le niveau et développer les aptitudes de gestion des individus. [Jean]</i></p> <p><i>Des fois on doit revenir à la case départ, alors ça demande beaucoup de formation! [Stephen]</i></p>

(Suite du Tableau 5.2 à la page suivante)

<p>-Le réseau : mobilisation du consultant de ressources humaines adéquates aux besoins des SB.</p>	<p><i>Nous utilisons alors beaucoup d'ateliers de thérapie de groupe, de coaching d'équipe, aussi pour apprendre à ces nouveaux gestionnaires comment manager des ressources humaines et développer de l'empowerment. [Michel]</i></p>
<p>-La capacité de recrutement et de rétention des talents</p>	<p>-Développer des mécanismes de soutiens aux salaires et des perspectives de développement de carrière :</p> <p><i>Pour le consultants, être capable d'aller à la recherche de subvention pour épauler les social business à proposer des salaires compétitifs est un levier très puissant d'action. [Christian]</i></p> <p><i>Les conditions de valorisation des ressources humaines ne sont pas là, conséquence on a un fort taux de roulement qui ralentit le processus d'apprentissage de l'organisation. [Gabriel]</i></p> <p>-Donner les moyens de participation aux individus recrutés :</p> <p><i>Si tu veux vraiment attirer quelqu'un qui a les bonnes compétences, il faut lui donner la possibilité d'être une partie du business. [Martine]</i></p>

Constats et propositions

La littérature aborde l'enjeu des ressources humaines sous l'angle du recrutement d'individus qui disposent des valeurs et de l'engagement adéquats avec le SB. Notre recherche montre que l'enjeu réside davantage en termes de compétences plutôt que sur les valeurs et l'engagement individuel comme le suggère la littérature (Yunus, 2010; Abraham et Raufflet, 2008). Ce nouveau besoin de ressources humaines avec des habilités de gestion est l'une des nombreuses conséquences introduites par la logique de marché inhérente au modèle du SB (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Un constat qui semble expliquer alors l'asymétrie du profil hybride des individus recherchés. Le consultant doit alors faire appel à son réseau pour mobiliser les ressources humaines adéquates.

Au regard de ce bilan, les consultants semblent amenés à privilégier les compétences de gestion aux valeurs des individus. En conséquence, le recrutement se trouve être orienté vers le secteur privé, ce qui implique une redéfinition du rapport salarial (salaire, participation, primes et perspectives de carrières).

5.1.2 Des enjeux génériques de consultation identifiés dans le contexte de SB

Du point de vue du consultant, l'analyse des données valide certains enjeux génériques liés à l'exercice de la consultation identifiés dans le cadre d'analyse. L'étude du terrain offre alors la possibilité de montrer les caractéristiques particulières de ces enjeux dans ce contexte de SB. Ce premier constat illustre d'emblée l'étroite interdépendance entre les enjeux organisationnels et les enjeux de consultation. Un accent particulier est porté sur les liens qui relient les différentes dimensions du cadre d'analyse.

Phase initiale du processus de consultation
--

1-L'enjeu de la légitimité

Mots clés associés à cet enjeu par les répondants : crédibilité, notoriété, connaissance (de l'image de marque), valeurs, empathie, compréhension, influence, relations humaines étroites, confiance.

L'analyse des données confirme le rôle crucial de l'enjeu de légitimité tel que défini par la littérature. Cet enjeu se situe en particulier au début du processus de consultation, une étape clé sur laquelle repose alors la construction de la relation consultant-client. Roy (2008) considère que cette *relation constructive* est nécessaire pour *développer une relation de confiance*. Cette notion de confiance est mise en avant lors de nos enquêtes par 8 consultants sur 10, au détriment du concept de légitimité. Un premier constat qui semble écarter *le rôle d'agent d'anxiété et vendeur de sécurité* proposé par Clark et Fincham (2002). En effet, pour Léo, *la création d'un sentiment d'urgence n'est pas le vecteur sur lequel notre intervention doit reposer*, souligne Léo.

Si le concept de légitimité n'est pas mobilisé de manière spontanée par les consultants, cela ne semble pas signifier que l'enjeu est absent. L'analyse a permis de mettre en évidence différentes dimensions qui peuvent être regroupées au final sous le concept de confiance. En effet, la notion de confiance domine le discours de plusieurs consultants qui rattachent cet enjeu aux notions de crédibilité, de notoriété, d'empathie et de valeurs. Voici comment se structure notre analyse des données à ce sujet.

La confiance s'impose donc comme l'enjeu fondamental de la consultation. Elle dépend 1- du « profil du consultant », soit ses valeurs personnelles et le *branding* auquel il est associé, et 2- de ses « compétences personnelles ».

Le profil du consultant

Les clients veulent un branding associé à leurs buts [...] avec une notoriété qui colle avec leur mentalité pour Léo. C'est fondamental pour l'esprit des gens avec lesquels nous travaillons renchérit Line. Pour Martine, certains clients connaissent notre entreprise de consultation, c'est un gage de confiance pour eux. À ce propos, Jean dit que son organisation fait partie de la famille, référence à la famille de l'économie sociale. Mais ce « profil du consultant » dépend aussi des valeurs personnelles du consultant.

« Si pour moi dans une entreprise traditionnelle on est à 90% sur le professionnalisme et le côté business et à 10% sur les valeurs du consultant, dans un social business le rapport devrait plutôt être respectivement 60% et 40% ». [Léo]

Lorsqu'on demande à sept consultants, « si vous étiez l'entrepreneur, à quels aspects prêteriez-vous une attention particulière dans votre relation avec le consultant? » Ils sont 6 à répondre les valeurs, Sur un ton de confiance, Léo nous glisse : *si j'étais entrepreneur, avant de me lancer avec un consultant, j'essaierais de tester et de valider ses valeurs... voir s'il capte ou pas!* Quant à Christian, le constat est sans appel puisque *si les deux parties ne partagent pas des valeurs communes, il n'y aura pas de confiance, car ils ne vont pas être capables de s'écouter.* Il faut des *mentalités compatibles* annonce Michel. Bref, l'association du *branding* et des valeurs personnelles définissent le profil du consultant sur lequel repose en partie la construction d'une relation de confiance.

Les compétences personnelles

L'analyse des données révèle l'importance des compétences personnelles. Sous ce terme sont regroupés deux caractéristiques.

Il s'agit tout d'abord de la capacité à comprendre la réalité du modèle de l'organisation, son fonctionnement et ses valeurs. Pour Léo, *il y a de toute évidence une attente particulière d'une compréhension de leur réalité* pour les clients qui ont conscience de la particularité de leur modèle d'organisation (en référence aux coopératives). Une importance de saisir leur organisation soutenue par Jean : *[disposer] d'une bonne connaissance de leur modèle permet ainsi de convaincre, car on est capable de parler de la même réalité.*

Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données

Il s'agit aussi au niveau individuel de la capacité à mobiliser des mécanismes d'empathie pour comprendre la réalité des individus, leur vision et leur engagement. *La confiance se bâtit par l'écoute et la compréhension des acteurs* précise Stephen. Dans la littérature, lorsque Yunus (1997) se rend dans le village de Jobra, il témoigne du rôle fondamental de l'empathie dans ce contexte. À ce propos, Michel place l'empathie comme *le plus grand défi du consultant en social business*. Pour Jeanne, *les entrepreneurs sont impliqués émotionnellement et personnellement avec leur entreprise, il y a un lien intime*. C'est pour cela que *le consultant doit être capable de faire preuve de beaucoup d'empathie afin de comprendre qui sont ces entrepreneurs, leurs histoires et leur vie. C'est le seul moyen de développer une vraie relation de travail efficace*. Christian confirme ce constat : *en plus de comprendre leurs modèles, il faut comprendre leur personne, leur vie pour travailler avec eux et créer un contexte de confiance*. Notre analyse corrobore donc les propos de Roy (2008) qui affirme qu'une relation client-consultant performante implique *une approche humaine et un climat de confiance repose sur une capacité de partager ses sentiments, ses opinions et ses perceptions*. Quant à Bordeleau (Roy, 2008), il parle alors de *relation interpersonnelle affective*. Enfin, soulignons que nos données tendent à confirmer l'idée défendue par la majorité des auteurs, **l'élément relationnel et affectif entre les deux parties est nécessaire pour le succès de la consultation**.

Au final, c'est le profil du consultant et ses compétences personnelles qui permet de construire un climat et une relation de confiance entre le consultant et le client. D'après nos enquêtes, la confiance représente le levier privilégié de leur action.

« *Si une personne n'a pas confiance en toi, elle ne t'écoute pas et ton action est nulle, car elle ne va pas sentir que tu es impliqué, que tu la comprends* ». [Jeanne]

« *Quand ils te font confiance, ils te donnent tout, car ils ont besoin d'aide et alors ils comprennent que tu es là pour eux. C'est un vrai challenge* ». [Michel]

« *Nous avons une vraie relation de proximité et ils savent qu'ils peuvent compter sur nous. À partir de là, on peut agir* ». [Christian]

Toutefois, pour Jean, si cette confiance est fondamentale pour l'action du consultant, elle ouvre à un nouvel enjeu, celui de l'influence : *avec le temps, la confiance s'installe. On finit par faire partie des meubles et notre capacité d'impulser le changement et d'organiser l'action devient plus difficile. Il est nécessaire de bien jauger cet équilibre*. Pour Stephen, *le changement est d'autant plus difficile dans les contextes organisationnels où les valeurs sont fortes car les gens sont attachés à leurs valeurs, c'est tout un cheminement dans lequel le*

Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données

Tableau de synthèse 5.3 : Enjeu de la relation de confiance.

Enjeu de la relation de confiance	
Facteurs dépendants	Les solutions apportées par les consultants à l'enjeu de la confiance
-Le profil du consultant	-Dépend de la personnalité du consultant.
-Les compétences personnelles	<p>-L'empathie <i>comme outil privilégié</i> selon Jeanne. Même constat pour Léo et Line qui insistent sur <i>la capacité à se mettre à la place de l'autre</i> et à <i>comprendre les points de vue des autres</i>. Il faut aller chercher dans le vécu humain une compréhension des personnes. <i>Il faut créer un échange et apprendre à se connaître personnellement</i> selon Jeanne.</p> <p>-Adapter son langage est une condition fondamentale pour créer la confiance : <i>écouter et adapter ses techniques de communication est crucial. On doit savoir comment parler business avec un gars au profil social et inversement, c'est difficile de parler impact social avec un gars au profil business. Il faut savoir parler leur langue.</i> [Michel].</p> <p><i>Si tu n'es pas capable de parler le même langage qu'eux tu n'as aucune crédibilité</i> [Jean].</p>

Constats et propositions

L'enjeu de légitimité du consultant en SB est bien présent. Mais la littérature aborde cette légitimité d'action davantage sous l'angle de la nécessité et de l'utilité de l'intervention du consultant. Or, notre étude semble donner plus de crédit à la notoriété du branding, aux valeurs du consultant, à ses compétences en termes de compréhension des individus et des modèles d'organisations. L'étude suggère alors de regrouper ces dimensions sous deux catégories de déterminants de la confiance : le profil et les compétences du consultant.

Au final, le concept générique de légitimité s'avère davantage un enjeu de confiance dans le contexte de SB. Face aux déterminants relevés dans l'analyse des données, le consultant est amené à considérer avec attention l'adaptation de ses outils d'écoute et de discours afin de développer une relation étroite avec le client. La capacité d'empathie, le partage et l'échange sur un plan individuel semblent être une première piste pour construire cette relation. De cette confiance dépend en grande partie la capacité d'impulser le changement pour le consultant.

1-L'enjeu de définition du mandat et des rôles

Mots clés associés à cet enjeu par les répondants : vision, buts, objectifs, opérationnels, pratiques, actions, termes précis.

Dans la littérature, l'enjeu de définition du mandat et des rôles est présenté comme majeur pour le consultant qui doit alors convenir d'un consensus avec son client sur le cadre de l'intervention (Roy, 2008 et O'Mahoney, 2010). La nécessité de procéder rigoureusement lors de cette étape est une évidence pour Jean, car *le client s'attend toujours à ce qu'on lui livre la lune!*

Notre analyse suggère que cet enjeu dépend tout particulièrement de la capacité des deux parties à définir une vision claire du mandat. La vision est abordée comme un facteur clé de l'enjeu de définition du mandat et des rôles par 8 consultants sur 10. Ceci implique *de convenir d'une vision claire de ce que sera, l'entreprise après l'intervention* assure, Jean.

« Il faut laisser de la place aux entrepreneurs pour exprimer leurs rêves et leurs valeurs, voir comment ils veulent faire les choses différemment. C'est important de prendre cela en compte pour construire une vision commune ». [Martine]

Mais à plusieurs reprises, les consultants mentionnent que cette difficulté à définir la vision est particulièrement présente dans les SB. Pour Michel, certains entrepreneurs sont trop *romantiques, trop flous*, tout comme Christian parlait de *fous, avec des ambitions irréalistes*. Jeanne explique ce constat par *un investissement émotionnel très fort dans leur projet et un attachement personnel aux causes sociales*. Face à ce constat, le concept de vision semble réduit à l'échelle opérationnelle et déclinée sous forme de « buts ».

« Si on peut proposer un fil conducteur, il est fondamental d'être capable de la décliner suffisamment de manière opérationnelle pour que l'entrepreneur puisse s'approprier l'action. Il ne faut pas rester au niveau philosophique ». [Léo]

« Il faut travailler avec des termes précis, des objectifs plus concrets que l'on discute d'entrée de jeu, tel que le déroulement du mandat, les fréquences d'intervention...etc. ». [Jean]

« Ce qu'il faut au client c'est des faits concrets, des artefacts physiques, on est dans des logiques pratiques ». [Gabriel]

« Parler de vision, souvent ça n'amène pas grand-chose, mais c'est utile pour construire notre relation client. Ce qu'il faut, c'est exprimé les buts sociaux, des objectifs clairs et pratiques. Le faible niveau des gestionnaires des social business impose une approche pratique ». [Michel]

Ce raisonnement sous forme de buts pratiques révèle la situation économique tendue de ces organisations comme le mentionnent Jean, Martine ou encore Christian. Il y a une *exigence de pérennité et de survie qui est constante* [Christian]. Pour Jean, la pérennité se traduit cependant par des *réflexions à long terme, mais dans l'action il faut que l'entreprise roule!*

Le critère de la vision domine donc le discours sur la définition du mandat et des rôles. Pour le consultant en SB, définir et partager une vision commune pourrait être le point focal pour relever ce défi.

Tableau de synthèse 5.4 : Enjeu de la définition de la vision.

Enjeu de la définition de la vision	
Facteurs dépendants	Les solutions apportées par les consultants à l'enjeu de la définition de la vision
-Ressources humaines : incapacité à définir une vision claire	<p>-Chercher dans les histoires de vie le sens investit dans l'action (empathie) : <i>nous devons comprendre leurs histoires et leurs vies, comprendre d'où ils viennent pour comprendre où ils veulent aller.</i> [Line]</p> <p>-Construire un dialogue mutuel, le consultant doit faire preuve d'honnêteté dans ce qu'il peut apporter [Line]. Quant à l'entrepreneur, <i>l'ouverture d'esprit et sa capacité à accepter, les critiques s'imposent comme une condition première pour définir une vision partagée</i> [Martine].</p> <p>-Développer un raisonnement pratique grâce à des buts et des objectifs clairs partagés par les deux parties.</p>

Constats et propositions

L'enjeu initial de définition du mandat et des rôles est marqué par une difficulté constante de définir la vision dans laquelle les entrepreneurs souhaitent s'engager. Il s'agit d'une conséquence liée aux caractéristiques des ressources humaines des SB, attachées émotionnellement à leurs projets et disposant de faibles compétences de gestion. Il semble alors que le processus de construction d'une vision commune dans le SB repose sur une capacité à décliner de façon opérationnelle la vision en buts.

