

INTRODUCTION

AU MÉTIER DE CONSEILLER

EN DÉVELOPPEMENT DE COOPÉRATIVES

Produit par

ORION coopérative de recherche et de conseil

Pour

SOCODEVI (Société de coopération pour le développement international)

1997

Sommaire

1. [L'approche-conseil auprès d'une organisation coopérative](#)

Introduction

1.1 [Faire-faire plutôt que faire-pour](#)

1.2 [Les rôles et fonctions d'un conseiller](#)

1.3 [Les quatre expertises techniques d'un conseiller](#)

2. **La première étape : comprendre la dynamique socio-économique particulière de L'organisation**

Introduction

2.1 Le problème du mode d'administration de la double structure organisationnelle de la coopérative

2.2 Le problème de la gestion de l'avantage coopératif des membres

2.3 Identifier les autres facteurs internes particuliers conditionnant la gestion de la coopérative

Note préliminaire

Ce guide a été produit par l'équipe d'ORION pour SOCODEVI (Société de coopération pour le développement international).

Il a été adapté pour les besoins spécifiques du projet PADECO (Programme Andin de développement coopératif au Pérou et en Bolivie). Certaines recommandations formulées dans ce guide ne sont pas forcément directement applicables en d'autres contextes de développement coopératif. Cela concerne notamment le bagage d'expertises nécessaires pour les agents de développement du projet PADECO.

Nous avons reçu l'aimable autorisation de SOCODEVI pour en reproduire des extraits de la version française.

1. L'approche-conseil auprès d'une organisation coopérative

Introduction :

adapter son intervention à la différence coopérative

On n'exerce pas une relation de conseil auprès d'une organisation coopérative ou intercoopérative comme on l'exerce auprès d'une entreprise privée. Cette première partie traite d'une des dimensions de cette différence qui conditionne le métier de conseiller en développement auprès de coopératives : la mission même de la formule coopérative.

Qu'elle opère dans un pays du Nord ou dans un pays du Sud, la formule coopérative se veut avant tout la formule par excellence du développement durable. Cela avait déjà été souligné en 1967 par le BIT (Bureau international du travail) qui, dans sa fameuse résolution 127, lui conférait ce rôle dans le développement des pays du Sud.

Qui dit développement durable dit développement autocentré, autonomie du développement, autonomie des organisations de base du développement. C'est pourquoi un conseiller auprès d'une organisation coopérative doit fonder son intervention d'abord et avant tout sur l'autonomisation de l'organisation qu'il conseille.

- L'approche « autonomisante » est l'objet de la première section.
- La deuxième section souligne l'expertise développée en d'autres domaines en fonction de conseil. Elle traite des rôles et fonctions d'un conseiller.
- La troisième section introduit aux quatre expertises techniques d'un conseiller.

1.1 « Faire faire » plutôt que « faire pour »

A. Un transfert d'expertise

Pour un conseiller d'expérience, il s'agit d'une évidence. Car, lorsqu'un conseiller tend à faire lui-même des travaux qui devraient normalement être réalisés par l'organisation qu'il conseille (par exemple un plan stratégique), que ce soit par souci de qualité ou pour toute autre raison, cela a la plupart du temps pour effet de désapproprier l'organisation coopérative d'une partie de son expertise voire de son projet coopératif. Cela tend à la rendre dépendante des experts, à miner sa capacité de gestion et ainsi à affaiblir son potentiel de réussite.

Autonomiser et responsabiliser une organisation coopérative signifie transférer son expertise plutôt que la démontrer, « faire faire » plutôt que « faire pour ».

Cependant, très souvent, ce sont les agents de l'organisation coopérative qui auront une attitude de « consommateurs d'expertise ». Ils cherchent des solutions à leurs problèmes ou défis; ils ne cherchent pas à trouver les solutions, mais à ce qu'un « expert » les leur fournisse.

Dans un tel cas, selon l'approche « faire faire » plutôt que « faire pour », le conseiller ne devrait pas se demander « *quelles sont les solutions?* » mais « *comment procéder pour les aider à trouver les solutions?* » et donc leur proposer une démarche d'appui qui nécessitera travail et apprentissage de leur part.

