

C-21-2005

**Analyse systémique et constructiviste du
dilemme de la communication marketing
appliquée dans un contexte de respect du
processus identitaire des entreprises de
l'économie sociale au Québec : *entre idéal
solidaire et réalité marchande***

Minielle N. C. Tall
UQÀM

Décembre 2005

Cahiers de l'ARUC-ÉS

Cahier N° C-21-2005

« Analyse systémique et constructiviste du dilemme de la communication marketing appliquée dans un contexte de respect du processus identitaire des entreprises de l'économie sociale au Québec : *entre idéal solidaire et réalité marchande* »

Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication à l'université du Québec à Montréal par Minielle N. C. Tall

ISBN 2-89276-392-4

Dépôt Légal: décembre 2005

Bibliothèque Nationale du Québec
Bibliothèque Nationale du Canada

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Remerciements	vi
Résumé	vii
Introduction	1
Chapitre 1 – Problématique	4
1.1 – <i>Émergence des nouveaux mouvements sociaux</i>	5
1.2 – <i>La possible réconciliation du Social avec l'économique</i>	6
1.3 – <i>Les entreprises d'économie sociale au Québec :</i> <i>Un choix de gestion... capitaliste</i>	9
1.4 – <i>Processus de récupération et perte d'influence</i>	10
1.4.1 <i>Le cas du Commerce équitable</i>	13
1.4.2 <i>Singularité québécoise</i>	15
1.5 – <i>Objet de recherche</i>	16
1.5.1. <i>Définition des concepts</i>	17
1.6 – <i>Intérêt et pertinence de la recherche</i>	20
Chapitre 2 – Cadre conceptuel	23
2.1. – <i>De la nécessité de s'intégrer</i>	24
2.1.1. <i>Conditions d'adaptation</i>	27

2.2. – Construction identitaire et relation avec le milieu	29
2.2.1. Les relations publiques, une technique de gestion de la personnalité des entreprises.....	34
2.3. – L'expérience du paradoxe.....	37
2.3.1. Injonction paradoxale et effet de la double contrainte	37
2.4. – Résumé du chapitre et réponse anticipée.....	38
Chapitre III – Cadre méthodologique	40
3.1. – Position épistémologique	40
3.2. – Dimensions à l'étude et instrument d'investigation.....	42
3.2.1. Les dimensions à l'étude	42
3.2.2. Instrument d'investigation.....	43
3.3. – Échantillon de la recherche	45
3.4. – Relations avec le milieu	45
3.5. – Protocole d'analyse des données.....	47
3.6. – Crédibilité des résultats	49
Chapitre IV – Analyse et interprétations des résultats.....	51
4.1. – Mise en situation	52
4.1.1. Processus de création.....	52
4.1.2. Déroulement de la campagne	54
4.1.3. Conclusion de l'évaluation de la phase d'élaboration.....	56
4.2. – Synthèse de l'exercice de catégorisation	60
4.2.1. Processus identitaire	64
4.2.2. Autonomie	66

4.2.3. <i>Démocratie</i>	67
4.2.4. <i>Campagne d'évaluation</i>	68
4.2.5. <i>Valeurs</i>	69
4.3. – <i>Le volet formatif</i>	72
4.4. – <i>Interprétation</i>	78
4.4.1 <i>L'acteur, maître de son système</i>	81
Conclusion	85
Appendice A - Résultats de l'enquête Y	88
Appendice B - Verbatims des journées de Jouvence	91
Bibliographie	133

Liste des figures

Figure	Page
1. La transmission d'un message en relations publiques.....	36
2. Mise en œuvre d'une action de relations publiques	78

Liste des tableaux

Tableau	Page
1. Phases de l'identité et modalités identificatoires	30
2. Les relations	33
3. La méthode de l'analyse qualitative des données de Legault	47
4. Synthèse de l'exercice de catégorisation	61
4.1 <i>Processus identitaire</i>	<i>64</i>
4.2 <i>Autonomie.....</i>	<i>66</i>
4.3 <i>Démocratie</i>	<i>67</i>
4.4 <i>Campagne d'évaluation.....</i>	<i>68</i>
4.5 <i>Valeurs.....</i>	<i>69</i>
5. Synthèse de l'analyse thématique.....	72

Remerciements

Court passage de la vie de ce mémoire que cette page, et c'en est de loin l'étape la plus délicate. Il me serait impardonnable d'oublier ceux par qui tout a commencé ! Ce premier ouvrage, témoignage intemporel de mon séjour à l'UQAM, m'aura fortement été inspiré par l'amour inconditionnel de mes parents qui, durant ce long périple m'auront épaulé et encouragé toujours. Nul mot ne pourrait traduire ma reconnaissance, mais à eux je dirais juste, du fond du cœur, DIEUREUDIEUF.

Mes pensées vont également à mes amis qui m'auront écouté, délirante, étaler ma « science », et dans les pires moments scander mes angoisses. Car, je m'en voudrais de ne pas écrire ici ô ! combien cet exercice m'aura troublé. Maîtrise qui disent ! Oh, que oui, cette faculté j'aurai acquise, et ma directrice de recherche, Michèle Isis Brouillet, a toute mon estime pour la finesse et la souplesse dont elle fit preuve.

Je tiens également à signifier ma profonde admiration pour ces artisans d'un nouveau monde. Travailleuses et travailleurs québécois de l'économie sociale, encore très peu connue mais combien vigoureuse et déterminée. Vous m'avez, solidairement, permis de réaliser ceci, et c'est dans le même état d'esprit que je vous le dédie, en espérant qu'il aide à susciter, et plus tard à maintenir, un intérêt constant pour vos activités.

Résumé

L'économie québécoise doit dorénavant compter avec un nouveau joueur, le mouvement d'économie sociale. Se voulant garante d'un bien-être social que ne saurait éclipser l'intérêt économique, cette alternative tend, à travers diverses manifestations, à instaurer au sein de l'activité économique classique un renouveau social. Par une humanisation de leurs pratiques, les entreprises d'économie sociale s'imposent en force nouvelle laquelle, profitant de la mouvance que suscite de nos jours le concept de société civile, nourrit l'ambition de transformer le paysage économique traditionnel du Québec.

Néanmoins, pour y parvenir, cette nouvelle forme d'entrepreneurship, à laquelle on réfère le plus souvent en terme d'entrepreneuriat collectif, doit se conformer aux règles en vigueur, notamment au chapitre de la gestion d'entreprises. Beaucoup n'y verraient à prime abord aucun inconvénient. Mais lorsque certains auteurs affirment que ces normes, prescrites par le système capitaliste, entraveraient les intérêts de ce courant révisionniste, il sied alors de chercher jusqu'à quel point ce comportement d'imitation se révélerait néfaste pour les entreprises sociales québécoises.

Ce présent mémoire a donc pour objectif de se pencher sur le phénomène de certaines entreprises d'économie sociale au Québec lesquelles, pour leurs activités de promotion, de sensibilisation, d'éducation, etc. s'inspirent des techniques dites du marché, jusqu'ici reconnues pour leur efficacité.

Bien que nous n'ayons pas l'ambition de procéder à une critique du courant marketing, nous explorons cependant une réalité au sein de laquelle les impacts de ces stratégies de marché s'avèrent périlleux parce que paradoxaux.

Pour en arriver à cette conclusion, nous avons, par le biais d'une démarche inductive, entrepris une étude exploratoire ayant pour objet de décrire l'influence des techniques de communication marketing sur le processus identitaire des entreprises d'économie sociale au Québec, à travers les témoignages des responsables de communication de ce secteur d'activité que nous avons recueillis par les techniques d'investigation dites de l'observation participante et de l'analyse documentaire.

Introduction

La majorité des techniques de communication prônées par les hommes (de marketing) joue avec l'activité inconsciente du sujet tout en encourageant sa passivité consciente. En renforçant cette passivité du sujet, ce type de communication persuasive réduit le citoyen à son rôle de consommateur (...) Dans le secteur associatif, ces techniques ont le même effet : elles accélèrent la lente transformation de l'adhérent en client, du citoyen en votant épisodique. D'une part, elles font de l'association le seul agent d'intervention possible et, du coup déresponsabilisent le citoyen (...). D'autre part, elles accélèrent la professionnalisation, donc l'institutionnalisation et, au final, la sclérose de l'association. Enfin, elles contribuent à priver de parole les militants (...), remettant en cause le caractère démocratique de l'association. Éric Dacheux, chercheur au CNRS (1998)

C'est avec une joie à peine dissimulable que nous présenterons ici cette étude qui ne pouvait mieux tomber. Nous ayant été dicté par l'impérieux besoin des acteurs de l'économie sociale de s'approprier des outils à même de leur conférer notoriété et crédibilité vis-à-vis d'un public pourtant sans cesse sollicité, le sujet nous ravit par l'impertinence qui l'anime de dénoncer une tendance pourtant bien admise au sein de notre discipline académique, le « prêt à consommer ». Ainsi, bien qu'il soit dorénavant admis qu'en communication internationale il semble incongru d'appliquer un modèle communicationnel sans une analyse préalable de la réalité et du vécu des populations bénéficiaires, dans le quotidien des sociétés modernes le modèle capitaliste tend pourtant à convertir toutes les sphères du savoir académique à son culte omnipotent. Aussi, n'est-il que très peu surprenant d'apprendre qu'au sein de plusieurs mouvements sociaux alternatifs, la pratique des communications s'effectue selon les principes de l'idéologie dominante, pourtant largement décriée.

L'objet de ce mémoire concerne alors ce phénomène que nous avons tenté d'explorer en vue de permettre à de futures recherches d'approfondir la piste d'analyse que nous leur suggérons ici. Parce que d'envergure imposante, il aurait été présomptueux de prétendre vouloir, avec nos maigres moyens de chercheur débutant, faire le tour de cette problématique. Des limites sont à souligner, mais elles nous auront permis de circonscrire notre expertise naissante et d'avouer, certes avec une petite gêne, notre béotie.

Les entreprises d'économie sociale ont fait leur apparition au sein de la société québécoise et tentent, tant bien que mal, d'y trouver leur place. Se voulant les défenseurs d'une idéologie solidaire associable au dogme marchand, la demande pour le type de services et de produits qu'elles offrent est croissante mais il n'en demeure pas moins qu'il faille, pour accroître davantage leur visibilité, recourir aux techniques alors suggérées dans cette optique.

Mais certains auteurs, français pour la plupart, estiment que les stratégies alors prescrites auraient la caractéristique de nuire à toute initiative contraire aux principes marchands pour lesquels elles ont été pensées.

Aussi avons-nous orienté cette recherche sur l'exploration d'une réalité très peu documentée au Québec et qui pourtant conserve toute son actualité, compte tenu de la tendance pour les acteurs de ce mouvement d'économie sociale d'utiliser systématiquement des techniques marketing. Cette adaptation de stratégies marchandes au sein d'un environnement aux priorités sociales pourrait alors se révéler nuisible, notamment au point de vue d'une construction identitaire qui ne saurait être distante de celle des entreprises traditionnelles.

Cette exploration, dont l'objectif vise la documentation du vécu des responsables des actions de communications des entreprises d'économie sociale au Québec, se fera selon la structure suivante :

Il s'agira avant tout, dans notre premier chapitre, de présenter le problème à travers une description de la situation par une recension des écrits sur la question, de son contexte le plus large à son état actuel. Suite à cette mise en contexte, nous nous attacherons à vous indiquer les diverses interrogations vers lesquelles cet exercice de problématisation nous conduit, et d'en dégager un questionnement spécifique auquel il nous faudra répondre. Suite à la formulation de cette question, nous suggérerons une définition des concepts y étant associés, en vue d'introduire notre deuxième niveau d'analyse, le cadre conceptuel.

Le deuxième volet de cet ouvrage concernera, ensuite, essentiellement les apports théoriques nécessaires à la compréhension de notre objet d'étude. Ainsi, par un survol des théories les plus à même d'expliquer la complexité de cet objet d'étude, nous procéderons à sa circonscription afin qu'il nous soit possible, pour le reste de cette recherche, de ne recourir qu'à cet éventail théorique pour répondre à notre préoccupation.

Le troisième chapitre, enfin, traitera de la démarche méthodologique que nous adopterons pour la réalisation de cette étude. Il y sera question de notre posture épistémologique, à savoir le paradigme qui dicte cette approche empirique, ainsi que des techniques de collecte de données que nous emploierons, et du traitement auquel nous les soumettrons.

Suite à ce chapitre, nous procéderons à l'exposition des résultats les plus significatifs de notre étude. Résultats qu'il nous faudra par la suite interpréter en vue de suggérer, à travers des théories bien instituées, des pistes d'éléments susceptibles de nous aider à développer une interprétation intéressante, parce qu'enrichissante, de notre phénomène à l'étude.

Chapitre I - La problématique

1. Le temps des incertitudes

De nos jours, force est de constater qu'en matière de développement, les attentes suscitées, au Nord comme au Sud, sont loin d'avoir été comblées. Et malgré les nombreux efforts consentis tant en investissements financiers qu'en terme de contributions humaines, un manque accablant de résultats tangibles est à déplorer.

La croissance que connut jadis l'Occident a été identifiée comme conséquence principale du creusement drastique des inégalités entre Hémisphères Nord et Sud mais également entre classes sociales au sein d'une même société. De situation n'affectant qu'une infime proportion du globe, la pauvreté touche aujourd'hui plus de la moitié des habitants de cette planète¹ et il est triste de constater que les « damnés »² d'autrefois font maintenant place aux « exclus » de l'Occident.

Sur l'échéancier du développement, le Nord a dû légitimement revoir ses priorités dorénavant axées sur le bien-être de ses citoyens. Ainsi, avec cette montée généralisée de la précarité, le présupposé qui voulait —dans les années 1980— que le développement soit un acquis et l'amélioration de la condition sociale des populations constitutive d'un processus continu vers le haut (Castel, 1995), cède le pas à une réalité sociale inquiétante.

¹[Http://www.bp208.ca/contest2002/show.phtml?lang=french&&url=robichaud](http://www.bp208.ca/contest2002/show.phtml?lang=french&&url=robichaud)

² Frantz Fanon, dans « Les Damnés de la Terre »

1.1 Émergence de nouveaux mouvements sociaux

Face à un tableau aussi sombre, une réforme du système économique est alors pensée, précipitée par l'émergence de nouveaux mouvements sociaux dont la résurgence prouve, selon Michel Maffesoli (1988), que les communautés sociales ont dorénavant un ascendant sur les pouvoirs en place, trop souvent en décalage avec les aspirations profondes de ces populations³.

En effet, l'État, autrefois développeur et régulateur du système, voit de plus en plus son rôle s'amoinrir au profit d'une toute puissance économique, incarnée par le phénomène de la mondialisation. Cet affaiblissement du rôle initial des pouvoirs publics incite Maffesoli à dresser le constat d'un échec du politique vis à vis de la communauté et en s'inspirant de Machiavel — qui prônait une prise en compte de la pensée de la « place publique » plutôt que celle du « palais » — il affirme que, dans le contexte actuel, la primauté du point de vue populaire sur celui de l'intelligentsia proclamée est un mal nécessaire.

L'auteur demeure convaincu que ce n'est que par le truchement du point de vue local que peut se dessiner aujourd'hui les contours de la vie en société, et suppose qu'en se déconnectant de la réalité de la masse, les instances de pouvoirs se vident de toute essence originelle, procurant de fait un pouvoir légitime à la notion émergente de « peuple », compris au sens de société civile. Ce concept, avec toute l'énergie qu'il éveille et l'acceptation qu'il évoque, renvoie maintenant à un ensemble de pratiques et de représentations alternatives (Maffesoli, 1998), et le mouvement de l'économie sociale et solidaire en est une vive illustration.

³ Dans « *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes* ». Chap. 3, Paris. Édition la Table Ronde.

1.2 Le concept d'Économie Sociale ou la possible réconciliation du social avec l'économie

Ainsi, parce que selon Maffesoli la prégnance de l'intérêt d'adopter une perspective populiste témoigne du passage d'une « économie généralisée » à une écologie du même type, il nous est facile de comprendre, à travers son analyse, l'impérieux besoin qu'éprouvent les protagonistes d'un nouvel ordre des choses à privilégier un modèle social fondé sur la qualité de vie des individus qui le composent. La tendance est aujourd'hui à une « humanisation de l'économie » (Maréchal, 2000) qui, selon Gendron (2001), se matérialise sous les traits du mouvement alternatif de l'économie sociale et solidaire, dont le but est de jouer un rôle primordial dans le processus de reconfiguration d'un modèle capitaliste que d'aucuns jugent décadent.

Désignée comme un ensemble d'activités économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle manière de vivre et de penser l'économie (Groupe d'Économie Solidaire du Québec (GESQ), 2003), l'économie sociale et solidaire tend aujourd'hui à s'imposer comme un mouvement de résistance qui transforme les activités informelles et populaires en une économie de droit commun (Déclaration de Lima, 1997). Cependant, et bien qu'il fasse de plus en plus l'objet de débats publics, ce concept n'en est pour le moment pas mieux circonscrit, et il n'est pas rare de constater qu'à l'intérieur d'un seul et même mouvement, des objectifs divers soient poursuivis.

Toutefois, et selon Gendron (qui cite Lévesque et Mendell, 1999), il est généralement admis que l'économie sociale renvoie à une série de réalités à la fois empiriques et normatives que l'on peut synthétiser comme suit :

- Elle peut désigner une *approche théorique séculaire* qui pense l'économie comme étant enchâssée dans le social plutôt que comme une sphère autonome.
- Elle peut désigner toute une série de travaux qui constituent un nouveau champ de recherche tentant de comprendre et d'interpréter les pratiques économiques en émergence.
- Elle peut être envisagée comme un élément central d'un modèle de développement où se recomposent les rapports entre État, secteur privé et société civile, à la faveur de modes de régulation inédits
- Elle peut être envisagée comme un ensemble de pratiques économiques spécifiques regroupées sous l'appellation d'entrepreneuriat collectif

C'est cette notion d'entrepreneuriat collectif qui nous intéresse ici. Puisque particulièrement répandue au Québec où, contrairement à la conception française qui renvoie davantage à une réaction de défense visant à réaffirmer une identité menacée dans un contexte d'internationalisation et de libéralisation des échanges (Laville, 1993), on y associe plutôt l'économie sociale à un secteur particulier de l'économie traditionnelle au sein duquel oeuvrent une catégorie particulière d'entreprises et d'organisations (Lévesque, 2004).

Particularité qui réside dans le fait que, selon leurs objectifs de développement, ces organisations se veulent à vocation non marchande ou marchande. A la différence dans ce cas-ci, que leurs retombées financières profitent à la

communauté au sein de laquelle elles s'inscrivent, dans le but avoué de marquer une nette différence vis-à-vis du modèle économique conventionnel⁴.

Même dans ce cas, il est intéressant de souligner qu'au cours de cette recherche, et malgré des tentatives répétées de regroupement des organisations de ce secteur d'activités sous le vocable d'entreprises de l'économie sociale (entreprises d'économie sociale), une définition précise des limites et implications de ce type d'entrepreneuriat — tantôt associé aux principes de l'action communautaire, ou à ceux du modèle coopératif ou encore aux OSBL — reste encore à déterminer.

Néanmoins, dans le cadre de ce mémoire, cette confusion — que l'on attribue volontiers dans le milieu à une rigueur technocratique de la part des gouvernements — sera dissipée pour raisons de clarté. Nous ne retiendrons en effet, en guise de définition, que celle que nous suggère le chantier de l'économie sociale du Québec (CESQ), qui se veut l'organe de gouvernance des entreprises d'économie sociale (entreprises d'économie sociale) au Québec.

⁴ Qui, clame-t-on, exclurait toutes dimensions sociales de ses pratiques

1.3 Les entreprises d'économie sociale au Québec : un choix de gestion... capitaliste

Fondé en avril 1999, le CESQ se veut en effet un organisme de promotion qui conçoit l'économie sociale comme partie intégrante de la structure socio-économique du Québec⁵. Selon la définition qu'il en donne, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants (CÉS, 2001) :

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

Selon ces caractéristiques donc, toute entreprise qui oriente ses objectifs non pas vers une logique de profit mais plus dans une optique solidaire, équitable et responsable, pourrait se réclamer du courant de l'économie sociale.

Cependant, compte tenu du caractère entrepreneurial de ce type d'organisations, il est généralement attendu d'elles qu'elles fournissent des résultats quantifiables, et profitables, au même titre que leurs consœurs du privé. Cette tendance est d'ailleurs confirmée par la littérature consultée, qui démontre que la majorité des

⁵ Site du CÉS, rubrique « mission ».

études consacrées au phénomène de l'économie sociale portent sur une évaluation de leur performance sociale mais surtout économique. Performance qui se gagnera, éventuellement, par une intégration optimale des techniques du marché dans leur mode de fonctionnement. Desnoyers (2003) conclut d'ailleurs son étude par ceci :

(...) Les ONBL, tout comme les entreprises privées, doivent faire face à un environnement dont les exigences se sont accrues. Ainsi, les ONBL doivent être en mesure de démontrer leur niveau réel de performance. (...) Les attentes de l'environnement exigent aussi l'utilisation de pratiques rigoureuses de gestion. Ce qui est sensé améliorer la performance de ces organisations.

1.4 Processus de récupération et perte d'influence

La diversité des objectifs, des activités et des publics concernés est telle, qu'un mode de fonctionnement uniforme serait impensable (...) La nature et l'ampleur de leur action nécessitent le recours à du personnel salarié. Il est donc logique que les responsables visent le professionnalisme : certaines techniques de management et de marketing utilisées dans le secteur marchand peuvent les inspirer.
(Bonnet, Degryse, 1997 :5)

Ainsi, parce qu'il est de nos jours attendu du tiers secteur associatif qu'il s'inspire d'une approche plus professionnelle, plus entrepreneuriale, bien souvent au détriment de sa culture d'origine (Haddad, 2002), les études menées sur le concept d'économie sociale s'orientent, nous le rappelons, davantage vers un modèle de gestion classique des entreprises. Une standardisation qui fait dire à Gouil (1999) qu'au lieu de les dépeindre comme une solution alternative, les entreprises d'économie sociale, trop enclines à adopter le mode professionnel de gestion du secteur privé, devraient être décrites en terme de complément naturel des entreprises classiques, surtout en ce qui a trait à leurs activités d'information, de sensibilisation et de mobilisation de leurs publics. En effet, dans ce domaine précisément, le marketing s'impose comme pratique légitime puisque capable d'harmoniser les besoins du monde extérieur avec les objectifs et les ressources de l'organisation (Youssofzai, 2000).

Décrit comme l'élément déterminant du développement de produits leur permettant de pénétrer rapidement le marché (Décaudin, 1995), le modèle marketing connaît, depuis les années 1950, une ascension fulgurante au sein du champ de la gestion des organisations, essentiellement pour son aptitude à la mobilisation, l'utilisation et le contrôle de l'effort corporatif global dans le but d'aider les consommateurs à résoudre leurs problèmes de façon compatible avec l'amélioration planifiée de la situation au profit de l'entreprise (Couture, 1976). Comme ce concept dit du « marketing économique » présentait l'organisation sous les traits d'une entreprise à la recherche d'un équilibre entre la satisfaction des besoins de sa clientèle et son souci de rentabilité, il sera actualisé dans le courant des années 1970, pour donner naissance au « marketing générique » qui représente maintenant l'étendue du marketing comme domaine d'application à l'organisation sociale, et dont l'objectif est d'essayer de produire la réponse désirée en créant et offrant des valeurs à un marché, qu'elle soit économique ou sociale (Couture, 1976). Lindon (1991) énonce alors d'emblée que l'objectif de la communication marketing étant, pour une organisation, de viser à transmettre des messages à ses publics en vue de modifier leurs comportements mentaux (motivations, connaissances, images, attitudes) et, par voie de conséquence, leurs comportements effectifs, les techniques du marketing sont par conséquent tout indiquées puisque plus à même de garantir aux protagonistes des entreprises d'économie sociale au Québec, une adhésion massive de leurs publics.

Ce survol vise à expliquer pourquoi l'essentiel des stratégies de communication au sein des entreprises d'économie sociale au Québec est, à l'heure actuelle, orienté vers une utilisation systématique de techniques Marketing. Mais cette soumission aux règles du marché pousse certains auteurs à affirmer que cette application normative du modèle marchand ne prédispose pas à une dénaturation du potentiel, à l'origine contestataire, des entreprises d'économie sociale.

Dispersées, les différentes structures de l'économie sociale ont également subi l'influence du modèle dominant. Leur propre poids économique n'a pas véritablement décliné, mais leurs messages ont perdu de leur force ou de leur originalité (Gouil, 1999 : 53)

Gouil affirme ici sans détours que les entreprises d'économie sociale, par ce phénomène de récupération des techniques promotionnelles conçues pour les besoins du marché, s'exposent à un risque de banalisation et de perte d'influence au sein de la société. Tendence que Marcuse (1963) associe à la capacité d'annexion de la critique qu'exerce généralement le courant capitaliste sur les courants d'opposition.

Dans la société industrielle qui pratique une politique d'intégration croissante, (les) concepts négatifs oppositionnels sont en train de perdre leur contenu critique pour devenir des termes descriptifs, décevants, opérationnels. (Marcuse, 1963)

De l'avis de cet auteur, parce que le courant économique dominant aurait le pouvoir de soumettre les individus qui le composent au moyen de politiques d'intégration visant à endiguer le changement social, l'auteur rappelle qu'historiquement, les courants alternatifs se sont toujours réclamés d'un mouvement de contestations, avant d'être récupérés par le système capitaliste qui, sans toutefois les dénaturer, leur donnera une nouvelle orientation.

Enjolras (2002) énonce dans la même veine que l'une des caractéristiques de la modernité est la tendance à l'extension de la sphère marchande pour la production et la distribution de biens et services, qui jusqu'alors étaient produits et distribués par des moyens non marchands. Il est, de ce point de vue, inquiétant que l'adoption des règles de fonctionnement du marché à l'instar des techniques du Marketing, ne soit pas mieux contenue, sous peine de nuire à la construction d'une identité distincte de celle du secteur privé.

Cette appréhension fait l'objet du livre d'Éric Dacheux (1998) qui y déclare que, parce que descendant et ne prenant en compte qu'une infime partie du contexte social, l'emploi d'outils marketing engendre, au sein des mouvements sociaux, des problèmes d'identité.

Le marketing emploie une méthodologie inadaptée privilégiant une seule et même approche pour différents types d'organisations, et dont les méthodes, schémas et conseils sont inopérants au sein d'une organisation aux rationalités différentes. (Dacheux, 1998)

Ce malaise, bien que dénoncé par un courant de pensée européen marque pourtant le quotidien des entreprises de l'économie sociale au Québec et ce notamment au sein du mouvement du commerce équitable, que nous citons ici à titre indicatif.

1.4.1. Le cas du Commerce équitable

Ainsi, perçu comme un ensemble de pratiques socio-économiques alternatives au commerce international conventionnel, le commerce équitable a, selon les mêmes principes que l'économie sociale, pour ambition de dénoncer les pratiques du système commercial traditionnel et tend à « affirmer qu'une autre rationalité économique est valable et que des règles, différentes de celles du marché conventionnel, peuvent se fonder sur des valeurs éthiques de manière viable et durable» (Buccolo, 2000).

Tonino Perna (2001) nous explique que la démarche de ce mouvement est fondée sur quelques principes de bases qui vont du rapport direct entre consommateurs du Nord et producteurs associés du Sud, à l'information du consommateur occidental sur la provenance des produits issus de cet échange⁶. D'un point de vue ontologique, cette pratique alternative aurait deux impératifs (Johnson, 2003) :

⁶ Entre autres principes, celui de l'établissement d'un prix juste et stable pour les producteurs, ainsi que le processus de certification des produits équitables sont des plus pertinents mais, ne faisant pas l'objet de notre essai, nous ne les aborderons pas.

- l'amélioration des conditions de vie des petits producteurs du Sud (marginalisés par leur manque de moyens et d'expériences) en créant des débouchés pour commercialiser leurs produits auprès des consommateurs du Nord et permettre à ces producteurs de prendre en charge eux-mêmes leur développement,
- et le développement d'un réseau de consommateurs responsables en sensibilisant l'opinion publique au déséquilibre des échanges internationaux et en entreprenant des actions auprès des décideurs économiques et politiques

A ce propos, lors du Forum Social Mondial de Porto Alegre en 2003, ces deux objectifs firent l'objet d'un chantier de réflexion visant à permettre l'élaboration de stratégies de développement pour le commerce équitable, par le biais notamment de :

L'information et l'éducation des consommateurs est un autre objectif stratégique du commerce équitable [...] Pour être crédible, il est nécessaire d'encourager le respect des critères du commerce équitable par tous les acteurs de la chaîne économique, sans oublier les distributeurs, et garantir une information la plus complète possible sur l'origine et le contenu social et environnemental des produits du commerce équitable. (Johnson, 2003)

Et à l'issue de ces chantiers, trois écoles de pensée, aux rationalités bien évidemment différentes, firent leur apparition.

1. La première école, symbolisée par le label européen Max Havelaar, met « l'accent sur l'accroissement des parts de marché du commerce équitable. En vue d'atteindre les deux objectifs précédemment cités, les protagonistes ne craignent pas ici les alliances avec des organisations issues des circuits de commercialisation traditionnels dans la mesure où celles-ci pourraient

permettre une augmentation du volume des ventes de produits équitables. »⁷

« Favoriser le développement des petits producteurs du Sud tout en offrant une meilleure accessibilité de ces produits aux clients du Nord » serait leur leitmotiv.

2. Une deuxième conception du commerce équitable s'inscrit d'emblée dans une dynamique de transformation où le commerce équitable est pressenti comme un outil au « potentiel réformateur qui dépasserait le cadre strict de la logique commerciale et de la segmentation du marché pour tirer parti de la dynamique sociopolitique des sociétés modernes avancées ». ⁸
3. Le troisième axe lui met davantage l'accent sur la contestation de la structure inégalitaire du commerce international et fait du commerce équitable un modèle d'échanges fondé sur des principes de justice, non plus réformateur, mais alternatif. ⁹

1.4.2 *Singularité québécoise*

Parce qu'il existe, au sein du mouvement du commerce équitable, deux logiques inconciliables — la première mettant l'accent sur un accroissement des parts de marché des produits équitables par le biais d'alliances avec les circuits traditionnels de distribution, et la seconde qui met davantage d'emphase sur la contestation de la structure inégalitaire du commerce international — il est à craindre que le paradoxe résultant de la tentative d'harmonisation de ces deux tendances ne précipite les entreprises alternatives concernées dans un malaise éthique.

⁷ Corinne Gendron, in « Le commerce équitable » à Porto Alegre, Chaire Économie et Humanisme, bulletin d'information de février 2003.

⁸ Ibid.

⁹ Idem.

Ce faisant et aussi parce que les acteurs québécois, non au fait des recommandations européennes, tentent de faire coexister logique mercantile et logique militante, nous assistons aujourd'hui au sein de ce mouvement à :

- la création de réseaux de distribution destinés exclusivement à l'usage des acteurs du commerce équitable et de l'économie sociale — acte visant à marquer ainsi une farouche opposition à l'introduction de produits équitables au sein de circuits de commercialisation traditionnels conformément au principe de contestation de la structure inégalitaire du système conventionnel.
- avec néanmoins, en termes de sensibilisation et d'éducation du public, un recours systématique aux outils ayant fait leurs preuves en termes de stratégies de diffusion, à l'instar des techniques que prône le modèle marketing.

Or, la dimension communicationnelle de ces actions révèle, selon les préceptes de Dacheux (1998), un paradoxe dont le message serait le suivant :

« Nous croyons en notre potentiel de transformation du courant capitaliste. Mais pour y parvenir, il nous est nécessaire d'avoir recours aux stratégies communicationnelles qui le renforcent ... »

D'où la question aujourd'hui de savoir jusqu'à quel point une coopérative ou une association d'économie sociale peut-elle retenir une stratégie d'imitation, sans se dénaturer ? (Malo, 2001).

1.5 *Objet de recherche*

Face à cela, il nous apparaît nécessaire de documenter la réalité des acteurs des entreprises d'économie sociale au Québec, qui tentent de se forger une identité en accord avec leurs valeurs, mais à l'aide de techniques que d'aucuns jugent contestables. Nous avons vu que, selon un point de vue « puriste », il semble que l'application machinale des techniques propres au mercantilisme, loin de procurer aux acteurs de l'entreprise d'économie sociale la renommée et le rayonnement social auxquels ils aspirent, précipite ces organisations vers une dénaturation de leurs idéaux. De fait, la question que soulève Malo (2001), à savoir jusqu'à quel point une entreprise d'économie sociale pourrait-elle s'inspirer des stratégies— en l'occurrence ici de communication marketing — dites capitalistes sans pour autant

perdre de vue ses principes idéologiques, est d'autant plus pertinente qu'elle évoque la nécessité pour les acteurs de ce secteur d'activités de chercher à déterminer **comment procéder à l'utilisation des techniques de communication marketing tout en gardant une posture solidaire et collective ?**

Cette question spécifique qui animera l'essentiel de cette recherche, nous indique par ailleurs qu'il faut se livrer à l'analyse d'une telle situation afin de comprendre les effets des techniques marketing sur le processus identitaire des entreprises du tiers secteur associatif. Et par la même d'espérer répondre à la sous question-suivante :

Comment les **contradictions** résultant de la tentative d'harmonisation entre les objectifs de rayonnement commercial et ceux de solidarité sociale sont-elles vécues par les acteurs responsables de la mise en place des **stratégies de communication marketing** des entreprises d'économie sociale au Québec ?

Aussi procéderons-nous maintenant à la définition de nos principaux concepts, à savoir ceux : de paradoxe, de stratégies de communication marketing et enfin de processus identitaire.

1.5.1 Définition des concepts

Paradoxe : ce concept renvoie en règle générale à toute « affirmation ou observation contraire à l'opinion commune ou à la vraisemblance »¹⁰. Concernant notre discipline d'étude, il est généralement associé à 3 grands types : logique, sémantique et pragmatique.

Quand on doit affronter un paradoxe dont le sens général est qu'on ne peut ni obéir ni désobéir, quand on ne peut ni adopter une stratégie de compromis ni « fractionner » le paradoxe et le faire assumer par d'autres, on est condamné à entrer dans une suite sans fin d'oscillations entre un choix et le choix contraire (Barel, 1979 : 254)

¹⁰ Grand dictionnaire terminologique. Source : http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp

De l'avis d'Attallah (1994), le paradoxe pragmatique, celui qui nous intéresse ici, qui se concentre non pas sur la contradiction mais sur l'effet qu'elle produit, à travers son effet du *double-bind*, se caractérise par une situation de « complémentarité » où fait foi une impossibilité de « métacommuniquer ». Cette situation implique en effet que :

- au moins deux personnes sont engagées dans une situation d'importance vitale du point de vue physique ou psychologique (ici l'idéologie...marchande versus militante).
- dans ce contexte vital survient un message paradoxal.
- le récepteur du message ne peut sortir du cadre de la relation et ne peut y réagir adéquatement (la professionnalisation du secteur associatif tend à être présentée comme un pré requis dans le milieu organisationnel).
- les personnes prises dans cette situation en viennent à la trouver normale et à mener leurs vies (actions) en fonction d'elle.
- le comportement paradoxal induit par la double contrainte tend à perpétuer la situation.