Ainsi, le consultant est donc amené à développer une approche très pratique des réalisations à entreprendre. L'écoute et l'empathie s'imposent à nouveau comme les outils à privilégier afin de comprendre le sens qui lie les individus à leurs objectifs organisationnels.

Phase d'action du processus de consultation

1-L'enjeu de l'accès à l'information

Mots clés associés à cet enjeu par les répondants : confiance, relation client, empathie, écoute, observations, outils, informels, non verbaux, écosystème, contexte global.

Dans la littérature, *la façon d'obtenir les informations est le défi du consultant* (Roy, 2008). Pour cet auteur, les conditions d'accès à l'information reposent sur une *négociation claire* avec le client en ce qui concerne les *règles et les ressources* mobilisées. Bordeleau (1986), considère *la cueillette d'information* comme une *étape à part entière du processus de consultation*, attribuant ainsi beaucoup d'importance à l'enjeu de l'accès à l'information. L'auteur situe cette étape au début de la phase *d'exécution* du mandat. Or, mes enquêtes contredisent un peu cette interprétation et suggèrent que l'enjeu de l'accès à l'information est un enjeu transversal du processus de consultation, étroitement lié à la qualité de la relation client-consultant.

Au niveau individuel, le facteur de confiance :

La relation de confiance s'avère être la variable principale dont dépend l'accès du consultant aux informations nécessaires. Un enjeu qui a fait l'objet d'une analyse approfondie au début

Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données

de cette partie, démontrant le rôle de son profil et de ses compétences pour développer un climat de confiance. À nouveau, la capacité d'empathie, de compréhension et d'adaptation du langage, socles de la confiance, s'imposent comme les clés d'accès à l'information.

« Des fois les entrepreneurs n'arrivent pas à exprimer avec des mots, c'est à nous de bien comprendre et de bien écouter pour identifier ce qu'il veut dire. Ça prend plusieurs années d'expérience et une bonne connaissance de ces gens-là pour adapter son langage et accéder aux informations ». [Jean]

« Sur le terrain il faut adapter son langage. Si on garde une approche académique et bien les gens ne vont pas comprendre. Il faut parler comme eux et là à nouveau les indicateurs facilitent la communication ». [Stephen]

« Il faut prendre le temps de se connaître et d'échanger. Chacun partage alors des moments importants de sa vie. Ensuite, nous mettons les personnes en dehors de leur zone de confort. Si les personnes veulent volontiers parler de leurs business, elles veulent parfois moins parler d'elles-mêmes. Or, c'est cette information-là qui est cruciale pour donner du sens à tout cela, ce qui implique une relation proche avec son client ». [Martine]

Au niveau individuel, les consultants notent l'importance considérable à attribuer à la communication non verbale et informelle dans le contexte des SB, qui représente la partie immergée de l'iceberg de l'information. On retrouve à ce propos la nécessité pour le consultant *d'aller au-delà du discours* mentionné par Roy (2008 : 98).

« C'est sûr que dans l'accès à l'information il y a l'écrit, le verbal et le non verbal. Le consultant doit être capable de saisir les non verbaux et de les comprendre. L'information informelle est parfois plus importante que l'information formelle ». [Jean]

« Sortir les gens de leur zone de confort avec une bonne direction de la discussion, permet d'aller chercher de l'information qui souvent est très mal connue des acteurs eux-mêmes! Ils peuvent être les premiers surpris de leur réponse! » [Jeanne]

« Cette relation [de proximité client-consultant], nous permet de comprendre ensuite le sens implicite de leur action, ce qui les motive et ce qui fait du sens. Et dans les social business, les individus ne sont pas les meilleurs en communication [sourire]... c'est d'autant plus important d'approfondir les histoires personnelles, d'aller chercher du sens sur le plan individuel ». [Line]

Ainsi, pour avoir accès à l'information sous toutes ses formes, les auteurs de la littérature insistent sur la capacité du consultant à choisir les bons outils pour recueillir l'information,

Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données

questionner, comprendre, écouter, observer, lire... (Roy, 2008). Un constat clairement observé à travers notre étude de terrain. Jeanne note la difficulté *d'adapter ses questions pour bien comprendre leurs buts* [des entrepreneurs sociaux]. Cette capacité d'adaptation est aussi mentionnée par Line qui insiste sur le fait qu'il faille *adapter sans cesse* les méthodes et les filtres d'analyses selon les clients. *On n'écoute jamais avec la même oreille* conclue Michel.

Au niveau organisationnel, le facteur de compréhension du modèle organisationnel :

L'analyse des données met en évidence l'importance pour le consultant de comprendre le modèle d'organisation dans lequel il intervient. Roy (2008) parle d'adaptation des outils d'accès à l'information selon les contextes organisationnels. Dans ce sens, Léo, avec son expérience en coopératives illustre clairement cet enjeu, identifié par la suite dans le contexte des SB.

« En coopérative, on est face à des processus démocratiques comme dans les social business. Les gens veulent que tu comprennes leur organisation et que tu adaptes tes outils d'accès à l'information. À l'interne comme à l'externe il faut faire beaucoup d'entrevues, même si pour nous cela ne nous semble pas nécessaire, justement, pour le client et selon les valeurs de l'entreprise, c'est fondamental ». [Léo]

« Dans un social business, le consultant doit être capable de bien saisir le modèle d'affaires. Souvent, le client à lui-même du mal à le définir, donc on agit avec lui afin que cela devienne plus clair. À partir de là, une fois que le cadre organisationnel est posé et assimilé par les deux parties, alors là on voit plus claire sur comment aller chercher l'information dont on a besoin ». [Christian]

« Parce que lorsque tu parles de l'impact social ou environnemental d'une organisation, cela peut être très délicat pour les gestionnaires, et là, s'ils deviennent septiques il va y avoir une rétention de l'information ». [Stephen]

« En social business, il s'agit d'un écosystème, et du point de vue organisationnel il faut bien comprendre les mécanismes sinon on passe à côté de beaucoup de données et d'informations ». [Martine]

Et Jean conclue que pour lui, l'accès à l'information, *peut se résumer à la capacité à voir ce qui se passe dans l'organisation.*

Avec son approche en termes d'*écosystème*, Martine illustre les multiples dimensions qui composent l'accès à l'information pour le consultant, une lecture transversale, de l'individu à son environnement en passant par le contexte organisationnel.

Au niveau macro, le facteur de compréhension de l'environnement :

L'analyse des données met l'emphase sur un point particulièrement important dans l'accès à l'information dans le contexte de SB : la capacité du consultant à se procurer de l'information sur le milieu. Dans la littérature, il ne s'agit pas d'un enjeu spécifique pour le consultant. Les auteurs considèrent alors que l'analyse de l'environnement pose le défi de monter une analyse pertinente et non pas d'accéder aux informations (Roy, 2008 et Block, 2000). Mais comme le mentionne Léo, c'est *un enjeu de taille* pour les consultants en SB.

« Il faut aller chercher des données macro, des données socio-économiques, être capables de les synthétiser ou de les compiler afin de pouvoir faire ressortir des éléments de son impact environnemental et social d'une manière que le client n'avait pas vue. Dans les social business, les données extérieures sont d'autant plus importantes que son bilan dépasse le cadre opérationnel et implique un impact externe ». [Léo]

Dans ce sens, Jean ajoute que *le consultant doit être capable d'aller chercher une lecture régionale, une compréhension globale de l'économie sociale. Il est fondamental de développer une lecture globale de la dynamique du territoire. Ça va donner plus de poids à l'impact du client.* Ces propos rejoignent clairement le concept d'*écosystème* de Martine, fondamentale pour *avoir accès à une information complète et partagée par les deux parties* [client-consultant].

Dans ce sens, Michel et Christian insistent sur les aptitudes du consultant à extraire de l'information du contexte particulier dans lequel peut opérer un SB.

« Quand tu regardes l'environnement, il faut être capable de comprendre comment les personnes pauvres pensent, leurs habitudes, les couleurs qu'ils aiment... bref ce sont autant d'informations cruciales qui vont permettre au consultant de mieux positionner son raisonnement avec le client. Nous sommes familiers avec ce contexte et c'est fondamental! » [Michel]

« L'écosystème dans lequel évolue le social business est particulier, il faut comprendre les histoires personnelles, les réalités des contextes de pauvreté, les mécanismes de l'organisation... Bref, c'est une quête de sens qu'il faut savoir analyser ». [Christian]

Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données

Tableau de synthèse 5.5 : Enjeu de l'accès à l'information.

Enjeu de l'accès à l'information	
Facteurs dépendants	Les solutions apportées par les consultants à l'enjeu de l'accès à l'information
-Au niveau individuel : la capacité de créer une relation de confiance et d'analyser l'information non verbale	-On retrouve les mêmes éléments que dans l'enjeu de la confiance, tel que <i>le monitoring</i> , à travers lequel consultants et clients apprennent à se connaître et à avancer main dans la main. [Martine] -L'analyse de l'information non verbale s'apprend avec le temps et l'expérience. [Jean] -La sortie de la zone de confort est l'outil privilégié.
-Au niveau de l'organisation : la capacité à saisir le modèle de l'organisation	-Organiser des ateliers de groupe, avec des équipes permet aux entrepreneurs d'avancer sur leurs réflexions sur ce qu'est leur organisation. [Line] -Adaptation des outils au fonctionnement du modèle d'organisation.
-Au niveau de l'environnement : la capacité à aller chercher de l'information macro	-Identifier les acteurs locaux qui peuvent avoir potentiellement des données utiles sur l'environnement, des ONG, des administrations publiques, il faut optimiser son réseau! [Léo] -C'est souvent grâce à notre bonne connaissance du milieu, des gens et des structures que nous pouvons aller chercher de l'information qui dans d'autres conditions seraient peu accessible. [Christian]

Constats et propositions

L'analyse des données concorde avec la littérature sur l'enjeu que représente pour le consultant l'atteinte à l'information nécessaire et pertinente pour réaliser son mandat. Mais ce que nous montre l'étude du terrain, ce sont les spécificités de la structure en trois niveaux de l'accès à l'information. Un lien précis est établi avec la relation de confiance entre les deux parties, qui place l'accès à l'information comme un enjeu transversal à la consultation.

Ce bilan permet de proposer au consultant des éléments clés sur lesquels porter une attention particulière pour dégager de l'information pertinente. Sur le plan individuel, la confiance et la communication non verbale sont fondamentales pour obtenir une information complète.

Les enjeux validés et affinés par l'analyse des données

Le sens investi dans l'action joue un rôle particulier dans la nature de l'information à extraire. Sur le plan du modèle organisationnel et de l'environnement, l'accès à l'information est d'autant plus délicat et stratégique pour le consultant que ces organisations ont un objectif d'impact au niveau social.

Phase de finalisation du processus de consultation

1-L'enjeu de l'évaluation finale

Mots clés associés à cet enjeu par les répondants : feedback, évaluation, regard critique, commentaire objectifs, relation étroite, indicateurs, impact.

L'analyse des données illustre en particulier la dynamique entre les enjeux organisationnels et les enjeux d'évaluation du consultant. Ce lien, souligné par Roy (2008), s'observe dans le contexte des SB où l'enjeu de l'évaluation finale rencontre certaines limites. Les répondants de cette étude, tout comme les auteurs de la littérature le mentionnent, l'évaluation du consultant est un excellent outil de feedback et d'amélioration.

« Nous procédons à des évaluations systématiques pour chaque mission, c'est fondamental pour nous, car cela nous permet de cibler davantage nos efforts et aussi de faire émerger de nouvelles idées. Nous invitons tous les clients à participer au programme de feedback, très approfondie et qui est essentiel pour nous ». [Line]

« On manage nos résultats. Si on a un but qu'on n'a pas réussi à atteindre, alors on veut comprendre pourquoi. C'est fondamental de comprendre ce qui fonctionne et ce qui doit être repensé ou amélioré. Et ça, c'est seulement a posteriori, avec le client que l'on peut savoir vraiment ». [Christian]

Si l'évaluation est un enjeu considéré comme important, il prend cependant une tout autre ampleur dans le cas du SB pour deux raisons. En effet, lorsque le sujet de l'évaluation est introduit dans les discussions, les répondants mentionnent très rapidement l'absence d'indicateurs d'impact et la relation client-consultant comme des limites à la construction d'un *feedback objectif et approfondit*. [Line]

« Vu que c'est difficile d'identifier précisément l'impact social, moi j'ai voulu mettre l'accent de l'évaluation sur la productivité, est-ce qu'on participe à améliorer la performance et l'efficacité? » [Jean]

« Quand on a défini des objectifs et des buts on essaie de mesurer tout ça à la fin de notre intervention et alors on compare avec nos objectifs initiaux pour voir si on a accompli notre mission. Mais bon c'est jamais évident, car nos outils de mesures ne sont pas forcément adaptés pour toutes les situations, mesurer l'impact social c'est toujours quelque chose de délicat ». [Christian]

« Sans métriques d'évaluation c'est difficile pour le consultant d'avoir un feedback sur son action. Aujourd'hui on manque vraiment d'indicateurs et c'est difficile alors pour le consultant de mettre en évidence son apport pour l'organisation dans toute sa globalité ». [Léo]

Ce manque d'indicateurs pour mesurer les impacts en termes sociaux, environnementaux est un enjeu pour le consultant pour mener son évaluation, mais aussi pour l'organisation. En effet, *comment valoriser et communiquer [par la suite] le travail effectué par le consultant si l'on ne peut pas mesurer et évaluer son action?* Questionne Léo déconcerté. Et pour Christian, c'est d'autant *plus important de bien évaluer [le consultant] pour que le social business puisse montrer alors son impact social. Aujourd'hui, on se tourne désormais vers des évaluations avec des critères plus financiers et business* ajoute Christian.

Mais le manque d'indicateur de mesure n'est pas la seule spécificité de l'évaluation du consultant en SB. La relation étroite entre les deux parties constitue aussi un frein à la construction du feedback. Un point annoncé par Bordeleau (1986, cité par Roy, 2008 : 154), qui soulignait que « *l'aspect affectif de la relation [conduisait] à des perceptions subjectives du client [...], dont il faut tenir compte* ».

« Pour le client, il adore toujours ce que tu fais et c'est toujours incroyable. Bon nous on doit dépasser cette première impression et aller chercher plus profondément des pistes de réflexion pour nous améliorer ». [Line]

« C'est difficile d'avoir des critiques constructives, pour eux c'est toujours exceptionnel. On devient si proche, on se connaît tellement bien à la fin de l'expérience que le client n'ose plus formuler des critiques. Nous en même temps, on les connaît bien donc on sait lorsque ça arrive ça demande plus d'effort pour avoir un bon feedback ». [Michel]

« Il te dit que c'est génial, mais moi je n'y crois pas et je regarde les résultats. Des fois on n'a pas de bons résultats, c'est marqué noir sur blanc et alors je lui demande pourquoi il nous dit que c'était super. C'est une des conséquences de notre relation d'amitié, mais on doit leur montrer qu'on est ouvert d'esprit et que le regard critique est important pour nous ». [Christian]

Tableau de synthèse 5.6 : Enjeu de l'évaluation finale.

