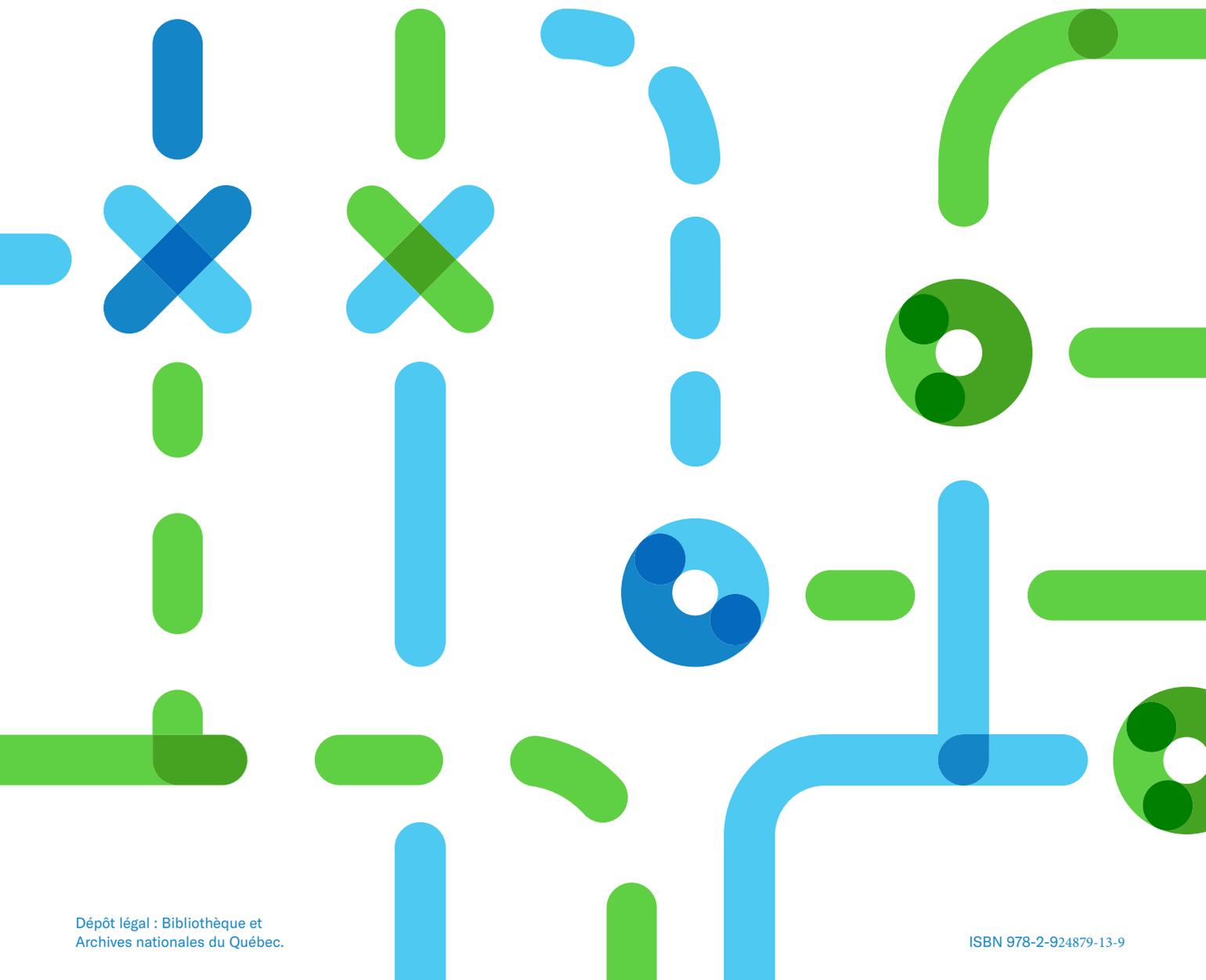


# Changer d'échelle en économie sociale

Planifier l'essor  
et décupler les retombées  
de votre entreprise  
d'économie sociale



La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier des partenaires suivants.

Québec 

CAISSE.  
 D'ÉCONOMIE.  
SOLIDAIRE.

=fiducie  
du Chantier  
de l'économie sociale

Publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, novembre 2017. Pour citer ce document, Bellemare, Marie-France, Léonard, M., Lagacé-Brunet, P. (2017). *Changer d'échelle en économie sociale : planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale*. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

# Table des matières

---

Page

4

## Préambule

---

Page

6

1<sup>re</sup> partie

## Le changement d'échelle

<b>A. Changer d'échelle: de quoi parle-t-on ?</b>	7
<b>B. Dans quels buts ?</b>	9
<b>C. Pour toutes les organisations ?</b>	10
<b>D. Pour changer d'échelle, qu'est-ce que ça prend ?</b>	11
<b>E. Comment réfléchir collectivement au changement d'échelle de votre organisation ?</b>	13
<b>F. Présentation du cas fictif : La Boulangerie Soleil</b>	15
<b>G. Votre organisation est-elle prête à changer d'échelle ?</b>	16

2<sup>e</sup> partie

## Les différentes stratégies de changement d'échelle

Introduction 19

Quel type de stratégie vous convient le mieux? 20

**A. Les stratégies pour bonifier ou consolider votre offre** 23

1. La coopération 23

2. La diversification 29

3. La fusion 35

4. L'acquisition ou la prise de contrôle d'autres entreprises 40

**B. Les stratégies pour reproduire une recette gagnante** 46

1. La dissémination 46

2. L'essaiimage 51

L'essaiimage souple 54

La licence 60

La franchise sociale 65

La coentreprise 70

L'essaiimage centralisé 73

Tableau - Caractéristiques clés des différents types d'essaiimages 77

**C. Les stratégies pour « changer le système »** 79

3<sup>e</sup> partie

## Inventer votre propre stratégie

4<sup>e</sup> partie

## Les ressources pour changer d'échelle

Bibliographie 98

Remerciements 100

À propos du TIESS 101

Contributions 101

# Préambule

## Pourquoi un guide sur le changement d'échelle des entreprises d'économie sociale ?

En économie sociale, le Québec innove depuis longtemps. Au fil des années, des entreprises d'économie sociale ont développé des modèles qui se sont répandus à travers la province et qui ont même suscité un intérêt à l'étranger. Et cela continue ! Les idées, les communautés mobilisées et les promoteurs de projets engagés continuent d'enrichir le secteur de l'économie sociale.