Les conseillers d'expérience prennent donc soin de ne pas accroître cette tendance au recours à l'expertise externe. Ils ont développé une approche-conseil *ad hoc* permettant aux cadres de l'organisation coopérative de s'approprier progressivement un ensemble de connaissances et d'habiletés en gestion et de développer à leurs rythmes leur capacité collective de gérer le développement de leur organisation.

Il n'existe pas de « recettes » en la matière. Telle approche sera efficace dans le contexte socioculturel et historique d'une organisation mais inefficace dans un autre contexte. De même, des conseillers ayant des styles de relations interpersonnelles très différents pourront tout aussi bien réussir leur intervention (en termes de résultats escomptés), ou échouer. L'important est de parvenir à autonomiser par le transfert d'expertise.

La réussite d'une intervention-conseil en milieu coopératif n'est pas uniquement l'atteinte des résultats escomptés grâce à l'expertise du conseiller mais également grâce à l'expertise des agents de la coopérative ou de l'organisation intercoopérative.

Une intervention-conseil se présente donc toujours comme un processus de transfert d'expertise et de développement de capacités de gestion. En accompagnant une organisation coopérative, le conseiller poursuit ainsi **deux types d'objectifs**:

- ↳ de *résultats*; il cherche à ordonner les conditions favorables à l'atteinte des objectifs définis dans son mandat;
- ↳ d'*apprentissage*; il cherche à conforter et à compléter le bagage de connaissances et d'expertises des agents de l'organisation dans laquelle il intervient.

B. Les deux modes d'approches de la fonction de conseil

En schématisant, on peut caractériser le travail quotidien d'un conseiller selon deux modes d'approche très différents, aux extrêmes si l'on peut dire :

- ↳ l'approche formelle, directive, *centrée sur les résultats* ou sur les problèmes à résoudre;
- ↳ l'approche informelle, non directive, *centrée sur la relation avec les membres* de l'organisation.

La réalité est plus complexe. Lorsqu'on y regarde de près, les tenants de la deuxième approche ne perdent pas de vue l'objectif de résultats, bien au contraire, puisque ce choix d'approche vient de leur expérience et vise précisément à maximiser l'atteinte de résultats durables.

Dans leur jargon, les spécialistes de la fonction de conseil distinguent ainsi ces deux modes fondamentaux d'approche-conseil comme **l'approche portant sur le résultat** et **l'approche portant sur le processus**.

L'apprentissage de la fonction de conseil débute par la compréhension de ces deux approches qui ne s'opposent pas, mais se complètent. De fait, l'approche optimale devrait intégrer les deux, c'est-à-dire se focaliser sur la gestion, par le conseiller, de deux types de rapport de travail :

- ↳ le **rapport au client**, caractérisant la "*manière de s'y prendre*" avec les membres d'une organisation coopérative, c'est-à-dire l'approche-conseil portant sur le processus;
- ↳ et le **rapport à l'expertise**, caractérisant la "*manière de s'y prendre*" avec les problèmes d'une organisation coopérative, c'est-à-dire l'approche-conseil portant sur le résultat.

□ **L'approche portant sur le processus**

Le conseiller sait qu'il s'engage avec l'organisation dans un processus long. Le conseiller doit donc dès le départ établir avec les dirigeants les bases de leur collaboration mutuelle pour les semaines et mois à venir. Cela ne veut pas dire imposer une approche ou des méthodes de travail particulières, mais les négocier avec eux.

En effet, pour que leur collaboration mutuelle autour d'un objectif commun soit fructueuse, il faut que se crée un climat de confiance réciproque qui permette aux deux parties d'apprendre à travailler ensemble.

Cette confiance se fonde sur une compréhension mutuelle des attentes de l'un envers l'autre. Cela permet à l'organisation de s'approprier la méthode de travail en prenant conscience qu'elle s'engage dans un processus d'autoformation, voire d'autotransformation, en travaillant avec un conseiller.