Enjeu de l'évaluation finale	
Facteurs dépendants	Les solutions apportées par les consultants à l'enjeu de l'évaluation finale
-Les indicateurs d'impact social : faiblesse des instruments de mesure de l'impact social	-Développer de nouveaux outils de mesures plus larges pour intégrer les paramètres environnementaux et sociaux du bilan du SB dans l'évaluation du consultant. -Les consultants se rabattent sur des métriques plus économiques et financières, telles que <i>le seuil de rentabilité</i> pour Christian ou <i>alors le nombre d'emplois créés</i> pour Jean.
-La relation étroite entre le consultant et le client : un frein à l'objectivité et aux critiques constructives	-Dépasser les premières impressions pour accéder aux éléments de réponse critiques : <i>On organise plusieurs rencontres après la fin du mandat, on utilise des formulaires écrits pour notre évaluation, mais aussi des ateliers en groupe et des débriefings individuels. Il faut vraiment creuser et insister pour aboutir à un feedback qui va être utile pour nous. [Line]</i> <i>Pour chaque projet, on reprend étape par étape, tous les objectifs et les buts et on compare la situation initiale avec la situation actuelle. Et de là on cherche à comprendre ce qui a fonctionné et surtout les échecs. C'est comme ça qu'on peut amener l'entrepreneur à nous parler, sinon au nom de notre amitié il n'osera jamais critiquer le travail accompli. [Christian]</i>

Constats et propositions

L'enjeu de l'évaluation relevé dans l'analyse de la littérature est bien identifié dans notre étude des données. Néanmoins, ce travail marque deux spécificités importantes des SB que le consultant est amené à considérer lors de son évaluation. Premièrement, la faiblesse des indicateurs d'impact rend les instruments d'évaluation du consultant plus limités. Deuxièmement, la relation étroite construite entre le consultant et le client réduit la capacité du client à porter un regard critique et objectif.

Au vu de ce bilan, le consultant est amené à anticiper la faiblesse des indicateurs disponibles pour son évaluation. Il semble alors intéressant d'ouvrir les différentes variables de mesure à l'impact social de l'organisation. De plus, ces différentes observations appellent le consultant à dépasser les premiers feedbacks formulés, souvent biaisés par la relation humaine. Un travail de fond est ainsi nécessaire pour développer un regard critique de la part du client sur l'intervention du consultant.

Ainsi, les enjeux présentés dans cette section correspondent aux enjeux identifiés dans la littérature et validés par l'analyse des données de cette recherche. Toutefois, certaines nuances ont été apportées, en particulier pour relever les facteurs spécifiques à considérer dans l'intervention de la consultation en SB. Quant aux enjeux organisationnels propres à ce modèle, notre analyse a permis d'approfondir les constats extraits de la littérature. Plusieurs pistes de réflexion ont été discutées afin de mieux saisir la réalité de ces organisations. Désormais, la section suivante s'attarde sur les constats émergents de notre analyse. Là où les nuances deviennent des caractéristiques à part entière.

5.2 Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données

Le suivi des différentes étapes méthodologiques met à jour de nouveaux enjeux, aussi bien du point de vue du modèle de SB que de l'intervention du consultant. La dé-contextualisation des entrevues a fait émerger de nouveaux codes, qui après plusieurs relectures, ont fait évoluer la classification initiale des enjeux rencontrés dans le cadre de cette recherche. Certaines caractéristiques revenant de manière quasi systématique, nous les avons donc considérées comme de nouvelles catégories. Plusieurs balayages des entrevues, et l'étape de codage inversé spécifiquement, ont permis d'affiner les nouveaux enjeux.

Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données

Comme nous avons pu le constater jusque-là, les différents enjeux validés sont interconnectés et souvent interdépendants, tels que l'ambivalence de gestion avec l'enjeu des ressources humaines. C'est en donnant une attention particulière aux dynamiques entre ces catégories que nous proposons d'identifier et de former de nouveaux enjeux.

5.2.1 Les nouveaux enjeux organisationnels mis en évidence

Repenser l'enjeu de l'accès au financement initial

L'analyse des données suggère de considérer l'enjeu de l'accès au financement initial autrement. Tout d'abord, un premier élément de poids, qui fait l'objet d'une discussion particulière dans la suite de ce travail, c'est le versement d'intérêts sur le capital dans les SB considérés. En effet, contrairement à la volonté explicite de Yunus (1997, 2010) de refuser tout versement d'intérêt sur le capital, dans la pratique un retour sur investissement est observé dans les illustrations citées par les consultants. Nous reviendrons sur cet aspect un peu plus loin. Ce constat motive en partie notre décision de repenser cet enjeu d'accès au financement initial. Le travail d'analyse propose de scinder cette catégorie en deux, avec d'un côté, l'enjeu de l'accès à l'investissement et de l'autre, l'enjeu de la gestion financière.

1-L'enjeu de l'accès à l'investissement

Les mots clés associés à cet enjeu par les répondants : investissement, capital, intérêts, retombées, risque, impact, indicateurs.

Sur ce point les avis divergent selon les répondants. La structure financière avec le versement d'intérêts ne permet plus d'envisager l'enjeu sous l'angle du financement initial, mais plutôt en termes d'accès à l'investissement. Les métriques économiques jouent alors un rôle important pour démontrer la viabilité et la durabilité du modèle organisationnel.

« Pour le financement initial, ça ne devrait pas être un problème pour l'entrepreneur. Si je veux démarrer quelque chose, mais que personne veut me donner de l'argent, c'est plus une plainte, si tu veux vraiment démarrer tu trouves les fonds, tu commences avec ton propre argent, celui de ta mère, tu vends ta voiture... tu fais tout ce qu'il faut pour ça ». [Christian]

« Le financement du départ, c'est un enjeu pour toutes les startups. Après par contre, en termes d'investissement, si l'on considère les contre parties, c'est sûr que les attentes peuvent être différentes dans un social business ». [Line]

« Les investisseurs veulent des retours sur les intérêts et le social business est dans une logique de survie. Donc beaucoup d'investisseurs voient la mission sociale comme un risque. Le retour sur investissement est souvent élevé ». [Martine]

Ces propos rappellent l'exposition au risque de marché du modèle des SB introduit par Gond et Igalens (2008). L'accès au financement semble alors reposer sur les mécanismes de marché traditionnels, soit la performance économique et le retour sur investissement.

On peut observer aussi une dynamique très étroite entre le besoin d'indicateurs formulé auparavant dans notre analyse, et l'accès à l'investissement. Certains répondants y voient alors un enjeu spécifique au modèle.

« Le défi est majeur dans le social business, car le cœur d'activité social doit être pris en compte comme une des retombées de l'investissement. Cependant, on ne dispose pas d'indicateurs fiables et connus par les acteurs économiques qui peuvent fournir l'investissement ». [Line]

« Il nous faut des indicateurs sociaux. C'est un facteur clé pour l'accès au capital. C'est sûr qu'une startup traditionnelle n'a pas cet aspect-là, et d'un point de vue économique ça peut être un désavantage ». [Michel]

Dans le prolongement du manque d'indicateurs d'impact social comme limite à l'accès à l'investissement, plusieurs répondants insistent aussi sur la difficulté des entrepreneurs à valoriser leurs organisations.

« Certains entrepreneurs ont de la visibilité et sont capables de communiquer leurs projets, c'est plus facile pour eux de surmonter le flou autour des indicateurs. Ils sont capables de montrer la valeur de leur organisation. Ça aide beaucoup pour trouver de l'investissement ». [Jeanne]

« Communiquer sur les valeurs et le modèle organisationnel c'est au levier puissant d'accès au financement ». [Léo]

Tableau de synthèse 5.7 : Enjeu de l'accès à l'investissement.

Enjeu de l'accès à l'investissement	
Facteurs dépendants	Les solutions apportées par les consultants à l'enjeu de l'accès à l'investissement
-Les indicateurs d'impact	-Pour répondre à l'enjeu des indicateurs, les consultants tentent de développer différents outils pour mesurer l'impact des SB : <i>L'investisseur ce n'est pas un ami, il faut aider ces entrepreneurs à évaluer l'ensemble de leur impact.</i> [Jeanne] -Montrer la durabilité et la viabilité financière du modèle à travers des métriques économiques.
-Le réseau	-Le réseau du consultant s'impose comme le voie privilégiée pour aider le SB à accéder à l'investissement : <i>À travers notre réseau nous pouvons ainsi établir des connexions entre les investisseurs et les social business. Le fait qu'on se connaisse diminue l'importance des mesures d'impact. C'est moins strict même si les exigences sont importantes.</i> [Line] <i>On connecte les entrepreneurs à tous les investisseurs de notre réseau, c'est un bon moyen aussi de savoir si le travail que l'on a effectué ensemble est de bonne qualité.</i> [Christian]
-La difficulté à valoriser et à communiquer leur modèle	-Il faut monter des équipes solides qui disposent de la capacité et des habiletés à communiquer leur modèle et leur action. [Jean] -Il y a un vrai travail profond à réaliser avec les entrepreneurs pour bien identifier l'impact de leur action dans toute sa globalité. C'est un facteur stratégique sur lequel il faut capitaliser pour faciliter l'accès à l'investissement. [Jeanne]

Constats et propositions

La redéfinition de l'enjeu de l'accès à l'investissement offre donc un regard plus pragmatique sur les mécanismes économiques dans les SB. Évidemment, la distribution d'intérêts sur le capital diffère profondément avec la logique de Yunus (1997, 2010). Cependant, notre analyse a soulevé des caractéristiques qui dépassent le facteur de l'intérêt financier. Ainsi, la faiblesse des indicateurs sociaux et les difficultés des acteurs à valoriser leur modèle se positionnent comme des limites de l'accès à l'investissement, et ceci même dans une perspective plus large de la définition du SB.

Le recadrage de ce défi laisse entrevoir au consultant à nouveau l'importance de construire des indicateurs solides de l'impact social pour promouvoir son modèle, mais également la

Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données

nécessité de combiner à cette approche des métriques économiques. La durabilité et la viabilité du projet sont essentielles pour garantir aux investisseurs leurs retombées. Enfin, son réseau offre un potentiel intéressant de mises en contact entre entrepreneurs et investisseurs.

1-L'enjeu de la gestion financière

Les mots clés associés à cet enjeu par les répondants : connaissances, ressources humaines, compétences, cash-flow, gestion.

Le regroupement des données concernant l'enjeu pré établi de l'accès au financement initial a mis en évidence une difficulté particulière des SB à gérer leurs finances. Un constat fortement lié au manque de compétences dans ce modèle, éclairé par l'analyse de l'enjeu des ressources humaines. Si Yunus (2010) et d'autres auteurs appellent à mobiliser des outils de gestion provenant des entreprises traditionnelles, ils ne semblent pas considérer les compétences requises pour les maîtriser. Contrairement à l'accès à l'investissement, cette difficulté de gestion financière n'est pas mentionnée dans la littérature étudiée.

« Ils ne savent pas comment gérer l'argent. C'est nouveau dans ce secteur [de l'économie sociale], et ces entrepreneurs ne maîtrisent pas les outils de gestion de base ». [Martine]

« On parle de cash-flow, de rentabilité, de flux... bref ce sont des notions complexes et bien souvent les connaissances en gestion ne sont pas suffisantes. Introduire des dimensions économiques dans le milieu du social ca appel à revoir les compétences des acteurs ». [Jean]

« Dans le développement en contexte de pauvreté, on sait que les acteurs ont parfois peu de formation. Et hors enregistrement, Christian lâche : va faire des affaires avec des gens qui ne savent pas compter! Il y a vraiment un gros manque de compétences pour gérer ces nouveaux outils ». [Christian]

« L'accès à l'investissement est une chose, mais après encore faut-il que les individus soient capables de le gérer cet argent-là [...] Tu sais, des fois ils ont des drôles de manières de gérer l'argent, toi tu vas faire un crédit, lui il va économiser sans réinvestir... et selon le cycle de ventes et la régularité de ton cash-flow ça peut être périlleux! » [Line]

Tableau de synthèse 5.8 : Enjeu de la gestion financière.

Enjeu de la gestion financière	
Facteurs dépendants	Les solutions apportées par les consultants à l'enjeu de la gestion financière
-Ressources humaines : faibles compétences en gestion des finances	-Pour répondre à cet enjeu les consultants ont recours à de nombreuses pratiques pour améliorer la formation et la connaissance (voir enjeu des ressources humaines). <i>On n'a pas le choix, il faut les former, leur expliquer les outils adéquats pour la gestion financière, quel que soit le temps que cela prenne. Ils doivent se les approprier [...], on s'appuie sur de nombreux cas pratiques [...]. [Jean]</i> <i>Il faut miser sur les équipes pour arriver à avoir un niveau de compétence minimal en gestion. [Martine]</i>

Constats et propositions

La faiblesse des compétences des ressources humaines mobilisées dans le modèle de SB se fait particulièrement ressentir au niveau de la gestion financière. Les acteurs présents dans ce modèle ne sont pas familiers avec ces outils de gestion importés du secteur privé.

Ces premiers éléments de constat placent à nouveau le consultant devant la nécessité de former les ressources humaines. La création d'équipes pluridisciplinaires et le recrutement d'individus au profil business, avec de l'expérience dans le secteur privé, pour importer ces nouvelles compétences de gestion financière sont les réponses privilégiées.

1-L'enjeu de construction d'indicateurs d'impacts

Les mots clés associés à cet enjeu par les répondants : indicateurs, métriques, mesures, impact, retombées, évaluation, pratiques, concret.

Les multiples représentations schématiques réalisées dans ce travail pour organiser l'analyse des données placent l'enjeu de construction d'indicateurs d'impacts au cœur d'un nœud de relations entre les enjeux (Figure 5.2). En effet, on note que ce manque de métriques, d'outils de mesures, d'indicateurs s'observe de façon transversale tout au long de notre analyse. Ses conséquences sont multi dimensionnelles. À travers ce constat on retrouve à nouveau le rôle de théoricien introduit par O'Mahoney (2010). Par ailleurs, nombreux sont les consultants qui soulignent qu'il s'agit d'une des sources d'anxiété majeure :

Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données

« *Ma principale crainte c'est que l'entreprise ne change pas, n'évolue pas. Et comme c'est difficile de mesurer avec précision l'impact que l'on a et bien ça, ça m'angoisse!* »
[Martine]

« *Ne pas savoir précisément l'apport que l'on fait peut être frustrant et inquiétant, car on ne sait pas si les efforts que l'on déploie portent leurs fruits!* » (sourire de malaise)
[Christian]

« *C'est ce qui nous plaît le plus, c'est de voir les résultats, notre impact...et ça peut devenir aussi notre propre cauchemar quand c'est floue!* » [Gabriel]

L'analyse des données tend à démontrer la constance pour le SB et pour le consultant de l'enjeu autour de la construction des indicateurs. On peut retrouver ici le rôle de théoricien du consultant, mandaté pour fournir un cadre conceptuel, introduit par O'Mahoney (2010) dans la littérature. Cet enjeu ayant été catégorisée a posteriori de la collecte de données, les informations disponibles ne permettent pas de relever de manière approfondie les solutions développées par les consultants pour y répondre. Toutefois, nous pouvons souligner les principales relations entretenues avec les autres enjeux identifiés dans cette recherche. Cette démarche laisse ainsi entrevoir la dynamique générale autour de cet enjeu émergent.

Tableau de synthèse 5.9 : Enjeu de construction d'indicateurs d'impact.