**Mais comment augmenter la portée de leur travail ? Comment en faire profiter davantage de gens ?**

**Comment aider les entreprises d'économie sociale à prendre une place encore plus importante, à consolider leurs assises et à avoir une participation accrue à une économie plus démocratique au service des collectivités ?**

Une partie de la réponse se situe au niveau des visions, des lois, des politiques et des programmes publics qui peuvent soutenir les organisations et formaliser la reconnaissance du potentiel de l'économie sociale. Une autre partie de la réponse passe cependant par les entreprises d'économie sociale elles-mêmes. Car avoir les moyens de ses ambitions, c'est aussi pouvoir planifier et organiser le déploiement de ses idées en élaborant et en mettant en œuvre les meilleures stratégies.

Ce guide offre ainsi une sorte de « catalogue de possibilités », certes incomplet, mais suffisamment étoffé pour aider les organisations de l'économie sociale à imaginer de nouvelles occasions de développement et à choisir les meilleures stratégies pour les concrétiser. Il s'intéresse particulièrement

aux stratégies qui permettront aux entreprises d'avoir des retombées positives à plus grande échelle, d'où l'emploi du terme « changement d'échelle ».

## À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse aux membres et aux dirigeants des entreprises d'économie sociale impliqués dans la réflexion sur le développement de leur organisation et de ses activités. Il pourra intéresser autant les personnes qui s'initient au changement d'échelle que celles, plus expérimentées, qui voudront, par exemple, valider leur stratégie.

## Le changement d'échelle à la carte

La vie des entreprises d'économie sociale est faite d'enjeux et d'occasions de développement avec lesquels il faut jongler, tout en gardant le cap sur la raison d'être de l'entreprise. Pour y arriver, elles doivent mettre en place les bonnes stratégies, en fonction de leur situation précise, de leur vision et de leurs objectifs de changement d'échelle.

### 1<sup>re</sup> partie

La première partie de ce guide permet de définir et de saisir davantage ce que sous-entend le changement d'échelle qui, d'ailleurs, n'est pas un passage obligé pour toutes les organisations.

### 2<sup>e</sup> partie

La deuxième partie expose les différentes stratégies et en souligne les diverses implications, tant sur le plan humain que sur le plan technique. Un schéma comportant différentes

questions permet, en introduction de cette partie, d'orienter les membres et les dirigeants des entreprises d'économie sociale vers le type de stratégie qui colle le mieux à leur situation. Des exemples réels d'entreprises québécoises d'économie sociale ainsi qu'un cas fictif, la Boulangerie Soleil, permettent d'illustrer chacune des stratégies de façon plus concrète.

### 3<sup>e</sup> partie

En troisième partie, le lecteur pourra découvrir des cas réels d'organisations qui ont mis en place des stratégies hybrides ou différentes.

### 4<sup>e</sup> partie

La quatrième partie s'intéresse enfin aux ressources utiles pour changer d'échelle en économie sociale.

## À utiliser avec créativité...

Les stratégies présentées dans ce guide ne doivent pas être vues comme des marches à suivre ou des cadres stricts. Dans la réalité, peu d'entreprises mettent en place l'une ou l'autre de ces stratégies telles quelles. Les cas d'entreprises réelles l'évoquent bien, car aucun ne colle tout à fait aux définitions proposées! Cependant, cette classification a l'avantage de pouvoir exposer plus clairement les différents types de stratégies et ce qui les distingue les unes des autres. Il faut toutefois retenir qu'en matière de changement d'échelle, les stratégies « hybrides » sont plutôt la norme.



Bonne lecture!