Stratégies de communication marketing : désigne ici tout élément du mix communicationnel¹¹ qui sert explicitement à la construction de l'identité de l'organisation. Ainsi, mises à part les techniques de nature commerciale, à caractère juridique ou de nature plus fonctionnelle, la technique des relations publiques, selon l'avis de nombreux auteurs, serait celle qui regrouperait les communications conçues par l'entreprise, afin de favoriser un dialogue avec ses différents publics. Et, parce que Décaudin (1995) affirme que l'objectif de cette technique est de créer une relation de compréhension et de confiance favorisant l'image de l'entreprise, nous essayerons, à travers la pratique qu'en font les responsables de communication des entreprises d'économie sociale au Québec, de déterminer l'importance qu'elle revêt au sein de ces organisations.

¹¹ Ou encore appelé Mix Marketing

Processus identitaire : Étant admis que les entreprises d'économie sociale, comme nouvel acteur au sein de la société québécoise, cherchent à se forger une identité et un positionnement qui leur est propre, il nous intéresse d'analyser ce phénomène compte tenu du fait que selon Pierre Tap, ce processus d'identification sera largement influencé par l'entourage (en l'occurrence ici le contexte capitaliste) et qu'il serait alors à craindre que ces organisations contestataires ne se fassent avaler par le courant dominant.

L'identification en tant que processus serait un ensemble de mouvements latents favorisant l'apprentissage de multiples comportements et la structuration de multiples motivations. Elle interviendrait dans le rapport que le sujet entretient avec l'entourage, avec l'environnement et avec lui même, et en relation avec de multiples pressions psychologiques ou sociales qui conduiraient le sujet à désirer ressembler à un ou plusieurs modèles. Selon les théories considérées, le processus identificatoire serait plus ou moins conscient et interviendrait ou non, directement ou indirectement, sur les conduites concrètes, sur les comportements réels du sujet. Celui-ci peut être perçu comme l'acteur de ses propres identifications ou comme assujetti, aliéné dans le processus identificatoire. (Tap, 1988 : 104)

L'identification réfère par ailleurs selon le dictionnaire fondamental de la psychologie (Larousse, 2002) à tout processus qui génère et développe « une reconnaissance perceptive ou cognitive, d'un objet ou d'un évènement, soit comme un exemplaire d'une catégorie connue (identité catégorielle), soit comme une personne ou un objet familiers (identité individuelle), soit comme la représentation, totalement superposable, congruente, d'un autre objet, présent ou vu précédemment (identité logique) ».

Dans le cadre de la construction d'une identité individuelle, il est question pour un objet aux caractéristiques « uniques » qu'il conserve toute sa vie son individualité, et ce malgré d'éventuelles modifications saisonnières ou récurrentes. Ainsi, l'identité sociale constitue « la partie de la représentation que l'individu se fait de lui (identité personnelle) qui est liée aux rôles et aux statuts sociaux des groupes ou catégories auxquels il appartient. » (Larousse, 2002). Cette définition, largement influencée par les courants de pensée de l'interactionnisme symbolique

et de la psychanalyse culturaliste, nous intéresse dans la mesure où, selon Mead (1934) les interactions sociales sont génératrices de l'individualité. L'individu se constitue en tant qu'être d'une part en intégrant les rôles sociaux et les valeurs de son groupe (le moi), et d'autre part en y réagissant (le je). (Le dictionnaire fondamental de la psychologie Larousse, 2002.)

Par l'analyse de ces trois dimensions, nous espérons, à la fin de ce mémoire, être en mesure de nous prononcer davantage sur la réalité québécoise de ce mouvement, à travers ses pratiques communicationnelles.

1.6. Intérêt et pertinence de la recherche

Il nous intéresse ainsi de documenter le vécu des responsables de communications des entreprises d'économie sociale au Québec aux prises avec un dilemme de taille, la tentative de conciliation de leurs idéaux humanistes avec une logique contraire que leur impose leur cadre de référence. Il nous importe ainsi de rendre le particularisme de la dynamique de transformation sociale de ces nouveaux acteurs sociaux accessible à un plus large auditoire. Ainsi, cette recherche exploratoire qui vise à la compréhension du vécu de ces acteurs sociaux, se réclame du paradigme interprétatif et suit une démarche inductive puisque nous comptons nous inspirer d'un fait particulier observé au sein d'un réseau d'entreprises d'économie sociale dont le siège social est à Montréal, mais qui s'étend à quelques autres régions de la province, et espérer pouvoir en tirer des résultats généralisables.

La pertinence de notre objet, sur le plan académique s'explique par le fait qu'il nous intéresse de susciter au sein de la communauté de chercheurs en communication organisationnelle un intérêt, sans cesse renouvelé, pour les activités de communications entreprises par ce tiers secteur, dans un environnement hostile. Cette analyse de la problématique de l'incohérence —ou dysfonction— entourant l'usage systématique de pratiques de communication dites marchandes au sein d'organisations aux priorités sociales, se veut une

prémisse. En effet, parce que Erickson (cité par Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1990) remarque chez les chercheurs, « un manque d'intérêt pour les problématiques centrées sur l'action et ses significations pour les acteurs », notre ambition sera de fournir une base préliminaire d'analyse, à même de renseigner sur les pratiques de ce secteur d'activités et des défis qui y sont associés.

Nous avons par ailleurs l'ambition que cette recherche traduise une pertinence sociale puisque relatant le point de vue interne des entreprises d'économie sociale de la province. Il nous plaira ainsi que cette recherche permette la conscientisation des protagonistes de ces organisations face à la nécessité de procéder à une analyse préliminaire de leurs stratégies de communication, compte tenu de la complexité dans laquelle ils évoluent.

Suite à cette introduction, nous aborderons maintenant le pôle théorique de notre recherche, élément central de cette étude (Mace, 1988) dans lequel nous exposerons les théories que nous jugeons capables de décrire le dilemme des acteurs évoluant dans ces organisations.

Nous nous sommes attelée, tout au long de cette première étape de problématisation, à définir les contours de cette recherche qui a pour ambition de chercher à déterminer si les théories européennes— que nous ont révélé notre revue de littérature— et qui condamnent la professionnalisation du secteur associatif, ont leur raison d'être au Québec.

Cette préoccupation, nous pensons la décortiquer à l'aide d'auteurs et de théories traitant l'importance du développement du processus identitaire chez un sujet, mais également de l'influence du cadre de référence, du contexte d'émergence, sur ce même développement identitaire. L'idéologie sociale a certes la légitimité de construire sa propre réalité, mais certaines théories stipulent cependant que, pour être compréhensible de tous, ce réel devra s'inscrire dans un cadre plus large, plus global... même s'il lui est contraire et peut-être nuisible.

Aussi aborderons-nous dans le prochain chapitre dédié à notre cadre conceptuel, certains auteurs dont les courants théoriques, socioconstructivistes et systémiques, étofferont notre analyse.

Chapitre II – Cadre conceptuel

Dans ce chapitre nous établirons les bases d'un corpus théorique caractérisé par son hétérogénéité. Les différentes approches théoriques ici répertoriées, et davantage le choix de leurs auteurs respectifs, nous ont été dictés par le souci de produire un condensé le plus exhaustif possible de toutes approches théoriques à même de nous aider à mieux situer notre problème de recherche en vue d'y répondre. Les auteurs de cadre conceptuel ont été choisis pour la qualité de leurs écrits et apports théoriques, la mixité de leur provenance (école européenne, américaine...) et la fluidité de leurs propos.

2. L'instinct de survie

Parmi les quatre écoles que compte le paradigme fonctionnaliste, il en est une que nous pensons être la plus à même de traduire la complexité de notre objet d'étude, celle de l'école systémique. Étant admis, dans cette école de pensée que les organisations sont considérées comme des systèmes caractérisés par un besoin fondamental, celui de survie (Seguin-Bernard et Chanlat, 1983), il est ici facile d'expliquer le recours, par les acteurs des entreprises d'économie sociale au Québec, aux techniques marketing, confirmées par la rentabilité de leurs actions. Par ailleurs, et contrairement aux autres écoles du courant fonctionnaliste, l'approche systémique incluant davantage une dimension d'interdépendance entre le système en question et son environnement, cet engouement pour les techniques du Marketing est alors légitimé par le fait, comme le mentionnent Seguin-Bernard et Chanlat (1983), que toutes les organisations sont en relation avec un environnement donné et donc susceptibles d'être influencées par ce dernier.

Winkin le confirme également lorsqu'il énonce, à travers le modèle de l'orchestre que les bases d'une saine communication pourraient être atteintes si chaque sujet communicant (musicien) respectait les règles et normes de fonctionnement lui préexistant (la mesure) afin de s'y harmoniser et d'éviter les fautes d'accord (!). Bognoux (1998) l'exprime autrement lorsqu'il stipule « qu'entrer dans l'orchestre, c'est jouer le jeu d'un certain code, s'inscrire dans une relation compatible avec les canaux, les réseaux disponibles. Or ce réseau par

définition nous précède, mais il y est toujours suggéré la même idée d'influence et de domination de l'environnement sur les systèmes qui le composent. Ainsi, à la lecture de ces auteurs, la perspective systémique nous semble la plus apte à expliquer l'importance de l'environnement sur les actions entreprises par les organisations constituantes. Leur contexte d'émergence prédétermine en effet leurs actions selon le postulat, aujourd'hui largement répandu, que l'on ne peut prétendre communiquer si l'on dissonne, ou si notre musique s'harmonise mal avec les partitions des autres (Bougnoux, 1998).

2.1 De la nécessité de s'intégrer

Le processus d'intégration implique le plus souvent la nécessité pour le « groupe entrant » de manifester son aptitude à s'approprier les objectifs propres au groupe d'accueil et son désir à les promouvoir. Être intégré, c'est accepter les règles du jeu et se montrer prêt à s'adapter aux modalités de fonctionnement et aux exigences de l'organisation qui vous accueille. L'adaptation est souvent perçue sur le mode unilatéral du rite d'initiation : le groupe candidat doit s'accommoder au groupe d'accueil (Tap, 1988 :12)

Considéré, à partir des années 60, comme une des grilles analytiques les plus prisées pour l'analyse des organisations formelles, la théorie générale des systèmes a été introduite par Ludwig Von Bertalanffy en 1947. Selon cet auteur, un système serait « un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que, si l'un est modifié, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé » (L. Von Bertalanffy, cité par Bernoux, 1985). Cette théorie faisant référence à l'organisation comme à un ensemble d'éléments en interactions dans la poursuite d'une ou de plusieurs finalités spécifiques (Malarewicz, 2002), il est alors possible d'avancer que toute collection d'entités en interaction des sous-systèmes tel que chacun des sous-systèmes est différent du grand système (qui est l'organisation) et d'un autre système —l'environnement— (Laramée et Vallée, 2002) peut-être désignée sous l'appellation de système dont la caractéristique principale réside dans l'interdépendance de ses composantes.

Une première façon de considérer l'organisation comme un système consiste à la définir comme un ensemble de parties reliées les unes aux autres et en interaction les unes avec les autres. Cette définition met en évidence les relations dynamiques qui existent entre les composantes internes de toute organisation. Elle doit cependant être complétée par une seconde définition qui considère les relations dynamiques de transaction et d'échange qui existent entre l'organisation et son environnement. On définit alors l'organisation comme un système qui importe certains éléments de son environnement, les transforme, les exporte vers l'environnement. Désormais l'organisation ne peut plus être considérée comme un système fermé, mais doit être analysée en tant que système ouvert. Toutes les organisations sont en relation avec un environnement donné et sont donc susceptibles d'être influencées par ce dernier» (Seguin- Bernard et Chanlat, 1983)

Par cet énoncé, Seguin-Bernard et Chanlat synthétisent le fonctionnement d'un système dit vivant pour lequel Katz et Kahn (1971, cité par Seguin Bernard et Chanlat, 1983) identifient neuf caractéristiques :

- 1 - L'importation d'énergie de l'environnement (*inputs*).
- 2 - La transformation de cette énergie (*throughputs*).
- 3 - L'exportation de certains produits vers l'environnement (*outputs*).
- 4 - Le caractère cyclique du modèle d'échange d'énergie.
- 5 - L'acquisition d'une entropie négative impliquant que l'organisation peut emmagasiner de l'énergie et, dès lors, ne pas s'orienter inexorablement vers la désorganisation et la mort.
- 6 - L'existence d'un input d'information, sous la forme d'une rétroaction négative, et qui permet à ce système de corriger ses erreurs.
- 7 - L'existence d'un état stable et de processus homéostatiques dynamiques.
- 8 - Un processus de différenciation fonctionnelle.
- 9 - Le principe d'équifinalité selon lequel un système peut atteindre le même résultat en partant de conditions initiales différentes et par une variété de moyens.

Aussi, et toujours de l'avis de ces auteurs, parce qu'il est admis qu'une organisation formelle est un système ouvert, cette organisation, en plus d'être engagée dans un processus d'échanges avec les divers éléments de son environnement, elle assurera, par l'intermédiaire de ces échanges essentiels, la viabilité du système, sa capacité à se reproduire et à se transformer. (Englewood Cliffs, 1967, cité par Seguin-Bernard et Chanlat, 1983), Malarewicz (2002) estime pertinent de retenir trois des neuf qualités précitées :

- Etre ouvert sur son environnement.
- Se dévouer à la recherche d'un certain équilibre (homéostasie).
- Répondre au principe d'équifinalité.

En effet, des auteurs comme Malarewicz (2002), Laramée et Vallée (2002) pensent nécessaire de souligner que l'objectif principal de tout système étant de survivre, il se doit d'être en interaction avec les autres systèmes qui composent son contexte général, par des activités de réception (*inputs*) et de productions (d'*outputs*), mais en cherchant également à gagner son équilibre (stabilité) par la prise en considération du caractère changeant de ses « éléments constitutants »¹². Ainsi, en se formant « à partir et autour de règles »¹³ de fonctionnement capables de lui permettre de parer aux divers changements que lui impose son environnement, Malarewicz annonce alors que la recherche d'un point d'équilibre (homéostasie) pour l'organisation impliquera que toute fluctuation autour de celui-ci sera amortie « par des rétroactions positives ou négatives qui amplifieront ou diminueront les divergences ou convergences possibles »¹⁴.

Autrement dit, parce qu'une organisation formelle évolue au sein d'un environnement fluctuant, ce système vivant devra se doter de fonctionnalités capables de lui permettre un réajustement, sur une base constante, et ce, même dans le cas où l'une de ses composantes internes se trouve elle-même en situation de changement. Il est ici clair que, selon cette approche, les organisations se

¹² Laramée A, Vallée B, 1991 dans La recherche en communication : éléments de méthodologie, Sillery : Presses de l'Université du Québec; Sainte-Foy, Québec : Télé-Université

¹³ Malarewicz J A, 2002 dans Systémique et Entreprise, p.21

trouvant en situation d'interdépendance, entretenue par le contexte général, doivent, pour perdurer, se doter de mécanismes assez souples pour leur permettre de conserver un point d'équilibre vital. Dans le cas des entreprises d'économie sociale, et selon cette perspective théorique, ces organisations ne peuvent déroger à la règle de l'interdépendance, ce qui « légitimise » leur conformisme aux principes marketing.

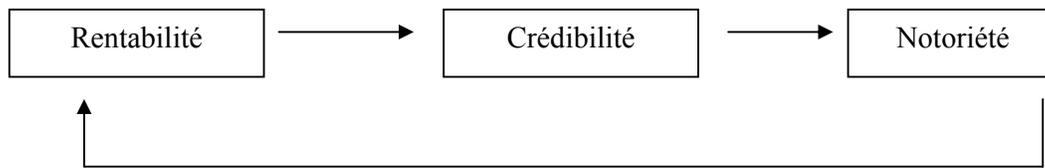
2.1.1. Conditions d'adaptation

Pour survivre, il faut savoir s'adapter. Et dans le cas du tiers secteur associatif, cette étape passe généralement par une connaissance de son milieu et des valeurs qui y prédominent. Benazet, Carles, Igalens, Peyre, (1999) estiment en effet que les règles de base du fonctionnement interne des associations n'ont pas été conçues pour en optimiser la gestion, à la différence des entreprises qui sont guidées par la recherche du profit et qui opèrent sur des marchés. Ils ajoutent toutefois que, de nos jours, les entreprises sociales sont obligées d'être efficaces pour retrouver des marges de manœuvre ou pour survivre. S'inspirer du secteur marchand pour améliorer les performances, est une solution.

Les contraintes et la complexité de l'environnement de l'entreprise sociale nécessitent qu'une lecture puisse en être faite afin de dégager des marges de manœuvre et placer l'entreprise sociale dans une position telle qu'elle puisse durablement réaliser une performance jugée satisfaisante par les dirigeants de l'association gestionnaire, les commanditaires des prestations et les bénéficiaires. (Benazet, Carles, Igalens, Peyre, 1999 : 40)

Il est dès lors attendu, dans un contexte économique mouvant, que ce nouveau type d'entrepreneurship cherche à se doter d'une marge de manoeuvre plus axée sur l'efficacité et la performance de ses activités, souvent mesurables en terme de rentabilité, de crédibilité et ultimement, de notoriété.

¹⁴ Idem



Cette représentation triviale, qui fait fi d'impondérables capables d'influer sur chacune de ces trois valeurs, est celle qui a longtemps prévalu dans le système capitaliste au sein duquel l'utilité d'une entreprise n'est perçue qu'à travers le rôle économique qu'elle y arbore, et qui anime maintenant les protagonistes des entreprises d'économie sociale en quête d'un « positionnement », d'une identité bien à elles. Au début de la décennie 90, Hoang et Cusson (1991) jugent nécessaire, pour une entreprise à vocation sociale, d'user de cette fonction marketing selon laquelle le positionnement d'un organisme c'est de chercher à laisser une trace « planifiée » dans l'esprit des prospects. Aussi, parce que pour eux nous évoluons actuellement dans une « société sémiotique » dans laquelle tous les produits et services que nous consommons ont une valeur symbolique parfois plus importante que leur valeur « technique » ou utile (Hoang, Cusson, 1991), ces auteurs s'appuient sur les travaux de Ries et Trout (1987) pour conclure que le positionnement est la fonction marketing qui permet aux organisations sociales de maximiser leur notoriété, en se forgeant une image qui accentuera notre différence :

Ce qui compte c'est d'être différent. Si un individu ne voit pas de différence entre votre organisme et les autres (...), il ne vous accordera pas un traitement spécial. Vous devez donc faire en sorte que la stratégie de marketing que vous développerez vous permette de prendre une position où vous serez seul. (Hoang, Cusson, 1991 :127)

Il importe à ce stade-ci de rappeler que selon le principe d'équifinalité soulevé dans notre approche systémique, il soit possible de permettre aux organisations de développer leur propre caractère, de vivre leur propre autonomie et ce, malgré une dépendance à un système aux valeurs contraires. Malarewicz affirme en effet que selon un principe d'autonomie du système, les organisations peuvent atteindre le même état final en partant d'états initiaux différents et en suivant des chemins

différents¹⁵. Ce qui implique que, malgré le souci d'interdépendance tantôt soulevé, la théorie générale des systèmes permet à chaque organisation de développer sa propre identité (liberté).

« L'autonomie et la dépendance sont donc les deux faces d'un même processus. Autrement dit, un processus constant d'interaction relie ces extrêmes apparents. Cette dynamique du Yin et du Yang, est fondamentale dans l'approche systémique. Tout système voit sa liberté garantie par la contrainte, mais la contrainte ne suffit pas à assurer la liberté. » (Malarewicz, 2002)

Tentons maintenant de cerner les tenants et aboutissants d'un tel processus d'autonomisation, compris ici en terme d'identité.

2.2 Construction identitaire et relations avec le milieu

Le sujet « épouse les façons de faire de son entourage pour y opposer ensuite son propre moi, prenant conscience de lui-même à travers autrui ». (Wallon, 1942, cité par Tap, 1988)

Cette affirmation demeure une parfaite illustration du paradoxe de l'être humain. Il nous est souvent impossible de nous « épanouir » sans un préalable modelage à l'image de notre cadre de référence (familial ou socioculturel), mais de celui-ci il nous dérange de nous distancer afin d'étendre, à notre tour, notre propre particularité. Les entreprises sociales sont loin d'en être l'exception. Même si, comme l'affirme Pierre Tap (1988), l'action sociale est souvent considérée comme l'affaire de professionnels des « affaires sociales » et de la « solidarité nationale » et dont l'objectif vise généralement une transformation sociale, nous avons vu plus haut qu'il n'en demeure pas moins que pour parvenir à imprégner la société de leurs valeurs, ils doivent d'abord s'assurer d'en être reconnus, de jouir d'une certaine « visibilité », généralement acquise au cours d'un processus d'identification comme en atteste le tableau 1.

¹⁵ Laramée A, Vallée B, 1991 dans La recherche en communication : éléments de méthodologie, Sillery : Presses de l'Université du Québec; Sainte-Foy, Québec : Télé-Université , p.301

Tableau 1. Phases de l'identité et modalités identificatoires

Source : P. Tap (1988 : 152)

	Modalités de l'identification	Modèles	Valeurs	Types d'angoisse
1. Identité dans l'autre	<i>Dépendance</i>	<i>Autre Protecteur</i>	Sécurité Assurance Confiance	Abandon Séparation
2. Identité Contre l'autre	<i>Agressivité</i>	<i>Autre Frustrateur Interdicteur Punisseur</i>	Autonomie Affirmation de soi par la négation et le refus	Intégrité Agression Impuissance devant autrui
3. Identité Par le Faire	<i>Maîtrise Action</i>	<i>Autre Constructeur Interlocuteur</i>	Création Réussite Maîtrise des situations	Impuissance dans l'action en général
4. Identité par le dédoublement	<i>Double, miroir</i>	<i>Autre comme alter ego</i>	Ressemblance (similitude) Fraternisation narcissique	Etrangeté Nouveauté Morcellement
5. Identité par le « Nous », l'adhésion	<i>Catégories</i>	<i>Autre généralisé : les « pairs »</i>	Appartenance Solidarité Egalité et Différenciation	Rejet Déviance Non-reconnaissance
6. Identité par le devenir	<i>Projet</i>	<i>Idéal du moi Idéal d'homme Idéal de société</i>	Changement Dépassement Unicité Perfection Action militante	Incomplétude Mort

L'identification est un processus par lequel le sujet assimile un aspect, une propriété, un attribut de l'autre et se transforme, totalement ou partiellement sur le modèle de celui-ci. La personnalité se constitue et se différencie par une série d'identifications. (Laplanche et Pontalis, 1968, cités par Tap, 1988)

Toujours selon Tap (1988), l'identification en tant que processus serait un ensemble de mouvements latents favorisant l'apprentissage de multiples comportements et la structuration de multiples motivations. L'auteur ajoute que ce processus interviendrait dans le rapport que le sujet entretient avec son entourage, son environnement et avec lui-même, et en relation avec de nombreuses pressions psychologiques ou sociales qui conduiraient le sujet à désirer ressembler à un ou plusieurs modèles. Nous établissons tantôt que selon un souci de rentabilisation de ses activités, une entreprise sociale aurait tendance à s'outiller à même les techniques du courant dominant. Parallèlement, Tap identifie 3 caractéristiques d'un modèle susceptible de motiver un processus d'identification chez autrui :

- Lorsque le modèle est perçu comme susceptible de fournir la réponse correcte il acquiert une forte crédibilité, il apparaît comme compétent et digne de confiance. Le sujet apprend, retient et intègre (internalise) les arguments du modèle à son propre système de croyances et de valeurs.
- Lorsque le modèle est perçu comme attirant, affectueux, le sujet désire établir une relation gratifiante avec lui. Il aura tendance à s'identifier à lui, à agir comme lui. Ce processus implique similarité, familiarité et affection entre le sujet et son modèle. La similarité idéologique peut amener à la familiarité et celle-ci à l'affection, Inversement l'affection peut entraîner la familiarité et la recherche de similarité idéologique.
- Dans la mesure où le modèle possède un pouvoir sur les moyens dont le sujet a besoin pour atteindre les buts visés, celui-ci tend à adopter publiquement les comportements ou arguments de celui-là, sans que cette adoption signifie un quelconque engagement interne. La soumission qui en résulte peut aller à l'encontre de ses propres attitudes implicites et provoquer une dissonance entre le niveau manifeste et le niveau latent.

Cette dernière affirmation, nous laisse alors penser que les entreprises d'économie sociale québécoise pourraient tomber dans ce cas de figure, ce qui induit qu'il faille, pour les sujets concernés, redoubler de vigilance, dans le choix des techniques servant la construction de leur image, afin d'éviter que le niveau manifeste (le contenu) et le niveau latent (l'ordre) de leur communication ne se contredisent. Car selon les concepts de « relation symétrique » et de « relation complémentaire » de Gregory Bateson, Isabelle Orgogozo (1988) sous-tend¹⁶ qu'il serait possible que ces deux modalités engendrent des répercussions positives ou négatives sur les activités des sujets, relations qu'elle schématise comme suit :

- la relation complémentaire dans laquelle l'autre est celui qui peut me combler ou me frustrer,
- la relation symétrique dans laquelle l'autre est le modèle que je veux imiter ou surpasser, voire détruire.

¹⁶ Soit, un type de communication entre deux sujets actants

Tableau 2. Les relations

Source: Orgogozo (1988 : 33)

SYMÉTRIQUES		COMPLÉMENTAIRES	
Positives	Négatives	Positives	Négatives
Respect mutuel	Rivalité	Satisfaction mutuelle	Dépendance
Collaboration Émulation Stimulation	Guerre	Relation d'échange Homme-Femme Mère-Enfant Prof-Élève	Relation sadomasochiste
Amitié	Rejet Haine	Évolution adaptée aux changements	Déni Sensation d'aliénation dépersonnalisation Haine meurtrière
J'écoute	Je n'écoute pas Je veux être écouté	Amour	Je prends et ne veux pas donner et ne veux pas prendre
Je collabore Je baisse la garde	Je sabote Je suis toujours à l'affût d'une faille	Je donne et prends	Je veux prendre et donner quand cela me convient
L'excellence de l'autre m'attire et me stimule	L'excellence de l'autre me fait peur et je veux le détruire ou le soumettre	Je suis prêt à répondre à l'offre ou à la demande de l'autre	L'autre est mon objet

D'où la pertinence d'user de stratégies communicationnelles à même de garantir une planification, la plus adéquate possible, des activités de construction et de gestion de l'image et de la personnalité de l'organisation.

2.2.1 Les relations publiques, une technique de gestion de la personnalité des entreprises

Nous nous sommes attelés à démontrer jusqu'ici l'importance pour toute organisation qui œuvre au sein d'un environnement donné de s' « ouvrir » et donc de s'informer sur les activités de son milieu, mais également de veiller à fournir à ce même milieu des renseignements sur ses propres activités. James Grunig (1984) réfère à ce type de communication à travers son modèle bidirectionnel symétrique¹⁷, aujourd'hui largement répandu puisque offrant une bonne circonscription des caractéristiques essentielles à tout système fonctionnel. Nous avons également établi, selon nos angles d'analyse, qu'il était nécessaire de se forger une identité capable de nous procurer une autonomie vitale au sein du système, mais à laquelle il faudrait veiller afin d'éviter toute possible incohérence et mettre ainsi à mal la stabilité de notre système.

Cet acte de planification se matérialise sous les traits de la discipline de la communication institutionnelle qui vise, selon Jean-Marc Décaudin (1995), la construction et la gestion de l'image de l'entreprise, activités qui nécessitent alors « une mosaïque d'actions toutes cohérentes entre elles mais chacune adaptée à une cible spécifique ». Parce que cette stratégie de communication fait, de l'avis de l'auteur, partie intégrante de la vie marketing d'une entreprise (Décaudin, 1995 :155), il est alors attendu que la myriade d'outils nécessaires à la gestion de l'identité de l'organisation provienne du Mix Marketing et dont les relations publiques sont un aspect (Décaudin, 1995).

Les relations publiques sont, au départ, l'ensemble des moyens utilisés par les entreprises pour créer un climat de confiance dans leur personnel, dans les milieux avec lesquels elles sont en rapport et généralement dans le public, en vue de soutenir leur activité et d'en favoriser le développement. A l'arrivée, elles sont l'ensemble harmonieux des relations sociales nées de l'activité économique dans un climat de loyauté et de vérité (Salleron, 1992, cité par Décaudin, 1995)

¹⁷ Cité par Windhal, Signitzer et Olson (1993) selon lesquels ce modèle comporte une idée de dialogue puisque la communication ici est totalement réciproque. On tente dans ce modèle de favoriser une compréhension réciproque entre l'organisation et son milieu

Quoiqu'elle soit généralement considérée comme le « parent pauvre »¹⁸ du mix communicationnel, Windhal, Signitzer et Olson (traduits par Laramée et Chartier, 1993) estiment que la pratique des relations publiques est de loin celle qui adhère le plus à une optique systémique et constitue alors un domaine important de la planification de la communication en entreprise.

Comme en atteste une recherche¹⁹ réalisée par la Chaire en Relations publiques de l'UQAM et portant sur « L'état des relations publiques au Québec », il semble que cette technique soit dorénavant admise au rang de profession, évolution qui se traduit par les résultats d'un sondage dont la conclusion souligne que :

La grande observation (...) est sans contredit que la profession de relationniste a atteint un niveau de maturité intéressant qu'elle ne connaissait pas encore dix ans plus tôt. Confirmant les résultats du sondage, les relationnistes expliquent que ce niveau de réalisation se vérifie sur le plan de l'étendue de leurs responsabilités, de leur rôle plus stratégique, de leur accès aux décideurs, de leur influence globale, tout aussi bien que sur le plan de leur formation générale plus près des besoins de la profession. Ils sont volontiers enclins à assumer une diversité de mandats et à rechercher des défis complexes et souvent fort différents les uns des autres. Stimulés par leurs responsabilités, ils ont le sentiment de participer à l'évolution sociale de leur environnement en favorisant le développement de relations plus ouvertes entre les organisations et la société qui les entoure. (L'état des relations publiques au Québec, Faits saillants, Juin 2004).

Autrefois représentée sur le modèle de transmission illustré à la figure 1, la technique des relations publiques avait la particularité de traiter les messages qu'elle véhicule comme de l'information et non pas un message publicitaire. Caractéristique qui supposait, selon certains auteurs, que ne soit possible une appropriation du contenu initial par les relais d'information, ce qui alors pouvait occasionner une suite d'effets pervers, élément préjudiciable en terme de planification de résultats attendus.

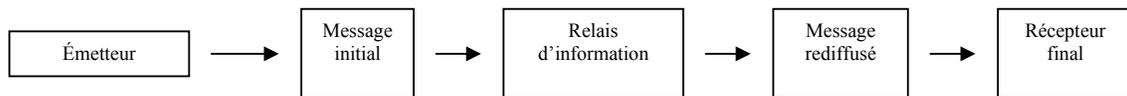
¹⁸ Décaudin (1995, p.118) estime, nous le citons : « la définition précise des relations publiques semble poser un problème puisqu'elle est souvent négative (tout ce qui n'est ni publicité-médias, ni publicité directe, ni promotion des ventes... compose les relations publiques) ».

¹⁹ Effectuée par D. Maisonneuve, S. Tremblay et A. Lafrance, juin 2004.

Les relations publiques restent une technique beaucoup plus risquée que la publicité médias; en effet, les relais d'information conservent leur totale liberté dans la réception et la rediffusion des messages des entreprises. Cela explique que certains messages ne seront jamais rediffusés, d'autres seront déformés au moment de la rediffusion, enfin certains seront renvoyés tels quels, voire améliorés. (Décaudin, 1995 : 119)

Figure 1. – La transmission d'un message en relations publiques

Source : J-M Décaudin (1995 :118)



De plus, selon la conclusion de la recherche sur l'état de cette pratique au Québec, il apparaît qu'au chapitre de l'adaptation systématique de cette pratique dans un contexte étranger, les bienfaits de cette technique pourraient ici encore connaître des limites :

(...) le respect des cultures locales dans un processus de communication et la nécessité d'une connaissance spécifique des différents publics, de leurs attentes, de leurs besoins sont des conditions essentielles à la réussite de tout programme de communication. Langues, religions, cultures, habitudes de travail, modes de gestion, règles administratives, régimes politiques : trop d'inconnues impossibles à conjuguer avec les règles de communications efficaces qu'ils connaissent fort bien. (L'état des relations publiques au Québec, Faits saillants, Juin 2004).

En effet, compte tenu du fait que les entreprises d'économie sociale sont, somme toute, issues d'une culture différente de celle des relations publiques, empreintes d'une idéologie libérale, il sied d'anticiper, face à cet énoncé, que les principes de solidarité, de démocratie et d'innovation, propres au mouvement de l'économie sociale, loin d'être valorisées par une pratique conventionnelle de la technique des relations publiques, fassent plutôt l'objet d'un effet pervers.

2.3. *L'expérience du paradoxe*

Mucchielli (2000) affirme que partant du principe que la communication est « l'affaire d'une structuration des relations entre un ensemble d'acteurs », les modèles systémiques introduisent un cadrage plus large de l'observation de la communication et considèrent d'emblée l'ensemble des acteurs comme impliqués dans un échange. Les théoriciens de l'école de Palo Alto ont quant à eux permis, dans le courant des années 70 et sur la base des écrits de Bateson, au champ des relations humaines, notamment à travers la théorie des cercles vicieux, de s'imposer comme une discipline à part entière, par l'introduction du postulat de conséquences dysfonctionnelles sur la structure rigide des organisations, dépassant ainsi la vision mécaniste de l'école wébérienne du fonctionnalisme classique.

A travers la discipline, alors nouvelle, de la systémique, ce courant de pensée démontrera qu'il est possible que le fonctionnement d'un système soit compromis par un élément dit « dysfonctionnel » qu'il faut alors traiter afin de garantir un retour d'équilibre au sein du système. Ayant fait l'œuvre de nombreux ouvrages, il serait à notre avis prétentieux, dans le cadre de cet exercice, de vouloir délimiter l'apport de cette école pour les sciences de la communication. Cependant, c'est un concept que nous aborderons maintenant en vue de mieux saisir les implications du concept de paradoxe au sein d'une structure, à la base fonctionnelle, et ses conséquences sur le devenir de cette structure.

2.3.1 *Injonction paradoxale et effet de la double contrainte*

« Une injonction paradoxale se présente comme un ordre qui contient en lui-même une contradiction de telle manière que celui à qui elle est destinée se trouve dans l'impossibilité d'y répondre de manière satisfaisante. » (Giordano, 2003)

Ainsi, lorsque dans un processus communicationnel « le contenu réfute, ou se trouve réfuté par les signaux normalement convergents ou périphériques de

l'orchestre (Bougnoux, 1998 : 26)», il y a lieu de diagnostiquer une communication de type paradoxal.

Nous établissons dans notre cadre conceptuel que « liberté totale » (Liberté) et « contrainte totale » (Dépendance), bien que fondamentales, étaient pourtant deux notions paradoxales. De l'avis de Malarewicz, bien que traduisant une contradiction susceptible de poser problème au cours d'un processus de communication, il serait convenable d'affirmer que la notion de paradoxe est inhérente à l'approche systémique puisqu'elle crée une infinité de différences à la fois vraies et fausses, le rendant par le fait même impossible à résoudre. Il nous est permis d'affirmer que le recours aux techniques de communication marketing, quoique légitime puisque dicté par le souci de survie qui anime les protagonistes des organisations de l'économie sociale, est, malgré tout, contradictoire dans la mesure où il est contraire à leurs principes idéologiques, mais inévitable puisque que suggéré par l'environnement de ces organisations... Or, comme nous l'avons dit dans notre chapitre sur la problématisation, l'une des caractéristiques principales du paradoxe pragmatique en est que le comportement paradoxal induit par la double contrainte tend inexorablement à perpétuer la situation.