Enjeu de construction d'indicateurs d'impact	
Principales relation avec d'autres enjeux organisationnels	Idée dominante défendue
-Enjeu de l'ambivalence de gestion	-Les indicateurs aident à la prise de décision. L'absence d'indicateurs d'impact social concentre les métriques sur les facteurs économiques. <i>On n'a pas le choix d'utiliser les métriques économiques, les gains de productivités par exemple pour convaincre les gestionnaires et les parties prenantes. Les employés ne veulent pas savoir, ils veulent voir! Les indicateurs doivent donc montrer.</i> [Gabriel] <i>Il est urgent de développer des indicateurs d'impact social pour pouvoir prendre des décisions.</i> [Léo]

(Suite du Tableau5.9 à la page suivante)

Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données

-Enjeu de l'ambivalence de gestion	<i>Les indicateurs vont vraiment aider les gens à mieux comprendre l'impact et les gestionnaires en première ligne. [Stephen]</i>
-Enjeu de l'accès à l'investissement	-L'accès au financement est restreint, car il est difficile de présenter les retombées de l'investissement dans toute sa globalité. <i>Pour Michel, les indicateurs sociaux sont la clé d'accès au capital afin de montrer l'impact de l'organisation. Quant à Line, les retombées sociales de l'activité doivent être prises en compte comme un résultat de l'investissement. D'où la nécessité de disposer d'indicateurs fiables et reconnus.</i>
Relation avec d'autres enjeux de consultation	
-Enjeu de l'accès à l'information	-Les indicateurs sont principalement nécessaires pour l'analyse et la compréhension de l'information au niveau organisationnel et macroéconomique. <i>Être capable d'évaluer leur impact au niveau environnemental et social, avec des indicateurs clés, cela faciliterait notre recherche d'information. [Michel]</i>
-Enjeu de l'évaluation finale	-Les consultants ont de la difficulté à évaluer leur action en partie à cause de l'absence d'outil de mesure de l'impact social de l'organisation. L'enjeu de construction d'indicateurs d'impact est intimement lié à l'enjeu d'évaluation du consultant. <i>On manque clairement de métriques et de qualité de la donnée pour évaluer l'impact communautaire et social. Donc c'est difficile après pour le consultant de mettre en évidence toutes les retombées de son action. [Léo]</i>

L'enjeu de la construction d'indicateurs d'impact est aussi fortement corrélé à l'enjeu de communication et de valorisation du modèle d'organisation, qui fait l'objet du prochain défi émergent discuté. En effet, la difficulté des SB à valoriser leur modèle est aussi une conséquence de la faiblesse des outils et des indicateurs existants pour rendre compte de son impact social et environnemental. *Les parties prenantes veulent voir qu'il y a de l'action, il faut être capable de leur montrer ça!* souligne Gabriel. Et Stephen insiste qu'il appartient au consultant de sensibiliser les parties prenantes et de montrer l'importance du travail engagé.

« Les entreprises n'ont pas d'indicateurs de performance pour apprécier le niveau d'avancement dans leur démarche. On ne gère pas ce qu'on ne connaît pas. Dans des projets traditionnels ont a des indicateurs plus définis et plus quantifiables sur lesquels on peut miser pour évaluer la portée des projets. Le consultant doit développer des indicateurs réalistes et concrets. Ce qui fonctionne bien ce sont les histoires, les notions qui parlent aux acteurs. C'est étroitement relié au modèle d'affaire de l'organisation ». [Stephen]

« Je pense que dans un social business tu peux aller vraiment plus loin sur l'évaluation de l'impact environnemental et social pour valoriser, et tu en as besoin, et surtout pour montrer la pertinence de ton modèle d'affaire dans ton social business. Si tu restes aux métriques financières tu te plantes, car tu rates une moitié de l'impact ou les deux tiers de l'impact de ton business, si on considère trois impacts : social, économique et environnementale ». [Léo]

« Il nous manque de l'information et des données pour montrer aux entrepreneurs réellement leur impact afin qu'on puisse capitaliser la dessus pour construire une communication plus performante avec l'ensemble des parties prenantes concernées ». [Christian]

« Par exemple, dans le milieu de la pauvreté, de la Base Of Pyramide (BOP), on doit être capable de disposer d'instruments et de méthodes de mesure, de collecte d'information... d'ailleurs des informations que les entrepreneurs qui ont un profil plus accentué business ne connaissent pas. Alors comment peuvent-ils mettre en valeur leur contribution? » [Michel]

Constats et propositions

La construction d'indicateurs pour mesurer l'impact social et environnemental des SB représente un enjeu de taille. Du point de vue du consultant, la faiblesse des indicateurs disponibles rend plus difficile à la fois l'accès à l'information, mais aussi à l'évaluation de son action. Du point de vue du SB, les conséquences du manque de métriques portent sur trois dimensions- 1- l'ambivalence de gestion est accentuée -2- l'accès à l'investissement réduit, et -3- la valorisation et la communication des retombés du modèle restreinte. Cet exemple illustre bien la relation étroite entre les enjeux organisationnels et de consultation.

Ainsi, cette analyse des données amène le consultant à considérer la construction d'indicateurs d'impact comme un enjeu à part entière, et particulièrement présent dans le modèle de SB. Les prémices de cette recherche montrent que le réseau constitue un espace

intéressant pour tenter de développer et de construire de nouveaux indicateurs, grâce à des contacts dans les milieux universitaires par exemple. Ces indicateurs semblent devoir reposer sur des notions pratiques, partagées par toutes les parties prenantes. Le développement des métriques doit être cohérent avec le modèle d'organisation afin de faire du sens pour tous les acteurs concernés.

1-L'enjeu de définition et de valorisation du modèle d'organisation

Les mots clés associés à cet enjeu par les répondants : modèle d'affaire, modèle d'organisation, communication, valorisation, définition.

Au même titre que l'enjeu de construction des indicateurs d'impact, l'analyse des données met en évidence un défi constant pour les SB à définir et à valoriser leur modèle. Il ne s'agit pas d'un enjeu uniquement marketing, même si l'aspect de communication est identifié. En effet, à plusieurs reprises, les répondants mentionnent la difficulté pour ces organisations à définir leur modèle d'affaires, d'où l'idée de valorisation.

« Le social business s'est encore très mal défini, on a du mal à maîtriser ce modèle qui est très récent. Alors c'est un des rôles du consultant d'aider à mieux cerner leur organisation, à renforcer leurs différences, à construire leur identité. Ils ne communiquent par leurs différences, car ils ne savent pas les définir ». [Léo]

« La plupart des entrepreneurs n'ont pas un bon modèle d'affaires, souvent ce n'est pas clair et surtout la partie business... bref là on a un gros travail de conceptualisation dès le début! » [Christian]

« Nous aidons les entrepreneurs à repenser leur modèle d'affaire car en général leur activité n'est pas durable s'ils ont une logique sociale derrière, et inversement, plusieurs d'entre eux qui ont le profil business n'arrivent pas à associer un impact social dans leurs activités, alors au-delà du problème d'identité que cela pose, ça devient difficile ensuite de montrer les bienfaits de l'organisation ». [Martine]

Ainsi, la réflexion engagée avec le consultant offre au client les moyens de définir son modèle d'organisation afin d'en promouvoir les retombées en termes sociaux. Cet enjeu de définition et de valorisation a été mentionné de manière transversale lors des entrevues.

« Il faut formaliser et conceptualiser ça [le modèle d'organisation] pour bien le valoriser. Il faut rendre le modèle d'organisation mobilisateur et attractif pour les membres de l'extérieur ». [Léo]

« Plusieurs de ces modèles d'organisation intègrent des dimensions sociales fantastiques, avec des impacts incroyables. Par exemple, un modèle d'organisation qui réintègre les jeunes touchés par la délinquance, la drogue...en les sortant de prison et en leur donnant un emploi, il y a là un impact direct pour la société en termes de coût, sans parler des bénéfices en termes humains... mais bref, ça ce n'est pas reconnu et pas mis en valeur par ces acteurs [de l'économie sociale] ». [Jean]

« Certains [entrepreneurs] ne voient que leurs bénéfices sociaux. Là on doit les recadrer, car il faut valoriser tout le modèle, celui qui est économiquement durable, c'est comme cela qu'on peut se mettre en avant vis-à-vis des parties prenantes. Montrer qu'il ne s'agit pas d'ONG, mais bien d'entreprises! » [Line]

En somme, définition du modèle d'affaires et valorisation de l'action semblent être deux dimensions imbriquées l'une dans l'autre. Dans le spectre des enjeux identifiés dans ce travail, notre analyse de données tend à accorder une place importante à cet enjeu de définition et de valorisation du modèle.

Cet enjeu ayant été catégorisé a posteriori de la collecte de données, les informations disponibles ne permettent pas de relever les solutions développées par les consultants pour y répondre. Voici un résumé des liens significatifs identifiés avec les autres enjeux considérés dans ce travail (Tableau 5.10).

Tableau de synthèse 5.10 : Enjeu de définition et de valorisation du modèle d'organisation.

Enjeu de définition et de valorisation du modèle d'organisation	
Principale relation avec d'autres enjeux organisationnels	Idée dominante défendue
-L'enjeu de l'ambivalence de gestion	-Modèle d'affaire imprécis accentue l'ambivalence de gestion et le flou autour des facteurs décisionnels. <i>Vu que leur modèle n'est pas clair, c'est plus difficile alors de justifier les choix, à l'interne comme à l'externe, surtout concernant les compromis entre performance économique et financière. [Léo]</i>

(Suite du Tableau 5.10 à la page suivante)

Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données

-L'enjeu de l'ambivalence de gestion	<i>Nous devons nous assurer de formaliser un modèle d'affaire solide et clair pour tous, sinon les parties prenantes ne savent où elles s'en vont.</i> [Jeanne]
-L'enjeu de la construction d'indicateurs d'impact	<p>-Difficulté de définir et de valoriser un modèle d'organisation lorsque les indicateurs pour mesurer son impact et son fonctionnement ne sont pas assez développés.</p> <p><i>C'est un défi de valoriser un modèle sans pouvoir identifier son action, son impact. Là il faut innover, rendre les valeurs tangibles, mettre l'emphase sur les différences pour faire changer les critères de mesure de son impact. Mobiliser des métriques qui font du sens.</i> [Léo]</p> <p><i>De toute façon, même avec les indicateurs économiques, ils ne pensent même pas à communiquer dessus!</i> [Gabriel]</p> <p><i>L'évaluation de l'impact du modèle, avec des indicateurs crédibles, c'est ça qui permet de mettre en avant l'impact que tu as dans ta communauté!</i> [Jeanne]</p> <p><i>Il y a beaucoup d'impact que les organisations ont mais qui sont balayés en dessous du tapis car ils ne peuvent pas mesurer ces choses-là!</i> [Stephen]</p>
-L'enjeu de l'accès à l'investissement.	<p>-Une des conséquences de la difficulté de bien définir le modèle d'affaires et de le mettre en avant s'observe sur l'accès à l'investissement.</p> <p><i>Si le modèle d'organisation que tu créés est trop romantique, avec un modèle d'affaires irréaliste, sans être capable de montrer ton impact et ta viabilité économique, alors personne ne voudra s'engager économiquement dans ton aventure.</i> [Christian]</p> <p><i>Avec un modèle d'organisation performant du point de vue économique et social, alors là, un peu d'outils de communication et le tour est joué!</i> [pour l'accès à l'investissement]. [Martine]</p>

Constats et propositions

L'analyse des données a permis de faire ressortir la difficulté pour les entrepreneurs des SB à définir leur modèle d'affaire, et plus largement leur modèle d'organisation. Ce constat rappelle les nuances constatées entre le modèle de SB défini par Yunus (2010) et les modèles d'affaires sous-jacents à cette appellation. Un point soulevé d'ailleurs dans la littérature par Abraham et Raufflet (2009). Les acteurs concernés rencontrent un défi particulier dans la définition de leur modèle d'affaires et la capacité de valoriser leurs différences et leurs

Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données

impacts. Ce constat se traduit aussi par des difficultés supplémentaires dans la gestion de l'ambivalence et dans l'accès à l'investissement.

Ainsi, les constats établis dans ce travail suggèrent de considérer l'enjeu de définition et de valorisation du modèle d'organisation comme un enjeu caractéristique majeur des SB. Le parallèle avec l'enjeu des indicateurs d'impact est étroit. En effet, les premières pistes de solutions évoquées semblent mettre en avant l'importance de mobiliser des indicateurs crédibles et cohérents avec le milieu afin de valoriser les retombées multiples de l'organisation.

5.2.2 Les nouveaux enjeux de consultation mis en évidence

Si une grande majorité des enjeux génériques de consultation ont pu être validés à travers l'analyse des données, certains des enjeux de consultation semblent néanmoins plus spécifiques au modèle de SB. Au fur et à mesure des étapes du traitement des données, plusieurs dimensions liées à l'intervention du consultant sont ressorties de manière significative, exprimant alors des enjeux particuliers à la consultation en SB.

1-L'enjeu de mobilisation du réseau

Les mots clés associés à cet enjeu par les répondants : réseau, network, relations étroites, contacts, connexions.

Au fur et à mesure de l'analyse des données, le réseau de contacts du consultant s'est avéré être un enjeu important. La recherche par mots clés montre d'ailleurs que les consultants mobilisent fréquemment leur réseau afin de surmonter certains défis. Pour Claude, *le réseau est clairement la richesse du consultant, c'est un éclairage pour les dirigeants car le consultant sait procéder au réseautage, avec les gouvernements, les universitaires, les banques...* Cette observation rappelle le rôle d'agent politique ou de liaison (O'Mahoney, 2010), dans lequel le consultant est mobilisé afin de créer des liens fonctionnels entre le client et d'autres acteurs ou ressources. Par ailleurs, dans la revue de littérature, Fontan (2011) a introduit la dimension du réseau comme facteur d'influence dans le développement des innovations sociales.

Cet enjeu ayant été identifié a posteriori de l'enquête de terrain, notre objectif est de montrer la place stratégique attribuée au réseau au sein de l'ensemble des enjeux identifiés dans ce travail.

Tableau de synthèse 5.11 : Enjeu de mobilisation du réseau.

Enjeu de mobilisation du réseau	
Principale relation avec d'autres enjeux organisationnels	Idée dominante défendue
-L'enjeu des ressources humaines	<p><i>La capacité du consultant à tisser des relations étroites avec des universitaires, des étudiants, des hommes d'affaires, des politiques [...] ça permet d'avoir des personnes compétentes mobilisées autour de soi. C'est très utile pour des besoins d'expertises ponctuels. Le network c'est notre outil pour combiner certains besoins entre l'offre et la demande. [Line]</i></p> <p><i>Pour assurer d'avoir un impact, on mise beaucoup sur la construction d'équipe. Grâce à notre réseau, on peut puiser des bonnes personnes pour monter des équipes performantes. [Christian]</i></p>
-L'enjeu de la construction d'indicateurs d'impact	<p><i>En travaillant avec des personnes qui sont plus dans le milieu académique, intellectuel, cela nous permet d'avancer dans la construction d'outils pour développer des indicateurs de mesure de l'impact social et environnemental. [Jean]</i></p>
-L'enjeu de l'accès à l'investissement.	<p>-Le réseau individuel comme levier d'accès à l'investissement</p> <p><i>L'investissement, il faut le dire, surtout dans ce modèle-là, ça dépend beaucoup des gens avec qui le consultant est pluggé, des fondations, des fonds responsables, d'autres individus... [Léo]</i></p> <p><i>Les contacts dans les banques peuvent être très utiles. [Claude]</i></p> <p><i>À travers le réseau on peut mettre en connexion des investisseurs potentiels avec des entrepreneurs. [Line]</i></p> <p><i>On connecte les entrepreneurs à tous nos investisseurs nationaux ou internationaux, c'est un bon indicateur pour nous aussi. [Christian]</i></p>

Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données

Constats et propositions

Le tableau de synthèse met clairement en évidence le rôle stratégique du réseau du consultant dans son processus d'intervention en SB. On note un lien particulier entre cet enjeu du réseau et celui des ressources humaines. L'ensemble des individus connectés au consultant forme un bassin potentiel pour recruter des individus ayant les compétences recherchées. Au sein de son réseau, le consultant peut aussi trouver des soutiens utiles pour formuler des nouvelles méthodes d'évaluation d'impact, mais aussi des contacts pour faciliter l'accès à l'investissement.