## Pour aider le lecteur

### À retenir

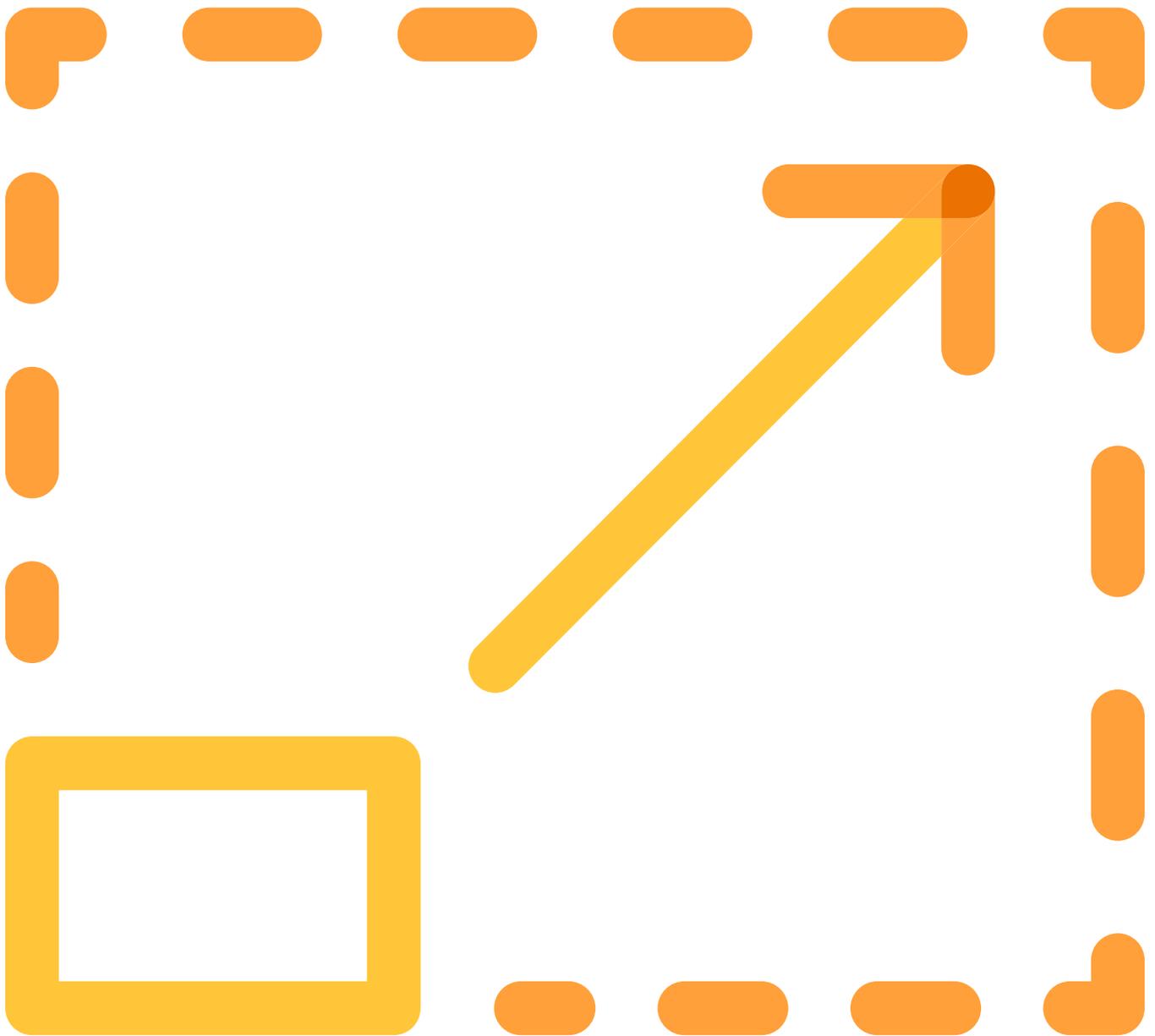
Des notions importantes sont soulignées.

### À noter

Quelques lignes sont proposées pour obtenir de l'information complémentaire.

### Note

Des concepts sont définis ou des références sont ajoutées en bas de page.



1<sup>re</sup> partie

# Le changement d'échelle

Ni passage obligé ni eldorado, le changement d'échelle mérite toutefois qu'on s'y intéresse pour sa capacité à transformer les occasions de développement en projets concrets. Toutefois, avant d'entrer dans les stratégies de changement d'échelle à proprement parler, il est judicieux de savoir ce qui nous y amène et de réfléchir à la destination souhaitée.

Cette section permet de répondre aux questions suivantes :

- A. **Changer d'échelle : de quoi parle-t-on ?**
- B. **Dans quels buts ?**
- C. **Pour toutes les organisations ?**
- D. **Pour changer d'échelle, qu'est-ce que ça prend ?**
- E. **Comment réfléchir collectivement au changement d'échelle de votre organisation ?**
- F. **Votre organisation est-elle prête à changer d'échelle ?**

# A.

## Changer d'échelle : de quoi parle-t-on ?

Le changement d'échelle, pour une entreprise d'économie sociale, c'est le fait de déployer de nouvelles stratégies dans le but d'augmenter ou de pérenniser ses retombées positives sur la société (aux plans social, structurel, économique, culturel ou environnemental).

**Dans les entreprises privées, on parle plutôt d'expansion ou de croissance, généralement dans le but de générer davantage de profits. En économie sociale, où l'amélioration du bien-être des membres, des individus et des collectivités prime sur les retombées financières, l'expression « changement d'échelle » est employée pour traduire l'augmentation de la contribution d'une organisation au changement social.**

À terme, l'objectif du changement d'échelle est de permettre à davantage de personnes de jouir de l'expertise et des idées développées par les entreprises d'économie sociale.

faire mieux ce qu'on fait déjà : améliorer son approche, ses processus, réduire ses coûts, rejoindre une plus grande part de son marché ou de sa population cible, etc.

Certains pourraient dire qu'une des meilleures façons d'augmenter ses effets positifs est de

Ce type de stratégie peut effectivement être pertinent en fonction des aspirations d'une

entreprise, ou même représenter un premier pas vers le changement d'échelle. Le terme changement d'échelle englobe toutefois des stratégies qui modifient de façon plus substantielle les façons de faire d'une organisation et qui augmentent significativement sa portée.

## Concrètement

### 1.

Le changement d'échelle consiste, dans certains cas, à unir les forces d'organisations similaires ou complémentaires pour décupler leur potentiel d'action.

### 2.

Dans d'autres cas, il consiste à exporter un modèle gagnant ou un savoir-faire reconnu, ce qui évite aux communautés d'avoir à réinventer la roue.

### 3.

Dans d'autres cas encore, il élargit la portée et la taille d'une organisation, l'amenant à pouvoir répondre aux aspirations de nouvelles personnes, de nouvelles communautés ou à de nouveaux enjeux de société.

### 4.

Le changement d'échelle peut également consister à agir sur une problématique sur le plan institutionnel ou politique pour favoriser un changement plus généralisé dans une visée de transformation sociale.