Un climat de confiance se crée, ou ne se crée pas, dès les premiers contacts avec les principaux agents de l'organisation. C'est pourquoi il est toujours recommandé de porter un soin particulier à la préparation des deux ou trois premières semaines sur le terrain.

Durant ces premières semaines, le conseiller cherche ainsi à atteindre deux objectifs :

- ↳ créer ce climat de confiance et la compréhension réciproque de son rôle et de ses responsabilités;
- ↳ mais aussi apprendre à connaître la dynamique particulière qui sous-tend les relations entre les personnes à l'intérieur de l'organisation coopérative et entre elles et les principaux acteurs externes en relation avec l'organisation.

Pour un conseiller, il s'agit d'adapter son approche plutôt que d'appliquer un modèle « normé », puisque, en fait, il doit d'une certaine manière participer à la vie de l'organisation, tout en prenant soin de laisser la direction de l'aventure aux acteurs de celle-ci.

Définir une approche *ad hoc* n'est pas facile. C'est pourquoi il apparaît préférable, durant ces deux à trois semaines du début d'une intervention, d'effectuer un premier tour d'horizon en pratiquant des techniques d'écoute active lors de rencontres informelles avec tous les principaux acteurs internes et externes concernés. Bien mené, ce premier marathon de rencontres permettra au conseiller de:

- ↳ connaître les motivations de chacun et le type de rapports qu'ils entretiennent avec l'organisation et les autres acteurs;
- ↳ comprendre la structure et la dynamique informelles qui sous-tendent l'organisation (réseaux sociaux, catégories d'acteurs, modes et fréquences de contacts entre réseaux souterrains, antipathies ou empathies réciproques entre acteurs, etc.);
- ↳ créer une forme de complicité amicale avec les acteurs, base d'un climat de confiance mutuelle.

Les spécialistes en fonction de conseil recommandent de se bâtir un **journal d'intervention**. Ce journal ne sert pas à transcrire tous les gestes posés eu égard au mandat, mais toutes les données obtenues lors de ces rencontres de manière à se forger peu à peu un portrait de la structure réelle et de la dynamique particulière de l'organisation. Il s'agit de faire un retour sur chaque dialogue professionnel en notant tout autant un certain nombre de faits objectifs que de faits subjectifs

(observations d'attitudes, première évaluation subjective des besoins de formation, des forces et faiblesses, etc.).

❑ ***L'approche portant sur le résultat***

Établir le partenariat conseiller/organisation sur des objectifs de résultats

Les termes du « contrat » professionnel entre le conseiller et l'organisation établissent comment sera géré le processus dans lequel les deux s'engagent et définissent naturellement le ou les résultats attendus de ce processus.

Le contrat définit un ensemble d'objectifs précis que les deux partenaires cherchent à atteindre en conjuguant leurs efforts et leurs compétences selon un protocole clair établissant la responsabilité de chacun dans l'atteinte de ces objectifs.

Planifier, organiser, diriger et contrôler le déroulement de l'intervention en fonction des résultats à atteindre

Un processus d'intervention-conseil a un début et une fin. Il s'enclenche pour produire un résultat ou des résultats concrets dont l'atteinte est « programmable ». Il peut être ainsi considéré comme un projet en soi qui peut se gérer en respectant la logique du processus de gestion standard et en utilisant des méthodes de travail s'inspirant des méthodes de gestion de projets.

Le Journal d'intervention du conseiller

☐ Un outil de travail

- Un tel journal correspond, pour un conseiller, à ce qu'est le Journal général (grand livre) pour un comptable.
- Comme le comptable, le conseiller y inscrit toutes les informations pertinentes à son travail (qualitatives et quantitatives) qu'il a recueillies durant sa journée de travail.
- Comme pour le comptable, ce journal est un outil de travail, la source de référence dans lequel le conseiller puisera les données nécessaires pour la rédaction des différents rapports qu'il aura à produire dans le cadre de son mandat.

☐ Le contenu du journal d'intervention

- Le journal d'intervention ne se présente pas comme un journal littéraire (au jour le jour) mais comme un cahier de référence contenant une série de pages thématiques correspondant aux différents outils de gestion utilisés dans le cadre du mandat.
- Chacun construit la structure de son journal selon les particularités de son mandat.
- Le conseiller transcrit dans les sections pertinentes, les informations recueillies dans une journée, en les datant.