Au final, pour le consultant, la construction de son réseau s'avère un atout stratégique pour répondre aux nombreux défis auxquels il est exposé dans le contexte des SB. Le réseau peut être appréhendé comme une interface active entre les besoins du SB et les ressources dont dispose le consultant. Construire un réseau performant et solide implique souvent un engagement de long terme du consultant dans le champ d'expertise en question.

1-L'enjeu de mise en œuvre

Les mots clés associés à cet enjeu par les répondants : mise en œuvre, plan d'action, transfert connaissances et compétences, implantation, savoir, expertises.

L'étape de la codification de l'enjeu de remise du livrable s'est avérée intéressante. Plusieurs observations semblent alors amener des nuances significatives et homogènes par rapport à l'enjeu générique initial. Ainsi, le procédé itératif de l'analyse a fini par identifier un enjeu de mise en œuvre lié à la nécessité de transférer la connaissance. Un constat qui semble plutôt cohérent au regard de l'analyse des données menée jusqu'ici.

Dans la littérature, les auteurs insistent sur la qualité du livrable remis, où il revient au consultant de communiquer son analyse (Roy, 2008). Cette étape est cruciale pour que le client s'approprie le mandat selon l'auteure. O'Mahoney (2010) insiste sur le fait que le client doit être capable d'appliquer le contenu du livrable. La mise en œuvre s'avère un enjeu récurrent de la consultation en générale. Or, dans cette étude, l'analyse des données montre bien que les répondants s'opposent à une approche en termes de livrables. En effet, pour les consultants en SB, la mise en œuvre des solutions ou des plans d'action se présente comme une condition logique et naturelle du processus de consultation. La formulation d'un livrable de qualité implique une mise en œuvre automatique des recommandations dans les SB. « *En consultation traditionnelle, le consultant produit un document et l'explique à ses clients. En*

Les nouveaux enjeux révélés par l'analyse des données

économie sociale d'une manière générale, c'est une très grosse différence, on n'a pas le choix, il faut faire la mise en œuvre. Les compétences dans ces organisations ne permettent pas de faire un livrable et s'arrêter là! » [Jean]

« Pour certains clients, ils ont besoin qu'on soit là pour appliquer avec eux. Cette capacité à intégrer la démarche du consultant dépend vraiment du client avec lequel on travaille et les qualités de son équipe aussi. » [Gabriel]

« On doit avancer étape par étape dans la mise en œuvre pour réaliser nos objectifs. Si on dit au client quoi faire, il va être content, mais ne fera rien ou pas de la bonne manière. Il faut implanter les solutions qu'on développe en commun. » [Christian]

« Faire des recommandations, on l'a fait avec des personnes de McKinsey qui travaillaient avec nous. Leurs conseils étaient pertinents, mais après quoi? Le client ne comprend pas comment réaliser ça, les réalités sont si différentes, la mise œuvre commune est une clé de succès fondamentale du développement des social business. » [Michel]

La nécessité de mettre en œuvre le plan d'action construit avec le client s'impose comme une étape incontournable du processus de consultation en SB. Or, dans la littérature, plusieurs auteurs considèrent l'implantation (Bordeleau, 1986 et Block, 2000), la mise en œuvre (Lippitt et Lippitt, 1980) ou encore la réalisation (Lescarbeau et al., 1996) comme une phase à part du processus de consultation. La principale raison de notre constat réside dans la faiblesse des compétences des ressources humaines. La mise en œuvre n'est donc pas spécifique au contexte des SB. Cependant, l'implantation des solutions d'une manière pratique offre alors aux entrepreneurs des SB le transfert de connaissances nécessaire. Tout comme O'Mahoney (2010) considère que ce transfert de compétence est crucial, ce nouvel enjeu d'implantation est cohérent avec le bilan tiré des ressources humaines en début d'analyse.

« On doit être capable de générer de la nouvelle connaissance pour ce modèle [social business] et on doit être capable ensuite de diffuser ces connaissances, qu'elles s'ancrent dans les nouvelles organisations. C'est de cette manière-là qu'on améliorera le niveau de ces gestionnaires, et c'est même l'ensemble des parties prenantes qui vont pouvoir bénéficier du savoir que l'on transmet. » [Martine]

« Faire circuler la connaissance dans ces organisations c'est notre enjeu principal. C'est pour ça qu'on donne tout sur la mise en œuvre. En plus, si l'on n'est pas capable de s'assurer qu'ils intègrent bien ces nouvelles compétences, il y a un risque que l'on devienne

comme des bouées, ou ces entrepreneurs ne peuvent plus se passer de nous. On ne veut surtout pas ça! » [Jean]

Tableau de synthèse 5.12 : Enjeu de mise en œuvre.

Enjeu de mise en œuvre	
Facteurs dépendants	Les solutions apportées par les consultants à l'enjeu de mise en œuvre
-L'enjeu des ressources humaines	<p>-Face au niveau faible des compétences des ressources humaines en SB, le consultant doit assurer la mise en œuvre des recommandations. Le transfert de compétences et d'expertise est nécessaire.</p> <p><i>Pour faciliter le transfert de connaissances, il faut monter des équipes d'individus dont les compétences en gestion sont multiples et compatibles avec les besoins de mise en œuvre. C'est intéressant de garder ça en tête. Ça facilite le travail au final. [Christian]</i></p> <p><i>La mise en œuvre dépend de la maturité des ressources internes, il faut avoir de bons gestionnaires, de l'entreprise privée et surtout dans les entreprises sociales, c'est une question de gestion des talents. Avec les bonnes ressources à l'interne c'est plus facile d'implanter des solutions ». [Claude]</i></p> <p><i>Pour certaines organisations, et surtout les petites je pense, les ressources ne sont pas forcément existants ou disponibles pour ensuite accompagner la démarche de consultation. L'exemple de Liberté montre l'intérêt de se doter de compétences internes pour assurer une bonne implantation. [Gabriel]</i></p> <p><i>Les formations de coaching en groupe ou individuel préparent les individus aux changements à faire. Ensuite on les accompagne dans la mise en place et là on procède toujours en plusieurs étapes, avec des objectifs pratiques. Tout ce qu'ils apprennent est ensuite discuté, validé et partagé entre eux. [Line]</i></p> <p><i>Il faut leur apprendre à se parler, définir avec eux comment instaurer une bonne communication dans leur entreprise. Avec ça, les connaissances qu'on amène circulent mieux, ça donne des organisations apprenantes qui n'ont plus besoin de nous! On ne part pas tant que l'on n'est pas certain qu'ils maîtrisent les outils... etc. [Martine]</i></p>

Constats et propositions

Au final, les répondants ont marqué leur distance avec le procédé traditionnel de consultation et amènent ici un enjeu qui semble caractéristique de l'intervention en SB. La mise en œuvre s'impose comme une garantie pour assurer le transfert de compétences. Le faible niveau de compétences rend alors nécessaire la collaboration entre le consultant et le client dans la réalisation du plan d'action.

Il appartient donc au consultant de considérer tout au long de son intervention cette étape comme l'aboutissement du processus de consultation en SB. L'anticipation des forces et faiblesses du client permet de préparer le terrain pour la transmission du savoir. Le consultant doit être minutieux et valider que les individus aient bien intégré le nouveau savoir. Le coaching, la formation d'équipe pluridisciplinaires apprenantes et les exercices pratiques, semblent être les outils privilégiés pour assurer l'implantation et le transfert de connaissances associé.

5.3 Les concepts non validés par l'analyse des données

Les dimensions non validées du cadre d'analyse

L'analyse des données a permis d'un côté de valider des enjeux préétablis lors du travail réalisé dans la revue de littérature et de l'autre, de faire émerger de nouveaux enjeux. Ainsi, les multiples dimensions mobilisées dans le cadre d'analyse ont permis de conduire l'investigation afin de mieux saisir le contexte de la consultation en SB. Néanmoins, le processus de recherche révèle aussi des cas de non-validation, c'est-à-dire, des hypothèses ou des concepts non validés par l'analyse des données. Dans le cadre de cette recherche, la plupart des dimensions du cadre d'analyse ont pu être validées, avec les nuances nécessaires à apporter.

Sur l'axe des enjeux organisationnels, seul le défi du financement initial n'a pas été validé comme présenté dans la littérature. En effet, l'accès au capital de départ est introduit par Yunus (2010) et Gond et Igalens (2008) comme l'un des enjeux du SB. Mais pour plusieurs consultants, les SB continuent de se financer sur les marchés en proposant des retours sur investissements. En conséquence, les pistes de solutions et d'argumentations proposées par Yunus (2010) n'ont pas pu être investiguées. Néanmoins, la dé-contextualisation a clairement fait ressortir un enjeu global autour de la question du financement. Comme nous l'avons

Les concepts non validés par l'analyse des données

montré précédemment, l'analyse a donc distingué deux tendances présentes au cœur de cette même catégorie : la gestion des finances et l'accès à l'investissement.

Sur l'axe des enjeux de consultation, seul l'enjeu de l'analyse de l'information n'a pas fait l'objet d'une attention particulière. La littérature souligne l'importance pour les consultants de considérer la cohérence entre les résultats obtenus et la réponse à la problématique (Roy, 2008). Dans le cas de l'indentification de nouvelles problématiques, le consultant est appelé à avancer étape par étape. Ainsi, à travers l'analyse des données, les consultants n'ont pas fait référence à des difficultés liées à l'analyse des données. Ce constat pré senti lors de la fin de la collecte de données, a offert une légère marge de manœuvre pour tenter d'en comprendre les raisons.

« [Les consultants en SB] agissent avec des entrepreneurs qui démarrent, les problématiques sont toujours multiples et on est dans une logique de survie, donc on doit régler les problématiques les plus urgentes pour garantir la durabilité des projets. Étapes par étapes en pratique ça n'existe pas dans nos réalités ». [Michel]

« On a une expérience de terrain combinée à des relations humaines très étroites avec beaucoup de confiance. Nos clients nous écoute et nous les écoutons aussi [...] cette compréhension de l'information est naturelle, car on se connaît depuis longtemps ». [Jean]

« Ces organisations n'ont pas de structure suffisamment définie pour développer des démarches plus formelles, genre « step by step ». On monte des équipes, et à partir de là, toute l'information que l'on absorbe nous permet d'avancer, mais vraiment avec beaucoup de flexibilité, on n'en sait pas vraiment ce que l'on va faire avant de l'avoir fait [rires] ». [Christian]

Ces quelques passages illustrent bien la perception des consultants sur l'enjeu de l'analyse de l'information qui ne semble pas être prépondérant dans le cas du SB. Pour ces consultants, les principales raisons de ce constat sont liées au caractère récent des SB mais aussi aux relations étroites entretenues avec leurs clients. L'invalidation de cette dimension du cadre d'analyse met en lumière une approche de la consultation très évolutive dans les SB. Le rôle fondamental de la relation entre le client et le consultant est à nouveau mis sur le devant de la scène.

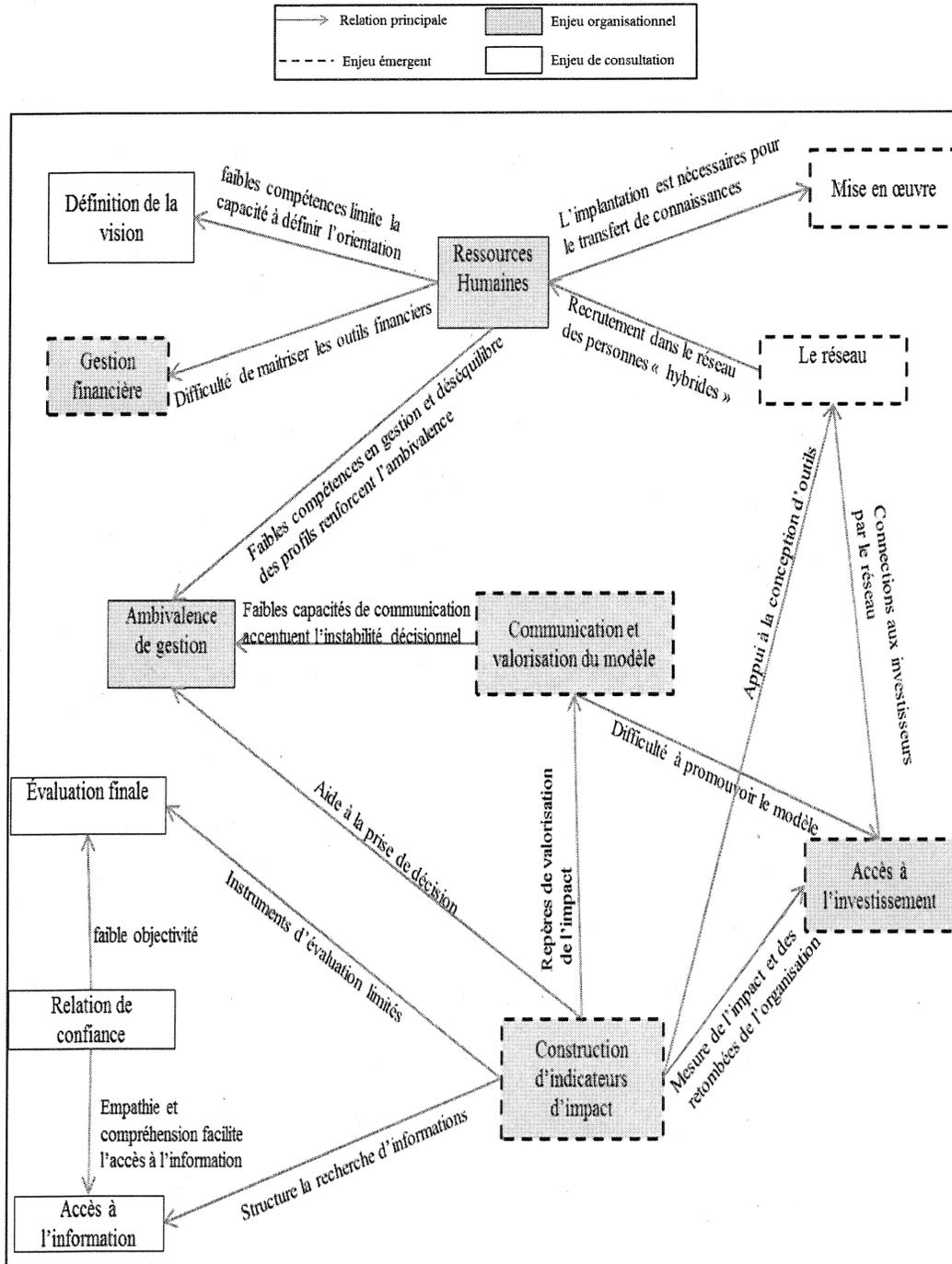
5.4 Synthèse des résultats et pistes de conclusion

Cette section présente une synthèse des résultats générés par ce travail. L'ensemble des tableaux et figures suivantes constitue la réponse à la problématique de cette recherche : **quels sont les enjeux de la consultation en SB?**

Schéma récapitulatif des enjeux et de leurs relations d'interdépendances

L'analyse des données a mis en évidence les dimensions du cadre d'analyse validées, mais aussi de nouveaux enjeux qui semblent occuper une place importante dans notre étude. Dans ce travail, nous avons essayé d'identifier les liens principaux tissés entre ces enjeux ainsi que les pistes de solutions développées par les consultants pour y faire face. L'illustration suivante (Figure 5.2, page suivante) propose de résumer les principales dimensions mobilisées dans notre recherche ainsi que les principales relations soulevées.