2.4 Résumé du chapitre et réponse anticipée

De ce chapitre nous retenons que selon le condensé de théories auquel nous avons souscrit, il nous est possible d'affirmer que, de l'ensemble du mix marketing, la pratique des relations publiques est de loin celle qui répond le mieux aux objectifs énoncés conformément au postulat systémique d'ouverture sur l'environnement et de maintien des relations avec cet environnement. Nous avons par ailleurs établi que, même présenté comme technique généralement garante de résultats favorables, ce type de pratique pouvait également être source d'inhibition générée par la présence d'un paradoxe de type pragmatique.

Toutefois, compte tenu de notre sous-question de recherche à savoir :

Comment les **contradictions** résultant de la tentative d'harmonisation entre les objectifs de rayonnement commercial et ceux de solidarité sociale sont-elles vécues par les acteurs responsables de la mise en place des **stratégies de communication marketing** des entreprises d'économie sociale au Québec ?

selon une approche constructiviste, il nous est possible d'affirmer, comme l'énoncent Mucchielli et Guivarch (2000) ceci:

Le principe fondamental du constructivisme appliqué à la communication postule encore que le sens d'une communication n'est pas une donnée qui préexiste à l'action, c'est une construction collective des acteurs en situation, construction qui se fait à partir de leurs propres communications. La recherche de ce sens est fondamentale car les conduites des acteurs se font ensuite en référence aux significations qui leur apparaissent.

En d'autres termes, par le postulat d'une construction de leur propre réalité, nous anticipons que loin d'être source d'inhibition comme le suggèrent certains auteurs d'un courant systémique « classique », le paradoxe peut, selon le contexte dans lequel il est pris, et surtout selon la signification qu'en donnent les acteurs concernés, devenir source de créativité.

Et c'est fort de cette proposition de recherche que nous aborderons maintenant notre cadre méthodologique.

Chapitre III – Cadre méthodologique

Dans le chapitre précédent, nous avons explicité le cadre de référence propice à la compréhension de notre objet d'étude. Nous vous proposons maintenant, à travers celui-ci, de découvrir les divers éléments méthodologiques qui guideront cette recherche.

3.1. *Position épistémologique*

A titre d'étude exploratoire, et sur la base des principes de la nouvelle école de Chicago (la *Grounded Theory* entre autres)²⁰, nous avons entrepris de nous familiariser avec un phénomène au départ peu connu, afin de permettre, aux futures études faites dans ce domaine, de bénéficier d'une expérience qui aidera à l'élaboration d'hypothèses décisives (Ouellet, 1981). Comme annoncé dans notre introduction, nous cherchions ici à documenter la réalité des acteurs des entreprises d'économie sociale au Québec, tiraillés entre le besoin de procéder à une transformation de leur société, tout en se conformant aux normes de communication prescrites par le système dans lequel ils s'insèrent. Notre démarche d'analyse nous a été, jusqu'ici, largement inspirée par le paradigme fonctionnaliste en sociologie des organisations qui s'intéresse, rappelons-le, à la diversité des conduites des individus soumis à une même culture, mais possédant des statuts sociaux différents (Grawitz, 2001). Ainsi, ayant eu l'avantage de nous permettre de présenter l'organisation comme « une totalité organique dont les divers éléments s'expliquent par la fonction qu'ils y remplissent », il nous incombe à ce stade de notre recherche de traduire l'importance de la perception des acteurs au sein d'un système.

En effet, parce que la posture scientifique classique, empreinte de positivisme, supposait que l'individu n'ait aucun rôle à jouer dans la constitution d'une réalité lui préexistant, des auteurs comme Georges H. Mead (1963), Berger et Luchmann remirent en question ce postulat en affirmant « que toute

²⁰ Yvan Comeau, dans *Analyse des données qualitatives*

connaissance provient ou de l'expérience, ou de facteurs humains innés »²¹. Cette pensée marque alors la naissance d'un courant constructiviste dont Piaget (1967, 1970) établira les bases psychologiques par l'affirmation selon laquelle « l'être humain est un organisme qui se développe sur les plans physiques et biologiques, mais également cognitif »²². Ce qui, de facto, implique qu'il n'existe pas de réalité objective dans la mesure où « nous construisons notre propre version de celle-ci en même temps que nous la transformons et nous nous transformons nous-même. »²³

Dans le cadre de cette étude, notre mode fonctionnement consistera à nous aider d'une méthodologie de recherche assez souple pour nous permettre de saisir le sens véritable des actions posées par les responsables de communications des entreprises d'économie sociale au Québec :

Les humains, par leur culture, apprennent des systèmes d'attribution de signification et, face à des situations particulières d'actions humaines, semblent souvent avoir créé des interprétations semblables. Mais ces similitudes de surface cachent une diversité sous-jacente (Erickson, 1986, cité par Lessard-Hébert, Goyette, Boutin, 1990)

Selon les principes de l'intervention sociologique de l'école française, que l'on connaît à travers les écrits de Touraine, Mendel et Crozier²⁴, Gagnon (1987) nous apprend qu'au croisement de l'observation participante et de la recherche action, l'intervention sociologique tente de réintroduire le sujet, l'acteur social, dans le discours du chercheur en sciences sociales. Loin d'être citée ici à titre d'instrument d'investigation, il nous plaît de montrer que cette méthode sociologique incarne le souci aujourd'hui ressenti en sciences sociales de procurer au sujet une plus grande place dans le processus de recherche.

²¹ In *La réalité des supérieurs hiérarchiques immédiats et des subordonnés lors d'un conflit : une étude exploratoire des différences d'attribution*, par Caroline Roy (juin, 2002) UQAM

²² Idem

²³ Ibid.

²⁴ Cités par Gagnon in *L'intervention: place à l'acteur*, Les méthodes de la recherche qualitative, PUQ (1987), sous la dir. De Deslauriers

Alors que la recherche scientifique positiviste décrite par Erickson relève d'un postulat ontologique matérialiste²⁵, la recherche interprétative se fonde sur un postulat dualiste, accordant une place aux comportements observables, mais en relation avec des significations créées et modifiables par l'esprit (Lessard-Hébert, Goyette, Boutin, 1990)

Ce point de vue qui nous anime, nous est également suggéré par Fortin (1982) qui, pour l'étude des pratiques émancipatoires des groupes populaires a mis sur pied une méthodologie particulière, inspirée par les préceptes de la sociologie critique. Ainsi, à travers les bases d'une « méthodologie douce »²⁶, l'auteur estime qu'il soit envisageable « de mieux saisir l'imaginaire, le vécu et les pratiques » des sujets à l'étude.

En sciences sociales comme en sciences « pures » on a besoin de méthodes « douces », pas douces seulement envers l'environnement écologique dans lequel elles s'insèrent, mais douces aussi par rapport à l'environnement social; elles doivent s'insérer dans la société et non pas dominer. En sciences sociales, on a besoin de méthodes et d'outils forts, puissants, mais qui contribuent à créer un équilibre des savoirs et des pouvoirs à l'intérieur de la société. (Fortin, 1982 :99)

3.2. Dimensions à l'étude et instrument d'investigation

3.2.1. Les dimensions à l'étude

Comme introduit précédemment, nos principaux concepts, ou dimensions à l'étude, sont les suivants :

Le paradoxe pragmatique : qui concerne toutes les contradictions relatives à la convergence opérant entre logique militante et logique marchande que tentent d'asseoir les acteurs québécois de l'économie sociale.

Les stratégies de communication marketing : le malaise que constitue le diagnostic du paradoxe s'illustre à travers l'emploi d'outils et de techniques de

²⁵ Selon Lessard-Hébert, Goyette, Boutin (1990, p.41)), du point de vue de la philosophie, il existe trois positions ontologiques principales : une position *matérialiste* ne reconnaît comme réalité que le monde matériel, une position *dualiste*, selon laquelle la réalité du monde est à la fois matérielle et spirituelle, et une position *spiritualiste* qui ne reconnaît qu'à l'esprit le statut de réalité du monde.

²⁶ Une méthodologie du sujet selon Andrée Fortin in *Les pratiques émancipatoires en milieu populaire*, Chap.3 *Au sujet de la méthode*, IQRC, 1982

diffusion d'une information, telle que celle des relations publiques, reconnues pour leur efficacité et qui pourtant, dans ce cas de figure, nuisent aux actions d'éducation et de sensibilisation du public, entreprises par les responsables de communication des entreprises de l'économie sociale, créant de suite un effet pervers.

Le processus identitaire : les répercussions de cet effet affecte ainsi le processus de construction d'une identité propre à ces organisations puisqu'il est alors à craindre qu'au lieu de renvoyer une image correspondant à leurs préceptes idéologiques, et renvoyant aux valeurs qui les caractérisent, il se crée une confusion entre leurs valeurs intrinsèques (i.e., celles de solidarité, de justice, etc.), et celles nées d'une stratégie d'imitation se jugeant par une application abusive de normes de performance, d'esthétisme, et autres critères marchands.

3.2.2. *Instrument d'investigation*

Notre angle d'étude ayant été précisé, il nous paraît logique de nous aider d'une technique reconnue pour son habileté à permettre une interprétation, la plus fidèle possible, du vécu et des pratiques des sujets actants.

▪ **L'observation participante**

Considérée comme une méthode classique de cueillette de données, l'observation participante consiste pour le chercheur à se rendre sur un terrain physique en vue d'interagir avec les membres constituants de ce terrain. Fortin (1982) ajoute que ce qui définit l'observation c'est que le chercheur va « sur le terrain » vivre avec les gens qu'il veut étudier, partageant la vie quotidienne de leur communauté, de leur groupe ou de leur entreprise. Cette méthode qui permet, au besoin, de mettre davantage l'accent sur l'observation ou sur la participation, nous a semblé tout indiqué pour notre étude parce que nous éclairant moins sur des opinions que sur des attitudes et des pratiques (Fortin, 1982). Mais qui comportait alors la difficulté pour nous de ni trop nous impliquer, de peur de nous identifier à la communauté à l'étude et perdre alors notre posture de chercheur pour celle d'une pratique citoyenne ordinaire (Fortin, 1982). Mais également à ne pas trop nous distancer en révélant, trop vite, notre statut et le but de cette étude, et ce de peur de susciter au

sein des membres de cette communauté une tendance à ne se livrer que sous leurs meilleurs traits, et ainsi biaiser les résultats escomptés. Néanmoins, conformément à la politique éthique qui régit le Département des communications, nous avons veillé à nous présenter sous les traits d'une étudiante en maîtrise qui s'intéresse aux pratiques de communication du secteur des entreprises d'économie sociale.

Notre observation s'est faite de manière ponctuelle, sur une période de 9 mois (de janvier à octobre 2004) au cours de conférences, d'ateliers de formation et de réunions d'évaluation tournant autour de la campagne d'évaluation des entreprises d'économie sociale, membres du réseau ERT. Elle s'est faite essentiellement par une prise de notes, et à l'occasion, par enregistrement sonore des conversations et commentaires de certains intervenants.

Nous avons par ailleurs entrepris de compléter notre premier instrument d'investigation par la technique de **l'analyse documentaire**, dans le souci de parfaire notre méthode. Ainsi, par la consultation de toute la documentation écrite, qu'il nous a été possible de recueillir, et produite par les acteurs des entreprises de l'économie sociale à l'intention de leurs publics principaux, nous avons été en mesure de compléter l'analyse de notre corpus terrain, ce qui au moment de l'interprétation de nos données, nous a permis de garantir de meilleures perspectives de réponses.

Ainsi, selon Waller et Masse (1999), la méthode de l'analyse documentaire consiste à extraire d'un texte tout son sens en vue de le transmettre à qui en a besoin.

Selon l'AFNOR, l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents (Wallner et Masse, 1999:16)

Les auteurs nous précisent par ailleurs que ce type de technique d'analyse *du* contenu et qui consiste donc essentiellement à repérer de l'information explicite, n'est à ne pas confondre avec une analyse *de* contenu, technique qui elle consiste

à repérer de l'information implicite, et où l'accent est mis davantage sur le non-dits et sur la symbolique des messages véhiculés.

3.3. *Échantillon de la recherche*

Notre échantillon de recherche est de type intentionnel. Nous nous sommes entretenue avec des responsables de communication, membres du réseau des entreprises sociales au Québec, qui ont travaillé, de près ou de loin, à la réalisation de la campagne d'identification des entreprises de l'économie sociale, et dont les commentaires et suggestions orientent le redéploiement de cette campagne. Il s'agit, d'hommes et de femmes, de race blanche²⁷, d'une moyenne d'âge de 35 ans, que nous avons choisis sur une base non probabiliste puisqu'ils se sont imposés, lors de nos observations, par la pertinence de leurs interventions, par leur capacité d'analyse, leur connaissance du milieu et la diversité de leur champ d'expertise.

Il sied par ailleurs de souligner que même s'ils oeuvrent essentiellement dans le domaine de la promotion des valeurs et objectifs de l'économie sociale, ils n'ont, en général, suivi aucune formation préalable en communication et ce sont alors formés sur le tas.

3.4. *Les relations avec le milieu*

De septembre 2003 à mai 2004, nous avons été employée par la Chaire Économie et Humanisme comme assistante de recherche. Et de part notre statut d'« étudiante chercheuse », nous avons été appelée à travailler sur divers projets dont les préoccupations théoriques tournent autour des nouveaux mouvements sociaux économiques. Il nous a constamment été envoyé, par courrier électronique, des invitations à des événements de tout acabit ayant pour objectif principal, pour ces acteurs, de se constituer en réseau.

²⁷ Cette information pourrait renseigner des futures études sur la « composition ethnique » des équipes de travail en économie sociale

C'est ainsi que le 30 janvier 2004, nous sommes allée assister, à Québec, à un forum sur l'économie sociale et le commerce équitable intitulé : *le défi de construire un réseau*. Diverses préoccupations y ont été abordées mais la plus présente était celle qui visait à recourir aux pratiques de communication marketing en vue de rejoindre les publics consommateurs. Ayant débattu avec plusieurs sur la pertinence de notre projet de mémoire, la chargée de projet du réseau ERT nous a informé de la tenue d'un atelier de formation destiné aux responsables des communications (RC) de ce nouveau secteur d'activité.

Les 8 et 9 mars 2004 donc, nous nous sommes rendue en Estrie pour y participer à titre d'observatrice. Ces deux journées nous ont permise de nous familiariser avec cette communauté et d'échanger avec elle par la suite sur différentes préoccupations ayant trait notamment au suivi de leur campagne d'identification, lancée quelques mois auparavant. Il nous a, au même titre que la plupart des participants à cette rencontre, été proposé de nous joindre à l'un des nombreux comités de suivi des activités de la campagne mis en place à l'issue de cette formation, ce qui devait permettre à nos observations de gagner en constance. C'est ainsi que nous pûmes nous consacrer entièrement à la réalisation du pôle technique de ce mémoire.

3.5 *Protocole d'analyse des données*

Tableau 3.

Illustration de la méthode de l'analyse qualitative des données de Legault

(1989, cité par Lessard-Hébert, Goyette, Boutin, 1990)

<p>Quatrième niveau d'organisation des données : Quand la nature parle d'elle</p> <p>Troisième niveau d'organisation des données : Visibilité des données en rapport avec le thème retenu</p> <p>Deuxième niveau d'organisation des données : Émergence des thèmes pertinents et bien documentés.</p> <p>Premier niveau d'organisation des données : Identification de l'information disponible et sa localisation</p> <p>Données brutes : notes personnelles, verbatim de la formation de jouvence, récits de pratiques</p>

Il a d'abord été question de transcrire nos informations brutes (documents audio) en matériel papier afin de pouvoir procéder à l'étape de classification de nos données. Ensuite, inspirée par la méthode de Legault (1989), nous nous sommes livrés à un premier niveau d'organisation des données, selon les terrains effectués (participation à la formation de Jouvence, participation au comité d'évaluation du réseau, etc.) en vue de procéder à une première lecture de notre matériel. De ce premier niveau, il nous a été possible d'entrevoir des catégories d'analyse, regroupées selon les thèmes alors suggérés par notre cadre conceptuel. Nous nous permettons d'insister sur l'emploi du verbe « suggérer » étant donné que comme le souligne Yvan Comeau, de l'Université Laval, notre démarche inductive suppose que nous n'ayons a priori pas de catégories d'analyse définitives et qu'une série d'opérations permettraient de remonter des faits aux lois, des données à des propositions théoriques plus générales (Comeau, 1994).

La suite de ce protocole d'analyse nous a d'ailleurs largement été suggérée par cet auteur, du moins en ce qui a trait au modèle qu'il propose et qu'il tire des enseignements de la nouvelle Ecole de Chicago, à travers la méthode de la théorisation ancrée. De cette lecture de Comeau, il nous a été possible de faire une nette distinction entre les catégories que nous livrait le terrain, catégories substantives, et celles que nous inspirait notre cadre théorique, catégories formelles.

En s'inspirant d'un ouvrage jadis écrit par Glaser, Strauss a défini les catégories substantives comme étant prises ou inspirées directement du terrain, formulées autant possible avec les termes des acteurs. (...) Les catégories formelles utilisent les notions et les concepts de la discipline sociologique pour expliquer les catégories substantives. Pour Strauss (...), les catégories formelles ajoutent de la perspective en progressant des significations particulières aux préoccupations théoriques. (Comeau, 1994 :11,12)

Une fois cette opération faite, il nous était alors permis de procéder au passage de la description des faits à l'explication théorique.

L'analyse qualitative est un exercice structuré de mise en relation logique de variables et, par voie de conséquence, de catégories de données. C'est le type d'exercice par lequel on tente de reproduire logiquement un schéma mental de l'évolution d'un phénomène ou d'une interrelation entre phénomènes, en essayant de vérifier, par l'observation, le degré de correspondance entre cette construction de l'esprit et la situation réelle. (Mace, 1988 :93)

Toutefois, et toujours dans un souci de rigueur, nous avons également soumis nos données à une autre forme d'analyse, qui complète, de notre avis, à merveille celle de Comeau. Selon les principes de l'analyse thématique— largement inspirée par la méthode de la théorisation ancrée— de Pierre Paillé (1996), l'auteur stipule que parce que l'analyse qualitative est une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène, cette forme d'analyse s'avère alors tout indiquée dans la mesure où elle consiste à procéder au repérage systématique des thèmes abordés au sein d'un corpus afin de permettre au chercheur de relever les aspects les plus importants de ce corpus, tout en gardant un objectif d'analyse.

Pour dégager les thèmes les plus présents du corpus étudié, Paillé nous suggère deux types de démarche de thématisation : une démarche continue et celle de thématisation séquencée. Nous avons retenu, dans le cadre de cet exercice le premier type de démarche — continue — qui consiste, contrairement à la seconde, au repérage, à l’attribution de thèmes et à la construction d’un arbre thématique, sans interruption.

Ainsi les thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés lorsque pertinent, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des termes associés, etc. (Paillé, 1996 :188)

Ainsi, sur le mode de l’inscription en marge de Paillé, il nous a été possible de procéder à la conception de notre arbre thématique que nous vous présenterons dans le prochain chapitre de cet ouvrage.

3.6. Crédibilité des résultats

André Dolbec (1993) estime que pour assurer la scientificité d’une recherche se réclamant du paradigme naturaliste— par opposition au courant positiviste— et dont la finalité concerne dès lors une quête de sens, il est primordial d’aborder le phénomène différemment par rapport en l’occurrence aux critères de crédibilité, de transférabilité, de constance interne et de fiabilité.

Toute recherche demande de la rigueur. Mais comme le paradigme positiviste domine, les recherches qualitatives sont souvent perçues comme suspectes aux yeux des chercheurs quantitatifs [...] Les chercheurs qualitatifs sont alors tenus à être attentifs à la manière de démontrer que leur collecte ou leur analyse est aussi rigoureuse que doit l’être toute recherche. Divers moyens s’offrent à eux. Nous les énonçons comme autant de principes permettant d’assurer le caractère scientifique de la recherche. Pour la plupart, ils valent autant pour les recherches qualitatives que quantitatives... (Dolbec, 1993 :11)

Aussi avons-nous choisi, entre autres principes, celui du jugement critique pour ce qui est de la collecte de nos données. Ainsi que de la méthode dite de triangulation spatiale pour ce qui est de l'interprétation de nos résultats.

A cela nous rajoutons que selon les critères généraux de scientificité ayant trait à la validité, à la fidélité et à l'objectivité, nous pouvons affirmer que, conformément aux indications des auteurs cités dans ce chapitre, il nous a importé, tout au long de cette recherche de faire usage de neutralité, d'intégrité face à notre étude.

En soulignant toutefois que « le sociologue ne cherche pas la vérité mais un instrument de meilleure compréhension de la réalité »²⁸. Aussi sommes-nous d'avis que parce que subjectifs, les résultats de notre recherche ne rempliront certainement pas les attentes de tout un chacun mais la rigueur et la minutie avec laquelle nous nous sommes employée à faire et à respecter les principes de recherche qualitative nous laisse prétendre qu'elle saura s'imposer par sa crédibilité. Deslauriers (1991, cité par Comeau, 1994) dit d'ailleurs de l'approche qualitative qu'elle désigne un type de recherche:

(...) qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observable des personnes. Cette définition parapluie renvoie à une méthode de recherche intéressée d'abord par le sens et par l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. La recherche qualitative ne se caractérise pas par les données, puisqu'elles peuvent aussi être quantifiées, mais bien par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique. La recherche qualitative est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et à des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur

²⁸ Henri Mendras, Marco Oberti, chapitre introduction in *Le sociologue et son terrain, trente recherches exemplaires*, Armand Colin, 2000

Chapitre IV – Analyse et interprétation des résultats

Tout au long de ce mémoire, il a été question de traduire le vécu des responsables de communication des entreprises de l'économie sociale, pris entre le désir de promouvoir leurs valeurs de solidarité, d'équité et de justice, au sein d'une société qui se distingue pourtant par sa propension à faire valoir des idéaux antagonistes. Ainsi, par souci de rentabilité, de crédibilité et de notoriété, le contexte marchand tend à imposer, aux organisations qui le composent, une démarche qui laisse peu de place aux principes idéologiques régissant le mouvement de l'économie sociale. Et, parce que ces organisations alternatives doivent, selon une approche systémique, se conformer, en l'occurrence en matière de promotion de leurs idéaux, il nous intéresse de décrire cette réalité de construction d'une identité sociale, au sein d'un environnement capitaliste. Notre question de départ se résume à savoir comment utiliser les techniques marketing, tout en gardant une posture solidaire et collective, et, pour y répondre, nous formulons la proposition de recherche suivante :

Par le postulat d'une construction de leur propre réalité, nous anticipons que loin d'être source d'inhibition comme le suggèrent certains auteurs d'un courant systémique « classique », le paradoxe peut, selon le contexte dans lequel il est pris, et surtout selon la signification qu'en donnent les acteurs concernés, devenir source de créativité.

Parce qu'il semble inévitable, selon notre analyse conceptuelle, que les techniques marketing, ici symbolisées par la technique des relations publiques, aient une incidence sur le processus d'identification des entreprises d'économie sociale québécoises, nous, nous sommes livrée à une série d'observations entourant le déroulement, l'évaluation et le suivi d'une campagne de relations publiques élaborée par les responsables de communications de ce secteur d'activités. Lors de cette observation, nous avons également assisté à un atelier de formation sur la communication stratégique et le positionnement politique, prodigué par des experts à leur intention. Nous en présenterons maintenant les résultats.

4.1. La campagne d'identification

En novembre 2003, au rendez-vous national des acteurs québécois de l'économie sociale, eut lieu le lancement de la campagne d'identification des réseaux des entreprises d'économie sociale au Québec. Cet événement qui marque l'aboutissement d'un processus de plusieurs mois, avait pour objectif de permettre :

un travail de sensibilisation imposant à réaliser auprès des acteurs de l'économie sociale, et ce afin qu'ils reconnaissent eux-mêmes comme faisant partie de ce vaste mouvement et qu'ils s'identifient aux valeurs qu'on y véhicule.²⁹

Parce que l'essentiel des interventions en communication dans ce secteur se résumait jusqu'à tout récemment à contrer les préjugés³⁰ associés au mouvement de l'ES, les protagonistes de entreprises d'économie sociale au Québec jugent nécessaire, maintenant de profiter d'un courant favorable aux questions de consommation responsable et de développement durable³¹, « de travailler sur la notoriété de ce secteur et sur la mise en valeur de ses caractéristiques, de ses bienfaits et avantages ». Ainsi, par la création d'une identité commune à l'ensemble des réseaux de l'économie sociale québécoise, les acteurs des entreprises d'économie sociale nourrissent l'ambition d'enclencher la première phase d'une campagne qui, dans un deuxième temps, devait viser un public externe par la promotion des produits et services des entreprises d'économie sociale comme éléments d'une consommation responsable.

4.1.1. Processus de création

Selon ce que nous en disent les auteurs des Actes de forum de Québec³², la démarche a été entamée afin de faire connaître et apprécier l'ES à ces acteurs privilégiés. En mars 2003 eut lieu une première réunion des responsables des

²⁹ Synthèse de la communication d'une chargée de projet, au Forum de Québec, in *Commerce équitable et économie sociale : le défi de construire un réseau*, janvier 2004.

³⁰ Extrait des Actes de forum, in *Commerce équitable et économie sociale : le défi de construire un réseau*, janvier 2004.

³¹ Ibid.

³² Idem

communications des regroupements et entreprises de divers secteurs de ce mouvement. Réunion au cours de laquelle les participants effectuèrent des exercices de positionnement et de créativité. L'un des responsables de communication, en charge de ce dossier dira à ce sujet³³ :

Y a quelques années, en 99, on a adopté le premier plan de communication, la stratégie et le plan de communication du réseau ERT³⁴, mais on l'a fait..., on l'a discuté, on l'a débattu au sein du conseil d'administration. On a fait la même chose l'année suivante (...). Mais moi, j'avais cette préoccupation que ce travail de positionnement stratégique et tout le travail de communication, se fassent pas juste avec les membres du CA, mais avec ceux et celles qui sont responsables des communications dans chacune des organisations.

Avec les idées et impressions reçues, l'équipe du réseau ERT, qui œuvre à la promotion et à la coordination des activités de communication, en l'occurrence, entourant les entreprises d'économie sociale au Québec, a travaillé à l'élaboration de cette campagne « d'identification », et à chaque étape de création, a validé les outils auprès des participants:

(...) on va d'abord faire un retour sur l'exercice de création qu'on a fait collectivement au cours de l'année dernière et qui adonné lieu à cette campagne (...), on avait réussi à travers un exercice, une tentative d'encapsuler notre message. Y avait, (...) des stickers jaunes, des stickers où on essayait de le dire. Donc ces phrases pour vous les rappeler, ce qu'on est en économie sociale, ce qui nous tient à cœur et qui, au fil des mois et des étapes suivantes c'est encapsulé autour de cette thématique « valeurs ajoutées » et avec en perspective dans la campagne des personnes qui travaillent, qui militent, qui sont impliquées dans les entreprises d'économie sociale et qui disent les valeurs auxquelles ils tiennent.³⁵

En tout³⁶, quatre rencontres ont eu lieu pour s'assurer de la cohérence du contenu et de la cohésion des participants. Une équipe de conception graphique a été présente tout au long du processus. L'intérêt de travailler avec une diversité de

³³ Extrait de l'atelier de Jouvence, mars 2004

³⁴ Nom fictif

³⁵ Extrait des *actes de forum*, janvier 2004

³⁶ Extrait des *actes de Forum*, janvier 2004

secteurs était de faire en sorte que dès le départ, une majorité d'acteurs adhère au concept et au message véhiculés :

*(...) effectivement, l'an dernier le gros élément qui est ressorti de ça, c'est la nécessité, pour être autorisé à parler d'un mouvement d'économie sociale au Québec, d'une identité d'économie sociale, c'est parce qu'on était avec toute cette diversité là, ensemble en train de bâtir, de contribuer au développement d'une économie plus sociale, plus solidaire. Mais qui a un dénominateur commun (...) y avait bien sûr les **valeurs** de l'économie (sociale), et du **monde** qui portait ses valeurs là. Des valeurs qu'on **ajoutées** à l'activité économique, sociale qui était produite par le travail des hommes, des femmes du réseau de l'ES.³⁷*

Le programme de cette vaste entreprise met en avant-plan des vraies personnes oeuvrant au sein de l'économie sociale, ainsi que les valeurs qui les animent. Toujours selon la description qu'en donnent les Actes de forum de 2004, en tout, on trouve 12 personnes oeuvrant dans 12 secteurs différents, dans 12 postes (positions) différents et qui affichent 12 valeurs (motivations) différentes. Les outils retenus comprennent des affiches (1000 grandes, 2500 petites), un calendrier de l'année 2004 (1500 exemplaires), des magnétiques (aimants) avec le sceau « valeurs ajoutées »³⁸ (2000 pièces) et des dépliants (8000) reprenant le contenu des calendriers.

4.1.2. Déroulement de la campagne

Il était attendu de cette campagne et des outils qu'elle suscita qu'elle soit accessible au plus grand nombre d'acteurs possible, afin que ces derniers puissent aisément se les approprier:

Maintenant, l'objectif est que chaque entreprise installe une affiche bien en vue sur l'un de ses murs, ou encore dépose un calendrier à un endroit stratégique, et se reconnaisse ainsi comme faisant partie de la grande famille de l'économie sociale. Le sceau peut être utilisé par les

³⁷ Extrait de la discussion de l'atelier de jeunesse, mars 2004

³⁸ Qui est le point commun entre les 12 différentes représentations de l'ES

*entreprises et regroupements intéressés à s'afficher comme membre du secteur de l'économie sociale.*³⁹

En février 2004, les responsables de communication de cet événement, selon les préceptes qui régissent la mise en œuvre d'une action de relations publiques (voir, figure 2.), entamèrent l'étape du contrôle de cette action.

*Alors, y a au cours des deux dernières semaines un petit sondage qui a été effectué par le Centre de formation populaire (CFP) dans le cadre de la campagne d'évaluation d'un certain nombre d'activités du réseau ERT et il y a une dizaine d'entre-vous, ou même quelques personnes qui étaient là l'an dernier et qui pouvaient pas venir aujourd'hui, qui ont été interrogées sur l'ensemble de ce processus là parce qu'on va cet après-midi, par la suite continuer ce processus(...)*⁴⁰

Il était en effet question que cette première phase qui visait alors à développer un sentiment d'appartenance des acteurs, membres du mouvement, soit le prélude d'une seconde campagne, visant cette fois-ci un public plus large et mettant en valeur les produits et services de l'économie sociale.

*Cet après-midi, on va essayer d'enclencher la deuxième phase de la campagne de promotion, de communication, qui là va viser davantage, probablement qu'elle se mettrait en branle l'automne prochain, à faire connaître, toujours probablement sous la thématique valeurs ajoutées (...), on s'était dit qu'on voulait aller vers les produits et services des entreprises d'économie sociale. Donc faire savoir, aux gens, aux consommateurs actuels, usagers de produits et services des entreprises d'économie sociale, qu'il est possible d'avoir des actes de consommation responsable, solidaire, équitable, mais ça, au-delà du café (...)*⁴¹

Cette étape qui se divise en trois parties, évaluation de l'élaboration, de l'appréciation des participants au processus de création et du taux de pénétration de la campagne, avait pour objectifs généraux⁴² :

³⁹ Extrait des **actes de Forum**, janvier 2004

⁴⁰ Extrait de l'atelier de formation de Jouvence, 2004

⁴¹ Ibid.

⁴² Extraits du document de travail du CFP sur le projet d'évaluation de la campagne de promotion et d'identification "Valeurs ajoutées".

- d'évaluer si les objectifs de la campagne ont été atteints (efficacité de la campagne)
- d'évaluer si les moyens choisis et mis en œuvre étaient les meilleurs, et s'il était possible de les optimiser au même coût (efficience de la campagne)
- elle se donnait également pour objectifs spécifiques :
- d'évaluer la mise en œuvre de la campagne et des outils
- d'évaluer si les objectifs de diffusion de l'information et de vente des produits ont été atteints
- d'identifier les facteurs qui auraient permis d'avoir de meilleurs résultats avec les mêmes ressources
- d'évaluer le degré de connaissance de la campagne
- d'évaluer si les objectifs d'identification ont été atteints
- d'évaluer la perception des outils de communication choisis (brochure, affiche, aimant, calendrier)

L'ensemble de ces préoccupations tient probablement du fait qu'il a été difficile, pour les responsables de communications en charge de cette campagne, découler certains outils. Diverses raisons ont été évoquées pour expliquer la tournure de cet événement, notamment à travers la première partie d'enquête effectuée par le CFP.

4.1.3. Conclusion de la phase d'évaluation de l'élaboration

Le séjour de travail et de formation qui s'est tenu en Estrie les 08 et 09 mars 2004 ont permis aux responsables de communication du secteur de l'économie sociale d'effectuer un retour sur le processus d'évaluation des résultats de l'enquête portant sur l'évaluation de la phase d'élaboration et de création de leur campagne. Résultats⁴³ qui ont été présentés par la chargée de projet du réseau ERT comme suit :

⁴³ Résultats disponibles en annexe.

Phase d'élaboration :

En ce qui a trait à la phase d'élaboration de la campagne, donc à tous le travail de création qui a été fait, et, en fait à la participation de ces gens au processus, à leur appréciation de leur propre participation, je vais rentrer dans les chiffres, sur une échelle de 1 à 10, le taux de satisfaction était d'une moyenne de 7.8, donc les gens sont assez satisfaits par rapport au déroulement général de l'élaboration.

Points positifs :

(...), on peut noter la diversité des participants, des secteurs représentés autour de la table, des échanges aussi que ça a suscité entre les différentes personnes, les différents réseaux. Puis, l'ouverture aussi aux partenaires approchés, des gens qui ne sont pas nécessairement actifs au sein même des regroupement d'entreprises de l'ES, (...) aussi le fait de participer, le maintien de l'intérêt tout au long de la démarche et puis, l'ambiance.

Points négatifs :

(...) Parmi les aspects qui ont déplu maintenant, il y a une proportion de 8 personnes sur 12 (...). Donc, parmi les commentaires un peu plus « mitigés », pour être nuancée, certaines personnes avaient l'impression que les décisions étaient déjà prises, et que on avait juste besoin de valider certaines choses. On a aussi..., certains ont relevés ont senti aussi que certaines considérations importantes, ou certaines remarques qu'ils avaient formulées n'ont pas été pris en compte. Ensuite, on a noté que le niveau de connaissance en Es était inégal : beaucoup de petits nouveaux dans le domaine, des gens d'expérience manqués (...).