L'exemple qui suit est présenté à titre indicatif.

I. Diagnostic organisationnel

(des deux structures, d'association et d'entreprise, de l'organisation intercoopérative et des coopératives concernées);

II. Autres diagnostics prévus dans le mandat

(ou enquêtes thématiques sur telle ou telle dimension : gestion de la production, analyse de marchés et plan marketing, etc.),

III. Cadre logique

(observations, ajouts, éléments d'information et d'analyse pertinents, éléments d'évaluation);

IV. Fiches thématiques

(informations générales *ad hoc* sur des sujets spécifiques, permettant la préparation de fiches synthèses)

V. Divers

(autres éléments d'informations et d'observations, par exemple sur les contrats, le processus d'évaluation, les protocoles d'entente, etc.)

1.2 Les rôles et fonctions d'un conseiller

☐ **Un rôle d'aidant**

Le conseiller aide les membres de l'organisation coopérative à découvrir et à utiliser leurs propres capacités et ressources pour la réalisation de différentes tâches requises pour son fonctionnement et l'atteinte des objectifs définis dans l'entente entre l'organisation du conseiller et l'organisation coopérative.

« Le conseiller doit éviter (...) la dépendance à long terme du client ce qui est généralement néfaste à une saine relation. Tout sentiment de dépendance chez un client risque de rendre celui-ci insécurisé parce qu'il est à la merci d'une autre personne qui contrôle indirectement son avenir. Le conseil cherche à favoriser de plus en plus l'autonomie du client et non pas à étouffer son développement personnel. Il est un guide qui accompagne le client dans cette démarche continue de perfectionnement »

Yvan Bordeleau, La fonction de conseil auprès des organisations, p.35

☐ **Un rôle d'expert**

C'est ce que vient chercher spontanément l'organisation cliente. Ce rôle ne se limite pas au conseil ou à la formulation de commentaires ou d'éléments de solutions aux différents problèmes de fonctionnement de l'entreprise coopérative en question.

Ce rôle s'exerce également par le leadership qu'assume le conseiller dans la « direction des opérations » lors des réunions de travail, par ses méthodes de travail, par ses questions, par la planification de chacune de ces réunions.

Il conseille et collabore avec les agents de la coopérative pour la réalisation des différents projets (ou extrants) en proposant une séquence de travail logique et en faisant l'analyse critique des travaux réalisés.

☐ **Un rôle de formateur**

Un conseiller en développement coopératif est sur le terrain la personne-ressource clé qui doit savoir répondre adéquatement aux demandes d'apprentissage ou d'information des agents de l'organisation en termes de savoir et de savoir-faire dans au moins six domaines :

- ↪ en matière de *coopération* (histoire, principes, modes de fonctionnement et gestion, problématiques particulières, etc.);
- ↪ et en quatre autres domaines d'expertises techniques, soit les techniques de *gestion de projet*, *d'analyse financière*, de *gestion de processus démocratique de planification stratégique* et de *formation des adultes*.

Il ne s'agit pas de maîtriser parfaitement ces cinq champs d'expertise. Si cela était, les conseillers en développement coopératif seraient très peu nombreux ! Il s'agit simplement de maîtriser les principales méthodes et techniques utilisées dans ces champs d'expertise de manière à pouvoir se débrouiller sur le terrain avant d'aller chercher si nécessaire les avis d'un expert plus « pointu ».

Ainsi, le conseiller doit savoir identifier les besoins d'apprentissage, orienter sur des sources d'apprentissage accessibles et/ou planifier et organiser lui-même un programme de formation *ad hoc* dans ses domaines d'expertises, par exemple formation au processus de gestion démocratique d'une entreprise coopérative.

☐ **Un rôle d'agent de liaison**

Le conseiller est un « mailleur » qui introduit l'organisation dans les différents réseaux de ressources professionnelles, financières et d'apprentissage, etc., accessibles dans le pays d'intervention ou ailleurs.