Figure 5.2 : Illustration de l'ensemble des enjeux et de leurs relations.



Cette illustration met l'emphase sur le caractère d'interdépendance entre les enjeux organisationnels et de consultation, comme le suggérait Roy (2008). En effet, sur six enjeux de consultation, cinq d'entre eux marquent un lien significatif avec un enjeu organisationnel. Concernant les SB, on note une très forte interdépendance des enjeux organisationnels entre eux. Par ailleurs, l'intensité des liens observés autour des enjeux émergents vient renforcer le constat d'apporter une attention particulière à ces derniers. Les tableaux suivants proposent de résumer les pistes de solutions développées par les consultants, les constats tirés de la recherche ainsi que les propositions suggérées par les résultats de cette recherche.

Tableau 5.13 : Résultats de l'analyse des enjeux organisationnels validés.

Enjeux organisationnels validés			
Enjeux	Pistes de solutions avancées par les consultants pour répondre aux enjeux	Conclusions de l'analyse	Propositions suggérées par cette recherche
Ambivalence de gestion	<ul style="list-style-type: none"> -Monter des équipes pluridisciplinaires avec différents profils et des compétences en gestion. -développer des indicateurs pratiques pour formaliser la prise de décision. -Construire une communication pour expliquer les décisions prises. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'ambivalence de gestion qui partage le SB entre deux logiques (économique et sociale) exprime en réalité une instabilité de l'ensemble du processus décisionnel, avec un risque associé de schizophrénie organisationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> -Approcher l'ambivalence dans sa globalité, au niveau de l'ensemble des processus décisionnels. -Bien identifier les compétences des acteurs et définir des métriques pratiques pour structurer l'action.

(Suite du Tableau 5.13 à la page suivante)

Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -Rechercher des individus au profil hybride. Recruter des profils gestionnaires. Utilisation de son propre réseau -Développer des mécanismes de rétention des talents (subventions aux salaires, droits de participation). -Coaching individuel et en équipe pour développer les compétences managériales et transférer la connaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> -La logique économique de ce modèle focalise l'enjeu des ressources humaines sur les compétences des individus. Face à la rareté des profils « hybrides », la préférence est nette pour les individus au profil business. -L'enjeu des ressources humaines influence de nombreuses dimensions, portée de l'impact important (Figure 5.2). 	<ul style="list-style-type: none"> -Privilégier les compétences en gestion à l'engagement de l'individu. -Recruter et mobiliser des personnes de son réseau avec de l'expérience dans le secteur privé pour importer les connaissances nécessaires dans les SB. -Redéfinir le rapport salarial (salaires, participations).
---------------------	--	--	---

Tableau 5.14 : Résultats de l'analyse des enjeux de consultation validés.

Enjeux de consultation validés			
Enjeux	Pistes de solutions avancées par les consultants pour répondre aux enjeux	Conclusions de l'analyse	Propositions suggérées par cette recherche
Relation de confiance	<ul style="list-style-type: none"> -Mobiliser des mécanismes d'empathie pour bien saisir leurs réalités individuelles et organisationnelles. Chercher à connaître leurs visions, leurs motivations. -Apprendre à se connaître, échanger, partager, sur sa vie et ses valeurs. -Adapter son langage. 	<ul style="list-style-type: none"> -La légitimité est appréhendée sous la relation de confiance. La notoriété du branding, les valeurs du consultant, ses compétences de compréhension des individus et du modèle d'organisation sont les principaux déterminants de la confiance. -La confiance est un vecteur puissant d'influence. 	<ul style="list-style-type: none"> -Développer sa capacité d'empathie (individus-organisation) -Construire une relation étroite, partager des histoires personnelles. -Adapter les techniques de discours et d'écoute.

(Suite du Tableau 5.14 à la page suivante)

Définition de la vision	<ul style="list-style-type: none"> -Comprendre les histoires personnelles pour identifier le sens investit dans l'action. -Fixer des buts, des objectifs, des artefacts, des termes précis. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'enjeu de définition du mandat et des rôles est dominé par la question de la difficulté à définir une vision claire. -L'implication émotionnelle et individuelle impose aux consultants de structurer l'action de manière pratique. 	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier le sens personnel investit dans l'organisation pour les individus. -Développer un raisonnement pratique d'action. -Décliner la vision sous la forme opérationnelle de buts et d'objectifs.
Accès à l'information	<ul style="list-style-type: none"> -Construire une relation de confiance. -Sortir l'individu de sa zone de confort et analyse de l'information non verbale renforcée. -ateliers individuels ou de groupes pour définir le modèle d'organisation. -Aller chercher l'information au niveau macro et développer une bonne compréhension du milieu. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'accès à l'information se structure sur trois niveaux : 1-individuel avec l'importance du sens accordé à l'action, 2-organisationnel, avec la nécessité de saisir les mécanismes de fonctionnement du modèle, et 3-environnemental, avec la recherche d'informations cohérentes avec l'impact social. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capitaliser sur la relation de confiance grâce à l'empathie. -Bien définir le modèle de l'organisation pour comprendre son fonctionnement. -Attention particulière à la communication informelle. -L'information macro est stratégique pour valoriser l'impact.
Évaluation finale	<ul style="list-style-type: none"> -Développer de nouveaux indicateurs pour intégrer l'impact social dans l'évaluation du consultant. -Faire plusieurs séances de feedback, en groupe et individuelle, comparer les objectifs avec les résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'évaluation finale du consultant constitue un enjeu stratégique en vue de l'amélioration des pratiques. -Le manque d'indicateurs et les relations humaines étroites s'annoncent comme des freins à l'évaluation constructive. 	<ul style="list-style-type: none"> -Définir au préalable les variables et les indicateurs qui vont être utilisés pour évaluer le consultant, dans une perspective d'un impact global (social et économique). -Dépasser le premier feedback pour approfondir l'évaluation au-delà des premières formulations.

Tableau 5.15 : Résultats de l'analyse des enjeux organisationnels émergents.

Enjeux organisationnels émergents			
Enjeux	Pistes de solutions avancées par les consultants pour répondre aux enjeux	Conclusions de l'analyse	Propositions suggérées par cette recherche
Accès à l'investissement	<ul style="list-style-type: none"> -Développer des indicateurs qui montrent l'impact global du SB. -Mobiliser des métriques qui démontrent la viabilité financière du modèle. -Mobiliser le réseau pour connecter les investisseurs aux entrepreneurs -Monter des équipes capables de mettre en évidence leur action. Apprendre à communiquer. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'accès aux capitaux dépend des retombés des investissements. -La mesure de l'impact et la capacité de valoriser le modèle s'impose comme des clés d'accès à l'investissement. -L'ensemble des contacts est aussi fortement mis à contribution pour identifier des financeurs potentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier l'ensemble de l'impact du SB. Proposer des métriques solides aux financeurs pour démontrer les retombées économiques et sociales de l'investissement. -Développer son réseau vers des acteurs institutionnels qui peuvent investir.
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> -Développer les compétences des ressources humaines en matière de gestion. -Bien évaluer leur capacité de maîtriser les outils extraits du secteur privé. -Construire des équipes pluridisciplinaires pour faciliter l'appropriation des nouveaux outils. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les entrepreneurs ne disposent pas des compétences en gestion pour manipuler les nouveaux outils financiers introduits dans ce modèle. -Les outils de gestion financière doivent être adaptés au contexte des SB et aux capacités des ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> -Porter une attention particulière aux compétences de gestion financière des acteurs. -Aller chercher de l'expérience dans le secteur privé. -Coaching et formation aux nouveaux outils de gestion.

(Suite du Tableau 5.15 à la page suivante)

Enjeux organisationnels émergents			
Enjeux	Pistes de solutions avancées par les consultants pour répondre aux enjeux	Conclusions de l'analyse	Propositions suggérées par cette recherche
Construction d'indicateurs d'impact	-Travailler avec des universitaires, des centres de recherche sur le développement de nouveaux indicateurs et de nouvelles méthodes de collecte des données.	-Le manque d'instrument de mesure est un enjeu transversal et multidimensionnel. Ses répercussions sont nombreuses sont les processus de décision et la valorisation du modèle, l'accès à l'information et à l'investissement, mais aussi sur l'évaluation du consultant.	-Mobiliser dans son réseau des contacts avec l'expertise dans la conceptualisation d'instrument d'évaluation de l'impact. -Développer des indicateurs qui reposent sur des notions pratiques et ludiques.
Définition et valorisation du modèle	-Travail important sur la définition du modèle d'affaire. Nombreux ateliers individuels et en groupe. D'autres entrepreneurs sont appelés pour challenger les modèles d'affaires. -Mobiliser des indicateurs que l'on peut communiquer facilement. -Développer des séances de formation en communication.	-Difficultés à définir leur modèle d'affaire accentue l'ambivalence de gestion. -Peu de compétences pour évaluer et valoriser l'impact de leur modèle, un frein important à l'accès à l'investissement:	-Mobiliser des indicateurs qui sont crédibles et qui sont cohérents pour les parties prenantes. -Mettre en avant l'ensemble des impacts générés par l'organisation. -Développer les compétences en communication.

Tableau 5.16 : Résultats de l'analyse des enjeux de consultation émergents.

Enjeux de consultation émergents			
Enjeux	Pistes de solutions avancées par les consultants pour répondre aux enjeux	Conclusions de l'analyse	Propositions suggérées par cette recherche
Mobilisation du réseau	<ul style="list-style-type: none"> -Développer son réseau vers différents profils, académiques, professionnels, institutionnels. -Entretenir des contacts avec les étudiants et le secteur privé. 	<ul style="list-style-type: none"> -Le réseau du consultant est stratégique dans les SB. C'est un outil puissant pour recruter des talents et mobiliser des investisseurs potentiels. -Le réseau est une interface active entre les besoins du SB et les ressources du consultant. -Le réseau permet de trouver des appuis à la conception d'outils (milieux intellectuels par exemple). 	<ul style="list-style-type: none"> -Construire son réseau implique du temps et un engagement dans le champ d'expertise considéré.
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> -Les formations et le coaching préparent les individus aux changements. -Le transfert s'opère lorsque le client est capable de reproduire lui-même l'action, indépendamment de l'aide du consultant. -Instaurer une communication solide entre les parties avec des exercices pour valider le transfert d'expertise. 	<ul style="list-style-type: none"> -La mise en œuvre est nécessaire, car il faut assurer le transfert de connaissances à des individus avec des compétences en gestion minimales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Anticiper les forces et faiblesses du client tout au long de l'intervention facilite le transfert du savoir. -Nécessiter de s'assurer que l'expertise est bien assimilée : recours à des exercices pratiques, mobilisation d'objectifs et validation des acquis.

Remarques sur les tableaux de synthèse des résultats

Du point de vue organisationnel, le SB étant un modèle émergent, la littérature a proposé trois enjeux principaux. L'analyse des données a confirmé les enjeux liés aux ressources humaines et à l'ambivalence de gestion. Le peu d'études menées sur ce type d'organisation a donc ouvert un potentiel intéressant d'identification de nouveaux enjeux. On note par exemple le défi des SB à construire des indicateurs pour mesurer leur impact social ou encore la difficulté à définir et à valoriser leur modèle d'organisation. Quant au défi du financement initial, notre étude suggère de le reconsidérer en deux catégories distinctes : la gestion financière et l'accès à l'investissement. Ce constat est lié à l'écart entre la définition du modèle de SB de Yunus (2010) et les formes développées dans la pratique. En conséquence, si le versement d'intérêt modifie la logique d'accès au financement initial, les conclusions tirées de notre analyse sur les enjeux de gestion financières et d'accès à l'investissement semblent s'adresser aux différentes formes de SB.

Sur l'axe des enjeux de la consultation, le travail de la littérature a permis de présenter des défis caractérisés de « génériques », liés aux rôles du consultant, à sa relation avec le client et au processus de consultation lui-même. Tout comme les approches en termes de processus de consultation revendiquent leur capacité de s'adapter à toutes les situations (Roy, 2008), les enjeux « génériques » sont présents dans chaque intervention. Ainsi, ce caractère « générique » motive le constat d'une validation quasi complète des enjeux de la consultation synthétisés dans la revue de littérature. Seul l'enjeu de l'analyse des résultats n'a pas fait l'objet d'une validation significative, justifiée par le contexte émergent du modèle de SB et la relation étroite client-consultant. Quant à l'investigation structurée autour de nos deux axes matriciels, en identifiant de nouveaux enjeux pour les SB, elle a mis en évidence des enjeux émergents de consultation. En effet, la mise en œuvre et la mobilisation d'un réseau s'imposent dans l'analyse des données comme des défis caractéristiques de la consultation en SB. Concernant ces résultats tout juste identifiés, l'analyse des données permet uniquement d'avancer quelques pistes de solutions et de recommandations. Un travail de recherche approfondie dans ces directions semble ouvrir des perspectives intéressantes. Ainsi, sur la base des résultats obtenus par la recherche, il semble que la combinaison des deux axes d'analyse offre une voie intéressante d'investigation. Voici, au terme de ce travail, les ajustements proposés sur la matrice initiale du cadre d'analyse (Figure 5.3, page suivante)..

Repenser la grille d'analyse

Figure 5.3 : Ajustement de la grille d'analyse.

	Phase du processus de consultation	Phase initialisation		Phase action		Phase de finalisation	
	Enjeux génériques de la consultation	Relation de confiance	Définition de la vision	Accès à l'information	Mobilisation du réseau	Mise en œuvre	Évaluation finale
Enjeux organisationnels caractéristiques des SB	1-L'ambivalence de gestion						
	2- Les ressources humaines		X		X	X	
	3-L'accès à l'investissement				X		
	4-La gestion financière						
	5-La construction d'indicateurs d'impact			X			X
	6-La définition et valorisation du modèle						

Les ajustements portés à la grille d'analyse permettent de rendre compte d'une manière plus complète de l'ensemble des enjeux identifiés dans cette recherche. Les liens significatifs identifiés au travers de l'analyse et illustrés à la figure 5.2 sont marqués d'une croix dans notre matrice. Ceci démontre bien la relation étroite qui lie les enjeux organisationnels aux enjeux rencontrés par le consultant. Un constat qui tend ainsi à confirmer ce postulat introduite par Roy (2008) dans notre revue de littérature. L'intérêt porté alors à la structure du modèle d'organisation pour approcher le phénomène de la consultation semble renforcé.

Cependant, si cette grille d'analyse a mis en lumière de nouveaux enjeux, plusieurs relations à l'intérieur même des axes d'analyse ne peuvent pas être représentées dans ce schéma. En effet, la figure 5.2 relève une dynamique soutenue entre les enjeux organisationnels qui marquent une forte interdépendance. Par exemple, l'enjeu de définition et de valorisation du

modèle entretient principalement des relations avec des dimensions d'ordre organisationnel (ambivalence de gestion, accès à l'investissement, construction d'indicateurs d'impact).

5.5 Contributions et recherches futures

5.5.1 Synthèse des contributions théoriques et recherches futures

Un modèle aux frontières imprécises

Sur le SB, notre travail illustre le flou concernant les frontières de ce modèle d'organisation. Un point identifié par Abraham et Raufflet (2009) qui s'est avéré effectif lors de l'investigation de terrain. Pour plusieurs acteurs, le modèle de SB reste un concept, voire même une appellation. Lorsque l'on compare avec les sept principes définis par Yunus et le Grameen Creative Lab, plusieurs entreprises appelées SB par les professionnels du secteur ne correspondent pas à cette définition. C'est principalement la structure du capital initial, appréhendé comme un investissement sans intérêts, qui pose problème. Plusieurs répondants ont mentionné à ce sujet que le « marché » n'était pas prêt pour recevoir ce type de structure (Martine, Christian). Les propositions de Yunus (2010) de se tourner vers les entreprises privées et les OBNL semblent limitées. Un bilan qui rejoint en autres la position de Gond et Igalens (2008) concernant la complexité des SB à obtenir du financement sans intérêts.