Participation :

Maintenant, pour ce qui est de la perception des gens sur la participation à l'élaboration de la campagne, 11 sur 12 personnes ont senti qu'ils avaient eu une bonne information au début, et pendant le processus. Et que les objectifs de participation étaient claires. Ensuite, l'unanimité (...) a senti qu'ils étaient libres d'exprimer leurs désirs. Ensuite, la majorité aussi ont senti qu'on prenait en compte les différents avis. Par contre, le désir de participer davantage au processus de création (...) faisait pas l'unanimité (...), 7 personnes sur 12 ne souhaitaient pas s'engager davantage dans le processus de création. 11 personnes sur 12 ont eu l'impression d'avoir été utile, et 9 personnes sur 12 ont été fiers d'avoir participé à l'élaboration (...).

Appréciation de la campagne :

Points positifs :

Maintenant, pour ce qui est de la campagne même, (...), en général, les gens trouvent que la campagne est très belle, elle est visible et qu'elle est efficace. Donc les proportions sont assez bonnes, sont assez majoritaires (...).

Pour ce qui est des outils à proprement dit, les outils en très, très grande majorité, répondent aux attentes des participants, des gens qui ont participé à l'élaboration de la campagne, et ils sont très appréciés. Douze personnes sur 12 (...) ont très appréciées les photos (...).

Points négatifs :

Maintenant, quelques bémols au sujet, entre autre (...) de la stratégie de diffusion. Donc, certaines personnes ont suggéré que les têtes de réseaux doivent être mieux informées de l'existence des outils, puis du contenu des outils, pour être en mesure de se l'approprier davantage, puis ensuite de (rediffuser) ces outils. Donc, comme la stratégie repose beaucoup sur la communication (...) on a senti qu'on avait besoin de relais (...).

Et, parmi les bémols aussi qui ont été relevés, c'est le fait que les produits étaient payants (...). Ensuite, y a certaines personnes qui ont pas senti que les travailleurs de leur réseau se reconnaissaient (...).

D'autres personnes avaient l'impression que la spécificité de l'ES ne transparaissait pas parmi les outils, qu'on ne misait pas assez sur ce qui rendait spécial, ou différent l'ES, par rapport au reste des entreprises, par rapport à l'économie traditionnelle. Et que la capacité d'innovation des entreprises d'économie sociale n'était pas suffisamment affichée (...).

Commentaires :

Maintenant, l'utilisation du logo a suscité quelques commentaires. Le logo là, on parle du sceau « valeurs ajoutées », de la part de 4 personnes sur 12. Donc, (...) Il est visuellement un peu (...), fatigant, on comprend pas « qué sé », ou il peut faire penser à des étiquettes de « spécial » (...). Donc, le logo et le slogan sont jugés très bons, en général, 8 personnes sur 12 qui disent que c'est très bon, même si le logo, seul, ne permet pas de comprendre qu'on parle d'économie sociale, y a (...) sur 12 qui trouvent que le

logo devrait être associée au thème de l'ES (...) dans le fond.

Les participants apprécient beaucoup le fait que la campagne soit personnalisée. Personnalisée dans le sens qu'on voit des personnes, des vraies personnes qui travaillent sur le terrain. Ils trouvent cela rassembleur, même si tous les secteurs malheureusement, sont pas présents. Donc, 10 personnes sur 12 trouvent que le message est très clair, mais quelques personnes sont curieuses de savoir ce que ça donnerait sur un public de non-initiés. Ce que cela donnerait sur des gens qui ne connaissent pas nécessairement le concept d'ES, qui y sont pas, qui y travaillent pas (...)

Maintenant, (...) au lancement de la campagne. La majorité trouvait que le moment de rendez-vous, on a lancé..., en fin de journée, la majorité trouvait que c'était le bon milieu pour faire ça, le bon moment, du fait de la multiplicité des acteurs présents. (...) Et puis, 2 personnes ont trouvé que c'était un petit peu tard dans l'année, c'était en novembre.

8 personnes sur 12 trouvent que les outils choisis sont les (...) plus importants. Mais, le calendrier un peu moins que les autres, du fait de sa durée limitée, dans le temps. Maintenant, encore là les réticences viennent de la non-gratuité, qui est un frein (...)

Suggestions :

Il y a plusieurs suggestions, super intéressantes (...). Parmi les suggestions, on a suggéré d'inviter, au moment de l'élaboration, une ou deux personnes du public cible, donc des personnes qui ne sont pas nécessairement des spécialistes en communication, qui ont pas nécessairement connaissance du procédé, du processus qu'on est en train de vivre, d'enclencher. Pis, pour avoir leurs poulx, pis pour connaître leur perception en cours de procédé.

Et puis, aussi solliciter davantage des gens expérimentés en ES. Ensuite, on a suggéré d'informer davantage les participants en fait de réunions (...). Là, on parle toujours des gens qui ont participé à l'élaboration de la campagne. Ensuite, de mieux prendre en compte ce que disent les participants, (...) davantage de choses au point de vue réactions.

Bien organiser la diffusion, très planifiée. Donc inviter (recruter) éventuellement quelqu'un pour travailler sur, uniquement, sur la diffusion. On a suggéré, ou demandé qu'on informe et qu'on mobilise des retours, soit dans les réseaux, ou dans les régions, dès le début du processus de

création, d'élaboration de la campagne, que ça facilite évidemment la distribution (...).

Pis on a aussi suggéré la gratuité des produits (...) dans les réponses. Également suggéré de prendre un porte parole médiatique. De faire témoigner des gens, au moment du lancement de la campagne, en personne, des gens qui sont sur le terrain. Ensuite, finalement, être plus pointus dans le message, donc chercher encore ce qui distingue vraiment l'ES.

A cela s'ajoute un commentaire d'une des intervenantes, concernant le matériel employé pour la production des outils, qui ne sert pas les intérêts du mouvement, mais auquel personne ne semblait avoir songé :

M : « Je voulais savoir si, parmi les participants et participantes, à cette première phase de campagne, il y a eu des questions sur le type de produits de promotion qui avait été utilisé en terme de produits durables, produits écologiques, qu'on peut recycler après consommation. Pas forcément plastique ou de matières résiduelles, qui ne serait pas forcément produits le plus localement possible (...) puisqu'on parle de consommation responsable. C'est ça aussi l'une des valeurs de l'ES. »

I : « (léger silence) Ce n'est pas ressorti (...). (Elle hésite). Maintenant dans les rencontres qu'on a eu avant, dans l'élaboration de la campagne. Nous entre autre (...), dans... Mais dans le feu de l'action, dans notre travail (...), moi j'avais pas remarqué (...) Y a eu vraiment le ... c'est quand (...) est arrivé, qu'on a le ... Pis même, toi qui parlais du papier aussi...juste avant qu'on parte en impression, pis, il était déjà trop tard quand on a commencé à prendre conscience de (...) ».

4.2. Synthèse de l'exercice de catégorisation

La tendance qui se dégage de cette première enquête, en plus d'être significative à tel point que les responsables de cette campagne songe à la mise en œuvre d'un redéploiement de la première phase de cette campagne, laisse penser que le processus de création auquel se sont livrés certains responsables est loin, malgré certains commentaires positifs d'avoir atteint ses objectifs, par rapport notamment au sentiment d'appartenance et au désir de reconnaissance dans le

milieu, préalablement fixés, comme en atteste le tableau synthétique de notre exercice de catégorisation :

Tableau 4. Synthèse de l'exercice de catégorisation

Catégories Formelles	Catégories Substantive	Définition selon les acteurs	Quelques commentaires associés
Processus Identitaire	Communication stratégique Campagne de promotion Campagne d'identification Campagne de lobby Communication Représentation Perception Message Reconnaissance Visibilité Spécificité Outils Logo	« Ce que l'on envoie comme message, comme image » « ce qui viserait à faire connaître , à prendre conscience » « ce qui nous distingue »	« ce que les gens voient, ce que les gens entendent de nos organisations, ce qu'on établit comme relation » « ...Effectivement, les gens savent pas nécessairement qu'ils font partis de... l'ES » « ...la stratégie repose beaucoup sur la communication... » « ...D'autres personnes avaient l'impression que la spécificité de l'ES ne transparaît pas... » « ...le message est très clair... »
Autonomie	Commentaires Suggestions Création Innovation Curiosité	« ...libre d'exprimer ses ... »	« ...tout le travail de création qui a été fait... » « ...l'unanimité a senti qu'ils étaient libres d'exprimer leurs désirs... » « ...et que la capacité d'innovation des entreprises d'économie sociale n'était pas suffisamment affichée » « ...le maintien de l'intérêt... » « ... dès le début du processus de création... » « ...certaines personnes sont curieuses de savoir... » « ...commentaires sur le processus... »

<p>Démocratie</p>	<p>Participation Engagement Implication Information</p>	<p>« ... dans nos organismes d'ES et d'actions communautaires, avec une forme de fonctionnement plus démocratique, c'est-à-dire qu'on travaille beaucoup, beaucoup en réseau... »</p>	<p>« ...des gens qui sont impliqués dans les entreprises d'économie sociale » « ...fiers d'avoir participé ... » « certaines personnes avaient l'impression que les décisions étaient déjà prises... on avait juste besoin de valider certaines choses... » « certaines remarques qu'ils avaient formulées n'ont pas été prises en compte... » « la majorité a senti qu'on prenait en compte les différents avis... » « ...de mieux prendre en compte ce que disent les participants... »</p>
<p>Campagne d'évaluation</p>	<p>Appréciation Satisfaction Résultats Processus Attentes Feedback Efficacité</p>	<p>« ...qui viserait à mesurer, à évaluer, à vérifier... pour être capable de corriger... »</p>	<p>« ...sans rentrer dans une grande évaluation, ... juste vérifier... » « ...évaluer la façon de procéder, pis les retombées de tous ces efforts là, auprès de la population visée » « c'est intéressant quand même de faire l'évaluation comme ça assez rapidement... pour être capable de corriger... »</p>
<p>Valeurs</p>	<p>Collectivité Réseau Humanité solidaire Rassemblement Solidarité</p>	<p>« ...ce qu'on est en ES... » « ... ce qui nous tient à cœur... »</p>	<p>« ...qui disent les valeurs auxquelles ils tiennent... quand ils travaillent et ils le font à développer une humanité solidaire » « ...qu'il est possible d'avoir des actes de consommation</p>

	<p>Échange</p> <p>Militantisme</p> <p>Actes de consommation responsable</p> <p>Produits durables et écologiques</p> <p>Ouverture</p>		<p>responsable, solidaire et équitable... »</p> <p>« on peut noter la diversité des participants... »</p> <p>« ..que la campagne soit personnalisée...qu'on voit des personnes...ils trouvent ça rassembleur...même si tous les secteurs ne sont pas présents... »</p>
--	--	--	--

4.2.1. *Le processus identitaire*

Tableau 4.1. Processus identitaire

Catégorie formelle	Commentaires y étant associés
Processus Identitaire	<p>« ce que les gens voient, ce que les gens entendent de nos organisations, ce qu'on établit comme relation... »</p> <p>« objectif de campagne d'identification visait à rejoindre les gens qui travaillent dans les entreprises d'économie sociale... »</p> <p>« effectivement, les gens savent pas nécessairement qu'ils font partis de... l'ES »</p> <p>« campagne de promotion viserait à faire savoir aux gens, aux consommateurs actuels... qu'il y a tout un réseau... qui relèvent de l'ES »</p> <p>« la campagne de promotion s'adresse à un public plus large... »</p> <p>« la stratégie repose beaucoup sur la communication... »</p> <p>« D'autres personnes avaient l'impression que la spécificité de l'ES ne transparait pas... qu'on ne misait pas sur ce qui rendait l'ES spéciale... »</p> <p>« la campagne est belle... »</p> <p>« Le logo... il est visuellement fatigant... on comprend pas qué sé »</p> <p>« le logo seul ne permet pas de comprendre qu'on parle d'économie sociale »</p> <p>« le logo devrait être associé au thème de l'ES... »</p> <p>« le message est très clair... »</p> <p>« également suggéré d'être plus pointus dans le message... donc chercher encore ce qui distingue vraiment l'ES »</p>

Comme nous l'avons vu dans le tableau 4, la catégorie processus identitaire concerne essentiellement tout ce qui, par les activités de communications stratégiques (campagnes... messages...outils...), se rapporte à la construction d'une identité du mouvement des entreprises d'économie sociale en vue de répondre au besoin de renseigner son public, en se forgeant une représentation, une image plus visible. Les objectifs de la campagne d'identification, qui se voulait annonciatrice d'une deuxième phase, de promotion cette fois-ci, étaient de pouvoir renseigner les acteurs de l'économie sociale sur l'essence de ce mouvement, afin de susciter en eux un esprit d'appartenance. Cependant, cette première phase de campagne, bien qu'esthétiquement appréciée, ne semble pas véhiculer la spécificité du mouvement d'économie sociale, entre autres commentaires soulevés.

Il est intéressant de relever ici que bien que les participants trouvent le message, et donc le contenu, de la campagne très clair, ils estiment toutefois que les éléments qui la composent, le logo par exemple, ne permettent pas de comprendre ce dont on parle. Ainsi, parce qu'entre autres commentaires, il apparaît que ce qui distingue l'économie sociale ne se reflète pas dans cette campagne, malgré un message très clair (nous nous comprenons au sens de répondant aux normes prescrites par la discipline des communications stratégiques), il ne peut être envisagé pour l'instant, de procéder à la deuxième phase de cette campagne puisque la première laisse encore quelque peu perplexe.

4.2.2. *Autonomie*

Tableau 4.2. Autonomie

Catégorie formelle	Commentaires y étant associés
Autonomie	<p>« ...l'unanimité a senti qu'ils étaient libres d'exprimer leurs désirs... »</p> <p>« ..maintien de l'intérêt... »</p> <p>« ...et que la capacité d'innovation des entreprises d'économie sociale n'était pas suffisamment affichée »</p> <p>« certaines remarques qu'ils avaient formulées n'ont pas été prises en compte... »</p> <p>« ... dès le début du processus de création... »</p> <p>« ...certaines personnes sont curieuses de savoir... »</p> <p>« on a suggéré de mieux prendre en compte ce que disent les participants... »</p> <p>« ...commentaires sur le processus... »</p>

Cette catégorie concerne l'idéal de liberté qui anime, en général, les mouvements sociaux et qui, contrairement aux entreprises conventionnelles, bénéficient au sein de leurs organisations d'une marge de manœuvre plus étendue, plus malléable et qui leur permet souvent de se surpasser en terme d'actions. Dans ce cas-ci, cette autonomie s'est exprimée à travers le processus de création auquel les participants ont été associés, aux commentaires et suggestions qu'ils ont été appelés à émettre. Mais, il sied de souligner qu'ils estiment pourtant que cette caractéristique qui leur est propre et qui accompagne généralement leurs diverses implications, ne se reflète pas à travers cette campagne d'identification, signe d'insuffisance. D'autant plus que même en cours de processus, et malgré l'attention dont ils estiment avoir pourtant bénéficié, certains acteurs soulignent le fait que l'on n'ait apparemment pas tenu compte de leurs avis.

4.2.3. *Démocratie*

Tableau 4.3. Démocratie

Catégorie formelle	Commentaires y étant associés
Démocratie	<p>« ...des gens qui sont impliqués dans les entreprises d'économie sociale »</p> <p>« ...fiers d'avoir participé ... »</p> <p>« certaines personnes avaient l'impression que les décisions étaient déjà prises... on avait juste besoin de valider certaines choses... »</p> <p>« certaines remarques qu'ils avaient formulées n'ont pas été prises en compte... »</p> <p>« la majorité a senti qu'on prenait en compte les différents avis... »</p> <p>« ...de mieux prendre en compte ce que disent les participants... »</p>

Le concept de Démocratie en économie sociale souligne l'importance de la participation des membres dans une association. Il réfère en fait à tout processus favorable à l'engagement, à la participation, à l'implication des membres dans le fonctionnement d'une organisation. L'analyse de cette catégorie révèle d'un côté la fierté qu'ont ressentie les participants en s'engageant dans le processus de création, la satisfaction également éprouvée pour la prise en compte de leurs différents avis dans ledit processus. Mais il y est également suggéré que le principe de démocratie n'aura pas été totalement respecté puisque certains commentaires à l'instar de, « certaines personnes avaient l'impression que les décisions étaient déjà prises... on avait juste besoin de valider certaines choses... » ou « certaines remarques qu'ils avaient formulées n'ont pas été prises en compte... », incriminent pourtant le processus démocratique appliqué lors de cet événement.

4.2.4. Campagne d'évaluation

Tableau 4.4. Campagne d'évaluation

Catégorie formelle	Commentaires y étant associés
Campagne d'évaluation	« ...sans rentrer dans une grande évaluation, ... juste vérifier... » « ...évaluer la façon de procéder, pis les retombées de tous ces efforts là, auprès de la population visée » « ...les outils, en très, très grande majorité répondent aux attentes des participants... » « c'est intéressant quand même de faire l'évaluation comme ça assez rapidement... pour être capable de corriger... » « ... les éléments de l'évaluation, il y en a certains qui sont plus critiques... » « Effectivement, il y a des éléments qui ont été déficients... s'assurer qu'on les corrige, pour la suite des choses... »

Cette catégorie concerne tout processus, toute démarche qui vise ici à vérifier, à évaluer une démarche globale, auprès des participants, ou de tout autre public concerné, en vue d'établir un portrait général de la situation et de rectifier certaines déviances si nécessaire. En effet, même si « ...les outils, en très, très grande majorité répondent aux attentes des participants... », cette campagne d'évaluation aura, au vu des commentaires émis par les participants et de la réponse des responsables de cette campagne, permis de se rendre compte que certains « éléments ont été déficients » et qu'il serait nécessaire d'y remédier si possible, pour la « suite des choses ». Le projet de redéploiement auquel se proposent maintenant de procéder les chargés de projet, en est une flagrante illustration.

4.2.5. Valeurs

Tableau 4.5. Valeurs

Catégorie formelle	Commentaires y étant associés
Valeurs	<p>« ...qui disent les valeurs auxquelles ils tiennent...quand ils travaillent et ils le font à développer une humanité solidaire »</p> <p>« ...qu'il est possible d'avoir des actes de consommation responsable, solidaire et équitable... »</p> <p>« on peut noter la diversité des participants... »</p> <p>« l'ouverture aussi aux partenaires approchés, des gens qui ne sont pas nécessairement actifs au sein ...des entreprises d'économie sociale »</p> <p>« ...la multiplicité des acteurs »</p> <p>« ..que la campagne soit personnalisé...qu'on voit des personnes...ils trouvent ça rassembleur...même si tous les secteurs ne sont pas présents... »</p> <p>« ...les réticences viennent de la non gratuité, qui est un frein... »</p> <p>« on a suggéré la gratuité des produits »</p> <p>«... le type de produits de promotion qui avait été utilisé en terme de produits durables, produits écologiques, qu'on peut recycler après consommation. (...) puisqu'on parle de consommation responsable. C'est ça aussi l'une des valeurs de l'ES. »</p>

Cette catégorie regroupe tous les principes idéologiques, tous les concepts chers aux acteurs de ce secteur d'activité et qui marquent leurs différences par rapport au courant traditionnel. Ainsi, la campagne d'identification avait pour objectif de rendre ces différentes caractéristiques plus évidentes, plus visibles aux yeux de la communauté et il semble qu'elle y soit parvenue par rapport notamment à l'importance des acteurs pour le mouvement de l'économie sociale. Les photos de visages de gens oeuvrant au sein des entreprises d'économie sociale, qui tapissent la plupart des outils promotionnels a été très apprécié puisque traduisant le caractère collectif et rassembleur de l'ES. Par contre, il a été noté que certains réseaux se sont toutefois sentis exclus, ou en tout cas très peu concernés par un produit qui ne correspondait pas à leurs spécificités. D'autant plus que les matériaux (plastiques, papier glacé...) employés pour la confection de ces outils ne reflétaient pas le principe de durabilité et de consommation responsable, entre autre parce qu'écologique. Sans oublier que le coût de ces articles, loin de refléter une posture solidaire et collective, a constitué un frein important au déploiement de la première phase, compte tenu d'une réalité pourtant évidente dans ce genre de mouvement, le manque de moyens financiers.

L'étude de notre corpus empirique révèle bien qu'il soit apparu, suite à l'élaboration de cette campagne, des effets pervers en ce qui concerne l'appropriation des outils par le public cible. En effet, bien que répondant aux critères en vigueur dans la démarche d'élaboration d'une campagne de relations publiques (voir figure 2.) et quoique saisissante en termes de présentation et d'esthétisme, il ressort majoritairement de cette analyse que les outils choisis ne remplissent pas les objectifs pourtant établis à la base. Ainsi, parce que faisant fi de la plupart des valeurs chères aux acteurs de l'économie sociale, ces derniers ne semblent pas s'identifier à cette campagne qui servait pourtant l'ambition de correspondre à leurs besoins et à leur profil.

Nous ne nous sommes, dans le cadre de cette présentation et analyse de nos données, jamais livré à un retour théorique, et ce dans le souci de traduire exactement le point de vue de notre échantillon, mais il sied de citer cet auteur selon l'avis duquel :

le problème n'est pas de transférer et d'adapter des techniques efficaces dans un autre contexte, mais d'imaginer, à partir des spécificités locales, des solutions résolvant les difficultés réellement rencontrées (Dacheux, 1998 : 35).

Nos catégories, qui, somme toute, se recoupent, mettent également en lumière une tendance contradictoire de la part des participants à la phase d'élaboration.

Le message de cette campagne, qui semble dire une chose et son contraire, pourrait avoir contribué à susciter une confusion pour la réalisation de cette action de communication. Cette contradiction, nous l'avons vu, s'exprime par la formulation d'un énoncé (ou d'une suite d'énoncés) comportant un message paradoxal. En disant une chose et son contraire dans une même structure langagière, les responsables de communication chargés de l'élaboration de cette campagne d'identification pourraient avoir, involontairement, compromis leurs actions de communication.

Nous nous appuyons sur le fait que cet acte soit involontaire car, comme précité, l'une des caractéristiques du paradoxe pragmatique est qu'il est latent. D'autant plus que, selon l'analyse du volet formatif de ces journées, la majorité des participants à cette journée ne bénéficiait d'aucune formation préalable à la discipline des communications. En effet, pour la deuxième séance du genre, les responsables de communication des entreprises d'économie sociale, présents à cet atelier, recevaient, pour le bien de leurs actions, des conseils d'experts dans le domaine.

Nous vous donnons maintenant un aperçu de cet échange.

4.3 Le volet formatif

A la demande des participants fut organisé un atelier pédagogique sur les principes et rouages du positionnement politique et autres actions de communication stratégique. Pour cette occasion avaient été retenus les services de deux professionnels des communications, qui, de par leur expérience comme attachés politiques et responsables de communication, devaient être à même d'aider les participants à cet atelier dans leurs activités de communication stratégique. Aussi, et selon la méthode d'analyse thématique de Paillé, nous sommes nous livrés à l'étude des entretiens résultant de cet atelier dont voici, sous forme de tableau, un aperçu.

Tableau 5. Synthèse de l'analyse thématique

Thèmes principaux	Sous-Thèmes	Extraits
<p>Caractéristiques des EES</p>	<p>Importance du groupe et de la collectivité Principe démocratique</p>	<p>« Je disais tantôt à mes collègues, en montant dans l'auto, que pour moi c'est un cadeau ces deux jours là, où on arrive, à la fois à prendre du temps ... pour se concentrer sur ce qui est l'essentiel de la job, mais surtout à ne pas le faire tout seul... Mais à être capable de le faire avec la gang des réseaux de l'économie sociale. »</p> <p>« Juste les Coop. d'habitation, c'est sympathique, c'est super intéressant comme mode de propriété collective et de développement... mais c'est pas l'économie sociale en soit. Juste les CPE, c'est pas l'économie sociale en soit... Ce qui fait qu'on peut parler d'un mouvement d'économie sociale au Québec, c'est parce qu'il y a un réseau... pour être autorisé à parler d'un mouvement d'économie sociale au Québec, d'une identité d'économie sociale, c'est parce qu'on était avec toute cette diversité là, ensemble en train de bâtir, de contribuer au développement d'une économie sociale, plus solidaire. »</p>

		<p>« ...quand y a des interventions qui se font à écouter les besoins de l'entrepreneurship collectif, ben il faut que partout ensemble on soit en train de faire un travail d'éducation, de sensibilisation, de lobby à la fois public, mais aussi intense auprès des décideurs et décideuses politiques. »</p>
<p>Conseils Experts</p>	<p>Importance du réseautage Importance de se positionner Importance du travail à long terme Ajustements Entretien des relations</p>	<p>« Il faut réussir, en bout de ligne, à être en quelque part... Tu te fais des alliés ... tu rencontres du monde. »</p> <p>« Souvent, même si c'est le cas dans les demandes de subventions, on reçoit un nombre. On rappelle l'attaché politique, ou l'attaché au responsable du dossier dans la machine : « pourquoi c'est non? Ah, c'est pour cette raison là. » On réexplique, on repart, on soumet, on adapte. Puis on finit des fois par passer... Etre patient. Je crois qu'on en a parlé. Les démarches sont éternelles, il faut savoir être patient, pis ne pas lâcher, ne pas abandonner. »</p> <p>« C'est vraiment pas tout de parler avec le ministre. Faut attacher ses fils avec la machine, constamment, constamment. »</p> <p>« Il faut savoir adapter son discours. Persuader là, c'est donné à l'autre des bonnes raisons d'adhérer à ton discours. Si tu y parles pas de choses qui peut comprendre, ou qui correspond à sa personnalité, et à ses raisons de bouger, ça marchera pas. »</p> <p>« Ce genre de travail là, c'est du travail de long terme, de longue haleine. Les petits morceaux que tu déplaces tranquillement, pas vite, un petit contact que tu fais à gauche, à droite... »</p>

<p>Réactions des participants</p>	<p>Potentiel transformateur Persévérance Identité Militante Sentiment d'urgence</p>	<p>« Ben, je suis d'accord avec ça, dans le cadre d'un projet spécifique. Mais moi ce que j'ai entendu... c'est se fondre dans la machine. Mais étant donné qu'on travaille pour le milieu communautaire, pour les actions sociales et tout, mais ce que tu dis, des fois ça prend des années et des années, et puis des fois se fondre dans la nature, c'est mettre de l'eau dans son vin, moi je l'ai vécu dans plusieurs projets des ressourceries notamment. Tu es très crédule, tu dis oui à la sortie, puis ça ne donne pas grand-chose. »</p> <p>« Moi, c'est pour faire bouger la machine. Des fois deux ans là c'est trop. Au moins un an c'est trop. Faut la faire bouger pour qu'elle réagisse. »</p> <p>« T'sais on peut travailler avec la machine, oui d'accord, mais ça prend du temps. Le temps c'est un luxe pour nous là. »</p> <p>«Moi j'ai une question, je sais pas si on va en débattre à un moment donné ou pas, c'est comment on devrait s'organiser, dans nos organismes d'économie sociale et d'actions communautaires, avec une forme de fonctionnement plus démocratique, c'est-à-dire qu'on travaille beaucoup en réseau... »</p>
--	--	--

Aux fins de cet exercice d'analyse, nous nous sommes inspirée des écrits de Paillé sur l'analyse par théorisation ancrée pour procéder à la catégorisation de ce corpus empirique. Notez que n'ont été citées dans ce tableau que les catégories qui se sont démarquées par leur récurrence dans le corpus à l'étude. Comme le souligne l'auteur,

L'analyse par théorisation ancrée porte sur des données recueillies dans le cadre d'une recherche qualitative dont l'une des caractéristiques majeures est la simultanéité de la collecte et de l'analyse [...] L'évolution de l'analyse est progressive, et, dans la mesure où la richesse du corpus et le temps disponible le permettent, on peut envisager une théorisation acceptable du phénomène étudié sans devoir pour autant faire face à des difficultés d'ordre intellectuel insolubles. (Paillé 1994 : 155)

Par **caractéristiques des entreprises d'économie sociale** (EES), nous faisons référence à toutes allusions directes ou non à l'image réelle, souhaitée ou perçue des organisations du tiers secteur associatif, à travers les entrevues recueillies. Cette catégorie réfère à toutes expressions de l'identité de ces organisations, dites selon leurs propres mots, les impressions des participants à cet atelier par rapport au secteur d'activités au sein duquel ils évoluent. La catégorie **conseils experts** regroupe toutes suggestions et/ou explications faites par les experts invités afin d'aider les participants à cet atelier à mieux se familiariser avec les techniques et rouages de la communication stratégique. Cette catégorie concerne, par rapport à notre cadre conceptuel, toutes recommandations formulées par les experts invités en vue de permettre aux participants à la formation de se familiariser davantage avec les principes de la communication marketing, en vue d'une orientation drastique de leurs activités selon ce modèle.

Par **réactions**, nous comprenons toutes attitudes produites par les participants, visant à répondre, à questionner ou à marquer une objection par rapport aux conseils prodigués lors de cette formation. Elles —ces réactions— ont été exprimées sous forme de commentaires anecdotiques et de questionnements

qui nous en apprennent davantage sur la position des ces acteurs face à cette forme de communication et les implications qu'elle sous-tend.

Nous vous proposons maintenant le détail de ces catégories.

Les sous-thèmes représentent, pour chaque thème principal, une sous-catégorie qui en précise le contenu. Ainsi, dans le thème principal « Caractéristiques des EES », les commentaires font souvent référence à **l'importance du groupe**, de la collectivité et au **respect du principe démocratique** pour les acteurs de ce type d'organisations. Ces sous-thèmes sont, de l'avis de nos participants, les plus caractéristiques de leur idéologie sociale. La catégorie « conseils experts » est fortement marquée par les sous-catégories **Importance du réseautage, Importance de se positionner, Importance du travail à long terme, Ajustements, Entretien des relations**. En effet, pour l'essentiel des apports faits par les experts invités, un accent tout particulier a été mis sur la nécessité de créer des liens avec le milieu et l'entretien de ces relations, la nécessité de se démarquer, l'importance de la maîtrise du temps et de l'importance de savoir adapter son discours, ou encore de procéder à tous ajustements jugés nécessaires à la bonne marche de ses actions. Cette sous-catégorie renvoie au concept de communication marketing et surtout au respect, pour ce champ disciplinaire, de la dynamique systémique. La dernière catégorie ici traitée, « réactions », porte sur le **potentiel transformateur**, la **persévérance**, le **caractère militant** et le **sentiment d'urgence** qui animent les actions menées par les membres de ces organisations, et qui en constituent l'identité, au même titre que la catégorie « caractéristiques des EES ».

L'analyse de ce corpus et de ces catégories d'analyse démontre qu'il existe une inadéquation entre les principes directeurs du champ disciplinaire de la communication marketing et l'emploi que veulent en faire les responsables de communication d'organisations aux valeurs moins marchandes. En effet, il est arrivé, à maintes reprises, que les conseils des experts ne trouvent pas écho auprès d'un public sceptique quoique curieux. Les conseils prodigués sont en général

inaptes à répondre aux attentes des participants, ou tout simplement contraires à leurs objectifs.

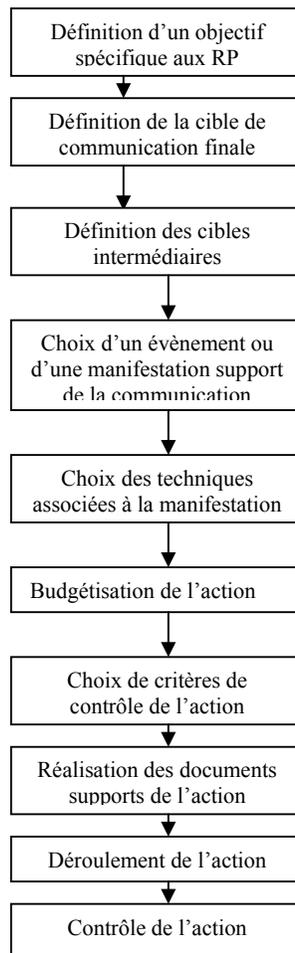
Nous procéderons maintenant à l'interprétation de ces résultats.

4.4. Interprétation

ERT est un réseau d'entreprises d'économie sociale qui tente, à travers diverses activités, de veiller à la coordination et à la promotion des activités de communication de ses membres. Située à Montréal, elle a récemment entrepris une vaste campagne de communication ayant pour objectif de faire connaître les différentes facettes de l'économie sociale, en vue d'éveiller, au sein de ce secteur d'activités, un fort sentiment d'appartenance et d'adhérence aux différents défis qu'elle suscite. Pour ensuite, selon le principe du relais d'information, profiter de ce premier public cible comme promoteurs des idéaux entourant le concept d'économie sociale. A l'automne 2003 fut lancée une vaste campagne d'identification suivant le mode de mise en œuvre d'une action de communication, selon le schéma suivant :

Figure 2. Mise en œuvre d'une action de relations publiques

Source : J-M Décaudin (1995 : 127)



L'élaboration de cette campagne fut orchestrée par les chargés de communication du réseau ERT et la réalisation des outils supports (affiches, calendriers, aimants et dépliants) a été effectuée avec l'aide d'une équipe de conception graphique, mais sur la base de recommandations soumises par un panel de responsables de communication de différentes entreprises d'économie sociale à travers le Québec. En effet, des réunions avec certains responsables de communication des entreprises membres du réseau se font faites sur un mode consultatif et tout semblait alors présager à cette campagne un accueil favorable.

Cependant, un an après le lancement de cette action, qui répond pourtant aux normes prescrites par la technique employée, et qui est appréciée pour la qualité et l'esthétisme des supports choisis, les résultats, en terme de « pénétration » de la communauté, sont somme toutes assez mitigés et mettent en lumière certaines limites dont voici les plus récurrentes⁴⁴ :

- Manque de reconnaissance de certains travailleurs du réseau à travers l'image projetée par la campagne ;
- Spécificité de l'économie sociale pas vraiment ressortie (dans les textes, certains pourraient s'appliquer à des entreprises du privé) ;
- Non gratuité des produits qui pose un sérieux problème d'accessibilité et de relais de l'information.

Les responsables du projet ont alors entrepris, suite à cette phase de contrôle, de procéder à un redéploiement de cette campagne, par la mise en place d'un comité de visibilité, qui décidera, après enquêtes et évaluations auprès des membres du réseau, de la forme à donner à la prochaine étape de redéploiement. Cependant, il résulte de notre analyse de ce phénomène l'émergence d'une antinomie entre les recommandations des participants quant aux éléments à parfaire ou rectifier et leur appréciation générale de la campagne.

⁴⁴ Résultats d'une enquête fournis par le réseau ERT, voir Appendice A.

Ainsi, des affirmations comme « le message est clair » ou « ...les outils, en très, très grande majorité répondent aux attentes des participants... » sont formulées avec d'autres commentaires qui les réfutent pourtant : « ...D'autres personnes avaient l'impression que la spécificité de l'ES ne transparait pas... qu'on ne misait pas sur ce qui rendait l'ES spéciale... », « ...Le logo... il est visuellement fatigant... on comprend pas qué sé » ou encore « ...le logo seul ne permet pas de comprendre qu'on parle d'économie sociale », « ...également suggéré d'être plus pointus dans le message...donc chercher encore ce qui distingue vraiment l'ES ».

Cette tendance contradictoire, largement couverte dans les travaux de l'école de Palo Alto, nous en avons fait état dans notre cadre conceptuel. Nous y avons indiqué en effet qu'une pratique systématique des communications marchandes —stratégiques— dans un contexte aux réalités différentes s'avérait problématique dans la mesure où elle se révélait souvent contradictoire. La notion de paradoxe avait alors été introduite et, selon les courants classiques qui s'y consacrèrent, il a été noté qu'une communication de ce type —paradoxal— était, à bien des égards, source d'inhibitions. L'état d'esprit de cette ancienne école pour laquelle une telle dysfonction devait être traitée afin de permettre au système en souffrance de retrouver un fonctionnement « normal », bien que longtemps entretenue et appliquée, semble maintenant, aux yeux de nombreux auteurs, réductrice car impliquant qu'aucun rôle ne soit dévolu à l'acteur dans la construction de sa propre réalité au sein du système.