## En résumé, le changement d'échelle :

### C'est...

une étape possible dans le développement d'une organisation ;

différentes façons d'augmenter significativement ses retombées positives sur la société.

### Ce n'est pas...

un processus d'amélioration continu ;

différentes façons de faire grandir une organisation seulement pour accroître ses effectifs et ses revenus.

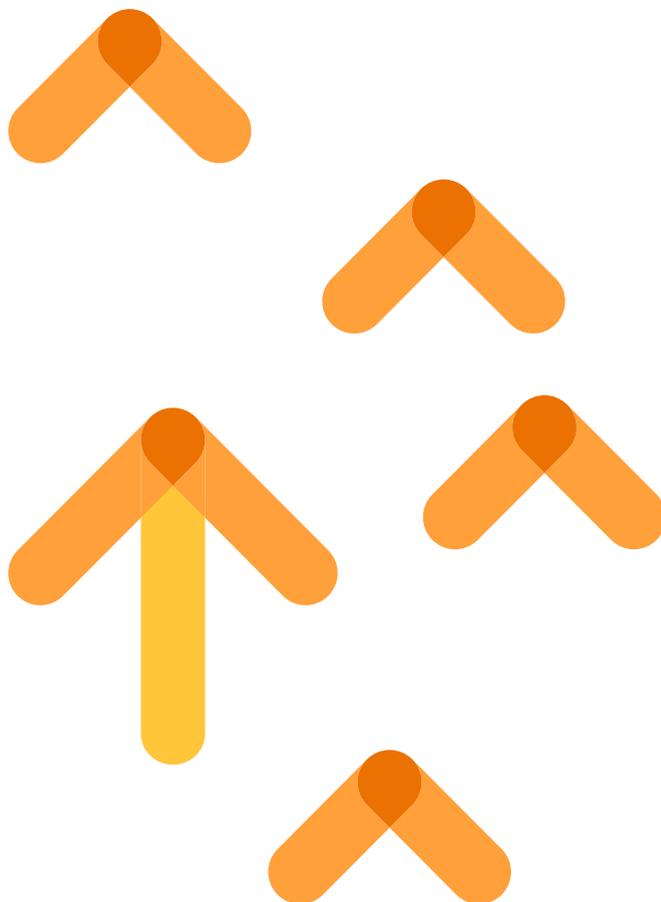
# B.

## Dans quels buts ?

Le changement d'échelle se prête à différents types d'objectifs en économie sociale :

1. Rejoindre de nouvelles personnes ou s'attaquer à de nouveaux enjeux dans les communautés que l'on dessert déjà ;
2. Rejoindre d'autres personnes ou d'autres communautés sur des territoires que l'on ne dessert pas actuellement ;
3. Contribuer à changer les règles, les normes et les valeurs de manière à promouvoir une nouvelle vision ou une nouvelle façon d'agir face à un enjeu de société donné ;
4. Renforcer un secteur d'activités grâce à l'économie sociale : développer de nouvelles activités et de nouveaux emplois dans un secteur économique précis en appliquant les principes de l'économie sociale ;
5. Assurer la pérennité financière d'une organisation pour lui permettre de poursuivre sa mission et réaliser ses ambitions futures : mutualiser certaines dépenses, développer de nouvelles sources de revenus, etc.

Le changement d'échelle n'est pas une recette magique pour sortir d'une situation financière difficile, même s'il peut parfois contribuer à la pérennité d'une organisation. Dans bien des cas, il requiert des investissements financiers pour se concrétiser. Néanmoins, certaines stratégies peuvent être plus appropriées que d'autres pour permettre à une organisation de générer de nouvelles sources de revenus ou de réduire ou partager certaines de ses dépenses.





## Pour toutes les organisations ?

Pour certaines organisations de l'économie sociale, le changement d'échelle devrait être envisagé pour remplir davantage ou mieux leur mission respective plutôt que simplement souhaiter grandir pour grandir. Toutefois, toutes les organisations n'ont pas à changer d'échelle.

Certaines organisations ont une mission définie en fonction d'un territoire donné ou ont été mises en place pour répondre aux besoins et aux aspirations de groupes très précis et restreints. Pour elles, le fait de changer d'échelle pourrait être moins pertinent ou ne pas avoir de sens.

D'autres organisations ont une mission plus large. Chez certaines, le changement d'échelle semble inscrit dans leur ADN.

Bien sûr, la mission d'une entreprise n'est pas nécessairement « coulée dans le béton » et peut évoluer au fil du temps. **La réflexion sur le changement d'échelle peut aussi être une occasion de revoir la mission de l'organisation. Ceci dit, changer la raison d'être d'une organisation représente une transformation plus profonde que le fait de changer d'échelle.**

## À toutes les étapes de vie d'une organisation ?

**Une organisation en activité depuis plusieurs années** peut souhaiter miser sur son expertise et ses succès pour lancer de nouveaux projets de développement. **Une jeune entreprise** qui a stabilisé sa situation après sa phase de démarrage peut aussi envisager de nouvelles stratégies pour déployer plus largement ses activités et remplir davantage sa mission. Le changement d'échelle peut ainsi survenir à différents moments du cycle de vie d'une entreprise d'économie sociale.

## Les vertus de rester petit

Par les différentes stratégies de développement qu'il suggère, le changement d'échelle permet même à de petites organisations de voir grand sur le plan des retombées sociales.

Certaines entreprises craignent qu'un changement d'échelle ne les amène à perdre leur identité ou leurs liens privilégiés avec leur communauté locale. Pourtant, changer d'échelle ne veut pas nécessairement dire accroître la taille de son organisation. Certaines stratégies permettent de viser grand en matière de retombées tout en restant petit sur le plan de la structure (coopération, dissémination, certaines formes d'essaimage, changement systémique). Aussi, il est tout à fait possible pour une entreprise de conserver les avantages d'une proximité avec sa communauté tout en mettant à contribution son expertise ou son approche dans d'autres secteurs géographiques ou d'autres contextes. La clé du succès est de prévoir les dérives possibles et de planifier les mécanismes appropriés pour les éviter. Ce point sera traité plus loin dans ce document.