Néanmoins, l'argument principal des répondants pour rattacher une organisation au concept de SB se trouve dans son ambition principale de lutter contre un problème social qui touche la base de la pyramide. Le cœur de métier organisé dans la lutte contre la pauvreté est l'élément distinctif majeur avec les théories de la responsabilité sociale d'entreprise. L'orientation clairement « business » du SB en fait l'antonyme de l'OBNL. Quant au modèle coopératif, les SB abordés par les consultants n'adhèrent pas à la logique de membres.

Ainsi, sur le plan théorique, cette recherche renforce le constat d'une définition encore imprécise du concept de SB. Son utilisation semble parfois être utilisée comme une appellation pouvant regrouper une grande diversité de modèles d'organisations. En conséquence, ce travail rappelle aux chercheurs que si le cas de la Grameen Bank et de la Grameen Danone Foods sont des cas d'école certifiés SB, dans la pratique peu d'organisations semblent respecter l'ensemble des critères définis par Yunus (2010).

Au vu de ce constat théorique, il semble que des recherches futures doivent être engagées pour formaliser davantage le modèle de SB. Les deux catégories de SB, de Type I et II proposées par Yunus (2010) ne semblent pas être suffisantes. Cette étude appelle à reconsidérer fortement le critère de l'intérêt sur le capital, afin d'intégrer dans la définition de ce nouveau modèle, les attentes, sous toutes leurs formes, de toutes les parties prenantes. À ce propos, la revue de littérature a placé le critère des « ressources disponibles » comme un des facteurs clés retenu par les entrepreneurs sociaux dans leur choix du modèle organisationnel qui va supporter leur projet (Statistique Canada, 2005). Il peut être intéressant de reconsidérer le versement d'intérêt dans la définition du SB. L'approche du modèle de SB comme innovation sociale au sens de Klein (2011) dans la revue de littérature tend à montrer la proximité de ce nouveau modèle avec la définition d'entrepreneur sociale. À cet effet, Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010 :4) soulignent que cet entrepreneur « *attribue une priorité à la création d'un bien-être social* » et que le SB « *constitue un sous-groupe d'entrepreneurs sociaux* ». Une approche qui semble appelée à être étudiée plus en détail et de façon empirique.

Les compétences comme facteur décisionnel du recrutement des ressources humaines

Notre recherche met aussi l'accent sur l'impact considérable qu'a le profil des individus mobilisés dans les SB. En effet, si Abraham et Raufflet (2009) amènent l'importance des valeurs individuelles dans le processus de recrutement des cadres, sans s'opposer à ce constat, notre recherche tend dans la direction opposée. D'un son quasi univoque, les répondants s'accordent pour placer les compétences en gestion comme le facteur central à considérer dans le recrutement. En conséquence, les individus avec de l'expérience sur le marché sont privilégiés face aux acteurs immergés dans le secteur social. Une observation qui sur le plan pratique doit aussi être considérée par le gestionnaire.

Ce constat original nécessite davantage de recherches afin de mieux comprendre les mécanismes de composition des ressources humaines. En effet, ce que reflète avant tout notre analyse, c'est l'impact considérable des acteurs mobilisés sur le fonctionnement du SB. Un facteur clé de succès qui mérite une attention particulière ce champ d'investigation.

Pour une approche de la consultation qui intègre les spécificités du modèle d'organisation

Les résultats de l'analyse laissent paraître un constat intéressant pour les approches théoriques en consultation. En effet, il existe un lien effectif entre les enjeux de l'organisation et les enjeux que le consultant doit surmonter. Ce postulat amorcé par Roy (2008) a été clairement identifié dans ce travail. Par ailleurs, la figure 5.3 illustre ce constat. Or, l'analyse a également montré que les enjeux organisationnels étaient directement influencés par le modèle d'organisation considéré. Par exemple, la nécessité de construire des indicateurs d'impact ne prend pas la même dimension dans une entreprise traditionnelle. Au final, ces observations tendent à renforcer l'intérêt d'appréhender les phénomènes de consultation selon la nature des organisations et pas uniquement selon les secteurs. Tout comme O'Mahoney (2010) et Turbide (2005), ce travail contribue à défendre la pertinence de s'intéresser à la consultation dans des modèles d'organisation atypique. Ainsi, la structure organisationnelle donne naissance à des enjeux spécifiques pour l'intervention du consultant que les chercheurs doivent tenter d'identifier.

En somme, ces constats amènent à penser que le croisement des deux axes d'analyse, enjeux organisationnels et enjeux génériques de consultation, offre alors un panorama assez détaillé pour déconstruire un modèle d'organisation. Cette méthode pourrait faire l'objet de reproduction dans diverses recherches pour en valider la pertinence.

Le déni de consultation

Dans son ouvrage, Yunus (1997) livre un point de vue critique sur les consultants, pointant du doigt leur inefficacité et même leur corruption. Or, notre recherche a clairement mis en évidence le rôle stratégique des consultants pour aider les SB à surmonter leurs enjeux. Il existe donc des formes d'intervention et des profils de consultants cohérents avec les besoins identifiés de ces nouvelles organisations. Cependant, pour de nombreux intervenants, on note une prise de distance vis-à-vis de l'appellation de consultant. En effet, Jean se considère comme un « conseiller », Christian et Michel refusent tout parallèle avec la « consultation corporative ». Enfin, Martine et Jeanne se définissent comme des « développeurs » ou encore des « coaches ». L'analyse des données montre cependant que le processus de consultation qui structure notre investigation, avec ses trois grandes phases, est pourtant bien respecté par l'ensemble des répondants. Ainsi, cette recherche tend à considérer que la distance établit avec la consultation est plus d'ordre symbolique que pratique. La perception négative autour

des consultants amène alors à s'interroger sur les motivations de ce « déni de consultation » et quelles peuvent en être les conséquences?

5.5.2 Synthèse des contributions pratiques et des recherches futures

Sur le plan pratique, les contributions ont été largement détaillées dans l'analyse des données et en particulier dans les tableaux de synthèse des résultats. Toutefois, certaines contributions semblent disposer d'un potentiel de recherche plus conséquent pour d'autres études éventuelles.

Les antécédents de l'enjeu de l'ambivalence

Ce travail a permis de préciser et/ou mettre à jour un certain nombre d'enjeux rencontrés par les gestionnaires des SB. En effet, Abraham et Raufflet (2009) ont soulevé la difficulté constante dans ce modèle de prendre des décisions selon deux logiques parfois contradictoires : performance économique et performance sociale. Notre travail montre alors l'importance de considérer la construction d'indicateurs, les canaux de communication et les compétences de ressources humaines pour faire face à ce dilemme. Ainsi, notre approfondissement de l'enjeu a permis d'identifier les antécédents qui nourrissent cette ambivalence. La prise en compte de cette dynamique peut alors faciliter le développement de réponses par le gestionnaire. Il y a au cœur de cet enjeu de l'ambivalence tout un champ d'investigation pour des recherches futures. L'instabilité décisionnelle soulevée dans ce modèle appelle à mieux saisir comment les nombreux facteurs individuels, organisationnels et contextuels influencent les mécanismes décisionnels?

La construction des indicateurs pour aider les gestionnaires

Sur le plan des indicateurs, notre recherche a démontré de manière soutenue le manque crucial de métrique pour ce secteur en émergence. L'entrée dans l'économie de marché d'un modèle à vocation sociale implique d'adapter les outils d'évaluation. Les conséquences sont multiples, en outre pour accéder à l'investissement, pour supporter les processus de décisions et encore pour valoriser le modèle. Face à ce constat, les consultants sont alors amenés à réfléchir sur l'élaboration de nouveaux indicateurs, mais aussi sur les méthodes de collecte de données. Le lien observé avec le réseau rejoint le constat de Roy (2008) relevé dans la

littérature qui appuie sur l'importance de la collaboration entre chercheurs et praticiens. Sur ce point, notre travail appelle les consultants à travailler de pair avec les chercheurs afin de pouvoir construire des indicateurs adaptés à ce nouveau modèle. Des recherches approfondies sur cet aspect s'avéreraient pertinentes afin de mieux comprendre comment construit-on et adapte-t-on les indicateurs dans les SB?

Des grandes compétences à valoriser pour le consultant en SB

Cette recherche a mis en évidence certaines grandes compétences nécessaires aux consultants intervenants en SB. Les connaissances préalables à travers les enjeux génériques ont ouvert la voie pour nous permettre de mener une investigation ciblée. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et le consultant doit rester attentif à de multiples enjeux. Dans notre cas, l'analyse des données suggère de repenser un certain nombre d'enjeux de consultation afin de les adapter au contexte des SB. Par exemple, la légitimité s'avère davantage un enjeu d'établir une relation de confiance. Bref, la section d'analyse des résultats a explicité ces dimensions, leurs nuances et les pistes de solutions identifiées. Néanmoins, il semble que l'enjeu de réseau s'impose comme une dimension absente de la littérature étudiée. Or, cette dimension s'est imposée de manière transversale dans notre analyse. Ainsi, cet enjeu émergent s'offre comme un vecteur d'investigation particulièrement intéressant. Davantage de recherches semblent nécessaires afin de comprendre comment créer et développer un réseau? Quels sont les acteurs qui le compose et comment les mobiliser? Et derrière tout cela, quelle volonté de créer une communauté de pratiques ou d'intérêt? Et à quelles fins?

5.6 Regards critiques

Cette recherche a été menée avec toute la rigueur méthodologique et l'intégrité qu'implique une étude de cette envergure. Malgré cela, certaines limites doivent être mentionnées.

La combinaison de consultants spécialisés en SB et d'autres spécialistes dans différentes innovations sociales s'est avérée efficace dans la perspective de cette recherche. En effet, leurs expériences respectives ont permis d'aboutir à des constats cohérents et homogènes sur une base empirique significative. La proximité observée entre les SB étudiés et le concept d'innovation sociale au sens de Klein (2011) vient renforcer la méthodologie engagée dans ce travail de recherche. Toutefois, un complément d'investigation à travers des méthodes quantitatives permettrait de valider certains constats tirés de l'interprétation. L'objectif

consisterait à élargir le panel de consultants mobilisés. De plus, une étude comparée avec les consultants du Grameen Creative Lab offrirait un point de comparaison intéressant pour renforcer certaines pistes de recherches et en particulier sur la définition attribuée au modèle de SB. Par ailleurs, des études de cas permettraient d'illustrer en détail le type d'intervention d'un consultant en SB. Il s'agirait d'un apport riche pour d'illustrer la nature particulière des relations humaines, mais aussi en vue de soutenir toute la complexité de ces contextes. Cette initiative a été envisagée, mais n'a pas pu être réalisée pour des raisons de confidentialité des données. Enfin, il semble intéressant de mentionner que cette recherche ne distingue pas les différents types de SB. Il existe des SB d'envergure nationale (Grameen Family) et d'autres au niveau local et même individuels. En effet, certains éléments nous portent à croire que les enjeux organisationnels tout comme les enjeux rencontrés par les consultants dépendent en partie de la nature du SB. Un approfondissement de cette recherche selon les types de SB constituerait un degré supplémentaire de la compréhension des multiples réalités rencontrées par ces acteurs dans ces nouvelles organisations.

Conclusion

Bien que les limites de ce travail aient été mentionnées, cette recherche a mis en évidence les enjeux rencontrés aussi bien par les gestionnaires des SB que par les consultants. Ainsi, cinq apprentissages fondamentaux peuvent être retenus dans la perspective d'une pratique de la consultation en SB.

- Le réseau du consultant se présente comme un atout majeur pour intervenir en SB.
- Le développement d'indicateurs et de métriques de mesure d'impact représente une étape stratégique dans la démarche d'intervention.
- Empathie, compréhension, partage sont à la base de la construction d'une véritable relation de confiance avec le client, condition nécessaire de l'intervention dans ce contexte organisationnel.
- La mise en œuvre et l'implantation est une étape incontournable de l'intervention en SB pour assurer un impact et un transfert de connaissances.
- La compréhension des enjeux organisationnels et leur impact sur l'intervention du consultant s'avère être une approche particulièrement intéressante dans ce modèle aux frontières et aux mécanismes de fonctionnement encore flous.

La portée de cette recherche s'adresse d'un côté aux chercheurs appelés à approfondir les questionnements sur ce nouveau modèle au potentiel de développement considérable. Les premières pistes de connaissances de ce travail appellent à une meilleure définition du SB et une compréhension plus poussée de ses mécanismes de fonctionnement. Cette étude démontre aussi la pertinence de s'intéresser aux enjeux de l'organisation pour tenter de saisir les caractéristiques de la démarche de consultation associée. De l'autre côté, il semble que cette étude pose les premières bases pratiques pour appréhender la consultation en SB. Un apport fonctionnel qui répond au besoin des consultants d'anticiper les défis à surmonter et de connaître le contexte organisationnel dans lequel ils interviennent. À travers l'identification des enjeux et des pistes de solutions proposées, ce travail paraît également approprié pour tous les gestionnaires qui dirigent ou souhaitent démarrer un SB. La grille d'analyse améliorée ainsi que le schéma d'identification des relations offrent des premiers outils pour décrypter les dynamiques organisationnelles en SB.

Si ce travail soulève autant de questions qu'il apporte de réponse, sa portée tend aussi à susciter l'intérêt des chercheurs pour ces thématiques de développement économiques. Au cœur d'un contexte géo politique instable, où les inégalités dans le monde s'accroissent,

l'engagement de nombreux acteurs sur ce terrain représente alors un message porteur d'espoir.

Annexes

Annexe 1 : Canevas d'entrevue

Étape 1 : portrait des consultants

-Pouvez-vous vous présenter personnellement en quelques mots? Vos origines et votre formation?

-Pouvez-vous présenter votre parcours professionnel? Quelle est votre spécialité? Vos responsabilités? Quelles ont été les facteurs qui vous ont poussé à choisir cette orientation professionnelle?

-Comment caractérisez-vous votre cabinet de conseil? Qu'est-ce que cela représente pour vous de travailler pour «...»?

Étape 2 : expériences de consultation

Question filtre 1 : Avez-vous de l'expérience en SB?

Si OUI...

-Comment en êtes-vous arrivé à intervenir en SB? Quelles ont été vos premières impressions lorsque vous avez découvert ce modèle? Comment caractérisez-vous ce modèle?

-Quelles sont vos sources d'informations et comment faites-vous une mise à jour de vos connaissances pour intervenir dans ce contexte?

-Quels sont les aspects que vous préférez le plus dans une intervention en SB? Quelles sont vos principales appréhensions dans une intervention en SB?

Si NON...

-Dans quel type d'innovations sociales êtes-vous intervenu? Quelles ont été vos premières impressions lors de vos interventions dans ces organisations?

-Quels sont les aspects que vous préférez le plus dans une intervention en «...»? Quelles sont vos principales appréhensions dans une intervention en «...»?

Étape 3 : grille d'analyse

Remarque :

Choix de questions plus ouvertes. À partir de ces questions générales, le chercheur approfondit la discussion selon les deux axes d'investigation : enjeux organisationnels et enjeux génériques de consultation.

Si consultants en innovations sociales, alors :

-Pouvez-vous mentionner le type de mandats que vous avez réalisés dans ces contextes?
Comment se déroule votre intervention?