Toute organisation est composée d'acteurs structurant leurs relations dans un modèle aussi interactif qu'interdépendant, si elle veut « bien » fonctionner. La manière dont cet ensemble humain structure ses relations sera appelée système d'action concret, voire sous-système d'action concret. Il s'agit donc de la manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation. (Bernoux, 1985 : 149)

4.4.1 *L'acteur, maître de son système*

Bien que longtemps éludé par le paradigme fonctionnaliste, il est un paradigme en sociologie qui, pour la théorie des organisations, repose sur six conceptions de l'organisation :

- Une conception sociologique.
- Une conception historique.
- Une conception dialectique.
- Une vision démystificatrice.
- Une conception actionnaliste.
- Une conception émancipatoire.

Et c'est en terme d'émancipation que nous introduirons la place de l'acteur dans le système. Longtemps présentés comme une source potentielle de dysfonctionnements, d'aucuns s'accordent maintenant à prêter aux paradoxes un caractère novateur et, à bien des égards, profitable. N'étant plus perçus comme un élément inhibiteur mais plutôt comme une source créatrice de transformation, certains auteurs supposent dorénavant qu'en situation paradoxale, les sujets communicants, par le principe de l'action intelligente, ont le privilège de pouvoir créer!

Critiques de l'organisation telle qu'elle s'offre à l'observateur, les différents courants cherchent, à travers leurs analyses, à libérer l'homme de certaines contraintes économiques, politiques, sociales et culturelles qui ne servent qu'à justifier la domination et l'exploitation. Suivant cette perspective, l'analyse critique des organisations doit conduire à des formes futures d'organisation du travail débarrassées de toutes ces entraves actuelles. Les organisations doivent donc tendre à une plus grande participation, à une plus grande responsabilité et à une plus grande autonomie pour les différentes catégories de travailleurs (...) (Seguin-Bernard, Chanlat, 1983 : 71)

Bien que le paradigme critique et le paradigme fonctionnaliste tendent à être remplacés celui de la complexité (qui regroupe, de notre avis, le meilleur des deux

mondes!), il n'en demeure pas moins qu'ils ont permis d'alimenter les esprits, ce qui nous vaut aujourd'hui, dans une perspective de management stratégique, de constater que la littérature organisationnelle tend de plus en plus à présenter les paradoxes comme des « ressorts de changements ». Giordano (2003) affirme ainsi que « (...) les paradoxes peuvent aussi être utilisés comme des occasions positives pour pousser l'individu qui y est soumis à choisir une issue l'obligeant alors à sortir du problème tel qu'il avait été formulé » (Giordano, 2003 qui cite Marc et Picard, 1984). Par le « principe d'action intelligente », cet auteur stipule en effet que les paradoxes sont maintenant, pour les individus, une source de créativité capable de leur permettre de se surpasser en usant de leurs habiletés cognitives, pour ainsi redéfinir leur environnement.

Nous devons changer la façon dont nous abordons nos problèmes et notre avenir. Nous ne devrions pas être ébranlés en nous rendant compte que les contradictions et les surprises des paradoxes feront partie intégrante de cet avenir. En reconnaissant le paradoxe comme une caractéristique de notre vie, nous ferons un premier pas sur le chemin qui nous conduira à nous en accommoder et à la maîtriser. (Handy, 1995 : 22)

L'analyse faite sur le modèle de Comeau nous a permis d'affirmer que la situation dans laquelle se trouvaient les acteurs des entreprises d'économie sociale relevait du paradoxe. Toutefois, et au sortir de notre subséquente analyse, nous notons que ces acteurs, même s'ils manifestent un penchant pour les techniques de communication marketing, revendiquent tout autant leurs identités et n'hésitent pas, lorsque nécessaire, à outrepasser les règles de fonctionnement que leur impose le système, dans le but avoué d'en créer de nouvelles, plus en accord avec leurs principes et leurs valeurs idéologiques.

Aussi est-il nécessaire de préciser que dans la recherche que nous menions, le phénomène paradoxal que vivent les responsables de communication des entreprises d'économie sociale ne peut être diagnostiqué comme une dysfonction, compte tenu du fait que ces individus, selon une approche socioconstructiviste, usent de leur « activité réflexive » pour mettre en œuvre des mesures à même de

leur permettre de dépasser cet état inhibiteur et d'en faire une source de création, comme le suggère alors Jonnaert (2002).

Le socioconstructivisme n'est ni une méthode, ni un courant pédagogique... mais un paradigme épistémologique de la connaissance qui articule entre eux les concepts et les catégories qui guident la pensée et l'action de celui qui s'intéresse aux questions relatives à la construction, à l'acquisition, à la modification, à la réfutation ou au développement des connaissances. (Jonnaert, 2002 : 64)

En effet, contrairement au positivisme qui suppose que les lois, les notions scientifiques et les objets (d'études, le contexte, etc.) existent en elles-mêmes et précèdent l'individu (le sujet), qui n'aurait alors d'autres alternatives que de s'y soumettre, l'hypothèse constructiviste présume que ce sont les individus qui construisent leur réel, à partir notamment de leurs propres expériences et connaissances. Selon l'analyse de Jonnaert (2002) qui s'inspire alors de la théorie des apprentissages de Piaget, il serait possible d'affirmer que la situation paradoxale que vivent les acteurs des EES pourrait être dépassée dans la mesure où il est possible pour ces individus de reconstruire cette situation selon le postulat de la réception active du sujet.

Le constructivisme postule que la connaissance n'est pas le résultat d'une réception passive d'objets extérieurs, mais constitue plutôt le fruit de l'activité du sujet. Le sujet construit de ses connaissances, par une activité réflexive, ce qu'il sait déjà, adaptant ses propres connaissances aux exigences de la situation à laquelle il est confronté... (Jonnaert, 2002 ; 71)

En effet, et selon cet axe théorique, quand les observations faites par l'individu sont suivies d'actions —comme ce fut le cas dans le cadre de cet atelier—, la réalité revêt alors un caractère volontariste.

Dans une perspective constructiviste, le terme réalité désigne la réalité tangible de nos expériences de laquelle découle tout ce que nous nommons connaissances. Nous faisons référence aux actions et aux opérations mentales effectuées par l'individu et qui lui permettent justement de s'approprier la réalité en la construisant. Chaque individu construit sa propre réalité grâce à ses observations et ses réflexions. Comme l'affirme Watzlawick, nous créons nous-même nos propres réalités. Autrement dit, le sujet invente sa propre réalité qui devient réelle seulement s'il croit à son intervention. [...] C. Roy (2002 :15)

Les responsables de communication de cette campagne, en contestant les affirmations des experts concernant les rouages de la communication stratégique, comme nous le montre l'analyse faite sur le modèle de Paillé, et en énonçant d'emblée le recours à une stratégie de redéploiement pour cette campagne, font preuve d'activité réflexive et de volontarisme. Ce trait de caractère marque alors profondément leur processus identitaire qui, même s'il revêt des aspects calqués sur le modèle dominant, dénote également la construction d'une réalité inébranlable, propre à ce secteur d'activité.

Conclusion

En conclusion de cet exercice de réflexion, il nous plait de constater que nos objectifs sont atteints. Nous cherchions à répondre à la question de savoir comment les **contradictions** résultant de la tentative d'harmonisation entre les objectifs de rayonnement commercial et ceux de solidarité sociale sont-elles vécues par les acteurs responsables de la mise en place des **stratégies de communication marketing** des entreprises d'économie sociale au Québec, et c'est avec une assez grande fierté qu'il nous apparaît un phénomène qu'il sera pertinent d'approfondir : la présence d'une situation dysfonctionnelle liée à l'usage de techniques somme toute inappropriées.

Ainsi, il nous a été possible de suivre et de décrire l'évolution d'une action de communication qui s'est avérée problématique. Nous avons l'intuition que les responsables de communication des entreprises d'économie sociale pouvaient rencontrer des difficultés ayant trait à la consolidation d'une identité propre à leurs organisations, et cette intuition s'est confirmée. Le processus d'élaboration des campagnes de communication de ce secteur d'activité est une source de paradoxes qu'il sied de diagnostiquer. Mais il nous a par ailleurs été révélé que même si longtemps présentée comme une forme de dysfonction, cette situation trouvait aujourd'hui généralement une issue favorable, à la condition que les personnes y étant soumises fassent preuve de créativité ou d'habileté à pouvoir transcender cet état. Cette créativité, le mouvement de l'économie sociale est loin d'en être dépourvu, mais nous pensons que s'il s'obstine à vouloir imiter ou appliquer à la lettre, un modèle communicationnel qui ne lui correspond pas, il risque, à la longue, de s'essouffler.

Aussi, et comme l'estiment plusieurs auteurs du courant théorique portant sur la créativité organisationnelle, pour que ne cesse cette capacité à se renouveler, il importe, pour ces organisations, de se doter d'un environnement de travail favorable au maintien de toute créativité individuelle.

Tous les êtres humains dotés de capacité normale sont capables de produire des œuvres d'un certain degré de créativité dans des domaines et à des moments donnés, et que l'environnement social est susceptible d'influencer. (Getz, Amabile 2002 : 14)

Sternberg *et al.* estiment par ailleurs que pour encourager un environnement créatif au sein d'une entreprise, il sied d'investir dans six ressources que sont la connaissance, les aptitudes intellectuelles, les modes de pensées, la motivation, la personnalité et l'environnement. Au chapitre de la connaissance, une allocation de ressources nécessaires à la formation continue de son personnel constitue une avancée appréciable, mais encore faudrait-il que cette formation s'inscrive dans une relation propice à l'échange et aux interactions par l'instauration d'une communication de type éducatif au sein de laquelle « l'apprentissage devient une expérience commune d'autonomie, de responsabilité et de participation où, par un comportement des uns et des autres, on favorise ou non l'émergence d'apprentissages significatifs. » (Brouillet, 1992 : 454)

Bien que l'idée de l'apprentissage se fasse sentir à travers l'organisation, par les responsables de communication de ce réseau, d'un atelier de formation, ce volet pédagogique ne semble que très peu avoir répondu aux attentes des participants. Les protestations furent nombreuses et souvent justifiées compte tenu des conseils inappropriés qu'émettent des experts peu au fait de la réalité de ces entreprises alternatives.

L'hypothèse d'une déviance dans le processus d'identification des entreprises d'économie sociale étant confirmée, nous sommes pourtant au regret de souligner que cette recherche, quoique effectuée de façon rigoureuse, ne remplit pas tous les critères de scientificité ci haut mentionnés.

Ici nous admettons en effet que même si les résultats de notre analyse semblent abonder dans un sens favorable, nous sommes consciente que les résultats de cette étude, par la durée de nos observations et la limite de temps que nous imposait notre voyage de retour, pourraient faire l'objet d'une contestation.

A cela s'ajoute que les acteurs de ce réseau ne purent, par manque de temps et parfois d'intérêt, consentir à nous recevoir le temps d'une entrevue. Ce qui nous pousse à croire que peut-être nous aurait-il fallu adopter une autre technique expérimentale. Nous cherchions ici à y répondre à travers les explications du terrain, mais nous ne nous étions pas posée la question de savoir si le terrain lui-même comprenait ce qui lui arrivait alors. Nous avons vu en effet dans le chapitre précédent que l'une des caractéristiques d'un paradoxe est qu'il est latent. Les personnes qui en sont victimes ne peuvent, à elles seules, l'identifier et peut-être aurait-il alors fallu que cette première étude traite davantage **des motivations des responsables de communication à adopter une démarche stratégique de communication**, afin de juger de leur connaissance du sujet. Ceci pourrait d'ailleurs devenir le thème de recherche d'une future étude sur la question.

De plus, il pourrait être intéressant de procéder à une analyse centrée sur la pertinence des outils promotionnels employés pour cette campagne et ce, par une approche sémiotique des communications. Enfin, il aurait été tout aussi pertinent, tout en conservant notre question de départ, de prendre le point de vue du public cible de cette campagne, et servir ainsi d'écho aux travailleurs et travailleuses des entreprises d'économie sociale au Québec.

Des difficultés quant à l'approche du terrain, à un certain stade de l'observation, ne peuvent certes pas totalement justifier cet écart, mais nous aimerions toutefois ici souligner qu'il nous aurait été très profitable d'intégrer, sous forme de stage, et donc sur une base quotidienne, ce réseau d'entreprises d'économie sociale afin de dépendre, en plus des commentaires recueillis, toutes les manifestations externes que ne peuvent malheureusement révéler les propos.

Néanmoins, nous trouvons cette recherche profitable, dans la mesure où elle fournira au pôle académique que nous représentons, un premier regard, plus approfondi, d'une réalité encore trop peu étudiée sous l'angle de la communication.

Appendice A

Résultats enquête Y⁴⁵

Enquête auprès de 14 personnes ayant participé à 2 ou plus réunions du groupe Y.

Nombre de personnes rejointes : 12.

Phase d'élaboration de la campagne

Satisfaction par rapport au déroulement général de l'élaboration de la campagne (*échelle de 1 à 10, 1 très insatisfait, 10 très satisfait*)

Moyenne : 7.8 (minimum : 6, maximum : 10)

Aspects ayant particulièrement plu

- Mixité des rencontres, diversité des participants, des secteurs représentés, échanges, travaux de groupe, ouverture aux partenaires rapprochés (9/12)
- Souci de faire participer, maintien de l'intérêt tout au long de la démarche (2/12)
- Ambiance, couplage formation/réflexion (2/12)

Aspects ayant déplu

- Proportion de personnes ayant trouvé des aspects déplaisants = 8/12
- Impression que « les décisions étaient prises », que le Chantier avait juste « besoin de l'accord », « participation sur l'idée à faire passer pas vraiment sur le support » (3/12)
- Certaines considérations importantes n'ont pas été prises en compte (ex : absence des minorités culturelles) (2/12)
- Niveaux de connaissance en économie sociale inégaux, beaucoup de nouveaux, « aurait gagné à avoir plus de gens d'expérience » (2/12).
- Manque de discipline au niveau de l'horaire, délais de convocation un peu courts (2/12)

⁴⁵ A des fins de confidentialités, le nom réel du groupe a été remplacé par la lettre Y

Perception sur la participation à l'élaboration de la campagne

- Bonne information au début et pendant le processus, objectifs de participation clairs (11/12 en accord)
- Liberté d'exprimer ses idées (12/12 en accord)
- Prise en compte des différents avis (3/12 plutôt en désaccord, 9 en accord)
- Souhait de participer plus au processus (7/12 en désaccord)
- Impression d'avoir été utile (11/12 en accord)
- Fierté d'avoir participé (9/12 en accord)

Commentaires : Quoi qu'ils se sentent bien informés, certains participants auraient aimé avoir davantage d'informations entre les réunions.

La campagne

Perception sur la campagne et la stratégie de promotion choisie

Les participants trouvent en général que la campagne est **très belle**, bien **visible** (9/12) et **efficace** (7/12). Quelques bémols cependant:

- Ils se questionnent sur la **stratégie de diffusion** (7/12) : les têtes de réseau auraient dû être mieux informées pour s'approprier les outils et la campagne; la stratégie repose beaucoup sur la mobilisation du réseau or « tout le monde ne joue pas le jeu »; relais nécessaire; difficile de diffuser les produits car ils sont payants. (*Il est à noter que 3 participants sur les 12 répondants n'ont pas vu tous les outils*).
- Certains ne sont pas sûrs que « les objectifs soient atteints au niveau de l'image projetée », ils n'ont pas senti que les travailleurs de leur réseau se reconnaissaient dans la campagne (3/12)
- D'autres ont l'impression que la spécificité de l'économie sociale n'est pas vraiment ressortie (dans les textes, certains pourraient s'appliquer à des entreprises du privé, la capacité d'innovation des ÉES ne ressort pas) (3/12)

Le lancement de la campagne au moment des rdv de l'économie sociale est jugé pertinent (8/12) du fait de la multiplicité des acteurs présents mais insuffisant (3/12) (priorité à l'agenda politique ce jour-là, un lancement en région en même temps aurait été utile). Deux personnes ont estimé que le lancement se faisait un peu tard dans la saison.

Les outils d'identification

Les outils de la campagne répondent aux attentes des participants et sont appréciés (en particulier l'affiche et le calendrier).

La facture visuelle est très appréciée : très esthétique (12/12), très belles photos, produits de qualités. L'utilisation du logo sur les photos de l'affiche a amené quelques commentaires (4/12) : le logo « ne ressort pas », visuellement

« fatiguant », on ne comprend pas ce que c'est, peut faire penser aux « étiquettes de spécial ».

Le logo et le slogan sont jugés très bons (10/12) même si le logo seul ne permet pas de comprendre qu'on parle d'économie sociale (2/12).

Les participants apprécient beaucoup le fait que la campagne soit personnalisée. Ils trouvent ça rassembleur, même si tous les secteurs ne sont pas représentés (3/12).

Le message est clair (10/12) mais quelques personnes sont curieuses de savoir ce que cela donnerait sur un public de non initiés (3/12)

Pour 8 personnes sur 12, les outils choisis sont les **bons véhicules** pour la campagne (le calendrier moins que les autres du fait de sa durée de distribution limitée). Les réticences viennent de la **non gratuité** des produits qui est un frein à la distribution.

NB : 3 répondants ont « apprécié » que le Chantier ne se mette pas en avant sur les outils de la campagne.

Les suggestions d'amélioration :

- Inviter au moment de l'élaboration **1 ou 2 personnes du public cible**. Solliciter pour l'élaboration plus de gens expérimentés en économie sociale
- Informer davantage les participants entre les réunions (envois électroniques)
- Mieux prendre en compte ce que disent les participants et les faire participer du début à la fin du processus
- Bien organiser la **diffusion** : planification (recruter éventuellement quelqu'un), information et mobilisation des relais notamment au niveau local, gratuité des produits
- Prendre un porte-parole médiatique
- Faire témoigner des gens (travailleurs, administrateurs etc...) lors du lancement
- Être plus pointu dans le message, chercher encore ce qui distingue vraiment l'économie sociale.

Appendice B

Verbatims ateliers de jouvence du 08 Mars 2004

Orateurs principaux : Isabelle, Jean, Daniel, Dominique

Tour de Table.

I et J : On attend, deux autres personnes .

I : Avant de plonger dans le vif du sujet, et de passer la porte (?) à mon collègue Jean, qui va vous expliquer, un peu de quoi on va... , qu'est ce qu'on va faire en fin de semaine, quel est le... (lapsus, c'était un début de semaine, la salle rit). Qu'est-ce qu'on va faire pendant ces deux jours de travail, je tiens à le préciser, et quels sont les objectifs de ce séjour là, puis ce qu'on a fait pendant la dernière année, suite au séjour qu'on avait tenu l'année dernière aussi, moi j'aimerais vous lancer comme ça, une invitation à participer à un concours. Parce que, toute l'année on a parlé du séjour qu'on a fait l'année dernière et du groupe qui a travaillé à l'élaboration de la campagne d'identification de l'économie sociale, et puis, notre façon d'identifier ce groupe là, de le nommer pour pas que ça soit trop long, pas obliger de dire le groupe des responsables de communication..., on appelait ça le groupe Y. Mais cette année on est à Jouvence...on a un petit problème ! Donc, si vous avez des idées, je vais coller sur le mur un feuille, sur laquelle vous êtes invités à écrire vos suggestions, puis on va délibérer, à ce sujet là demain (...) Maintenant, Jean...va

J : (...) est-ce qu'il y a d'autres considérations techniques ?... sur la place ?

I : Ben, pas nécessairement, Tout à l'heure, vous aurez un horaire, écrit, détaillé, des deux jours. Jean va vous expliquer ce qu'on va faire cet après-midi (...). Pour ce qui est des considérations techniques, c'est très simple : le (...) est par-là (rires) et puis le souper est à 18 heures 30 et entre ça, tout le monde est dans l'auberge, y a pas de précisions à apporter.

J : La bouffe autant que les réunions...c'est dans l'auberge ?

I : Tout est dans l'auberge. Vous pouvez sortir par exemple ! (rires)

M : Petite question. Est-ce que, moi je connais presque personne ici...Est-ce que il y a une liste (...)

I : Oui ! J'ai préparé une liste de personnes avec seulement que l'adresse courriel. Donc, si vous voulez échanger des numéros de téléphones, je vais vous demander de le faire en dehors des heures de (...) Mais vous aurez déjà la liste des noms des personnes, et des organisations.

J : Ça va ? (pose la question à I). Je disais tantôt à mes collègues, en montant dans l'auto, que pour moi c'est un cadeau ces deux jours là, ou on arrive, à la fois à prendre du temps pour ..., ce qu'on devrait faire plus souvent, prendre du temps pour se concentrer sur ce qui est l'essentiel de la job, mais surtout de pas le faire tout seul. De pas le faire juste avec Isabelle ou avec Daniel, qui nous donne un coup de main. Mais d'être capable de le faire avec la gang des réseaux d'ES, et d'entreprises (qui ont une ?) une grande variété comme l'an dernier. Y a quelques réseaux, qui pour des raisons particulières, ont pas pu être ici. Mais on a vraiment là 80% des réseaux d'entreprises d'économie sociale qui sont présents. Et ça c'est quelque chose de bien précieux pour nous, dans le job, parce que sans ça on peut pas parler d'un mouvement d'économie sociale. Pis ce qu'on a essayé de bâtir ensemble, l'an dernier, et on va voir un petit (...) dans les prochaines heures, c'est queq'chose, c'est une campagne qui s'est bâft en gang, (...) que ça a continué (...) Et (...) c'est important. Y a quelques années, en 99, on a adopté le premier plan de communication, la stratégie et le plan de communication du chantier de l'ES, mais on l'a fait, on l'a discuté, on l'a débattu au sein du conseil d'administration. On a fait la même chose, l'année suivante quand on a adopté le document de positionnement stratégique du CESQ (...) ça a été un processus de 3, 4 mois, donc au sein des instances (...). Ça s'est fait là. Mais moi, j'avais cette préoccupation que, ce travail de positionnement stratégique et tout le travail de communication, se fassent pas juste avec les membres du CA, mais avec ceux et celles qui sont responsables des communications dans chacune de nos organisations. Et vous allez voir d'ailleurs, c'est un peu... c'est ce qu'on vous avez posé dans le petit questionnaire, dans le sondage que vous avez reçu au cours des dernières semaines, au fond qu'est-ce qui vous intéressez dans la partie plus formative de cet événement, ces deux jours, et très majoritairement, plus de 80% d'entre-vous, avez répondu c'est le volet communication stratégique, positionnement politique. Alors c'est sûr donc que c'est ce qu'on va réfléchir beaucoup, aujourd'hui. Juste un petit rappel avant cependant d'entrer plus dans ce qu'on va faire aujourd'hui et demain. L'an dernier (...), je pense que ce qui est ressorti de très fort de la rencontre de ..., qu'on avait tenue au Y, c'est comment l'économie sociale ça pouvait pas être juste le réseau des COOP d'habitation, si intéressant soit-il, ou le réseau des centres périnatal, ou le réseau des CPE. Si on se prend chacun individuellement comme secteur, on est pas l'économie sociale. Juste les COOP d'habitation, c'est sympathique, c'est super intéressant comme mode de propriété collective et de développement, d'une forme d'habitation sociale et collective, mais c'est pas l'Es en soit. Juste les CPE, c'est pas l'ES en soit. Juste les entreprises d'insertion, c'est l'économie sociale en soit. Ce qui faisait qu'on peut parler d'un mouvement d'économie sociale au Québec, c'est parce qu'il y a un réseau de la finance solidaire. C'est parce qu'il y a effectivement ces services, ces entreprises adaptées (... arrivée de retardataires).

Présentation de nouvelles venues.

J reprend : Donc, j'étais en train de rappeler, le pourquoi de cette journée et de ce qu'on va faire. Donc, effectivement, l'an dernier le gros élément qui est ressorti de ça (...), la nécessité, pour être autorisé à parler d'un mouvement d'économie sociale au Québec, d'une identité d'ES, c'est parce qu'on était avec toute cette

diversité là, ensemble en train de bâtir, de contribuer au développement d'une économie plus sociale, plus solidaire. Mais qui a , un dénominateur qui était commun, et c'est ce qui est ressorti, un des résultats de la rencontre de l'an dernier, et des travaux qui se sont continués— y a eu trois autres rencontres au cours de l'année au sein du groupe— c'est que dans cette diversité, y avait bien sûr les **valeurs** (il insiste) de l'économie, et du **monde** (il insiste encore) qui portait ses valeurs là. Des valeurs qu'ont **ajoutées** à l'activité économique, sociale, qui était produite par le travail, des hommes, des femmes du réseau de l'ES. Ça c'est comme l'élément important qui ressorti, et où on s'est dit, ensuite, on peut intervenir, y a un défi. On sait qu'il y a peut-être 5, 10 000, on évaluait à l'œil, à partir de ce qu'on avait, 5, 10 000 qui s'identifiait assez facilement de l'ES au Québec : ceux qui sont coordonnateurs, coordonnatrices d'entreprises d'économie sociale, des gens des fois à l'occasion sur les CA , ou quelques employés. Mais on a un défi ! Y a plus 65 000 personnes qui travaillent dans les entreprises d'économie sociale. Y a là aussi des dizaines de milliers de personnes qui sont dans les CA des entreprises d'économie sociale. Notre campagne, elle visait à ce que les gens de l'économie sociale, donc notre premier groupe cible cette année, et la première phase de cette campagne, c'est pas encore le grand public— c'est pas là qu'on est rendus—, c'est à l'intérieur des réseaux mêmes des entreprises d'économie sociale, des partenaires de l'ES, on voulait que les gens soient fiers, de se dire..., de cette dynamique, de contribuer au développement d'une économie plus solidaire, plus inclusive. Donc c'était cette première phase. On avait en même temps commencer à réfléchir en se disant la 2^{ième} phase de cette campagne 'valeurs ajoutées », elle devra s'incarner dans une dynamique un petit peu plus large. Mettons que là, on est plus dans l'horizon de 100 000 personnes qui travaillent et qui y sont impliqués dans les entreprises d'économie sociale. Dans une 2^{ième} phase, on soutiendra, aller rejoindre, des gens qui sont des usagers, des consommateurs solidaires, de ces produits et services de l'ES. Ou des consommateurs actuels, ou des consommateurs potentiels. Alors, là on va élargir. Ça principalement, c'est ce qu'on va faire au cours de la journée de demain. Mais la journée d'aujourd'hui est pas déconnectée de cette réflexion là. Elle s'incarne cependant plus dans un contexte politique mouvant depuis un an. Vous le savez, il y a un nouveau gouvernement au Québec. On peut aussi dire, à la vitesse où ça va (...) un nouveau gouvernement au niveau fédéral. Avec des fenêtres qui s'ouvrent. Avec des opportunités qui se présentent, mais aussi avec des sérieuses embûches, dans la dynamique, que ce soit de réingénierie, ou de nouvelle forme de gouvernance qui est proposée. Dans la loi 34, introduction nouvelles formes de gouvernance au niveau de CLD, au niveau des conseils régionaux de développement, où la société civile... la participation, la contribution de la société civile a été remise en question, y a certains éléments qui garantissent une participation (...) de l'économie sociale. Mais y a des choses qui bougent à ce niveau là. En même temps, y a des fenêtres qui s'ouvrent, qui s'ouvriraient pas. Ça faisait 7 ans à l'équipe—c'était devenu un running gag— au chantier d'aller faire notre pèlerinage à Ottawa, une fois par année. J'avais une pile de documents, honnêtement ça bougeait pas. Pour une série de raisons, Paul Martin s'est montré plus ouvert. Ça c'est confirmé dans le discours du trône (...), dans la réponse de PM, par la suite au discours du trône, le lendemain. Et là ça se travaille pour que dans le budget, ça devienne concret. Qu'on ait des outils effectivement adaptés aux entreprises d'économie sociale. C'est tout ça, c'est tout ça qui fait cependant

que si on veut que dans les budgets québécois, dans les budgets au fédéral, que dans le travail au quotidien, sur le terrain, dans les régions, dans les localités, si on veut qui ait des gens qui sont en situation de décider, des gens qui ont..., qui sont au pouvoir, au plan municipal, au niveau provincial, ou au niveau fédéral, soient effectivement ouverts quand y a des interventions qui se font à écouter les besoins de l'entrepreneuriat collectif... Ben il faut que partout, ensemble, on soit en train de faire un travail d'éducation, de sensibilisation, de lobby (le prononce lobé !!), à la fois public, mais aussi intense auprès des décideurs et décideuses politiques. Ce qu'on va essayer de voir aujourd'hui, y a deux grandes questions —quand on réfléchissait à cela— qui nous tenaient... y a quelques semaines quand on préparait ça, c'est d'essayer de voir, dans la journée d'aujourd'hui, qu'est ce qui fait que les hommes et les femmes politiques, vont accepter de développer des nouvelles politiques publiques . Ou vont, quand y ont certaines intentions, à l'inverse on veut faire incliner leurs décisions dans un autre sens, qu'est-ce qui fait qu'ils prennent ce genre de décisions là ? Et deuxième question, et là ça nous rebranche directement sur chacun nos rôles et responsabilités en communication, c'est comment on peut influencer ça ? Et quelle est la job, quelle est la contribution des gens responsables des communications, dans nos organisations. Et là que ce soit au niveau local, au niveau régional, au niveau national, on y va au (...) qui traversent comme sur des questions sectorielles, c'est quoi notre job, pour contribuer à ça ? Au fond, bien s'assurer et c'est le défi je pense qu'on a, que les communications stratégiques, dans une organisation, soient très, très intimement liées imbriquées, aux stratégies de développement politiques. Alors, c'est ça qu'on a le goût de réfléchir, ensemble. Il y a deux personnes qui ont acceptées d'accompagner, d'animer ces travaux là. Je les en remercie. Y en a un des deux qui va arriver plus tard, tantôt, vers 3 heures, 3 heures 30. D'abord il y a Daniel Bussière, qui va lancer la discussion. Daniel, ceux et celles qui étaient là l'an dernier le connaissent (...) En plus d'être un vieux copain à moi, Daniel a été pas mal impliqué aussi à la fois au plan politique... à l'intérieur du parti québécois, au niveau de la ville de Montréal aussi dans la responsabilité plus adm... pas administrative mais... est-ce que t'es ? (il semble perdu)

D : attaché.

J : Attaché. Et ça fait quand même une bonne quinzaine d'années que tu es dans le monde des communications, associé à plusieurs boîtes, de communications, relations publiques. Donc, ça nous fait bien plaisir que tu sois avec nous et que tu contribues... que tu lances la discussion là-dessus. Et, il y aura tantôt Dominic Lebel, qui lui a été chef de cabinet au plan politique, de différents ministères, de différents ministres. Et qui est aujourd'hui vice président (?) de la firme optimum, qui est une firme de relations publiques associée à Cosette Communications, et qui lui aussi va venir nous parler à ce moment là de manière plus concrète... Au fond Daniel, on t'a demandé d'arriver un peu avec... introduisant certains concepts à cet égard là. Mais l'objectif de notre exercice (??), puis vous aller le voir, on va le vivre ensemble, ces deux jours là, là, on a le goût d'avoir du fun ensemble et tout (itou). L'an dernier, on en a eu beaucoup (...). C'est un travail collectif qu'on fait. C'est un moment de formation et d'auto formation, ensemble, en parlant, en partageant. Donc, ce sera pas des

présentations qui font se suivre jusqu'à 6 heures ! sans interventions. C'est sous forme.. ben c'est supposé hein (rires). Bon, alors voilà ! J'ai assez parlé. C'est pour la journée d'aujourd'hui. Demain, on vous annoncera un petit peu plus de détails quand on aura les feuilles, on pourra peut-être voir... présenter un horaire. Mais dans la journée de demain, là on va rentrer plus dans partie travail sur la... bilan. Un premier bilan de cette campagne, valeurs ajoutées, et ensuite, le travail en commun pour amorcer la deuxième phase de la campagne valeurs ajoutées, qui sera tournée davantage sur la promotion des produits et des services des entreprises d'économie sociale. Au fond un support à la mise en marché des produits et services de l'ES. Ça c'est pour la journée de demain, mais on regardera, si vous voulez, la journée de demain quand on aura l'horaire (...) est-ce que ça vous va ? (coupure)

D : Ouvrir les portes (...) ou n'importe quelles émissions, où on parlait budgets ou affaires financières (...) Dominique par contre, parce que c'est une femme et parce qu'elle était à la tête, ou pas loin de la tête là, vice-présidente de la banque nationale. Il faut en arriver..., et encore une fois c'est un travail de longue haleine..., dans le carnet de recherchiste de l'émission. Hop ! Okay, lui il fonctionne recherchiste (...) une radio. Après-midi on va parler de tel sujet, Daniel, tu t'occupes de nous trouver du monde pour (...) Il faut réussir, en bout de ligne, à être en quelque part pour ces trucs là., en matière de relations de presses, et en matière de tout autre sujet, pour que quand l'attaché politique te dise « oh ! à qui je pourrais bien parler sur ce coup là, pour me dise ce qui se passe vraiment sur le terrain ? » qui trouve votre nom là... (..) Oui ! Nathalie

N : Oui. Quand tu as justement un F dans ton créneau là, c'est l'évidence même, c'est François qu'on va appeler. Tu fais comment ?

D (sur le ton de la blague) : Ben là, tu lui dis de se tasser (...) On peut tu nous aussi parler un petit peu (rires). La question ? Excuse, je t'ai coupé avant la fin

J : Ouais mais elle veut, nous autres comment se positionner..

N : Comment... F, t'es ben fin là...(..)

D : Premièrement, il peut lui servir à passer certaines...des considérations. Mais des fois c'est le fun aussi d'avoir même ... comment tu fais, tranquillement pas vite. Tu te fais des alliés...

X¹ : tu vas aux assemblées générales du FRAPRU

D : Tu fréquentes du monde

N : Ouais non, ça, ça va. J'ai pas de problèmes à parler avec F. C'est le recherchiste de l'émission que je veux atteindre (elle rit)

D : Mais quand ça va faire 10 communiqués qu'on va avoir, et que toi tu auras aucune ouverture sur ces communiqués là, et qu'à un moment F sera pas disponible pour l'émission

N : Il est jamais malade (Jean rit aux éclats)

D : Il est jamais malade. Euh Une petite blessure au badminton...(rire général). Un petit coup en arrière de la tête la veille d'une entrevue...