## À retenir

La taille de l'organisation peut demeurer la même tout en visant grand sur le plan des retombées sociales.

# D.

## Pour changer d'échelle, qu'est-ce que ça prend ?

### Des aspirations et des besoins clairs et avérés

Une entreprise d'économie sociale qui souhaite changer d'échelle doit d'abord :

- 1) préciser les besoins ou les aspirations auxquels elle veut répondre ;
- 2) valider que ces besoins et ces aspirations existent réellement.

L'entreprise devra aussi vérifier si les organisations qui s'attaquent à une même cible sont présentes en nombre insuffisant ou encore si la réponse qu'elles proposent est insatisfaisante ou incomplète. Ceci lui permettra de s'assurer de la pertinence de son projet de changement d'échelle. Pour ce faire, l'organisation aura

besoin de données et d'informations qu'elle peut recueillir dans le cadre d'études de besoins, de pertinence, de marché, etc. Si les retombées souhaitées doivent être précisées, les risques inhérents à une stratégie de changement d'échelle doivent aussi être bien analysés.

### Des atouts qui font la différence

Avant d'espérer changer d'échelle, une entreprise doit avoir rodé suffisamment son modèle et ses façons de faire à plus petite échelle. Son expertise, ses activités, son modèle d'affaires et ses modes de gestion doivent être peaufinés. Idéalement, cela implique aussi que les effets positifs de ses interventions sur les enjeux sociaux ciblés sont reconnus à l'extérieur de l'organisation. Outre son modèle, l'organisation qui souhaite changer d'échelle doit pouvoir compter sur une gouvernance saine et engagée ainsi que sur une situation financière relativement stable. Comme dans d'autres contextes, les situations de crise, bien que potentiellement fécondes en idées, ne sont pas idéales pour déployer de nouveaux projets.

### Y a-t-il un pilote dans l'avion ? (Et un équipage qualifié ?)

Changer d'échelle, c'est un peu comme organiser un voyage de groupe. Rien ne doit être laissé au hasard. Aussi, il importe qu'une ou plusieurs



## À noter

Le modèle d'affaires présente la manière dont une organisation entend réaliser sa mission et la façon dont elle compte générer des revenus. Il permet de répondre à la question : quel est le concept à la base de l'activité de l'organisation ? Par la suite, ce concept sera explicité dans un plan d'affaires chiffré.

Inspiré de l'outil  
 Mon modèle d'affaires de la Banque Nationale :  
<https://www.bnc.ca/entreprises/conseils-outils/outils/mon-modele-daffaires.html>

personnes soient aux commandes. Cette ou ces personnes doivent avoir la marge de manœuvre requise pour coordonner la planification, l'organisation et la mise en œuvre de la stratégie choisie et faire en sorte que les décisions requises soient prises tout au long du processus. Si le flou s'installe, de nombreuses aventures risquent d'être au rendez-vous, mais probablement pas celles escomptées !

Au sein de l'organisation, une ou plusieurs personnes devraient présenter un profil entrepreneurial. Changer d'échelle demande en effet plusieurs compétences similaires à celles requises pour le démarrage d'une entreprise : une bonne capacité d'analyse, de la créativité, une vision, un certain goût du risque, la capacité de rallier des collaborateurs et des partenaires et de passer à l'action, etc.

Dans ce contexte, les fondateurs ne sont pas nécessairement les mieux placés pour piloter le changement d'échelle. Cette nouvelle phase de développement de l'organisation peut d'ailleurs être une bonne occasion de s'entourer de nouveaux collaborateurs. Des personnes motivées par ce développement peuvent prendre le relais, surtout si elles ont les compétences pertinentes en fonction des projets retenus<sup>1</sup>, **compétences qui peuvent être différentes de celles mobilisées par les activités régulières de l'organisation.**

Finalement, les différentes parties prenantes, du moins les employés, les dirigeants, les administrateurs et les proches partenaires, doivent embarquer dans l'aventure, sans quoi il y a un risque de la faire avorter ou encore de nuire à l'organisation.

## Le carburant pour passer à l'action

### Changer d'échelle demande temps et argent

Du temps pour :

1. Réfléchir et prendre les bonnes décisions
2. Faire les études nécessaires
3. Concrétiser la stratégie
4. Tisser les alliances structurantes
5. Mener l'évaluation qui permettra de mettre en place les ajustements pertinents

Des ressources financières pour :

1. Rémunérer les personnes impliquées
2. Aller chercher l'expertise complémentaire les ressources matérielles requises
3. Mener les études en amont du projet

Une démarche de changement d'échelle devrait également impliquer des partenariats forts et pertinents qui permettent d'apporter du financement, une expertise<sup>2</sup>, un ancrage, des réseaux ou, plus globalement, une crédibilité au projet.



<sup>1</sup>Référence « Syndrome du fondateur », guide Changer d'échelle, IESS, p.134.

<sup>2</sup>Voir la 4<sup>e</sup> partie du présent guide: Les ressources pour changer d'échelle.

# E.

## Comment réfléchir collectivement au changement d'échelle de votre organisation ?

Le sujet du changement d'échelle peut émerger sous l'impulsion de personnes au sein de l'organisation qui sont motivées par les potentiels de développement, l'accroissement ou l'urgence des besoins sociaux, ou qui sont préoccupées par la pérennité de l'organisation. Il peut aussi devenir un sujet de discussion si l'organisation est sollicitée par d'autres organisations ou même par des bailleurs de fonds. Une entreprise peut aussi réfléchir au changement d'échelle en réponse à une occasion de développement qui se présente.