☐ **Un rôle de méthodologue**

Le conseiller fournit des méthodes de travail adaptées aux besoins et capacités des agents de l'organisation (par exemple : méthode de gestion par résultats, méthode et techniques de gestion participative, etc.).

Le conseiller fonde son intervention sur trois types d'informations qu'il recueille par l'observation des comportements verbal et non verbal des membres de l'organisation, soit :

- ↪ ses perceptions des faits;
- ↪ ses interprétations de ces faits;
- ↪ et ses perceptions de leurs intentions et intérêts personnels dans l'organisation.

Ce sont, entre autres, ces types d'informations qu'il résumera dans son « journal d'intervention » et qu'il jugera itérativement.

1.3 Les quatre expertises techniques d'un conseiller

Un conseiller sur le terrain, surtout dans le cas d'un chef de mission, doit se montrer polyvalent, car il n'a pas toujours accès à toute la gamme d'expertises nécessaires dans l'accomplissement de sa mission.

Certes, on ne peut pas être expert en tout. Cependant, sans qu'il soit absolument nécessaire d'être parmi les meilleurs dans tel ou tel domaine d'expertise, un conseiller de terrain doit maîtriser la base d'un certain nombre de champs d'expertise.

Certaines sont directement conditionnées par la nature du projet. Par exemple, l'agronomie ou de manière plus pointue la gestion d'un troupeau dans un projet concernant un réseau de coopératives agricoles laitières. L'originalité des interventions faites par SOCODEVI tient à ce que ce type d'expertise est généralement fourni par des spécialistes provenant des organisations coopératives membres.

Il reste que le conseiller terrain, quelque soit la nature du projet et de sa mission, doit posséder un bagage d'expertises techniques de base pour la mener à bien. Il s'agit des méthodes et techniques de:

- gestion de projet;***
- analyse financière***
- planification stratégique;***
- formation des adultes.***

Méthode et techniques de gestion de projet

Il existe plusieurs méthodes de gestion de projet. Toutes sont bonnes dans la mesure où on les applique ***avec rigueur.***

Les conseillers de SOCODEVI utilisent une méthode de gestion de projet utilisant une gamme précise d'outils de gestion. Ce sont d'abord ces outils que le conseiller doit maîtriser. Il s'agit de méthodes et techniques de :

- ↳ d'élaboration d'un ***diagnostic organisationnel;***
- ↳ d'***enquêtes*** (pour une organisation de premier et de deuxième niveau);
- ↳ de ***diagnostic de marché;***
- ↳ de construction d'un ***cadre logique préliminaire;***
- ↳ d'***analyse de problèmes;***

- ↪ d'élaboration d'un **plan de gestion de projet**;
- ↪ de construction de **budgets**;
- ↪ d'élaboration de **fiches synthèses**;
- ↪ d'**évaluation de projet**.

À la maîtrise de ces méthodes et techniques de travail, s'ajoutent la nécessaire maîtrise des modèles de présentation et de conception de :

- ↪ **protocoles d'ententes**;
- ↪ **Tableau linéaire de responsabilité** (TLR);
- ↪ **Contrat de services professionnels** et **termes de référence**.

Par ailleurs, quels que soient cette méthode et le nouveau jargon en vigueur, les techniques de base sont toujours les mêmes. Le conseiller doit savoir construire:

- ↪ un **cheminement critique** d'activités du type PERT (Program Evaluation Technique Review ou, comme disent les Français : Pour Éviter les Retards Traditionnels);
- ↪ un **calendrier hiérarchisé d'activités** du type Diagramme de Gantt;
- ↪ un **budget prévisionnel**.

Analyse financière

Cela est évident, le conseiller doit maîtriser les techniques d'analyse financière de base (le calcul et l'évaluation des ratios notamment). Cependant, l'analyse par ratio a été conçue pour les besoins de l'analyse financière des entreprises privées pas des coopératives. Ce qui fait que, quoique la plupart des ratios (de fonds de roulement, de capitalisation, etc.) soient directement applicables dans le cas d'une coopérative, le principal ratio, utilisé surtout par les banques et les investisseurs, celui qui mesure la rentabilité d'une entreprise (le rapport profit capital), ce qu'en anglais on appelle le ROI (Return on Investment) n'a littéralement pas de sens pour évaluer la rentabilité d'une coopérative.