J : C'est enregistré hein ! Un petit détail. Dans la campagne CPE, y a deux ou trois fois des journalistes qui m'ont dit (...), c'est arrivé quelques fois vers 5 heures du matin « eye c'est super, sur le web, sur votre site Internet (...) aux communiqués de presse, puis c'est ton numéro de cellulaire » (...) donc le numéro de l'organisation, qui fait que je suis pas capable de rejoindre personne, à part entre 9 heures et 5 heures. C'est tout simple. Parce qu'y avait, soit un numéro personnel ou un numéro cellulaire qui comme moi...(groupe souligne l'horaire... 5 heures du matin ...) Non mais, parce qu'y a des priorités là, mais... Donc , c'est difficile mais il peut y avoir des rebonds t'sais : du monde qu'y avait pas couvert pantoute le communiqué de presse qu'on avait mis, mais qui, parce qu'il est sur le web, parce qu'ils réussissent à le trouver. Effectivement, c'est le chercheur qui a, 20 minutes, une demie heure... Tu sais, c'est pas forcément F qui est nécessairement en cause (N acquiesce), dans responsabilité d'être tout le temps dans les médias. C'est que le journaliste, y a 20 minutes ... (commentaires)

D : Mais ça s'appelle les chercheurs aussi hein. Après l'émission, le lendemain, un petit coup de fil : « c'était ben intéressant, mais y a aussi plein d'autres affaires qui ont été développées, si jamais vous avez un autre sujet, gêné vous pas (...). C'est du travail à long terme. 5, travailler avec l'opposition. J'en ai déjà parlé. L'opposition, qui par définition sera le gouvernement bientôt. (commentaires) Même pour aujourd'hui, pour les dossiers qui se traitent aujourd'hui, de discuter avec l'opposition... Tu peux faire des points de travail en chambre formidables, qui peuvent avoir des répercussions dans les immédiats. Puis on peut les alimenter, tu sais entretenir des liens (...) (soulève un autre point) Renvoyer l'ascenseur. Ces gens là accumulent... et même quand ces des gens qui parlent en bien là, c'est pas bon pour leur image. Fait que c'est le fun quand on reçoit... Est-ce qui y a du monde des ressourceries ?

Carel : Un petit peu, ouais !

D : Un p'tit peu. Non mais mettons, une ressourcerie que je ne nommerai pas, la semaine dernière, me semble, qui a reçu une mention de 200 000, ou je sais pas combien. Bon, pis la directrice, sa première réaction dans les journaux c'est « ça a pas de bon sens de passer , pis ça (...) une coupe de mois. » Donc. Peut-être une stratégie en arrière... (ça fait rire) Non, non, non, je dis ça sans, sans, non, non, en tout honnêteté là. Y a peut-être queq'chose derrière. Moi, pour avoir fréquenté les cabinets, j'sais que j'aurai aimé mieux avoir un p'tit « merci, c'est le fun ! Puis, la ministre a servi l'effort rapidement. Puis c'est encourageant pour la suite des

choses ». Parce qu'on attend alors des choses. Pour moi, ça, ça aurait été une réaction plus appropriée en terme de comment je traite mes relations avec le politique. (...) 7^{ième} ... Profiter des fenêtres d'opportunités. A un moment donné là, on a un plan qui établit qu'en juin prochain, on va faire d'un boulot. Là on est juste au moi d'avril, puis y arrive quelque chose, dans l'actualité, une autre façon, puis on est tellement enfermé dans notre plan, que nous autres (...) Pas être capable de reconnaître que tout a coup « Ho ! », y a une fenêtre, pis c'est là, ou maintenant que je plonge là, que je fonce dedans. A ce sujet là, Jean va avoir une...

J : Je me disais justement, ce serait bien que je le dise ! Ben, un petit exemple, parce qu'on a jasé en préparant ça. La gang du Loisirs, qui est une gang super ben (...). Joëlle qui représente dignement ce vaste réseau (...) Pis, moi quand je suis arrivé en 99, je me souviens, Sonia Vaillancourt, qui était présente au conseil d'administration, le secteur du loisirs récréo-touristiques, des camps de vacances, des auberges de jeunesse, des chorales, des centres communautaires. Vous autres là, on a besoin... Les camps de vacances sont dans des super belles places, mais, souvent, c'est rendu vétuste. En terme d'immobilisation, c'est des magnifiques place, mais ça a été créé par les communautés religieuses, par ... En tout cas. C'est des ... c'est magnifique, mais les installations ..., on a pas les ressources financières pour vraiment rénover. On est capable de l'utiliser la valeur de ces battisses là pour développer ... Et, ce qu'on aurait besoin c'est un programme de soutien aux infrastructures. Ça, il nous disait ça en 99. Elle nous la redit en 2000, quand on avait voulu faire, avec... à l'époque c'était (...) qui a un programme d'infrastructures de soutien au développement d'infrastructures récréotouristiques des camps de vacances et auberges de jeunesse. On l'a mis dans notre plan de travail, dans le document (??) de Lauzon (??), la nécessité de soutenir le développement des infrastructures dans ce secteur là. Et là arrive, un jour, septembre 2001. Le 11 septembre, deux avions qui tombent sur les tours, et, c'est la situation où, panique en occident, on craint un crash économique suite à ça. Et, fin septembre, Pauline Marois, nous appelle, comme elle appelle plein d'autres réseaux, pour dire : « écoutez, moi je vous dépose un budget d'ici un mois, ça me prend des projets d'investissements, dans l'immobilier, dans des infrastructures, autant dans ma partie crédits budgétaires, que dans ma partie investissements gouvernementaux. Donc, je suis prête à endetter le gouvernement, mais faut qu'on relance l'économie. Faut pas qu'on laisse tomber ». Donc, y a une vision d'un état qui va intervenir et dire avez-vous des projets ??? Bon, ça on en a parler dans le logement social justement, ça rentrait dans les normes. Y a eu une nouvelle marche pour le logement social (entrée de DL. Jean le salue, le présente brièvement et continue) Et là. Donc, c'était Richard Brunel qui était au cabinet de Madame Marois, on travaillait avec les gens des finances qui nous disent : « tous les projets que vous avez, venez nous présenter ça ». On présente donc une série de projets, aussi pour la capitalisation, la financière, pour les besoins de capitalisations des entreprises d'économie sociale. On leur dépose les projets. On avait reçu à ce moment là..., moi j'avais reçu de Jouvence, justement, son plan d'affaires, une proposition, au bureau —je l'avais reçu l'été—. Un plan d'affaires qui (..) ici pour la rénovation, et... parce que les camps de vacances généralement, il bénéficie d'une subvention, genre pour faire...mettre aux normes, ajuster la fosse sceptique, refaire le toit quand il défonce, mais, c'était

peu. Pas la capacité de s'adapter à de nouveaux besoins, de nouveaux marchés, par exemple des personnes âgées, d'autres qui iront pas dormir dans un dortoir de 8 personnes. Y a un marché, de nouveaux emplois qui peuvent être créés. Donc, on présente ça, et là on s'en va au budget, le 01 novembre 2001. On arrive au budget, puis on avait le logement social, on avait l'argent pour la capitalisation, finalement ça c'est gagné... En tout cas. Y avait, ce jour là, dans le budget une bonne nouvelle au niveau de l'aide financière (...). Les infrastructures (il tapote sur la table)...on l'a pas. Il était pas là. Le programme (...) et là on jase avec Richard Brunel. On lui dit ben, globalement, vient nous voir t'sais, on est dans le huis-clos là.. ça commence là. Avant que le budget soit annoncé, vendredi à 4 heures (...), là tu lances, moi j'aime mieux aller au huis-clos du bord des journalistes parce que c'est juste là que tu peux. Y a deux huis-clos, un huis-clos pour les journalistes et un huis-clos pour les organismes (il explique..) Et y a plus les sous-ministres, et les chefs de cabinets restent là plus souvent que de l'autre bord d'ailleurs. Alors là on placote, puis là on fait, « oui, globalement y a des bonnes nouvelles, ce que vous annoncez là (...) mais, l'infrastructure ça aurait été le fun » Et là y disent « Ha !, on a juste pas eu l'temps là, dans le rush, on a pas eu l'temps d'attacher ça. Ça sortait un peu des normes, on a pas eu le temps vraiment ». Fait que là, on dit « wé mais écoutez, si c'est juste pas eu le temps, (...), vous avez quand même annoncé un programme d'infrastructure Québec municipalités de 400 millions. Vous aut' vous êtes tu attaché ? » Et là après ça, y a le petit party, le petit cocktail et là, on jase de ça avec Marois. « C'est super ce qui a dans le budget généralement, des bonnes nouvelles, sauf que l'infrastructure (...), on vous en avez parlé, on vous avez fait visiter un projet » Elle dit, « il est pas là, aah ! ». Le lendemain il nous rappelle. Pour dire, ben écoute, on a un programme, dans le 400 millions, un 50 millions qui s'appelle programme d'accélération des investissements et du développement économique de la municipalité. C'est fait pour les municipalités quand y a un projet de développement économique. On s'est aperçu que tout est pas ficelé. Tout cet argent là est pas déjà affecté, on pourrait réserver un 5 millions pour vous autres.... Ça a permis de réaliser 17 projets(...) Ce que je retiens de ça, ça a créé beaucoup d'emplois dans ce secteur là. Ça a permis justement de faire ce que les camps étaient pas capables de faire autrement. Y avait des petites subventions de 5000 10 000 piastres, 20 000 pour les améliorations. Et c'était cet élément de... carpe diem là : saisir l'opportunité quand elle passe. Et même quand ça à l'air de pas passer, y a des fois moyen parce que, souvent, et ça moi je m'en aperçois dans l'économie sociale, les demandes qu'on a, sont, à la limite tellement plus..., à part peut-être dans le secteur du logement social, ou le secteur des CPE, qui sont vraiment des budgets beaucoup plus considérables. Ben les autres secteurs, on arrive avec des demandes relativement modestes par rapport à d'autres secteurs économiques, ou entrepreneuriaux. Tu sais, quand pour nous, ça a été ce 5 millions là ben utile, c'est sûr que j'en prendrai plus, mais déjà, ce premier volet là a permis des projets qui étaient très (...) Pis, quand on a fait ça, c'est le ministère des affaires municipales qui gérait le programme. Aux affaires municipales, eux autres... c'était eux qui avaient (...), c'était eux qui avaient pas voulu l'inclure, avant le budget. Parce que « c'est quoi ça les entreprises d'économie sociale ? C'est fait pour les municipalités ça, qui ont des projets de développement économique ». Personne savait c'était quoi les entreprises d'économie sociale, puis leurs projets (...) à chaque fois. On peut pas les analyser

comme les autres. Et on a su par les gens du ministère des finances, qui leur transmettaient le dossier, que finalement, les 17 projets qui avaient reçus, Et qui ont accepté les 17 projets qui leur avaient soumis. Les analystes ont dit, c'étaient les dossiers les mieux montés, les mieux attachés, les plus structurés, pour les communautés. Fait que (...) on avait fait preuve d'éducation, un p'tit peu, à ce moment là, avec les gens du ministère des affaires municipales, qui avaient dit, c'te gang là, pouvez ramener des projets n'importe quand. Voilà !

Marie F. : Bravo. C'est un beau vécu !! Success story !

D : Bien centré

J : Ça c'est retourné ça en 2, 3 jours là, t'sais. Fallait arriver à le r'tourner en 2, 3 jours parce que sinon le budget il était réglé.

MF : Très éloquent !

D : C'est une formidable introduction à mon numéro 8 (rires). Qui est de savoir être impolis, et refuser... Refuser au moins le premier non , des fois même le deuxième. On est tous bien éduqués, puis quand on se fait dire non, d'habitude on accepte. Et dans la plupart des cas, dans la matière qui nous intéresse, faut pas accepter ce premier non là. Des gens gentils etc., allaient dire « Ben le budget, c'est fait. C'est réglé. On prend notre petit verre, puis on retourne à Montréal. » On venait de perdre 5 millions pour les centres de Loisirs. Souvent, même si c'est le cas dans les demandes de subventions, on reçoit un nombre. On rappelle l'attaché politique, ou l'attaché au responsable du dossier dans la machine : « pourquoi c'est non ? Ah ! oui, c'est pour cette raison là. » On réexplique, on repart, on soumet, on adapte. Puis, on finit des fois par passer. J'ai vécu, moi, une année — l'année dernière, j'étais au technopôle angus—, laissez moi vous dire que des NONs y en a eu. Finalement, y a beaucoup d'argent qui est retrouvé (...) sur le site. Voilà. Etre patient. Je crois on en a parlé. Les démarches sont éternelles, il faut s'avoir être patient, pis ne pas lâcher. Ne pas abandonner. Ça c'est 9. 10, ne pas tout miser sur le ministre, parce que lui y est pas éternel. Si les démarches sont éternelles, lui y est pas. Pas besoin d'expliquer pourquoi.

K : Oui mais y a quand même certains ministres qui occupent un ministère et un autre. Et qui se retrouvent souvent à des postes quand même assez élevés. Et eux, il vaut mieux quand même... les entretenir

D : Ben, il vaut ... Ça vaut toujours la peine de (...) son chef de cabinet ou..

K : C'est ça. Parce que souvent c'est la même équipe, qui part avec (...) dans un autre ministère.

D : Ouais. Ouais. Mais il faut pas mettre tout ses œufs sur le ministre, tu pars à la maison, pis tu « eye, chérie (...) c'était une bonne idée ! ». Alors...

J : Ce serait mal parti...

D : Rapidement 11 ième, attacher ses fils. J'en ai déjà parlé. C'est vraiment pas tout de parler avec le ministre. Faut attacher ses fils avec la machine, constamment, constamment. Réécrire : « J'ai conclu une entente avec le (...), ce matin » Pis là tu l'écris, que vous étiez d'accord de tac, tac, tac. Si y répond pas, tu réécris ça 3, 4 fois. Puis à un moment donné, tu as une réponse négative, tu vas voir le chef de cabinet puis tu y dis : « ben là. On s'était entendu ... » Ça vaut la peine de constamment attacher des fils avec la machine, avec le politique, régulièrement. Puis les attacher en-bas souvent, avant de monter en haut, parce que des recommandations négatives en-bas..., c'est difficile après ça de justifier un « Oui » quand tu es ministre, et de signer un Ok (...). Ça c'était 11. Et 12, un truc ben important : il faut s'avoir adapter son discours. Persuader là, c'est donné à l'autre des bonnes raisons d'adhérer à ton discours, si tu y parles pas de choses qui peut comprendre, ou qui correspond à sa personnalité, et à ses raisons de bouger. Ça marchera pas. Parler à un ministre, ou au politique, c'est pas la même ch., on raconte pas la même chose que quand on parle à la machine. Souvent c'est plus facile. On a un document qui est tout fait, on l'envoie au ministre, on l'envoie dans la machine, on l'envoie dans les médias...c'est toujours la même affaire, alors qu'il faut s'avoir adapter le discours. (...) c'est la machine qui vous appuie. Ça, le cabinet, il est pas nécessairement à l'écoute de chose comme ça. Et, on fait pas savoir à la machine, mettons, qu'on a l'appui politique, parce que c'est pas ça qui les intéresse, c'est, « ça rentre tu dans é normes ? ». Donc, l'écoute du cabinet est utilitaire des arguments politiques que vous allez fournir. L'écoute du ministère est utilitaire de la démonstration que votre projet de s'insérer dans ce avec quoi il est (...) travailler. Vous remarquerez une chose, c'est que la valeur intrinsèque de votre projet, c'est pas ça qui décide, nécessairement là, si ça passe, ou si ça passe pas. Voilà pour les 12 recommandations. C'est sûr qu'on pourrait aller jusqu'à 20. Y en a des plus importantes, des moins importantes. Ça dépend des dossiers, ça dépend des situations. Il faut réussir à patauger là-dedans.

Carel : Veux-tu une question ? Ben, je suis d'accord avec ça, dans le cadre d'un projet spécifique. Mais, moi ce que j'ai entendu, —à part peut-être 1 ou 2, comme prendre la place publique là, prendre l'espace publique —, c'est se fondre dans la machine (!!!) un petit peu, de ce que je comprends là-dedans. C'est-à-dire, savoir comment ça marche, les rouages et tout. Mais étant donné qu'on travaille pour le milieu communautaire, pour les actions sociales et tout, mais ce que tu dis, des fois ça prend des années et des années, et puis, des fois se fondre dans la nature, c'est mettre beaucoup d'eau dans son vin, moi je l'ai vécu dans plusieurs projets des ressourceries notamment. Tu es très crédule, tu dis oui à la sortie, puis ça donne pas grand cho... Ben, c'est très relatif là, mais ce qui sort c'est, mi-figue, mi-raisin. Genre, pour l'allusion au Suroît, je pense pas que ceux qui ont réussi à faire (...) révision du Suroît, y ont appliqué toutes les 12 recommandations là. C'est des gens qui ont sorti dans la rue, pis qui (...). Est-ce que ?

D : Ben (il hésite)... De ce niveau là...

Carel : Moi, c'est pour faire bouger la machine. Des fois deux ans là, c'est trop , au moins un an c'est trop. Faut la faire bouger pour qu'elle réagisse. Est-ce qui a des trucs pour... ? Je vais pas dire les pinner, je veux faire ça très politically correct, les faire réagir. Qui a décidé... Bon, je sais que c'est bougé en ce moment

en haut, mais est-ce que ça va débloquer un jour ? T'sais on peut travailler avec la machine, oui d'accord, () mais ça prend du temps. Le temps, c'est un luxe pour nous là. Des fois on a pas le temps, puis on est vraiment des vecteurs de changements sociaux, puis, on peut pas prendre 15 ans.

D : Dominique a un grand discours sur le temps, je pense...

DL : Oui.

Carel : Est-ce qu'on va revenir un p'tit peu sur ce que tu as écrit là Daniel ?

D : Ouais, ouais. Dominique, veux-tu (il l'invite à se prononcer)... ?

DL : Ben, je sais pas trop. Y a... on va voir tout à l'heure, y a plusieurs affaires là 'dans. D'abord, la théorie du grand coup là, ie un moment donné où on est tanné, pis on veut quelque chose très rapidement, Le suroît, ça peut ressembler à ça, avec les (...) du suroît. C'est bien de faire le grand coup quand on a la réponse d'avance, ie on savait ce que le gouvernement devait faire pour répondre à notre demande. Le gouvernement savait ce qu'il devait faire pour répondre à la demande des gens contre le suroît () des délais supplémentaires. Y avait pas d'autres portes de sortie pour le gouvernement (...). Souvent, dans vos dossiers à vous c'est plus compliqué, ie que avant d'arriver sur la place publique, y faut qui est une réponse. C'est à dire, qu'il faut que ça soit très clair ce que vous voulez, que le gouvernement l'ai compris, il faut qui sache qu'à partir du moment où vous allez sur la place publique, y a juste à faire A + B, puis il répond à votre demande, ou A+B, il ne répond pas. Mais dans la plupart des dossiers, de vos dossiers, c'est pas le cas. D'autre part, le temps... Le problème c'est qu'on agit, et qu'on veut travailler avec le politique justement, puis on est dans le discours de Landry, dans une position où on est très pressé. Toutes les organismes autour de la table qui sont moins pressées, devraient commencer à travailler maintenant. C'est ça la leçon en fait, parce que si on attend d'être en bout de piste pour travailler avec le politique, on attend d'être dans le trouble, on a besoin de notre subvention sinon on ferme, là on travaille avec le politique, c'est sûr qu'on rentre dans des délais impossibles. On a le goût de faire toutes sortes d'entourloupettes pour que le politique finisse par nous appuyer, ce qui n'est pas nécessairement la bonne solution. Ou y risque de répondre à notre demande, mais c'est pas pantoute ce qu'on voulait. Vous aviez l'exemple tout à l'heure là (réfère à l'anecdote de Jean), on l'a eu là success story mais c'était tout à fait ce qu'on souhaitait ...(???) Ça c'est parce que votre demande était pas, soit bien comprise par le ministre, soit pas bien expliquée par vous, mais quelque part le politique a pas compris qu'il fallait qu'il fasse ça, ou ne rien faire, fallait qu'il fasse ça, ou ne rien faire, etc. C'est tu moins clair que quand j'ai commencé ? (rires).

M : Avec tes belles recommandations (Daniel remercie), cette vision un petit peu d'ensemble, comment est-ce que ça fonctionne (...), moi j'ai une question c'est... Je sais pas si on va en débattre à un moment donné ou pas, c'est comment on devrait s'organiser, dans nos organismes d'ES et d'actions communautaires, avec une forme de fonctionnement plus démocratique, c'est-à-dire qu'on travaille beaucoup, beaucoup en réseau...s'organiser pour faire peut-être un lobbying, ou

une forme de pressions sur les sujets on pourrait s'entendre —c'est sûr qu'on est pas tous d'accord, on a pas tous les mêmes dossiers— de façon à ce qu'on puisse..., parce qu'on a plus de ressources, parce qu'on a pas forcément une vision non plus très (...), parce que on a pas toutes les informations, par contre dans plusieurs réseaux c'est comme ça qu'on fonctionne, et démocratiquement on peut faire beaucoup de choses. Est-ce que ça, on va pouvoir en discuter ? S'avoir comment on s'organise, quels sont nos outils..., quels outils on peut construire ensemble ?

J : Ben, c'est un peu la toute dernière partie d'aujourd'hui. Un petit peu l'aboutissement de ça. Donc effectivement, après la partie de Dominique, l'idée c'est de voir... bon, après ces concepts, ces réflexions qu'on aurait fait ensemble, sur le « c'est quoi », mais concrètement quand on s'organise. On va y revenir, je pense (..) à 5 heures 30.

Daniel : Jérôme ?!

JÉ : Ouais. Je me demandais si y avait aussi une solution (...), mais vous auriez une solution clé en main pour les organismes qui ..., une solution en main, je sais pas comment dire ça (...) mais y a des organismes dont la réalité aussi, on engage du monde sur des projets en communication, (...), les projets tombent, ils disparaissent, on a plus personne en communication. Les liens sur le long terme ça marche quand on a des grosses boîtes, ou des boîtes qui peuvent se maintenir 4, 3, 4 employés plus que 2 là. C'est pas toujours le cas. Est-ce qu'y a des solutions, court terme, sans justement tomber dans le fond, sortir les pancartes et se battre vite, vite, vite. Parce que c'est une réalité. Je comprends très bien là, mais c'est une règle qu'on peut pas toujours appliquer !

D : Ah, ben tu vois que ça c'est (...). Dominique, le discours quand y a pris la parole, quand y a embarqué. Ce genre de travail là, c'est du travail de long terme, de longue haleine. Les petits morceaux que tu déplaces tranquillement pas vite, un petit contact que tu fais à gauche, à droite... parce que...

DL : A moins que le cas soit très clair dans l'opinion publique, si on pousse très fort, on va avoir une réponse. Mais on aura pas nécessairement une solution.

D : Mais là la question c'est, on peut tu... à partir du moment où on sait que dans nos organisations les gens ne restent pas en (... Jérôme parle en même temps.) A partir du moment où on sait que nos ressources financières et humaines sont limitées, donc on peut pas être 12 à travailler puis qu'il faut en même temps faire le rapport annuel, puis la brochure, pis etc. Comment on fait pour réconcilier ça avec le fait que du lobby c'est (...). Mais j'pense que y a, le fait d'être ici ensemble est une partie de la réponse. Le fait de mettre des ressources en commun, de ... je sais pas Jean !

J : Ben, là tantôt on a parlé de François Sayan, comment le dossier du logement social est un dossier à la mode. Écoutez là, c'est anecdote mais quand Jean Lapierre a fait son assemblée d'investiture dans Outremont, y a 3 semaines. FRAPRU, à 4 jours d'avis décide on va faire une petite manif' devant

l'assemblée d'investiture, devant Lapierre. Alors c'était devant le cégep Brébeuf, à Outremont, à Montréal, ils sont 25, pas nombreux... Et Lapierre, ah les journalistes... ils faisaient moins 35, pour ceux qui connaissent le cégep Brébeuf, c'est un méchant vent qui rentre là. Alors, (...) là y a quelqu'un, l'attaché politique de Lapierre qui arrive et qui « Monsieur Lapierre voudrait vous parler, vous pouvez venir dans l'amphithéâtre ». Il l'amène, Et là, tu sais, l'attaché politique te dit « on vous gardait une place ». Et là, y arrive dans l'amphithéâtre, et là y a, sur les places, des petites feuilles où c'est écrit les noms des VIP. Et là t'as Pierre Pettigrew, François Sayan, écrit sur la feuille, puis Erwin Cotler, un autre ministre. Bon, alors. François a pas voulu s'asseoir là, y est monté en-haut. Mais, après ça, Mon Lapierre commence pis y dit les 2 priorités : la santé, il explique. Après ça, le logement social ! Et là il dit « je voudrais d'ailleurs saluer ces militants acharnés du FRAPRU, qui nous ont accueillis ici et qui nous rappellent quotidiennement l'importance du logement social, et notamment la présence dans la salle de François Sayan... », ils se sont levés, l'assemblée d'investiture, les militants libéraux, dans Outremont, se sont levés debout pour applaudir FS. Écoutez, en 93 quand je jouais au badminton avec François, () écoute il disait là « ça en développe plus ». Quand le fédéral a lâché., quand les libéraux qui étaient au pouvoir, les libéraux... Québec qui était au pouvoir, y avaient plus rien. F y disait, y était pas connu à l'époque (.), en tout cas, beaucoup moins qu'aujourd'hui, mais pas une vedette médiatique, lui y disait « on va mettre la clé dans porte. » Dans le fond Jérôme ce que tu disais. Y était 3 dans l'équipe, fait que lui y était pas pour couvrir toute la province, alors c'est pas — y sont rendus 4 aujourd'hui, t'sais (rires)—. Y a eu des opportunités, y a des choses qui se sont développées par le travail. Et c'est le fait de la question. C'est l'histoire. Être capable de se dire..., les ressourceries c'est pas encore tout à fait, dans la formule pour les développer, tout à fait ce que l'on voulait. Mais peut-être que dans 15 ans, ces 70 ressourceries qu'ont a développées, ben dans les 4 dernières années, vont avoir fait ben des petits ! La capacité de se situer dans le temps.

D : Nathalie, Karine, Joelle.

N : C'est peut-être un petit peu en réponse à Jérôme. La plupart de nos organisations, même si les gens où les individus y restent pas longtemps, tellement. Habituellement, l'organisation va jouer là, des petites affaires (...), parce que cette organisation là, ça fait longtemps qu'elle est là. Fait que c'est peut-être... C'est évident que c'est entres individus qu'on se crée des contacts, mais y faut peut-être aussi profiter — sauf dans les cas où t'es obligée de réparer ce qui y a été fait dans le passé, sur la réputation de l'organisme—. Mais, faut peut-être miser justement sur la réputation de ton organisme pour poursuivre ça. Parce qu'elle était là avant toi, elle va l'être après. Fait que... c'est juste ça que je voulais.

K : Moi, je veux faire du chemin un petit peu sur le FRAPRU parce que c'est une organisation que je connais bien. Y reste quand même qu'y a une question de rapport de force établie. C'est à dire qu'au FRAPRU, ... Moi j'étais au FRAPRU

quand on a commencé à travailler au fédéral, et on était le premier groupe communautaire à travailler au fédéral. On a rencontré tout le monde au fédéral, tous les ministres au fédéral, sans exception, on était à Ottawa deux fois par semaine. Et, on avait, en même temps, on était dans la rue. C'es à dire, quand PM était..., donnait un souper bénéfice quelque part, ben on était dans la rue. C'est aussi une question de culture. Que nous n'avons pas nécessairement dans nos organisations. On parle, en économie sociale. Il faut en tenir compte, parce que c'est pas le même rapport de force qu'on est en train d'essayer d'établir. Donc, ça je pense que c'est quand même bien important. Puis, au niveau de, des outils, je, je ... quand je travaillais..., quand j'étais coordonnatrice du comité logement Centre-Sud, y a des projets — tu l'as dit d'ailleurs—, ça prend du temps (elle appuie) pour réaliser des projets. Y a des projets dans le centre-sud qu'on a mis 10, 12, 15 ans à obtenir, à réaliser—dont la COOP d'ailleurs de Monsieur Robitaille là-bas— Et, en même temps on a travaillé sur des outils de communication un peu innovateurs. On a fait faire des tournées en autobus de nos coopératives réalisées. On a fait une exposition de photographies qui a été au mois internationale de la photo, on a vraiment travaillé avec des outils qu'on avait, jusqu'à présent peu utilisés dans le communautaire, et qui ont marqué parce que, c'était grand public. Et je pense que, ben on va revenir à ça de toutes les façons au cours des deux jours, c'est justement, travailler l'opinion publique et faire en sorte que, aujourd'hui le logement social y a personne qui, qui... on pose des questions à n'importe qui dans la rue, tout le monde sait ce que c'est. Y a 5, 6 ans, c'est pas si évident. Les gens ne savaient ce que c'était une coopérative, pas plus que nécessairement les problèmes de liste d'attentes dans les HLM etc. Puis pourtant, F était très, très présent médiatiquement, partout etc. Mais, c'était moins (...) au niveau de l'image. Donc, c'était 2 choses que je voulais apporter, c'est la question du rapport de force, de la mobilisation et qu'on peut, avec peu d'outils, mais en établissant des contacts très forts au niveau des concertations de quartier régional, et puis local, donc en établissant des concertations et en allant chercher des alliés, et puis en ayant des liens informels avec les fonctionnaires au municipal, avec les fonctionnaires au provincial, avec les attachés politiques... Combien de fois, quand j'étais au comité logement, j'ai appelé Guy Roi, qui à l'époque, était attaché politique d'ARED, pour la SHQ, et je... à la limite je lui demandais pas

comment il allait faire pour répondre à ma question, mais je voulais qu'il réponde à ma question. Qu'il me donne des idées, des clues sur ce vers quoi on s'en allait. Mais le liens était constant. C'est vrai que ça demande un travail de ... Je pense que la constance, c'est une dimension qui est très importante quand on fait le travail au niveau des relations politiques. C'est rester en contact et les rencontrer le plus souvent possible. Et oui il y a des compromis à faire, mais somme toute assez peu. Je veux dire, quand on... assez peu quand même, je pense. ()

D : Jérôme, si tu as du courage, tu peux ... Ben, il faut aller avec les forces (l'effort ?) de votre organisation de votre réseau... Vous avez des antennes ?!

JÉ : Parce qu'on a deux groupes complètement différents là, on a les urbaines, qui sont dans des difficultés financières très lourdes, (...) ou on a le groupe qui fonctionne très bien, qui ont très peu de subventions et eux veulent pas du tout embarquer (...). Y a plusieurs choses, mais là je voudrais pas rentrer dans mon cas en particulier. C'était juste pour parler plus au niveau que, je sais qui y a beaucoup d'organismes qui..., bon à a réussi, pour la première fois, bon on a au moins une signature commune, autant pour l'organisme, pour si, pour ça. On avait commencé à bâtir des..., un plan pour avoir des échanges de visibilité avec des organismes à qui on donne une visibilité gratuite, ben que eux aussi nous aident à nous faire connaître. Mais bon, moi je pars dans un mois (), mais c'est sûr que ce plan là ne pourra pas être affiché. Y est arrivé parce que... C'est dommage. C'est juste... et puis, effectivement comme vous disiez, la directrice qui, elle faisait les liens beaucoup plus politiques, téléphonait, téléphonait, téléphonait... et elle disait « j'ai jamais vu ça... ça aucun maudit bon sens. J'ai jamais, jamais vu ça » Puis, bon ben je saute, et tout mon plan aussi... Évidemment, c'est décevant c'est sûr pour moi parce que je me suis battu pour essayer de bâtir quelque chose pour cette organisme là (...). C'est sûr que c'est pas perdu complètement. Y va avoir des choses qui vont rester mais, c'est justement dans la durée. C'était un momentum, on commençait à peine à faire parler de nous. On commençait à avoir une campagne nationale... Juste quand on commençait à pouvoir.... Justement, ç dépend des réalités.

D : Rapidement. Joëlle et Gérald. Normalement dans 5 minutes on est supposé finir ça. Y avait ...

J : Moi ça a pas mal était dit. Je voulais parler de la (..) du réseau (...) au niveau national mais, c'est comme ben difficile tu sais comme de trouver des activités avec aussi d'autres réseaux. Parce que là plus qu'on va parler de vous, ben c'est ça. C'est vraiment la clé je pense que... Nous on est un réseau vraiment hétéroclite, on a des secteurs vraiment variés. Les gens y sont (...) Mais, justement, quand on arrive pour présenter quelque chose (...) on représente 6 millions de personnes. Ben, c'est plus facile de se faire entendre, que de Mais c'est pas facile. Pis c'est vrai.

D : Gérald...

G : je voulais juste mentionner qui y a quand même, dans n'importe quelle tactique de communication, ou de se faire connaître, ou quoi que ce soit, y a la crédibilité et la notoriété de l'organisme à mettre en place c'est sûr, mais y a quand même des éléments qui ralentit, ou qui permet une avance rapide des choses. Et quand j'entendais parler du FRAPRU, mais veut, veut pas, lorsque les médias, parce qui a une situation de crise de logements, des propriétaires qui abusent des loyers, et que ça s'est ramené sur la place publique, pis que là, on s'en délecte...d'une façon ou d'une autre parce que du monde s'arrache les porte-parole et puis tout ça, effectivement ça permet..., c'est un élément accélérateur. Dans d'autres cas, ben y a des organismes qui auront beau avoir le bien-fondé des bonnes causes, mais, y a rien qui...(.) Puis j'allais mentionner que pour notre part, les télévisions communautaires, y a eu à un moment donné un vent d'accélération, grâce aux médias, quand que Vidéotron a été acquis par Québecor Média, et puis que là on voyait, comme convergence, oups !. Là on se faisait téléphoner et tout ça, pis qu'on a pu créé une mobilisation, à partir de ça, pour le retour des télévisions communautaires. Mais, c'est peut-être profiter des opportunités, mais on a pas le choix. Pis à d'autres moments donnés, faut pelleter fort parce que , ben faut pelleter... y faut mettre de la dynamite pour créer dans le roc des trous, fait que là c'est pas évident.

D :Moi, il me restait à vous expliquer, et puis là, évidemment, on aura pas le temps...comment on adopte une loi au Québec, comment on adopte un budget, comment ça se passe une consultation...Je vais y aller dans les grandes étapes, mais ça va demander des explications... Ce que je suggère, c'est que je les écrive (il propose de nous les envoyer, on accepte.) Ce qui aurait été intéressant de faire pis aussi qui était prévu, c'était de voir, les responsables de communication, comment dans ces processus là ont peut interagir, à quel moment, qu'est-ce qu'on peut faire, je va aussi, je pense, rajouter tout ça dans le...sur papier. La veille, laissez juste vous parler de ce p'tit bout là, la veille de la recherche, se renseigner, rester au courant de l'actualité, ça c'est comme la base, base, base. On doit aller régulièrement sur les sites des ministres qu'on aime e plus, voir si y on des altérations, savoir qu'est-ce qui dise dans commission, Savoir où ils prêchent (???), qu'est ce qui arrive, de quoi ils parlent ces temps-ci () c'est super important. Mais ça va aussi par toutes les autres tâches qui sont la rédaction stratégique, se faire des alliés, appeler du monde, rédiger des trucs particuliers, préparer des porte-paroles, faire des relations publiques, pleins de choses à faire, qui sont de la responsabilité des responsables de communication. On a tendance, en matière de lobbyisme, à tout laisser au président du conseil d'administration, ou au directeur général, en disant c'est eux qui font les contacts. Mais y a un gros travail à faire des responsables de communications. On va revenir à des exemples de choses à faire (il introduit la suite de la journée). PAUSE

Deuxième cassette : Fin formation Lobby

J : (...) on allait (...) jusqu'à 6 heures. Jusqu'à 5 heures 30, on va être avec DL, qui va nous partager davantage ses expériences. Comme Daniel l'a présenté, à la fois des deux côtés de la clôture. A la fois comme chef de cabinet des différents ministres, et aussi (...) Et aujourd'hui, comme lobby ou (...) de support au lobby. Optimum, qui est une firme de relations publiques, associée à la firme Cosette communications. De 5 heures 30, à 6 heures, on prendra un dernier moment pour regarder ensemble la question qui a été soulevée par Martine, et, une fois tout ce que l'on aura dit et réfléchi ensemble, effectivement, qu'est-ce qu'on retient dans nos réseaux qu'on est capable de faire comme job, au cœur de nos jobs de communication, de relations publiques, de communication stratégique. Qu'est-ce qu'on peut faire ensemble. Daniel nous a présenté un certain nombre de concepts tantôt. On a interagi, échangé là-dessus. On a demandé à DL de venir nous parler, moins à ce moment-ci de concepts, ou de recettes, que des pratiques au quotidien des gens qui sont— toujours en gardant en tête la même question qu'on avait au début de l'avant midi (...), qu'est-ce qui fait que des gens, au politique (...) font qui acceptent, à un moment donné, de développer des nouvelles politiques publiques (...) qu'est-ce qui va faire que les politiciens et politiciennes font être sensibles ? Qui vont acceptées, et qui a une foule de raisons. Alors, on poursuit la réflexion avec toi (il parle à DL). Mais histoire d'être polis, on va faire un rapide tour de table, pour se représenter, que tu saches aussi, les différents réseaux qui sont là.