Dans bien des cas, les stratégies de changement d'échelle amènent de nouvelles façons de faire qui marquent une nouvelle phase dans l'histoire d'une organisation. Comme le disent les auteurs du guide *Changer d'échelle* de l'IIES<sup>3</sup>, « **Par définition, il ne peut y avoir de changement d'échelle modeste** ».

## Résistance au changement d'échelle ?

Au-delà d'un choix stratégique, le changement d'échelle doit représenter un projet collectif et traduire une motivation de même qu'une volonté partagée. Comme tout changement, le changement d'échelle peut susciter des tensions ou des inquiétudes au sein des organisations. La résistance au changement est un phénomène à ne pas sous-estimer.

## Exemples de réactions ou d'objections possibles



L'adhésion et l'enthousiasme de l'équipe au projet sont freinés par des problèmes internes récurrents.



Les gens ne voient pas le sens du projet en lien avec ce qu'ils font ou ne se sentent pas interpellés parce qu'ils ne voient pas le rôle qu'ils pourraient y jouer.

Pour éviter que des personnes se sentent menacées ou bousculées par cette phase de développement, il faut :

- ✓ Susciter une adhésion large et s'assurer que le changement d'échelle ne repose pas uniquement sur une ou quelques personnes de l'organisation ;
- ✓ Mener une réflexion collective et prendre le temps de poser les bonnes questions (pourquoi, quand, comment, avec qui ?).

<sup>3</sup> L'Institut et Innovation et de l'Entrepreneuriat Social a été créé par ESSEC Business School en France et la Chaire Entrepreneuriat Sociale.

Concrètement, cela demande des moments de réflexion et de discussion impliquant les dirigeants de l'organisation, mais également les membres, les employés, les bénévoles et potentiellement d'autres parties prenantes (partenaires, utilisateurs, bénéficiaires, etc.).

Des activités et des outils de communication et de formation peuvent aussi être développés pour assurer la transparence du processus et pour habiliter les membres et les employés de l'organisation à passer au travers de ce changement de façon sereine.

L'animation de la réflexion peut être prise en charge par une personne extérieure (consultant) ou par des employés ou des dirigeants de l'organisation.

## Trop changer d'échelle ?

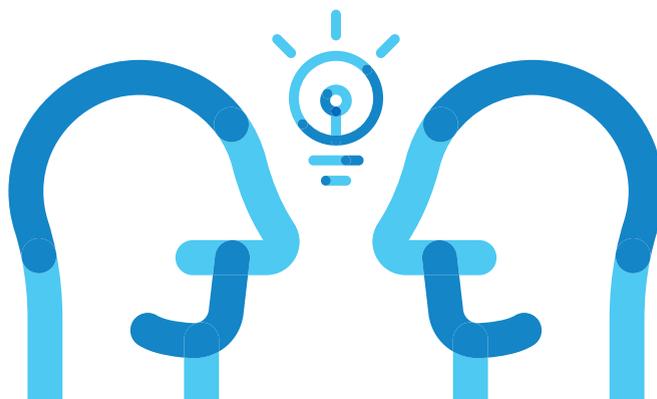
Le changement d'échelle peut créer de la résistance dans une organisation où les projets de développement se multiplient trop rapidement. Une surcharge peut survenir et il est possible que certains collaborateurs soient incapables de suivre la cadence. Dans ce cas, il vaut mieux prendre du temps pour « digérer » la croissance,

pour se recentrer sur l'organisation et son fonctionnement, avant de relancer de nouvelles stratégies de changement d'échelle.

## Les bonnes questions à se poser

Le questionnement sur le changement d'échelle peut se faire dans le cadre d'un exercice de réflexion stratégique, ou non. Toutefois, les contextes interne et externe à l'organisation devront être analysés, notamment les leviers nécessaires au changement d'échelle ainsi que les faiblesses ou les menaces qui pourraient compliquer les choses (voir schéma page 16 « Votre organisation est-elle prête à changer d'échelle ? »). **Une bonne compréhension des aspirations ou des problèmes** auxquels on veut répondre et une **idée claire et structurée** de ce qui doit être mis en place pour y arriver sont des éléments de réflexion importants à rassembler avant de statuer sur la stratégie de changement d'échelle à adopter.

La deuxième partie du présent guide, Les différentes stratégies de changement d'échelle, expose en détail plusieurs stratégies pour alimenter les réflexions des entreprises d'économie sociale sur leur propre changement d'échelle.



## À retenir

Dans tous les cas, il importe d'entendre les idées et les préoccupations de chacun pour que l'organisation dans son ensemble se sente concernée et impliquée dans le projet.



Présentation du cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

**La Boulangerie Soleil est une coopérative de solidarité** qui cherche à créer des emplois de qualité pour des personnes exclues du marché du travail. Pour remplir sa mission, la boulangerie produit et vend différentes variétés de pain et de pâtisseries artisanales dans sa boutique-atelier. Elle est administrée par un conseil d'administration composé de représentants des travailleurs de la boulangerie et de quelques membres de soutien issus de la communauté.

En sept ans d'activités, la Boulangerie Soleil a su créer une quinzaine d'emplois et permettre à plus d'une trentaine de personnes, initialement exclues du marché du travail, d'occuper un emploi valorisant et qualifiant. À partir de ce bilan, les membres du conseil d'administration de la boulangerie font la réflexion suivante: comment rejoindre davantage de personnes? Comment développer nos activités pour augmenter les retombées de notre entreprise collective sur la société?