En effet, la rentabilité d'une coopérative ne se mesure pas en fonction du profit réalisé pouvant être redistribué aux actionnaires en dividendes, mais se mesure en fonction de l'avantage coopératif perçu par les membres via le prix de cession interne des produits ou services qu'il vend (coopérative de producteurs), achète (coopérative de consommateurs) ou du salaire qu'il touche (coopérative de travailleurs).

Il s'agit d'évaluer la rentabilité d'usage. Le ROI n'est donc d'aucune utilité et ne devrait pas être utilisé car, lorsqu'il l'est, il déforme la réalité et montre automatiquement une rentabilité artificiellement basse d'une coopérative en comparaison avec une entreprise privée.

Le problème est qu'il n'existe pas encore de ratio particulier qui montrerait cette rentabilité d'usage comme le ROI montre la profitabilité d'une entreprise capitaliste.

Il existe par contre une nouvelle forme de comptabilité sociale et de pratiques de rédaction de rapports annuels comblant cette lacune. Il s'agit du bilan sociocoopératif.

□ Planification stratégique

Dans le contexte d'une organisation coopérative ou intercoopérative, on utilise des méthodes et techniques de la planification stratégique s'inspirant de celles utilisées dans la planification de programmes gouvernementaux : la méthode développée par l'ÉNAP par exemple (École Nationale d'Administration Publique). Cette méthode est applicable parce qu'elle est axée à la fois sur le processus de planification et sur le résultat.

La méthode privilégiée par SOCODEVI s'inspire de ce type (consultez le « guide de reconversion coopérative », produit en espagnol). Elle a été adaptée en y ajoutant deux éléments :

- ↪ on intègre au processus deux temps forts de participation démocratique d'un groupe de membres (élus et non élus) et d'employés représentatifs de l'ensemble, soit :
 - ◆ après que le diagnostic interne (forces et faiblesses) et externe (menaces et opportunités) soit rédigé, une **session d'analyse stratégique** qui permet d'identifier les cibles stratégiques potentielles format consensus;
 - ◆ et, après l'élaboration des différents scénarios stratégiques potentiels, une **session de planification stratégique** permettant de décider de la gamme et de l'architecture des objectifs stratégiques retenus;
- ↪ une grille de critères de choix des objectifs contenant des critères d'acceptabilité de ces choix par les membres (parce que, dans une coopérative, une décision, surtout stratégique, n'est jamais bonne en soi, mais seulement dans la mesure où elle est acceptée par les membres); un exemple de grille de critères est présenté en annexe.

□ Formation des adultes

Nous l'avons vu précédemment, un des rôles du conseiller est d'être un formateur, surtout dans le domaine du développement international et coopératif. Il doit donc maîtriser les méthodes et techniques de base de la formation des adultes :

- ↪ planifier un programme de formation;
 - ↪ définir des objectifs d'acquisition de savoir, savoir-faire et savoir-être;
 - ↪ concevoir le contenu de sessions de formation;
 - ↪ rédiger des documents pédagogiques;
-

- ↪ maîtriser les techniques de formation et d'animation;
- ↪ évaluer l'acquisition de connaissances et d'expertises.

Cependant, sur le terrain, il éprouve souvent des difficultés, car son expertise en la matière, il l'a, la plupart du temps acquise dans le Nord et elle n'est pas toujours utilisable telle qu'elle dans le Sud, surtout lorsqu'il a affaire à des clientèles faiblement scolarisées, voire analphabètes fonctionnelles ou absolues.

Il doit donc, inventer au cas par cas, des techniques correspondant à la culture et aux besoins particuliers de chaque clientèle visée. Il n'y a pas de recette en la matière si ce n'est de mettre l'accent sur l'utilisation d'images représentatives de concepts. Il doit donc être à l'affût de l'expertise-terrain développée par d'autres collègues.