Tour de table

L. : Louise (...), des centre de ressources périnatales. Je vais en profiter aussi pour dire une petite affaire : j'aimerais ça que, on puisse avoir l'ensemble du contenu qui est prévu. Je trouve les interventions intéressantes, mais j'aimerais ça aussi être sûre qu'on aille le contenu. Daniel, il m' a consolé tantôt en disant que ce qu'il n'avait pas présenté, il nous l'enverrait par écrit. Parce que je trouve ça triste, c'est quand on manque une partie de ce que les gens sont venus nous livrer. Peut-être (...)

Tour de table continue

DL : Alors, si j'étais ministre, je partirai d'ici après une rencontre comme cela pis je dirais : « y avait du monde intéressant là. Y m'ont parlé de toutes sortes d'affaires » C'est tout ce que je retiendrez. Vous avez chacun vos objectifs etc. Alors on va essayer de voir comment faire en sorte que quand vous parlez aux politiques, (...) une personnalité propre, pour que les politiques puissent vous aider à faire (...). Alors, DL, j'ai travaillé pendant 3 ans dans une firme de RP à Montréal concentrée sur les municipales. Donc j'ai conseillé les maires, j'ai écrit des discours pour les maires, j'ai fait des campagnes électorales pour des maires etc. J'ai été attaché de presse pour Jean Doré. J'ai été attaché de presse de Pauline Marois, à la santé et, j'ai été chef de cabinet de Gilbert (...) quand c'était le ministre de (...) de la santé. J'ai été directeur des communications d'Yves Séguin, quand il présidait la commission pour (...). Et maintenant je suis chez

Optimum, c'est la division RP de Cosette, depuis 2001. En fait j'ai quitté le PQ à l'arrivée de Monsieur Landry (...), après le départ de Mme Marois de la santé (...). J'ai quitté la politique à ce moment là. Maintenant je (...) les entreprises dans leurs relations avec les gouvernements et (...)Et j'ai beaucoup de clients dans le réseau de la santé, donc des hôpitaux, (...). En fait, le temps qu'on va passer ensemble ça va être vraiment de mieux comprendre, pour pouvoir mieux travailler avec le politique. En fait, de pouvoir aider le politique à vous aider. Parce que souvent, le politique a beau être de bonne foi, c'est pas toujours évident, lorsque le député tend l'oreille, ou le ministre dans son bureau. C'est pas toujours clair le message qu'ils reçoivent de la population (...). Je dirais même que, la plupart du temps, c'est pas clair du tout. Et les gens sont bien déçus que les gouvernements aient refusé, n'aient pas acceptés de faire ce qu'ils devaient faire. Alors, que personne n'a (...). Ce sera pas un échange sur, ce que devrait être le politique, ce que devraient être les relations avec le politique—ça y a des professeurs à l'université qui font très, très bien ça—Mais ça va être vraiment sur ce que c'est. Alors, règles de bases, c'est pas nous qui allons changer le système (!). Si on veut changer le système, ben c'est une cause en soit, on écrira des textes. On travaillera avec Claude Béland pour changer le système politique etc. Mais dans la réalité des faits, vaut mieux dire comment moi je peux me placer dans la réalité actuelle, puis dans la façon dont travaille le politique. Ça vous va ? N'hésitez pas à poser des questions...

J qui objecte: Ton « nous », c'est qui le nous ? « C'est pas nous qui allons changer le système... » (...) comme politicien ?! (remous dans la salle)

DL : Non.

J : okay....

DL : N'hésitez pas à... (qui dit à Jean), Je suis pas un politique... ! (la salle rit)

J : Non, non mais en fait tu plaçais dans la position du ministre, qui est face à des groupes ?!

DL : Oui, oui. Tout à fait.

J : Okay ! (rassuré)

DL : N'hésitez pas si vous avez des questions, sinon ça va être un monologue super intéressant. Alors ça va l'être encore plus avec vos questions et ça va me permettre d'être plus prêt pour le (...). Quoique, ça sera pas vraiment théorique ce que je (...). Ça va ? Alors, j'ai un document avec moi (Daniel le distribue). Alors je vais vous demander un peu de..., votre collaboration pour qu'on regarde les petits carrés un après l'autre (jean acquiesce). L'idée c'était que vous ayez un tout petit peu un aide mémoire, pour que vous puissiez prendre des notes. J'ai pas la prétention de réinventer la roue, alors il y a des gens qui vont apprendre beaucoup de choses. D'autres un petit peu, mais l'important c'est que chacun va y retirer ce

qu'il veut bien y retirer. C'est pas le guide du parfait lobbyiste, parce que le guide du parfait lobbyiste y existe pas. J'aimerais bien l'écrire, mais ça existe pas. Y en a pas de recettes pour faire en sorte que ça va marcher. Deux organisations feraient des démarches assez semblables, ils arriveraient avec des résultats qui se ressemblent absolument pas. Alors, y en a pas de recettes. Il n'y a que des choses qu'on peut faire pour (...). Alors, le premier carré est la construction de l'agenda politique. Alors, il y a 4 choses : le programme, les priorités (...), le choix des objectifs et la recherche (...). Alors, tout de suite en partant, je vais vous dire que le programme électoral d'un parti n'est pas un bien durable.

Bajoux : on l'a compris (rire général)

DL : Plus le temps avance, plus on s'éloigne des élections, ce qu'il y avait dans le programme ça devient relatif (...). Donc, là maintenant on est à un an des élections, de se rapporter au programme là pour dire : « vous l'aviez dit dans votre programme, il faut le faire... »... Et puis on est..., tu sais comme organisation là, souvent le gouvernement ne fera pas ce qu'il y a dans le programme, on va pour lui dire t'sais (...). Donc, le programme disons que c'est un peu passé maintenant. Mais il y a les priorités gouvernementales qui sont une autre chose. C'est ce que les politiciens vont annoncer qu'ils font faire... Alors les priorités gouvernementales (?) peuvent bouger également. Lors qu'un politicien arrive en place, et là on pense qu'il est là pour te plaire. Mais un ministre pense autrement. Le ministre se dit, dans un an, faudrait que j'ai un bilan (...). Donc ça leur prend un bilan. Pour avoir un bilan, il faut qu'il nous ait proposé une chose claire, c'est-à-dire, qu'il a dit, on peut se rendre là. Le problème est x, on pense qu'il faut tel remède (...) et on va se rendre là dans tant de temps. Y a quelques ministres qui ont réussi à le faire dans les premières semaines où ils sont arrivés. C'est les ministres qui sont les plus en vus en ce moment. C'est des ministres qui ont réussi à ce donner des objectifs. Les priorités gouvernementales, par la suite, le ministre dit moi j'ai trois grand (...). Alors on va gérer ça, normalement pendant un an. Un an, un an et demi. Après ce moment là, il se donne un autre un an et demi, en disant là, là, on va faire ça... Y va y aller par échéance pour faire ça. Vous remarquez que quand je parle, je porte des (...) pour travailler (...). En politique il faut systématiser ça, mais c'est important pour une organisation. Si on travaille sur des objectifs de 5 ans, ben personne va vouloir nous aider parce que personne sera là dans 5 ans, pour récolter les fruits de vous avoir aider. Par la suite, les politiques gouvernementales vont bouger un peu, avec ce qui se passe dans les médias. Avec les humeurs du ministre, avec les lobbys qu'il y aura eu autour du ministre. Avec les caucus des députés. A chaque semaine, il y a une soirée à Québec ou l'ensemble du caucus se rencontrent (...) et les députés disent, « moi là dans mon comté, les gens se plaignent de telle affaire. Moi c'est telle affaire. Là, monsieur le ministre, les gens ne comprennent pas ce que vous voulez faire. » Là, le ministre, il réagit (...) et, si il y a un endroit où vous pourriez souhaiter que l'on parle de vous, c'est bien dans un caucus de députés. Et pour que dans un caucus de députés, on parle de vous, il faut qui (...). On va voir comment. Ça va jusque là ? Le ministre arrive en place, comme n'importe qui qu'arrive en place dans les organisations, avec tous ses préjugés, pis ses idées de faites. Y dit, ah moi le, je vais faire ça, puis, je vais faire ça... Dès son arrivée, et

là je parle, c'est pas théorique ce que je dis là hein. Parce que, je parle pas de l'arrivée d'un nouveau gouvernement. Je parle de l'arrivée d'un ministre. Et l'arrivée d'un ministre— on va en vivre un, très bientôt. Il va avoir un remaniement ministériel C'est pas dans les semaines qui suivent, c'est d'ici l'été là, mais on va vivre ça. Quels ministres vont changer? Tout ça va être à recommencer. C'est toujours à recommencer. Alors, ça arrivera pas dans 4 ans, aux prochaines élections, ce que je vous dis là, là. Chaque fois que les ministres arrivent en place.

Carel : On peut avoir des noms ?! (rire général)

DL : Là, là, le ministre arrive comme n'importe qui arrive dans une organisation,. Ses préjugés... moi je pense qui faut faire ça, moi je pense qui faut régler tel ou tel problème là. Régler le cas de la santé, des urgences (...) Donc, il arrive avec toute sa fougue. Et dès ce moment là, il y a les premières résistances. Un ministre va rencontrer ses fonctionnaires. Si y a des gens qui sont bien préparés dans la vie (??), c'est les fonctionnaires. Les fonctionnaires se préparent toujours à l'arrivée d'un nouveau ministre. Y sont toujours... Si y en a qui ratent pas l'arrivée d'un ministre, c'est ben les fonctionnaires. Alors que qui dans les organisations est prêt à l'arrivée des prochains ministres? Mais les fonctionnaires eux sont prêts au remaniement ministériel avec leurs cahiers de briefings. Leurs cahiers de briefing (...), tout est là. A peu près tout des problèmes que vous pouvez imaginer. Les dossiers que vous avez travaillé depuis 3, 4 ans— les dossiers que vous avez travaillé depuis 2 mois sont pas là—. Mais les dossiers que vous avez travaillé depuis 2 ans par exemple, risquent d'être dans les cahiers de briefings. Ça se peut qu'y se rende pas là dans sa lecture. C'est avec le travail qu'on va faire avec les politiques qu'on va faire en sorte que dans les cahiers de briefings vous serez présents. Et là, c'est à ce moment là que le ministre va dire « oué, j'pensais ça mais, voyons y a plus d'enjeux que je pensais » Dans un ministère, il y a toujours 50, 60 grands enjeux. Grands enjeux sur lesquels, le ministre pourrait se donner des objectifs pour dire moi je veux régler ça. C'est pas les fonctionnaires qui vont faire leurs choix sur les 60 grands enjeux (...) Des 60, 75 grands enjeux, desquels ils feront des objectifs. Ça c'est la phase où il a en tête (...) et y a en tête ses propres priorités et là les gens qui rencontrent quand... Et là, y va choisir ses priorités. A partir du moment où le ministre va avoir dit, moi je veux régler 3, ou 4 affaires en dedans de mon passage là, pendant l'année qui vient, c'est presque immuable. Soit que vous vous arrangez pour être dans ses priorités là, ou soit que vous vous arrangez pour que vos priorités aient, tout à coup, la couleur des priorités du ministre. C'est souvent pas si compliqué que ça dans le fond. Mais ça donne absolument rien de tenter d'inventer une nouvelle priorité politique. (il ironise) : on vous a entendu là. Vous avez 4 grands objectifs, oui, on va vous en procurer un 5^{ième} (!!!). C'est ben intéressant, mais c'est certain qu'il vous écouterà pas (??). Alors, vous êtes pas mal mieux, si vous êtes assez puissants pour apparaître par vous-mêmes dans ses objectifs. Sinon, y a souvent moyen de mettre vos objectifs à la couleur des siens. Ça vous donne rien de vous battre contre la machine dans ce temps là (!!!). Alors quand le ministre arrive en place, ça va se faire très rapidement. Là, il va rencontrer du monde, soit des (...) d'associations, il va en faire une coupe, pour se faire une idée, pis choisir (...). Ça va se faire

(...). Sans ce choix d'objectifs là, le ministre n'existe pas. Un ministre n'existe qu'à partir du moment où, moi je veux relier (régler ?) telle, telle, ou telle affaire. Si un ministre réussit pas à faire ça, y existe pas non plus. (...) Y a des ministres qui ont démissionné (...), on apprend que ça faisait 5 ans qu'y était ministre... y ont pas réussi à marquer l'opinion. On réussit à marquer l'opinion publique parce qu'on a une détermination, puis y on dit que nous autres..., moi je veux rayer... y a 25 problèmes, on va commencer par ces 3 là. En principe dans vos organisations, c'est comme ça aussi. Vous savez 15 affaires à régler... Souvent, quand vous avez des CA, ben le monde dans le CA, chacun à ses priorités, etc. Y a un travail un peu à se ramener à (...), pareil pour le politique. Les ministères rouleraient quand même sans limites (?). Les machines gouvernementales fonctionnent... le ministère du travail n'a pas besoin de (...), le ministère de la santé n'a pas de bureau de (...) Vous présentez vos dossiers aux fonctionnaires, les fonctionnaires travaillent sur les dossiers, , ça tombe dans l'oubli, ou bien ça avance. A un moment donné, c'est prêt. Y a un temps du fonctionnaire, puis y a un temps du politique. Le temps des fonctionnaires, ça arrive quand c'est le temps que ça arrive. Ça arrive quand c'est le temps. Ça peut prendre 5 ans , ça peut prendre 7 ans. Mais si les choses doivent arriver, elles vont finir par arriver. Le politique, c'est rien d'autre qu'un accélérateur, c'est à ça que ça sert. C'est un accélérateur. A partir du moment donc où le politique dit, oui, oui, oui, y a 25 affaires là, mais moi y en a 3 ou 4, qui me tiennent à cœur particulièrement, et ça on veut des résultats là-dessus. Vous pouvez être certains que tous les dossiers vont avancer. Mais ces 3, 4 dossiers là, eux vont faire des avancées...(...) Donc en fait, quand vous parlez à un politicien, et vous dites me semble qu'il m'écoute pas. Me semble qu'y est, j'uis parle puis...Dites vous que le politicien ne s'occupe que d'une partie (...) C'est-à-dire que, c'est tellement vaste ses responsabilités, qu'y extrait de ça 3, 4 affaires sur lesquelles il travaille. Si vous êtes pas en mesure de vous mettre dans ces 3, 4 grands objectifs là, que vous êtes su les autres objectifs, qui existent, ben y a pas de problèmes, mais ça va prendre du temps. Quand les fonctionnaires vont finir leur travail, 3 ans plus tard, eux vont présenter au ministre et ils vont l'annoncer en disant juste tout est prêt. Y a pas de problèmes. Mais si on veut travailler de façon plus rapide, le politique, le reste n'existe pas, vaut mieux être dans son champ de vision, sinon il va vous trouver très intéressant, mais il va vous référer à d'autres personnes (...). Alors c'est pas parce que vous êtes pas intéressants,

Carel : Comment je fais pour connaître ses 3 priorités ?

DL : Ben, en principe tu suis un ministre (...) on les connaît. Moi j'suivais particulièrement... Quand on est près d'un ministère. À moi je suis particulièrement le ministère de la santé là, tu as juste à lire les journaux là, tu vois les, les, tu vois ses valeurs, hein miser sur l'équité (...), tu vois ses priorités. Y a un ministre de la santé actuellement par exemple, qui parle de santé mentale (...) Donc y a un train à Québec en ce moment qui s'appelle « la santé mentale ». Alors là, quiconque qui a un projet qui ressemble à la santé mentale... (il perçoit une désapprobation dans l'audience)... Non mais c'est le temps (sur un air qui se veut convaincant). Moi j'ai été chef de cabinet d'un ministre qui s'occupait de la toxicomanie, Gilbert Roux (?). Ben la je m'excuse mais, c'était jamais arrivé

dans l'histoire du Québec, je suis pas sûr que ça va arriver de nouveau. Alors tous les gens qui avaient des projets dans ce sens là...là j'ai vu...Je me rappelle d'avoir rencontré des gens qui me disaient « ah mais là on a un projet sur la toxicomanie mais, dans nos... nous autres ont le prévoyaient dans notre plan stratégique dans 3 ans ». C'est pas le problème. Dans 3 ans, le ministre y est plus là. Et puis c'est fini ça. (légère agitation dans la salle). Alors là, un petit ajustement (...).

X : (...) dans le domaine de la santé (rires dans la salle)

DL : Ah, en santé mentale c'est (...) et puis les, les, temps d'attentes, ils sont spécialisés.

Carel : Moi je peux-tu en avoir une ! Le ministre de l'environnement... ? (rire général)

Marie F : Le père Noël est arrivé !

DL : Ça se peut que ce soit un ministre qui, qui...

X2 : Y as-tu un ministre qui ...(...)

DL : Ça se peut que ce soit un ministre qui est pas mis ses priorités de l'avant, ni dans les priorités des fonctionnaires (...), on voit rien à ce moment là. Je sais pas là, j'ai pas assez suivi l'environnement. Mais y a y a (...) à ce moment là on travaille avec les fonctionnaires... quand les choses arriveront, on pourra voir avec le politique. On pourra pas réinventer la roue par exemple. Mais, y aura un remaniement bientôt ! (rire général). Ça va ? On est toujours dans le petit carré un. Au départ c'est plus long qu'après. Après, on va aller plus rapidement. L'autre chose que j'ai oublié de vous dire c'est la recherche du bien commun. Les politiciens sont de bonne foi... (il s'arrête et sourit. La salle rit). Y a des politiciens qui ont pas de bon sens, comme y a des journalistes qu'ont pas de bon sens, comme y a des communicateurs ... Ben là. De façon générale, les politiciens souhaitent le bien commun. Ils s'arrangent, souvent de façon très simple, ils voudraient faire leur marque. Ils aimeraient ça, qu'une fois qui soient partis, on se rappelle qu'y ont été ministre de l'environnement, ministre de.... Alors y a une espèce de recherche (jean intervient(...))... la salle rit). Dites vous que si il y tient, il fait un choix, annonce un réinvestissement, ou annonce un objectif ...(...) où vous dites « mon Dieu. D'où c'est que ça sort ça ? Y a personne qui demande ça... » Dites vous que quelqu'un l'a demandé. Alors, y a des gens quelque part... Manifestement c'est pas vous, puisque c'est pas vos objectifs qui est ressorti par le ministre. Mais y a quelqu'un, quelque part, qui fait son travail. Y était pas convaincu que si il faisait ça, y aurait (...) là. Y était convaincu, que si il faisait ça, les gens seraient vraiment contents. Que c'était vraiment leur faire (...) (commentaires dans salle). Hein ? Les gens là... « c'est une toute petite affaire, monsieur le ministre, c'est tout petit dossier, mais si vous régliez ça là, beaucoup de gens... ». Le ministre va être sensible à ça. Alors, y a quelqu'un, quelque part, qui l'a rendu sensible à cet objectif là, qui peut vous paraître incongru. Deuxième

page : donner un sens à son action. Alors, quand je dis, il doit choisir ses objectifs, ben là, en vertu de quoi il choisit ? (silence, il se dessine ou écrit au tableau). Alors, la perception du réel. Le ministre va vouloir, par ses objectifs, par ses réponses à des problèmes perçus comme réels. Il prendra pas comme objectif de régler un problème, que personne sait que c'est un problème.

Quand, tantôt j'entendais, là il faut aller sur la place publique et tout ça (fait allusion à un débat dans le groupe autour de l'utilité de la manifestation dans le processus de prise de décision d'un ministre...), y a pas de problème. Si on veut aller sur la place publique, il faut être sûr qu'on est sur un problème qui est vraiment perçu comme réel. Qu'on sort pas là de nulle part. Donc en principe, y a tout un travail qui est fait avant d'aller sur la place publique. De vouloir répondre à des problèmes perçus comme réels. Si, (...) des problèmes de la santé mentale, tu pourrais en mettre 15, 20. Mais il n'en pas besoin. Il ne voudrait pas en avoir 15, 20, il faudrait en avoir 4, 5 grands objectifs. Alors, il va choisir les objectifs, perçus comme réels, —perçus comme réels, ça veut pas dire que c'est dans les journaux—. Perçus comme réels, ça veut dire que beaucoup de gens, ils lui ont parlé de ce problème là. Y a un phénomène là, qui s'appelle la « répétition » en politique. La grande recette (...) c'est la répétition en politique. Un politicien qui rencontre un électeur qui lui dit quelque chose, il se revire de bord rencontre le député qui lui dit (...) Y va dire, « mais beaucoup de gens me parle de ça ». Il va voir une troisième personne, il va dire « tout le monde me parle de ça, il semble que ça veut dire quelque chose. » Cette espèce de ... On a donc une combinaison. Si c'est juste dans les médias, le politicien peut dire c'est un problème de journalistes. Là y a une combinaison. Mes collègues m'en parlent, mes citoyens m'en parlent. Là, mes collègues m'en parlent, y a déjà un gros bout de fait. Mes fonctionnaires m'en parlent, mes collègues m'en parlent. J'ai rencontré des groupes qui m'en ont parlé... ben y a un problème. C'est dans les médias... ah ! ah, bon. C'est que dans les médias... pas évident. Pas même perçu comme problème. Deuxième chose, (il écrit) le politicien va vouloir défendre des valeurs. A la santé, on a l'équité inter régionale. Bon. Chaque politicien va avoir ses valeurs. Vos projets à vous, devraient entrer dans..., ça devrait ..., on devrait s'arranger pour que ce soit perçu comme réelles valeurs. On devrait si possible défendre les valeurs. C'est votre cas là, vous avez déjà fait du travail là-dessus. (il écrit) Le politicien qui va avoir la perspective. Sans perspectives, le politicien n'a

pas d'avenir. Par exemple, lors que l'on est ministre du transport, on peut pas seulement allonger la 25 par un pont telle place. On va vouloir allonger la 25, faire un pont, et puis on va vouloir faire un plan de transport (...). Le politicien, il va être de (...) à faire des... Alors, des choses que vous souhaitez, l'adhésion du ministre, à l'égard de vos projets. Si vos projets permettent d'avoir de la perspective, puis en même temps régler quelque chose à court terme. Si c'est juste dans le philosophique, juste dans la perspective, vous passer à côté. Si c'est juste dans le court terme, vous devez l'incorporer. (il écrit). Les résultats. Non seulement, le problème doit être perçu comme réel, mais on doit pouvoir identifier les résultats attendus. Si possible, chiffrés. Avec des chiffres rond en plus ! (il rigole). Non. Mais ce qui est beau 25 que 24,9. Y a des tendances en politique là, ça c'est la tendance de l'heure. Se dire, plus vos..., plus votre projet... On est capable de dire, ça c'est un projet qui va créer, tant d'emplois, qui permet d'atteindre..., de changer tel comportement dans la société (...). Mais, plus on peut chiffrer, hein, « en deux ans, on peut (...) de telle affaire, tant d'emplois de plus en deux ans... » « Tant de personnes de moins sur l'aide sociale, en 5 ans. Mais— c'est trop long—. Mais dès l'année prochaine, on aura atteint tant... ». Si on est capable de moduler. Si on a quelque chose de très gros à demander, vaut mieux le moduler hein : « on a besoin de 2 millions, notre projet (...). Millions sur 3 ans, 500 000 cette année, monsieur le ministre, on est pas mal près de se rendre à terme. » Là, il va dire « ah !oui. Déjà avec 500 000, je vais avoir en plus 2, ou 3 choses à annoncer, etc. » Donc, des résultats attendus. Donc. Avant de s'engager dans nos objectifs, avant... le ministre Couillard, il a dit toutes sortes d'affaires, mais y a pas dit qui aurait plus de problèmes dans les urgences. Alors que tout le monde aurait aimé qui dise ça. Pourquoi ya pas dit ça ? C'est parce qu'il est pas capable d'avoir les résultats attendus. C'est-à-dire qui y a pas la certitude qui va pouvoir le faire. Donc avant de prendre des engagements sur le plan politique, on va essayer de dire « ben là, là, je peux tu..., c'est tu réaliste de faire ça ? ». Et l'autre chose (il écrit), le politicien voudra faire autrement. Autrement, c'est dans le sens du ..., nous on aime bien ça là, souvent on travaille sur des politiques. Là le gouvernement d'avant, le ministre qui était là avant, a mis une politique sur (...), et là on dit, on va voir les nouveaux ministres et on dit, y a une politique extraordinaire qui a été adoptée y a 6 mois, (...). Le ministre

là..., y a pas un ministre qui va dire « ah !oui...mon collègue, ou le type de l'opposition a fait un excellent travail. Si bien que, je vais poursuivre dans la même voie, que mon prédécesseur». Y a aucun politicien qui va vous dire ça. Alors là il faut... Si on est tellement content de la politique qui était là, là, il faut lui présenter une marche à suivre pour le reste. Y a une politique qui a été adoptée là, à partir de maintenant monsieur le ministre, on vous propose un plan d'action... (...) vouloir faire autrement... Y a aucun ministre qui voudra mettre des solutions(??) dehors.

J : ça veut pas dire, faire a contrario ?!

DL : Ça veut pas dire ça. Ça veut dire qu'il faut le mettre dans un nouvel échancier . On peut pas poursuivre l'échancier qui était là en place. Alors, il faut réécrire avec lui les objectifs (donne exemple). Le politicien fait comme un gain lorsqu'il réussit à faire queq'chose , qui avait dit qui ferait. Le gain (...) c'est qui a un problème, que les gens connaissent. Il s'est engagé à régler le problème en-dedans tel ou tel aspect. Et il a réglé le problème. Ça c'est le (...). Le politique ne réussit pas à faire ce qu'il avait dit qu'il ferait (...), donc ils font chercher des choses sur lesquelles ils peuvent aller chercher des (...). Faut mieux aller chercher un petit gain, que de prendre la chance d'en perdre (...). Ça va ? A mon sens, y a aucune, raisons, qui peut mettre sur la place publique un sujet, dont on a pas la certitude que sur le plan politique, c'est déjà perçu comme un problème réel. Y a déjà des résultats qui ont été esquissés, ie, ont pourrait faire tel plan, ... Si le politique a pas réalisé que le projet allait dans le sens de ses valeurs, s'il permet pas d'avoir de la perspective, d'identifier des résultats atteignables, (...) sur la place publique. S'il va sur la place publique, il sera pas prêt, et il aura pas la réponse que vous souhaitée. (une question) Oui.

X3: Ce que j'en comprends c'est que pour que t'en sorte gagnant, avec le fait qu'on sorte publiquement, y a une possibilité de gain (...) en passant de l'action qui dérange là t'sais (...)

DL ; Ouais, mais il jouera pas avec le feu. Il vous dira pas aller sur la place publique là. Mais effectivement, si on a bien travaillé avec le politique et puis à un moment donné ça se retrouve sur la place publique, à la limite, il va pouvoir répondre à un problème qui maintenant a un vent pour. Il va être prêt. Mais ça, ça prend du temps. Souvent dans vos organisations, c'est le contraire. C'est à la dernière minute qu'on est pressé (!!). Quand on bouscule ça, c'est clair qu'on a pas les résultats qu'on voulait avoir(...)

X3 : Mais dans le contexte des restrictions budgétaires, combien (...) ? C'est quand même comme ça, ou encore plus comme ça...

DL : C'est à dire que le gouvernement tout seul il, c'est dans le discours hein (...). Dans le sens que l'argent dans le gouvernement là, elle est là, là. Fait vous en pas là, tout est encore là » Hein, mais c'est juste une question de qui va se placer pour le recevoir là. Faites-vous en pas. Pis si c'est pas vous autres, c'est pas grave, c'est quelqu'un d'autre.

J : Juste pour un exemple, En 96, quand au chantier on est arrivé avec un projet qui demandait un petit peu de fric (??). Le logement social, en lien avec les acteurs du logement social, c'était 800 Millions, puis les CPE, qui demandaient, à l'époque 5, 600 millions par année, c'était dans le contexte des (...). C'était l'année où il visait le déficit zéro, donc. On a quand même réussi parce que.

Marie F. : Parce que y en a de l'argent.

J : C'est ça. Les budgets... y a des sommes...

DL : C'est ça. C'est à dire que souvent dans une organisation on a pas besoin de 100 millions là

J : Non, Non,Non... (agitations et commentaires dans la salle)

DL : Ça va ? C'est tu moins clair que quand j'ai (...) (rires) Le troisième petit carré, condition de réussite. Alors d'avoir la conscience que on a tous avantage à attacher nos objectifs là-dessus. Déjà à partir du moment où on réalise que , aller dans le sens contraire du ministre, parce que nous autres vraiment on connaît ça... « Nous autres on l'a l'idée, puis nous autres garde...Maudit, les fonctionnaires, vous avez pas touchez à ça, c'est tu drôle, mais nous autre on l'a la solution » C'est parfait là, et on peut dire ça entre nous. Mais c'est à peu près le pire dans notre affaire (??). (...) Alors, on s'enligne sur leurs objectifs. L'effort de la rigueur. Conditions de réussite c'est-à-dire, on va le voir tout au long mais il faut bien préparer. Planification, ie, plus on peut être concerté , ...plus à plusieurs groupes à travers le Québec qui te nomment des choses semblables, plus ça va aller une lumière à quelque part. Et la constance, ie revenir à la charge, sans cesse et sans cesse (il tourne des pages). A la page 4, il y a un petit tableau là, peut-être que Daniel a fait des choses semblables tout à l'heure, Moi, je veux juste vous identifier quelques petites choses (il fait un schéma). Ça c'est le ministre. Ça c'est son cabinet politique. Ça, c'es ses sous-ministres. On vient de voir 20 personnes. Puis c'est eux qui décident. Alors à 20 personnes là, y ont pas le temps de travailler ben des nouvelles affaires. A 20 personnes là, y ont pas 15 objectifs. Tout ce monde là, soit concentré sur quelque chose qui ressort. Ministre là, y arrive à tous les matins, puis y dit à son chef de cabinet « christ, j'avais dit qu'on ferait ça, c'est où ça, c'est rendu où ?...sacrément » (rires) Bon. C'est un état d'urgence sans cesse. Tous les jours c'est l'état d'urgence. Puis y ales journaux. Pis là, c'est quoi cette affaire là. Qui c'est qui a trouvé ça ?. Pis là, 6 mois par

année y a la période des questions, à l'assemblée nationale—gros énervement—
C'est l'état d'urgence tout le temps, y ont pas le temps d'être sur 25 affaires (...)
Alors quand on arrive, quand on réussit à parler à un sous ministre, quand on
arrive voir les gens d'un cabinet ministériel, d'un ministre, ça prend plus qu'un
powerpoint (rires). Et plus notre présentation va ressembler à ce que je viens de
vous dire : la perception, avec tant de , on va atteindre tel..., Plus on va parler
dans ce langage là, plus on va le convaincre. C'est gens là parlent au ministre. Le
ministre parle à ses attachés politiques. Les attachés politiques sont là pour faire
(...). Daniel en a parlé probablement là, les attachés politiques sont là pour
interpréter ce qui vient de l'extérieur pour les ministres : « les fonctionnaires
disent ça, y ont ben raison, ou les fonctionnaires disent ça, mais y a quelqu'un
qui m'a dit le contraire » « Ah !? ». « Les fonctionnaires disent ça, mais j'ai lu
dans le journal... » « Ah ! »... Si on veut intervenir dans les décisions du ministre
, il faut qu'y est une petite note crochet, ie que quand on présente (...) on peut dire
au ministre, « regardez, on a tel projet, le sous ministre pense ceci, et vous vous
souvenez du groupe qu'on avait rencontré, vous vous souvenez d'untel, vous vous
souvenez d'untel. ». Vous, vous souvenez du député qui a dit telle chose. Après
les sous ministres, il y a les directions régionales, selon les ministères... toutes
sortes de noms selon les ministères. Et après, par jeux d'influence t'as les
lobbying de toutes sortes, t'as les médias. Il pourrait y avoir vous autres. Tu as les
groupes communautaires (il dessine toujours). Et, il y a les députés et les
ministres.