## Voilà de grandes questions !

Avant de s'engager totalement, les administrateurs proposent d'évaluer l'organisation actuelle (ses forces et ses faiblesses) et de voir ce qui, dans le contexte environnant de la boulangerie (sur les plans social, économique, politique, structurel, etc.), pourrait représenter des menaces ou des occasions de développement pour l'entreprise. Les membres pourront alors explorer différentes options de changement d'échelle en toute connaissance de cause. Un employé intéressé par les questions de développement stratégique et qui présente une bonne capacité d'analyse pilotera la démarche de réflexion avec le soutien d'un comité issu du conseil d'administration. En plus des membres, des partenaires financiers, des clients et des travailleurs potentiels participeront aussi à la réflexion.

# Votre organisation est-elle prête à changer d'échelle ?

Adapté du schéma de l'Avise<sup>4</sup>

?

L'équipe est-elle motivée par le changement d'échelle ?

Oui

**Question A.**

L'équipe possède-t-elle les compétences nécessaires ?

Oui

Non

Est-ce qu'il est possible de trouver les compétences ailleurs ?

Oui

Non

Non, n'y allez pas.

**Question B.**

Les différentes parties impliquées acceptent-elles le changement ?

Oui

Non

N'y allez pas, il convient d'abord de lever les freins.

Non

N'y allez pas, il convient d'abord de lever les freins humains.

**Question C.**

La gouvernance est-elle robuste et permet-elle de soutenir la pérennité du projet ?

Oui

Non

N'y allez pas, il convient d'abord de consolider la gouvernance.

**Question D.**

La situation économique de l'entreprise est-elle stable ?

Oui

Non

Est-ce conjoncturel ?

Oui

Non

N'y allez pas.

**Question E.**

L'entreprise d'économie sociale a-t-elle un réseau de partenaires solides?

**Oui****Non**

Peut-elle les trouver?

**Oui****Non**

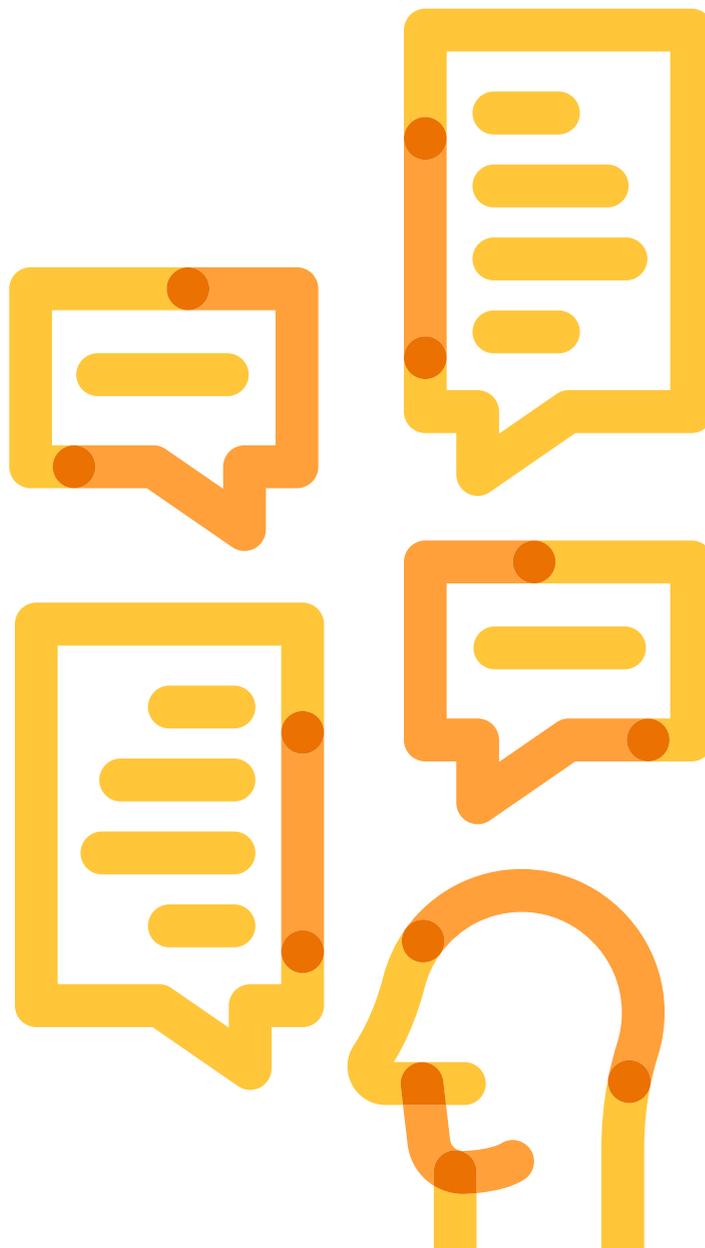
N'y allez pas, les entreprises d'économie sociale ont besoin de partenaires solides pour mener à bien leurs projets.

**Question F.**

Est-ce que l'entreprise d'économie sociale est capable de mobiliser des ressources humaines ou financières?

**Oui****Non**

N'y allez pas, il convient d'abord de chercher les ressources.



**Votre organisation  
est prête pour  
changer d'échelle.**



2<sup>e</sup> partie

# Les différentes stratégies de changement d'échelle

## Introduction

Alors que la 1<sup>re</sup> partie sur le changement d'échelle était consacrée à ses enjeux et à ses conditions de réussite, cette portion du guide présente une variété de stratégies de changement d'échelle répertoriées en économie sociale. Après une présentation plus générale, les aspects techniques<sup>5</sup> et humains de la mise en œuvre de chacune des stratégies seront détaillés.



Un cas fictif, celui de la Boulangerie Soleil, sera également présenté au fil des stratégies de manière à illustrer de quelle façon ces dernières peuvent être développées au sein d'une même organisation.