-Quelles sont les phases les plus délicates? Comment se passe votre analyse de la situation, du problème? Comment se passe la négociation autour du financement et de l'évaluation de votre intervention?

-En quoi l'intervention dans «...» est-elle différente d'une intervention dans une entreprise traditionnelle, un OBNL par exemple? En quoi ce contexte influence votre manière d'approcher le client? Votre relation?

- Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès d'une intervention en «...»?

Présentation brève du modèle de SB

-Au regard de cette présentation du modèle de SB, quelles seraient pour vous les principales raisons pour lesquelles un SB pourrait avoir recours à des services de consultation?

-Au regard de votre expérience, quelles seraient vos principales appréhensions d'intervenir dans ce type d'organisation?

Si consultant en SB, alors :

-Pouvez-vous mentionner le type de mandats que vous avez réalisés dans ces organisations?
Comment se déroule votre intervention?

-Quelles sont les phases les plus délicates? Pouvez-vous donner quelques exemples?
Comment se passe votre analyse de la situation, du problème? Comment se passe la négociation autour du financement et de l'évaluation de votre intervention?

-En quoi l'intervention dans un SB est-elle différente d'une intervention dans une entreprise traditionnelle, un OBNL par exemple? En quoi ce contexte influence votre manière d'approcher le client? Votre relation? Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès d'une intervention en SB?

-Selon vous, quelles sont les principales limites de ce modèle d'organisation? Dans la littérature nous avons pu identifier trois enjeux organisationnels caractéristiques des SB, qu'en pensez-vous?

Puis discussion de la grille d'analyse suivante pour s'assurer que tous les thèmes du cadre d'analyse ont été abordés lors de l'entrevue :

	Phase du processus de consultation	Phase initialisation		Phase action		Phase de finalisation	
	Enjeux génériques de la consultation	Légitimité d'action	Définition du mandat et des rôles	Accès à l'information	Analyse de l'information	Remise du livrable	Évaluation finale
Enjeux organisationnels caractéristiques des SB	1-L'enjeu du financement initial						
	2-L'enjeu de l'ambivalence de gestion entre performance financière et sociale						
	3-L'enjeu des ressources humaines						

Questions finales d'ouvertures

-Cette recherche s'appuie sur l'idée d'un lien étroit entre les enjeux rencontrés par l'organisation et les enjeux auxquels le consultant doit faire face. Qu'en pensez-vous?

-Qu'est-ce que vous me recommanderiez comme question dans le cadre de cette recherche?
Si vous étiez à ma place, dans quelle direction mèneriez-vous la recherche afin d'identifier les enjeux pour le consultant en SB?

-Quels sujets devraient être plus approfondis pour vous aider à mieux réaliser votre mission?

-Quels conseils donneriez-vous aux entrepreneurs en SB pour faire en sorte que votre mandat soit un succès?

Bibliographie

- ABRAHAM, Yves-Marie et Emmanuel RAUFFLET (2009). « Concilier responsabilité sociale et rentabilité : Grameen, une banque prix Nobel de la paix », *Gestion*, Vol. 33, N.4 (hiver), 14-21 p.
- AKTOUF, Omar (1987). « Méthodologie des Sciences Sociales et approche qualitative des organisations, *une introduction à la démarche classique et une critique* », Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 213 p.
- BOUDOT, François (1956). « La coopération en France : consommation et production », Paris, Ouvrières, 100 p.
- BLOCK, Peter (2000). « *Flawless consulting: a guide to getting your expertise used, second edition* », San Francisco, Pfeiffer, 371 p.
- CHAREST, Luc (1995). « La planification stratégique dans le développement coopératif des pays économiquement moins développés », mémoire de maîtrise, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 100 p.
- CLARK, Timothy et Robin FINCHAM (2002). « *Critical consulting: news perspectives on the management advice industry* », Oxford, Blackwell Publishers, 283 p.
- DE CORTE, Chantal (2010). « Développement international Desjardins-1970-2010 : pionnier Québécois de la microfinance », présenté à l'origine comme thèse de doctorat à l'Université Laval en 2009 sous le titre : Communication publique et coopérations à l'échelle internationale, Québec, Presses de l'Université du Québec, 173 p.
- EISENHARDT, Kathleen (1989). « *Building theories from case study research* », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532-550 p.
- EZEQUIEL, Reficco et Patricia MÀRQUEZ (2009). « *Inclusive networks for building BOP markets* », *Business Society*, Sage, 43 p.
- FERRATON, Cyrille (2007). « Associations et coopératives : une autre histoire économique », France, Érès, 239 p.
- FONTAN, Jean-Marc (2011). « Innovation sociale et territoire : convergences théoriques et pratiques, *Développement territorial et innovation sociale* », Québec, Presses de l'Université du Québec, 198 p.

- FRÉMAUX, Stephen (2011). « La nouvelle alternative? Enquête sur l'économie sociale et solidaire », *Sciences Humaines*, no 234 (hiver), 19 p.
- GHALIB, Asad, HOSSAIN, Farhad et Thankom ARUN (2009). « *Social Responsibility, Business Strategy and Development: The Case of Grameen-Danone Foods Limited* », *The Australasian Accounting Business & Finance Journal*, Vol.3, No. 4, 15 p.
- GARRIGA, Elisabet et Domenech MELÉ, (2004). « *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory* », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, 51-71 p.
- GOND, Jean-Pascal et Jacques IGALENS (2008). « La responsabilité sociale de l'entreprise », Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je?, 127 p.
- GUSFIELD, Joseph (1981). « *The culture of public problems : drink-driving and the symbolic order* », University of Chicago Press, 128 p.
- HAFSI, Taïeb (1997). « Le champ de la recherche en stratégie: à la recherche d'un bâton d'aveugle », *Management international*, Vol.2, n 1(automne 1997), 19-26 p.
- HAFSI, Taïeb, SÉGUIN, Francine et Christiane DEMERS (2006). « Le management stratégique : de l'analyse à l'action », Montréal, les éditions Transcontinentales, 325 p.
- HAMEL, Gary (1998). « *Strategy innovation and the quest of value* », *Sloan management review*, hiver 1998, 11 p.
- HUBERMAN, Michael et Matthew MILES (1994). « *An expanded sourcebook qualitative data analysis* », 2^{ème} édition, SAGE publications, 338 p.
- HUSTED, Brian et José de Jésus SALAZAR (2010). « *Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance* », *Journal of Management Studies*, janvier 2006, 43 p.
- KARNANI, Aneel (2007). « *Misfortune at the bottom of the pyramid* », *Greener Management International*, Vol 1 (juin), 99-110 p.
- KLEIN, Juan-Luis (2011). « Innovation sociale et territoire : convergences théoriques et pratiques, *Économie sociale et territoire en contexte de mondialisation, le développement par l'initiative locale* », Québec, Presses de l'Université du Québec, 198 p.
- LACOURSE, France, MUKAMURERA, Joséphine et Yves COUTURIER (2006). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches Qualitatives*, Vol. 26(1), 110-138 p.

LAVILLE, Jean-Louis (2011). « Économie sociale, économie solidaire : quelle différence? », Sciences Humaines, no 234 (hiver), 21 p. « <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/services-financiers/200901/26/01-820944-morale-politique-et-comportement-strategique.php> ».

LESCARBEAU, Robert, PAYETTE Maurice et Yves ST-ARNAUD (1996). « Un modèle intégré de la consultation », Profession: consultant, 3e éd., Montréal 384 p.

MASROUHA, Rabih (2008). « Le management stratégique des sociétés de conseil en management à l'épreuve d'un environnement turbulent », mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 158 p.

O'MAHONEY, Joe (2010). « *Management consultancy* », Angleterre, Oxford University Press, 410 p.

OSTERWALDER, Alexander et Yves PIGNEUR (2004). « *Business model generation: A handbook for visionaries, Game Changers, and Challengers* », Wiley edition, 288 p.

RANGAN, Kasturi, CHU, Michael et PETKOSKI, Djordjija (2011). « *Segmenting the Base of the Pyramid* », États-Unis d'Amérique, Harvard Business Review, Vol. 89 Issue 6, p113-117, 5 p.

ROCH, Bastien, Gérald ROY et HAMELIN Odette (1980). « Les coopératives au Québec : problématique et potentiel de développement », Sherbrooke, Office de Planification et de développement du Québec (OPDQ), 151 p.

ROY, Francine (2008). « La consultation en entreprise: théories, stratégies, pratiques », Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 210 p.

SÉGUIN, Francine, Taïeb HAFSI et Christiane DEMERS (2008). « Le management stratégique : de l'analyse à l'action », Montréal, Transcontinental, 325 p.

GHALIB, Asad, HOSSAIN, Farhad et Thankom ARUN (2009). « *Social Responsibility, Business Strategy and Development: The Case of Grameen-Danone Foods Limited* », The Australasian Accounting Business & Finance Journal, Vol.3, No. 4, 15 p.

TURBIDE, Johanne (2005). « Introduction », Gestion, Vol. 30, 53-54 p.

YUNUS, Muhammad, Bertrand MOINGEON et Laurence LEHMANN-ORTEGA (2010). « *Building social business models: Lessons from the Grameen experience* », Long Range Planning, Vol 43, 308-325 p.

YUNUS, Muhammad (1997). « Vers un monde sans pauvreté », en collaboration avec Alain JOLIS, France, Lattès, coll. Livre de poche, 411 p.

YUNUS, Muhammad (2008). « Vers un nouveau capitalisme », Paris, Lattes, 383 p.

YUNUS, Muhammad (2010). « *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs* », avec Karl WEBER, États-Unis d'Amérique, PublicAffairs, 226 p.

HAFSI, Taieb (2009). « Morale, politique et comportement stratégique », La presse, Collaboration spéciale, 29 janvier 2009.

Périodiques

Le Monde (2011). « Yunus démission de la Grameen Bank », lemonde.fr, (13-05-2011).

«http://www.lemonde.fr/asia-pacifique/article/2011/05/13/yunus-demissionne-de-la-grameen-bank_1521805_3216.html ».

Le Progrès (Coaticook). « L'entrepreneuriat collectif, un levier économique important sur notre territoire », Vol: 62 No: 17, Actualités, jeudi 5 mai 2011, 11 p.

Nouvelles Hochelaga-Maisonneuve, no. Vol: 2 No: 43, Actualités, mardi 28 juin 2011, 1 p.

Magazine Île des Sœurs, no. Vol: 27 No: 35, Vie de quartier, mercredi 31 août 2011, 10 p.

Sites internet

Légifrance (2011). « Le service public de la diffusion du droit », [en ligne], France [Réf. du 20 septembre 2011]. « <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=vig> ».

Livre vert (2001). « Le livre vert sur la responsabilité sociale d'entreprise », [en ligne], Union Européenne, [Réf. du 7 octobre 2011]. « <http://europa.eu/legislationsummaries/employmentandsocialpolicy/employmentrightsandworkorganisation/n26039fr.htm> ».

CSR Europe (2010). « *The European business network for CSR* », [en ligne], Union Européenne, [Réf. du 12 octobre 2011]. « <http://www.csreurope.org/> ».

Institut canadien d'information juridique (2011). « Lois sur les compagnies », [en ligne], Québec [Réf. du 12 novembre 2011]. « <http://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/lrq-c-c-38/derniere/lrq-c-c-38.html> ».

ONU (2012). « Année internationale des coopératives », [en ligne], [Réf. du 21 octobre 2011]. « <http://www.un.org/fr/events/coopyear/background.shtml> ».

ONU (2008). « Objectif du millénaire pour le développement », [en ligne], [Réf. du 29 octobre 2011]. « <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/pdf/mdg2008.pdf> ».

Gouvernement du Canada (2012). « Le gouvernement du Canada s'engage à soutenir l'Année internationale des coopératives! », [en ligne], Canada, [Réf. du 08 novembre 2011]. « http://www.canada2012.coop/fr/gouvernement_du_canada/index ».

Secrétariat aux coopératives (2012). « Les coopératives au Canada », [en ligne], Canada, [Réf. du 10 novembre 2011]. « <http://www.coop.gc.ca/COOP/display-afficher.do?id=1232131333489&lang=fra> ».

Brian Land, l'encyclopédie Canadienne (2011). « Associations », [en ligne], Canada [Réf. du 17 octobre 2011]. « <http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=f1ARTf0006604> ».

UNESCO (2008). « Invoquer les droits de l'homme, définitions du droit à la liberté de réunion et d'association », [en ligne], [Réf. du 24 octobre 2011]. « http://www.claiminghumanrights.org/assembly_association_definition.html?L=1 ».

ARLETT Allain, l'encyclopédie Canadienne (2011). « Fondations », [en ligne], Canada [Réf. du 17 octobre 2011]. « <http://www.thecanadianencyclopedia.com/articles/fr/fondations-canadiennes> ».

Enap (2010). « Observatoire de l'administration publique », [en ligne], [Réf. du 15 octobre 2011]. « <http://etatscanadiens-canadiangovernments.enap.ca/fr/nav.aspx?sortcode=1.0.2.1> ».

ICA (2012). « *International Cooperative Alliance* », [en ligne], [Réf. du 9 novembre 2011]. « <http://www.ica.coop/coop/statistics.html> ».

Sommet planète terre (1992). « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement », [en ligne], [Réf. du 27 Novembre 2011]. « <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm> ».

Kennedy Information (2012). « *Kennedy Consulting Research* », [en ligne], [Réf. du 13 Novembre 2011]. « <http://www.kennedyinfo.com/consulting/home?C=6hESfTQDmRXoEhMM&G=HmQ2SeNoEhnttTR1> ».

Documents en ligne

Klein, Juan-Luis (2009). « Rapport annuel des activités scientifiques du Crises 2008-2009 », [en ligne], Québec [Réf. du 12 novembre 2011]. « http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/rapports-annuels/Rapport_annuel_08-09.pdf ».

Statistique Canada (2003, données révisées en 2005). « Force vital de la collectivité. Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratifs et bénévoles », [en ligne], Ottawa [Réf. du 17 novembre 2011]. « <http://www.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=61-533-XIF&lang=fra> ».

DUDH (1948). « Déclaration Universelle des Droits de l'Homme », [en ligne], [Réf. du 4 novembre 2011]. « <http://www.un.org/fr/documents/udhr/index2.shtml> ».

Statistiques Canada (2009). « Canadiens dévouées, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation », [en ligne], Ottawa [Réf. du 6 novembre 2001]. « <http://www.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=71-542-x&lang=fra> ».

Info-Guide (2009a). « Organisme à but non lucratif », [en ligne], Québec [Réf. du 19 novembre 2011]. « <http://www.sadckamouraska.com/wp-content/uploads/2010/05/Info-Guide-OBNL.pdf> ».

Info-Guide (2009b). « Coopérative », [en ligne], Québec [Réf. du 16 novembre 2011].

«<http://www.sadckamouraska.com/wp-content/uploads/2010/05/Info-Guide-cooperative.pdf>».

Wordpress (2010). « Les ONG (Organisations Non Gouvernementales) », [en ligne], [Réf. du 2 novembre 2011]. « <http://cpidosdices.files.wordpress.com/2010/05/ong-definition.pdf> »

Rapport de Brundtland (1987). « Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU. *Notre avenir à tous*. », [en ligne], [Réf. du 30 novembre 2011].

« http://fr.wikisource.org/wiki/Notreavenir%C3%A0tous-Rapport_Brundtland ».

CRISES (2009). Rapport annuel des activités scientifiques du CRISES, 2008-2009 », [en ligne], [Réf. du 22 novembre 2011]. « <http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/rapports-annuels/Rapportannuel08-09.pdf> ».