Dans tout ce monde là (il montre), y a personne qui parle au ministre. Si ils vous
disent le contraire, ce sont souvent des menteurs. C'est à dire que, il y a des
centaines de personnes qui prétendent parler au ministre (...), très peu le font
directement. Y a toujours quelqu'un qui (...), mais c'est très rare. Qui va parler au
ministre ? Les sous-ministres et les gens de (...). Si y a quelqu'un qui est capable
d'aller porter un message directement à un ministre, c'est le député. Lui il peut
passer par-dessus les directions générales, les sous ministres, et parler directement
au ministre. Là, y a des gens qui vont dire, ouais mais moi mon député, il est très
intéressant mais c'est pas un diplômé de la Sorbonne (rires). Vous êtes
probablement très chanceux, parce que ça n'a rien à voir. Le député efficace, c'est

pas le député qui a fait la Sorbonne. Le député efficace, c'est lui qui est capable de prendre la (...) puis qui dit : je va me rendre jusqu'au bout, puis m'va le répéter. Les députés cherchent tous des causes à aller défendre devant le ministre. Les députés sont en manque de causes. La plupart des députés ont la chance de rencontrer les ministres dans l'ascenseur, ont la chance de le voir à l'assemblée nationale, au caucus, y ont aucune idée d'idées de quoi lui dire (rires). Là, y vont lui dire, « Ah !, j'ai rencontré un groupe là y ont besoin d'argent. Ou un CLSC, chez nous y manque de (...) » Soit ça va être trop général, trop (...). Les députés (...) « regardez monsieur le ministre, moi j'ai tel groupe dans mon comté là, ils font telle affaire. Avec 500 000 piastres, s'y se rendraient là » Là le ministre il fait « aah !, j'te reviens ». Le député revoit son ministre et lui dit « je vous avais parlé » « ah ! ouais » (réactions dans le groupe). Là les gens pourraient, ben moi, j'ai un député (...) Y a aucun problème (explique la facilité pour un député, de rejoindre un ministre). Mais en vérité, c'est qui a peu de députés qui appelle à un cabinet de ministre.(...).Il s'agit pas d'écoeurer un député. Il s'agit de rencontrer un député en tant de paix. Rencontrer lui quand vous avez besoin de lui à moyen terme. Quand vous avez besoin de lui à court terme, il sera (...) reposé. Au lieu d'entendre une demande, Il ira défendre une demande qu'il a travaillé pratiquement avec vous, avec le plan. Quand on rencontre notre député, souvent on rencontre 3 ou 4 fois (...), là on lui dit, « on vous avez parlé de ça, ça a pas avancé, ou ça ben, on vous avez parlé de 3 affaires, l'une ça a avancé, on est content, mais ... » Le ministre, y est pas de bord, il travaille avec (...). Si à chaque qu'on voit le ministre, ben là on a pensé une nouvelle affaire (...), Le député va vous dire, c'est quoi cette affaire là, t'sais? (...) Ça va ? La page 5. Alors là, le député, comme le ministre, y a des gens qui lui parlent. On a vu qui parle au ministre. Très peu de gens parlent au ministre. Mais il suit les journaux. Mais quand vous lisez un article dans le journal sur vous, vous trouvez ça pas ben, ben (...). Le journaliste fait toujours une interprétation, puis finalement on est pas très à l'aise avec l'article. Dites vous que le ministre lui va lire un article sur le thème de ... déjà pas à l'aise, lui va se faire une idée, selon ce qu'y à interpréter selon ce que le journaliste a mal compris. Donc, plus on va y aller directement, la façon d'y aller directement y en a pas 25, c'est par les cabinets politiques, c'est par les députés qui peuvent nous aider. Le député lui... Donc, le député peut

parler au ministre, le député, ou l'attaché du député peut parler à l'attaché politique du ministre. Mais le député lui, la même chose, le député lui, il y a plein de monde qui lui parle. Et lui le député, dans son comté, y a plus de gens qui parle à un député, que de gens qui parle (à un ministre ??). Le député lui, le milieu communautaire... (fin de la face A)

Deuxième Journée

Orateurs principaux : Isabelle, Jean et Daniel

J : (...) de discuter dans le fond sur l'ensemble des communications stratégiques n'étant pas simplement l'acte de produire des bulletins, de produire un petit prospectus de promotion, mais au fond l'ensemble, la représentation de nos organisations et aujourd'hui on va poursuivre dans cette veine là, ce matin, et ça touche donc autant le visuel—ce que les gens voient, ce que les gens entendent de nos organisations — ce que l'on a comme contact avec nos membres, nos partenaires, dans le fond ce que l'on envoie comme messages, comme image et ce qu'on établit comme relation avec donc l'ensemble des réseaux partenaires de toute sorte (...). Au cours de la journée, aujourd'hui, ce matin, on va d'abord faire un retour sur l'exercice de création qu'on a fait collectivement au cours de la dernière année et qui a donné lieu à cette campagne, la campagne valeurs ajoutées—je disais hier aux Ys⁴⁶, on avait réussi à travers un exercice, une tentative d'encapsuler notre message, y avait eu pour ceux et celles qui étaient là des stickers jaunes, des (...) stickers ou on essayer de le dire (...) donc ces phrases, pour vous les rappeler, ce qu'on est en économie sociale, ce qui nous tient à cœur et qui au fil des mois, des étapes suivantes c'est encapsulé autour de cette thématique « valeurs ajoutées » et avec en perspective dans la campagne des personnes qui travaillent, qui militent, qui sont impliquées dans les entreprises d'économie sociale et qui disent les valeurs auxquelles ils tiennent...(...) quand ils travaillent et ils le font à développer l'humanité solidaire (?) Alors, y a au cours des deux dernières semaines un petit sondage qui a été effectué par le Centre de formation populaire (Cfp)... la campagne d'évaluation d'un certain nombre

d'activités du Chantier et il y a une dizaine d'entre-vous, ou même quelques personnes qui étaient là l'an dernier qui pouvaient pas venir aujourd'hui qui ont été interrogés sur l'ensemble de ce processus là parce qu'on va cet après-midi, par la suite continuer ce processus, la première phase, elle visait comme je vous le disais hier, à rejoindre les gens qui travaillent dans les entreprises d'économie sociale, les gens qui y sont impliqués, on parle de plusieurs dizaines, sinon plusieurs centaines de milliers personnes qui y travaillent, qui y sont impliquées, (...) COOP d'habitation quoi 25000, les OSBL d'habitation 20000, les CPE, 25000 travailleurs et travailleuses et dans le monde des loisirs aussi. C'est des secteurs qui vraiment — quand l'an dernier on a fait le tour du Québec, on s'est aperçu, régions par régions, de l'ampleur (...) c'est pas insignifiant. Mais, y a un ... effectivement les gens savent qu'ils font partis d'une coopérative d'habitation, mais ils savent pas nécessairement qu'ils font partis de la famille de l'économie sociale. Et justement, faire partie de la famille de l'ES c'est ça... (montre le groupe) ...en gang ! Alors, dans un premier temps on veut (faire) juste un petit rappel d'évaluation qui ressort puis en discuter. Alors Isabelle, va nous présenter ça. Dans un deuxième temps, je reprendrais des éléments d'hier sur la campagne de lobby, des questions qui ont été posées par Martine (FRAPRU)(.....). Alors campagne de Lobby et déploiement de cette straté...de cette campagne de promotion, comment on peut faire ça en gang ? Comment on peut poursuivre cela dans les prochaines semaines, ou dans les prochains mois. Et dans un troisième temps, ce matin, c'est un petit moment d'auto formation ensemble sur quand on a produire des outils promotionnels, comment on s'y prend au niveau des commandes à donner aux graphistes, concepteurs, créatifs, pour être sûrs de leur donner le bon matériel pour qu'ils créent bien, dans le sens de ce que l'on veut. Et qu'aussi, dans la deuxième étape, quand ils nous apportent quelque chose, que l'on soit capable de leur dire oh oui, ça ça va dans le bon sens, ça correspond. Ou ben, non c'est pas tout à fait ça qu'on voulait . Et ça au-delà de moi j'aime le jaune ou j'aime pas le jaune, mais en fonction des objectifs stratégiques qu'on a (...) pour faire ça. Cette étape là Daniel va la lancer. Mais on a le goût que ce soit un moment d'échanges, d'auto formation entre – nous, sur les pratiques qu'on a,

⁴⁶ Comité de consultation du premier atelier de formation

les bons coups, ou comment on s'y prend. (...) Cet après-midi, on va essayer d'enclencher la deuxième phase de la campagne de promotion, de communication qui là va viser davantage—probablement qu'elle se mettrait en branle l'automne prochain— qui viserait davantage à faire connaître, toujours probablement sous la thématique valeurs ajoutées, mais au fond les choses sont ouvertes, ça pourrait être revisité. Mais cette fois là— alors qu'ici ce sont les personnes qui sont mises en valeurs, et à chaque (...), il y a un produit— dans la prochaine étape, on s'était dit qu'on voulait aller vers les produits et services des entreprises d'économie sociale. Donc faire savoir, aux gens, consommateurs actuels, usagers des produits et services des entreprises d'économie sociale, qu'il est possible d'avoir des actes de consommation responsable, solidaire, équitable, mais ça, au-delà du café (?), même si c'est (...) tout à fait louable et tout à fait important. Mais au fond, qu'il y a tout un réseau possible, de produits et services qui relèvent d'une économie solidaire... qui permettent des actes de consommation solidaire. Voilà ! (...) Alors ce serait l'objectif qu'on aurait aujourd'hui. J'espère que ça vous convient ?! (groupe acquiesce). (...) vous étiez beaucoup hier, formellement, mais j'ai quand même moi, entendu les gens, autour de la table, assez satisfaits je pense de l'étape d'hier mais... Juste vérifier, c'est tu juste ? Ou y a t il des choses qu'ont été... ou vous auriez eu une insatisfaction et vous diriez « aujourd'hui là, ce serait le fun qu'on oublie pas ça. » Sans rentrer dans une grande évaluation de la journée d'hier, juste vérifier! (silence du groupe). Fait que si ça vous va, si ça va l'idée de la journée aujourd'hui : on reparle d'évaluation. Un petit bout ensuite sur campagne de lobby et de communication. Troisième étape plus de formation, d'auto formation sur comment travailler avec les créatifs, puis, cet après-midi, amorce de la deuxième partie phase, de l'exercice de création. Voilà !

I : Avant de plonger dans le vif du sujet, deux petites annonces à faire (libérer chambres, et nom de groupe, « concours donnez-nous un nom »). Maintenant, j'aimerais savoir, parmi vous est-ce qu'y en a qui ont, à part la magnifique bannière qui est là (montre bannière de la campagne), qui ont pas vu les outils (...) dans les derniers 6 mois ? Ou qui étaient pas, qui sont pas au courant ? Si, c'est le cas, moi je pense que j'ai envie de vous (faire) passer ça (elle s'exécute).

Comme ça on les aura déjà en main pour la suite. Puis là, ce que je vais vous présenter moi, c'est la première partie d'une démarche d'évaluation qu'on a entrepris avec le Cfp qui va, pendant tout le temps que durera, et la campagne d'identification et la campagne de promotion, qui s'adresse à un public plus large, évaluer la façon de procéder, pis les retombées de tous ces efforts là auprès de la population visée (...) Donc la campagne valeurs ajoutées, comme on l'appelle nous autres, l'évaluation, le processus d'évaluation se divise en trois (3) parties. Donc moi ce que je vais vous présenter ce matin, c'est l'évaluation de l'élaboration de tout le travail qu'on a fait avec le groupe Y, et du travail, de la façon qu'on a bâti cette campagne là. Puis l'appréciation des gens qui y ont participé aussi. Par la suite, plus tard au cours de l'année, au cours de l'été, on va évaluer le taux de pénétration de la campagne, donc est-ce que les gens ont, sur le terrain, ou les gens à qui on s'adressait, les entrepreneurs, les gens sur le conseil d'administration, les gens qui travaillent dans les réseaux et entreprises d'économie sociale, ont pris connaissance du matériel, l'ont affiché sur leurs murs, puis leur appréciation aussi dans une certaine mesure. Ensuite là, à l'automne, lorsque l'on va vraiment parler de la notoriété, pis des résultats de cette campagne. Donc, c'est en gros (...) FIN face A.

Suite de I. : Donc, pour la première partie d'enquête, de l'évaluation, on a contacté 14 personnes qui étaient au Y l'année dernière, ou qui se sont joints au processus en cours de route, mais qui ont participé à au moins deux réunions, sur les quatre qu'on a tenu. Donc sur des personnes qui avaient une certaine (...) qui ont suivi de près le processus. On a rejoint (...). Donc, c'étaient des enquêtes téléphoniques, et puis les entrevues ont (...) la semaine dernière (...). Donc, pour ce qui est des résultats maintenant. En ce qui a trait à la phase d'élaboration de la campagne, donc à tous le travail de création qui a été fait, et, en fait à la participation de ces gens là au processus, à leur appréciation de leur propre participation (...), je vais rentrer dans les chiffres là, sur une échelle de 1 à 10, le taux de satisfaction était d'une moyenne de 7.8, donc les gens sont assez satisfaits par rapport au déroulement général de l'élaboration. Parmi les aspects qui ont particulièrement plu, on peut noter la diversité des participants (au processus

d'élaboration), des secteurs représentés autour de la table, des échanges aussi que ça a suscité entre les différentes personnes, les différents réseaux (...). Puis, l'ouverture aussi aux partenaires approchés (...), des gens qui ne sont pas nécessairement actifs au sein même des regroupement d'entreprises de l'ES, mais aussi (...) Ensuite, ce qui a été apprécié aussi c'est le fait de participer, le maintien de l'intérêt tout au long de la démarche et puis, l'ambiance (elle sourit). Ça ça a été noté comme point positif. Et le couplage formation et (gestion ??), ça ça a été un point qui a été relevé comme assez positif. Parmi les aspects qui ont déplu maintenant, il y a une proportion de 8 personnes sur 12 qui ont (...). Donc, parmi les commentaires un peu plus « mitigés », pour être nuancée, on avait, certaines personnes avaient l'impression que les décisions étaient déjà prises (!!!), et que le chantier avait..., on avait juste besoin de valider certaines choses. On a aussi..., certaines ont relevés, ont senti aussi que certaines considérations importantes, ou certaines remarques qu'ils avaient formulées n'ont pas été pris en compte. Ensuite, on a noté que le niveau de connaissance en Es était inégal : beaucoup de petits nouveaux dans le domaine, des gens d'expérience manqués (...) c'est ce que l'on a noté. Puis, parmi les autres points négatifs qui ont été relevés, un manque discipline au niveau de l'horaire, puis des délais de convocations trop courts, c'est ce qui marque les points négatifs. Maintenant, pour ce qui est de la perception des gens sur la participation à l'élaboration de la campagne, ils ont senti, la majorité, 11 sur 12 personnes ont senti qu'ils avaient eu une bonne information au début, et pendant le processus. Et que les objectifs de participation étaient claires. Ensuite, l'unanimité (...) a senti qu'ils étaient libres d'exprimer leurs désirs. Ensuite d'autres ..., la majorité aussi ont senti qu'on prenait en compte les différents avis. Par contre, le désir de participer davantage au processus de création (...) faisait pas l'unanimité, donc y a 7 personnes sur 12 qui étaient en désaccord avec l'affirmation là, 7 personnes sur 12 qui ne souhaitaient s'engager davantage dans le processus de création. 11 personnes sur 12 ont eu l'impression d'avoir été utile, et 9 personnes sur 12 ont été fiers d'avoir participé à l'élaboration de (...). Maintenant, pour ce qui est de la campagne même, là je vous expose des résultats, ensuite dans la partie discussion (...) des entrevues là (...) à ce sujet là. Donc, pour ce qui est de la campagne même, en général, les gens trouvent que la campagne est très belle, elle est visible et qu'elle est

efficace. Donc les proportions sont assez bonnes, sont assez majoritaires (...). Maintenant, quelques bémols au sujet, entre autre (...) de la stratégie de diffusion. Donc, certaines personnes ont suggéré que les têtes de réseaux doivent être mieux informées de l'existence des outils, puis du contenu des outils, pour être en mesure de se l'approprier davantage, puis ensuite de (rediffuser) ces outils. Donc, comme la stratégie repose beaucoup sur la communication (des idées), malheureusement, dans ce cas-ci, les gens (...) la stratégie de diffusion (...), puis on a senti qu'on avait besoin de relais pour (assurer davantage les ...). Et, parmi les bémols aussi qui ont été relevés, c'est le fait que les produits étaient payants (...), ont été relevé par une majorité de personnes parmi les difficultés (...). Ensuite, y a certaines personnes qui ont pas senti que les travailleurs de leur réseau se reconnaissaient dans le (...). Certaines personnes ont (...) ne correspondait pas avec (...), les travailleurs dans le milieu se voyaient pas dans (...). D'autres personnes avaient l'impression que la spécificité de l'ES ne (...) parmi les outils, qu'on ne misait pas assez sur ce qui rendait spécial, ou différent l'ES, par rapport au reste des entreprises, par rapport à l'économie traditionnelle. Et que la capacité d'innovation des entreprises d'économie sociale n'était pas suffisamment affichée par (...). Maintenant, on a voulu, nous sondé aussi (...) de la diffusion mais aussi au lancement de la campagne. La majorité trouvait que le moment de rendez-vous, on a lancé... — pour ceux qui ne le savent pas là, on a lancé les outils au moment du rendez-vous des acteurs de l'entreprises d'économie sociale, le rendez-vous national—, en fin de journée, la majorité trouvait que c'était le bon milieu pour faire ça, le bon moment, du fait de la multiplicité des acteurs présents. Mais, évidemment, (...) pas évidemment là mais, la majorité des gens ont trouvé que (...). Certains auraient (...) en même temps, simultanément (...). Et puis, 2 personnes ont trouvé que c'était un petit peu tard dans l'année, c'était en novembre (2003). Pour ce qui est des outils à proprement dit, les outils en très, très grande majorité, ont été..., répondent aux attentes des participants, des gens qui ont participé à l'élaboration de la campagne, et ils sont très appréciés. Donc, la facture (??) visuelle est très appréciée. Douze personnes sur 12 (...) ont très appréciées les photos (...). Maintenant, l'utilisation du logo a suscité quelques commentaires. Le logo là, on parle du sceau « valeurs ajoutées », de la part de 4 personnes sur 12. Donc, le logo, soit qui ne (...) pas suffisamment.

Il est visuellement un peu (...), fatigant, on comprend pas « qué sé », ou il peut faire penser à des étiquettes de « spécial » (...) commentaires. Donc, le logo et le slogan sont jugés très bons, en général, 8 personnes sur 12 qui disent que c'est très bon, même si le logo, seul, ne permet pas de comprendre qu'on parle d'économie sociale, y a (...) sur 12 qui trouvent que le logo devrait être associée au thème de l'ES (...) dans le fond. Les participants apprécient beaucoup le fait que la campagne soit personnalisée. Personnalisée dans le sens qu'on voit des personnes, des vraies personnes qui travaillent sur le terrain. Ils trouvent cela rassembleur, même si tous les secteurs malheureusement, sont pas présents. Donc, 10 personnes sur 12 trouvent que le message est très clair, mais quelques personnes sont curieuses de savoir ce que ça donnerait sur un public de non-initiés. Ce que cela donnerait sur des gens qui ne connaissent pas nécessairement le concept d'ES, qui y sont pas, qui y travaillent pas (J se braque et objecte que ce n'était pas l'objectif), ou.... C'était pas l'objectif, mais c'est certain qu'avec cette campagne là on cherchait à rejoindre des gens qui travaillent dans des entreprises d'économie sociale, mais qui connaissent pas nécessairement le thème, qui savent pas nécessairement..., qui connaissent pas le concept de l'ES nécessairement, qui s'identifient pas à la campagne (...) de l'ES. 8 personnes sur 12 trouvent que les outils choisis sont les (...) plus importants. Mais, le calendrier un peu moins que les autres, du fait de sa durée limitée, dans le temps. Maintenant, encore là les réticences viennent de la non-gratuité, qui est un frein à ce que (...). Il y a plusieurs suggestions, super intéressantes(...). Parmi les suggestions, on a suggéré d'inviter, au moment de l'élaboration, une ou deux personnes du public cible, donc des personnes qui ne sont pas nécessairement des spécialistes en communication, qui ont pas nécessairement connaissance du procédé, du processus qu'on est en train de vivre, d'enclencher. Pis, pour avoir leurs poulx, pis pour connaître leur perception en cours de procédé. Et puis, aussi solliciter davantage des gens expérimentés en ES, (...). Ensuite, on a suggéré d'informer davantage les participants en fait de réunions (...). Là, on parle toujours des gens qui ont participé à l'élaboration de la campagne. Ensuite, de mieux prendre en compte ce que disent les participants, (...) davantage de choses au point de vue réactions. Bien organiser la diffusion, très planifiée. Donc inviter (recruter) éventuellement quelqu'un pour travailler sur, uniquement, sur la diffusion. On a

suggéré, ou demandé qu'on informe et qu'on mobilise des (retours ??), soit dans les réseaux , ou dans les régions, dès le début du processus de création, d'élaboration de la campagne, que ça facilite évidemment la distribution (...). Pis on a aussi suggéré la gratuité des produits (...) dans les réponses. Également suggéré de prendre un porte parole médiatique. De faire témoigner des gens, au moment du lancement de la campagne, en personne, des gens qui sont sur le terrain. Ensuite, finalement, être plus pointus dans le message , donc chercher encore ce qui distingue vraiment l'ES. Fait que ça c'est les suggestions, et ça clos les résultats de l'enquête de la participation à l'élaboration de la campagne d'identification. Maintenant, moi j'ai envie de solliciter des commentaires à ce sujet là. Dans un premier temps, sur (...) arrêt de l'enregistrement, pour marquer pause. Et retour de Marie et dégustation du chocolat équitable.

J : (qui s'adresse aux nouveaux venus) Juste pour vous réintroduire, Daniel, Lyne et Marie. Ce matin on est dans la partie évaluation de la première phase de la campagne. Pis ensuite voir comment on va poursuivre au niveau de la production de la deuxième phase au cours de la journée. Là, Isabelle vient de nous présenter les éléments de l'évaluation—parce qu'il y a un petit sondage qui a été fait auprès des gens qui ont participé à la première phase—. Fait que, elle lance la question ... (il lui passe la parole)

I : Mais, Martine est en train de poser une question aussi. Est-ce que tu peux... ?

M : Continuer ?! Oui !. Je voulais savoir si, parmi les participants et participantes, à cette première phase de campagne, il y a eu des répétitions (questions ?) sur le type de produits de promotion qui avait été utilisé en terme de produits durables, produits écologiques, qu'on peut recycler après consommation. Pas forcément plastique ou de matières résiduelles, qui ne serait pas forcément produits le plus localement possible (...) puisqu'on parle de consommation responsable. C'est ça aussi l'une des valeurs de l'ES.

I : (léger silence) Ce n'est pas ressorti(...). (Elle hésite). Maintenant dans les rencontres qu'on a eu avant, dans l'élaboration de la campagne. Nous entre autre (...), dans... Mais dans le feu de l'action, dans notre travail (...), moi j'avais pas remarqué (...) Y a eu vraiment le ... c'est quand (...) est arrivé, qu'on a le ... Pis même , toi qui parlais du papier aussi...juste avant qu'on parte en impression, pis , il était déjà trop tard quand on a commencé à prendre conscience de (...) Maintenant, (...).

J : Ça fait parti des éléments. C'est pour ça aussi que c'est intéressant quand même, de faire l'évaluation, comme ça, assez rapidement. A différentes étapes, pour être capable de corriger le tir, sur des choses là. Les éléments de l'évaluation, il y en a certains qui sont plus critiques (...bruit sourd...) Que ce soit au niveau de la dynamique, de lancement notamment, du... un petit peu du manque de suivi qui entourait le lancement, suite au « rendez-vous » (national). Effectivement, il y a des éléments qui ont été déficients (...) s'assurer que (...) pour la suite des choses. Ça aussi ça peut valoir des préoccupations regrettables— le petit calendrier qui nous est arrivé emballé dans des sachets (il le dit sur un ton dépité, avec un soupçon de regret). En plus tellement tendance juste à le faire, même si tu le demandes pas. La surabondance des emballages. Jérôme ?!

JÉ : Oui ben je voulais savoir est-ce que c'est... Ce matin on parle de comment... du processus de création de ce produit là. Si je comprends bien, on évalue un peu comment ça s'est passé. Vous nous résumez comment ça s'est passé et vous cherchez du feedback là-dessus. Ou, vous travaillez sur le produit ?

I : Ben en fait on y reviendra...

JÉ : Ben c'est ça...

I : Si y a d'autres commentaires sur le processus, on les prends. Tout de suite après on,... Moi je voulais avoir votre appréciation sur ...

JÉ : D'accord ! Non, c'est juste pour comprendre parce que là, moi je pensais... Je me demandais si on (...) sur l'outil, ou sur comment ça s'était passé, et puis comment que vous voyez l'avenir...

J : Des réactions sur ce que vous avez entendu et ensuite on (...), au propre.

JÉ : Ben je voulais juste appuyer effectivement que, pour nous notre organisme, ce qui est ressorti aussi, c'était effectivement le coût. Étant donné qu'on a quand même des petits budgets pour la promotion, c'était un...frein. C'es sûr que parmi les freins identifiés pour la diffusion, on en a acheté et tout, mais c'était un frein pour nous, on ne pouvait pas aller jusqu'à au-delà de certaines quantités. Puis, peut-être que ça a un peu nuit à la visibilité. Par rapport à ça aussi.

C : Moi j'ai pas participé au processus, donc je peux pas l'évaluer, mais je vais quand même... par rapport aux suggestions quant au processus, qui ont été avancées,... y a le, ce qui m'a fait réagir, à inviter des personnes du public cible ou des personnes de l'extérieur à l'élaboration de la stratégie. Je pense que ça c'est une erreur. Il faut faire des tests, il faut faire des groupes de discussions. Parce que si on les inclut dans la démarche, on induit , on explique des choses et arrive pas avec des, des, ... on teste pas le produit fini, pour tester la compréhension. Fait que ça, moi je pense que c'est pas être prudent par rapport à inclure des personnes, en pensant que parce qu'ils sont de l'extérieur, ils vont avoir une opinion tout à fait objective. Non, ils participent au processus, fait qu'ils vont être biaisés. Ils vont devenir partie prenante tout autant. Fait que ça c'est ... Puis l'autre heu...toujours sur les suggestions, c'est la question du porte-parole connu. Ça aussi c'est très dangereux. Soit c'est des porte-paroles qui coûtent très cher, ou c'est des personnes qui, pour lesquelles il faut avoir une exclusivité. Ou des personnes qui sont eux... la durée de vie (du porte-parole !)...comment gérer

ça. La question des porte-parole, c'est un défi en soit là de choisir un porte-parole qui va être très identifié des personnes... On va demander aux personnes de s'identifier (?)... ça c'est, c'est pas Des fois ça a du succès, mais ça comporte des risques importants.

JÉ : Des fois ça peut-être un frein...

C : Ah ben là, c'est...

JÉ : Pour certaines personnes...

X : Pis c un mouvement, c'est pas une personne..

I : Jérôme?! Et ensuite Caroline...

JÉ : Ben puisqu'on parlait des groupes etc. et puis je vais aller dans ton sens. Si j'ai bien compris, c'était particulièrement les membres des Ca que vous visiez, votre groupe cible

I et J : Et les travailleurs...

JÉ : ...Et les travailleurs et travailleuses. Donc ça c'est votre... notre groupe cible. Puisqu'on parle d'évaluation du processus, je voulais savoir si, dans votre processus, est-ce que vous avez envisagé, ou est-ce que ça va se faire... en tout cas, est-ce que vous avez mesuré qu'elle était la perception du public cible et de l'ES avant, pis après l'exposition au produit. Pour voir justement, évaluer si on a eu un succès ou pas, parce que dans le fond, on peut bien dire : « ah ! oui, moi je trouve si, ou moi je trouve ça » mais en réalité, le résultat objectif qu'on veut

atteindre, puis mesurable, c'est de savoir est-ce qu'on a atteint notre but ? C'est-à-dire que les gens connaissent plus l'économie sociale après qu'on ait lancé ça. Donc pour moi, c'est ben important, aussi, qu'on ait déballé les iden..., à quelque part, par rapport à l'effet recherché, qui est pour moi, ben c'est ça, que le public cible atteigne, connaisse l'Es et tout ça. Donc, est-ce que c'est quelque chose qui est prévu, qui va se faire dans les évaluations...ou...?!

J : Prévu après, oui. Je pense qu'isabelle a indiqué qu'il y aurait trois étapes d'évaluation. Ça c'était la première, sur le processus d'élaboration et le lancement. Il y aura une 2^{ième} étape qui va être faite, l'évaluation sur justement le niveau de pénétration de la campagne, et une 3^{ième} étape sur la notoriété. Le niveau de notoriété de la campagne, du concept d'ES et de valeurs ajoutées. On a 3 évaluations, qui vont se faire à 3 moments. Ce premier... et après c'est les autres étapes. Ce qui nous manque, c'est ça qui un tout petit peu malheureux mais en même temps, on avait pas les moyens de financiers de le faire, c'était l'étape préalable. On avait prévu comparé l'évolution. C'est-à-dire, il y a actuellement 8632 personnes au Québec qui connaissent le concept ...quand tu leur dis ES, ils sont capables de t'expliquer en une phrase c'est quoi.

D : L'objectif de la campagne c'était que les gens qui y travaillent se reconnaissent là-dedans. On n'a pas mesuré avant...

JÉ : Mais vous aviez l'intuition que ...

D : pour la simple raison que (...)

I : Ce qui nous a un peu, pour ceux qui n'étaient pas au Y l'année dernière, y a eu un ... dans la façon de déterminer les objectifs, c'est un travail de brainstorming qu'on a fait avec (elle cite des noms), où avant le séjours, on avait demandé aux

gens de demander, de façon informelle, auparavant, « qu'est-ce que vous pensez de l'ES », puis prendre des commentaires. Puis ça, ça a été, bien que c'était pas un exercice scientifique, ça quand même étaient de bonnes valises pour nous autres là d'orienter vraiment la stratégie (...).

J : ...soit pour devenir des perceptions positives ou négatives associées à l'économie sociale. Ou soit...

JÉ : Ou manque de perceptions, Point.

J : Ou soit, tout simplement manque de connaissances

JÉ : voilà !

J : Ou méconnaissance, mauvaise connaissance.

Caro (?) : Ce que je voulais dire c'est que, moi je travaille au niveau (...), au niveau local et puis, la majorité des entreprises n'ont pas d'agent (d'argent ?) de communication. Quand elles mettent de l'argent dans les publicités, c'est pour qu'on les voit (...) et elles ne se sont pas rendues compte de c'est quoi l'objectif (l'intérêt) de cette campagne de pub, avant tout pour eux-mêmes ? Pour eux, la pub, c'est pour vendre leurs produits. Fin cassette.

Bibliographie

- Abels C, 2002 dans *L'histoire de vie comme outil d'historicité*, Revue Histoire de vie numéro 3, Presses Universitaires de Rennes
- Attalah P, 1994 dans *Théories de la Communication*, Presse de l'Université du Québec
- Barel Y, 1979 dans *Le paradoxe et le système*, Presses universitaires de Grenoble
- Benazet J-P, Carles J, Igalens J, Peyre A, 1999 dans *Gestion des entreprises sociales*, Associations et établissements sociaux, Editions La lettre du cadre territorial
- Bernoux P, 1985 dans *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil
- Bonnet F, Degryse O, 1997 dans *Le management associatif*, De Boeck-Université
- Bougnoux D, 1998 dans *Introduction aux sciences de la communication*, La Découverte, Paris
- Bucolo E, 1999 dans *Le commerce équitable*, Notes de l'Institut Karl Polanyi, CRIDA
- Brouillet M I, 1992 dans *Apprendre-s'enseigner. Une approche écosystémique de l'interaction éducative*. In *Changement planifié et développement des organisations*. Tome 7, sous la direction de Tessier R. et Tellier Y. Presses de l'Université du Québec, Sillery, Québec
- Castel R., 1995 dans *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris , Fatard
- Comeau, Yvan, 1994 dans *L'analyse des données qualitatives*, Cahiers du Crises numéro 9402
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre Avenir à Tous*, Éditions du Fleuve, 1988
- Couture G., 1976 dans *Le marketing générique : essai d'application du marketing économique au marketing social*, Marketing social. Vol.2, No5
- Dacheux E., 1998 dans *Associations et communication : critique du marketing*, CNRS Éditions
- Décaudin JM., 1995 dans *La communication marketing : concepts, techniques, stratégies*, Édition ECONOMICA

- Dictionnaire fondamental de la psychologie, 2002, vol A-K, LAROUSSE
- Dolbec A., 1993 dans *Assurer la scientificité de sa recherche*, Communauté Scientifique RESEAU
- Enjolras B, 2002 dans *L'Économie solidaire et le marché : Modernité, société civile et démocratie*, L'Harmattan
- Fortin A, 1982 dans *Les pratiques émancipatoires en milieu populaire*, Chap.3, Au sujet de la méthode, sous la dir. Dubois J-P, Institut québécois de la recherche sur la culture
- Gagnon G, 1987 dans *Les méthodes de la recherche qualitative*, L'intervention : place à l'acteur, sous la dir. Deslauriers J-P, PUQ
- Gendron C, 2001 dans *Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques*, Revue Pour, Paris, no 172, p. 175-181.
- Gendron C., 2003 dans *Le commerce équitable à Porto Alegre*, Chaire Économie et Humanisme, bulletin d'information de février
- Getz I, Amabile, 2002 dans *La créativité organisationnelle : regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Paris : Vuibert : Institut Vital Roux
- Giordano Y, 2003 dans *Les paradoxes : une perspective communicationnelle*, in *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Perret V. et Josserand E., (sous la dir.), Ellipses
- Gouil H, 1999 dans *Entreprendre en Économie sociale, sens des affaires ou affaires de sens*, Éditions Liaisons
- Groupe d'Économie Solidaire du Québec, 2003 dans *l'économie sociale et solidaire : une perspective Nord-Sud*, deuxième rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité, document de synthèse et conclusion
- Hoang C, Cusson A J, 1991 dans *Financement des organismes sans but lucratif, levée de fonds*, Chaire SEAGRAM DSA-UQAM, Editions G. Vermette

- Handy C, 1995, *Le temps des paradoxes*, Éditions Village Mondial
- Johnson P., 2003 dans *Le commerce équitable, entre transformation et régulation socio-économique*, Chaire Économie et Humanisme, bulletin d'information de février
- Jonnaert P, 2002 *Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique*, Éditions de Boeck
- Laramée A, Vallée B, 1991 dans *La recherche en communication : éléments de méthodologie*, Sillery : Presses de l'Université du Québec; Sainte-Foy, Québec : Télé-Université
- Laville J-L, (1993), dans *150 ans après 1848, l'Économie solidaire contre la société de marché*, (??)
- Lessard-Hébert M, Goyette G, Boutin G, 1990 dans *La recherche qualitative : fondements et pratiques*, Montréal, Agence d'Arc
- Lévesque B., 2004, dans *Commerce équitable et économie sociale : une convergence qui s'impose*, Actes de Forum Commerce équitable et économie sociale : le défi de construire un réseau, Geneviève Huot et Luce Proulx (sous la dir.)
- Mace G., 1988, dans *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Les Presses de l'Université Laval
- Maffesoli M., 1988 dans *le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*. Paris. Édition la Table Ronde.
- Malarewicz J A, 2002 dans *Systémique et Entreprise*. Edition Village Mondial : Pearson Education France. Paris
- Malo, MC., 2001 dans *La coopération et l'économie sociale*, Cahiers du CRISES n. 0101
- Marcuse H., 1963 dans *l'homme unidimensionnel*, essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée, Coll. Arguments, Les Éditions de Minuit

- Maréchal JP., 2000 dans *Humaniser l'Économie*, Éditions Desclée de Brouwer
- Mendras H., Oberti M., 2000 dans *Le sociologue et son terrain, trente recherches exemplaires*, Éditions Armand Colin
- Mucchielli A., Guivarch J., 1998 dans *Nouvelles méthodes d'étude des communications*, Éditions Armand Colin
- Mucchielli A., 2000 dans *La Nouvelle communication*, Éditions Armand Colin
- Orgogozo I., 1988 dans *Les paradoxes de la communication, à l'écoute des différences*, Les Éditions d'organisation
- Ouellet A., 1981 dans *Processus de recherche, une approche systémique*, PUQ
- Paillé P., 1994 dans *L'analyse par théorisation ancrée*, Cahiers de recherche sociologique numéro 23
- Perna, T., 2001 dans *La réalité du commerce équitable*. Revue du MAUSS, 15, 359-372.
- Perret V. et Josserand E., (sous la dir.), 2003 dans *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses
- Roy C., 2002 dans *La réalité des supérieurs hiérarchiques immédiats et des subordonnés lors d'un conflit : une étude exploratoire des différences d'attribution*, mémoire de maîtrise, UQAM
- Séguin-Bernard F. et Chanlat JF., 1983 dans *Les théories de l'organisation*, Tome I, Éditions Préfontaine inc.
- Tremblay MA., 1968 dans *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*, McGraw-Hill
- Youssofzai F., 2000 dans *La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit, une revue de la littérature théorique sur les NPO*, Cahiers du crises n0005