Des exemples réels d'entreprises d'économie sociale québécoises viendront pour leur part démontrer comment ces stratégies peuvent être remodelées et adaptées en fonction des besoins et de la culture d'une entreprise donnée.

# A.

**Stratégies pour bonifier ou consolider votre offre**

Coopération

Diversification

Fusion

Acquisition /  
Prise de contrôle

# B.

**Stratégies pour reproduire une recette gagnante**

Dissémination

Essaimage

Essaimage souple

Licence

Franchise sociale

Coentreprise

Essaimage centralisé

# C.

**Stratégies pour changer le système**

Quelques pistes pour agir à un niveau systémique

<sup>5</sup> Maître Guillaume Lapierre, du cabinet Les Avocats de Solutions, a fourni la plupart des informations qui touchent la dimension légale de chacune des stratégies présentées. Comme il s'agit d'informations résumées, il est recommandé aux organisations qui souhaitent aller plus loin dans la mise en place des diverses stratégies de consulter, en amont de leur projet, des professionnels spécialisés.

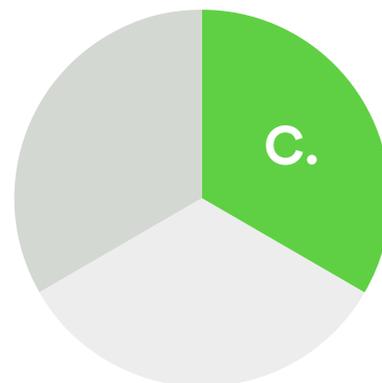
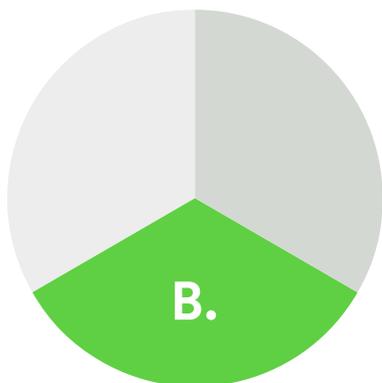


Quel type de stratégie vous convient le mieux ?

## Vous reconnaissez-vous ?

### Stratégies pour bonifier ou consolider votre offre

- ✓ Vous êtes intéressés par l'approche ou les développements de certaines organisations qui ont une mission et des activités très semblables ou complémentaires aux vôtres.
- ✓ Vous observez de nouvelles réalités ou de nouvelles tendances : les aspirations et les besoins des groupes ou des marchés que vous ciblez ont évolué.
- ✓ Vous souhaitez élargir votre champ d'action et rejoindre davantage de personnes ou de clients pour augmenter vos retombées.
- ✓ Vous êtes préoccupés par la pérennité financière de votre organisation : vous aimeriez pouvoir amortir ou mutualiser certains coûts ou développer de nouvelles sources de revenus.



### Stratégies pour reproduire une recette gagnante

- ✓ D'autres milieux ou d'autres communautés s'intéressent au modèle que vous avez développé et vous interpellent.
- ✓ Votre approche ou votre modèle pourrait être pertinent pour répondre à des besoins et des aspirations au-delà du territoire que vous desservez.
- ✓ Vous avez développé un modèle (activités, services, produits ou approche) qui a fait ses preuves, son efficacité et sa viabilité sont reconnues.
- ✓ Votre organisation souhaite étendre la portée de son modèle et en faire profiter d'autres milieux.

### Stratégies pour changer le système

- ✓ Votre expertise et votre expérience dans un champ d'activité précis vous ont amenés à comprendre les causes plus profondes des aspirations ou des besoins que vous avez identifiés.
- ✓ Vous avez une idée claire des changements qu'il faudrait apporter en matière de politiques, visions et structures de la société pour généraliser les retombées que vous produisez.
- ✓ Vous êtes prêts à travailler avec d'autres réseaux ou d'autres organisations qui ont des visées similaires ou complémentaires aux vôtres.
- ✓ Vous êtes prêts à mener des actions sur un plan plus politique ou institutionnel.

2<sup>e</sup> partie

# Les différentes stratégies de changement d'échelle

**A.**

**Coopération**

**Diversification**

**Fusion**

**B.**

**Acquisition /  
Prise de contrôle**

**C.**

# A.

## Les stratégies pour bonifier ou consolider votre offre

Les stratégies suivantes, un peu à la manière des ondes qui se forment dans l'eau quand on y jette un caillou, visent à améliorer et à augmenter vos retombées à partir de votre organisation actuelle. Elles renforcent les capacités de l'organisation à desservir les populations ou les marchés ciblés et peuvent permettre, dans certains cas, de consolider une organisation qui vit un contexte plus difficile ou qui souhaite assurer sa pérennité financière.

Les stratégies de ce type incluent :

1. La coopération
2. La diversification
3. La fusion
4. L'acquisition ou la prise de contrôle d'autres organisations

## 1

### La coopération

**A.**  
Officialiser une dynamique d'entraide (partage/échange de services, référencement, continuum de services, etc.) ou s'allier pour la réalisation d'un projet précis (alliance stratégique);

**B.**  
Mettre conjointement sur pied une nouvelle organisation : un consortium, une coopérative de producteurs, etc.

### La coopération : ce que c'est, ce que ça permet

**La coopération, c'est collaborer avec d'autres organisations pour partager des ressources, des compétences ou créer ensemble quelque chose de nouveau.**

Par le biais d'ententes conclues entre les parties, cette stratégie permet d'avoir accès à de nouvelles clientèles, d'élargir son expertise et de proposer à ses clients ou ses publics cibles une offre complémentaire pour mieux les servir ou encore pour partager certains coûts.

La coopération peut aussi mener à la mise en place de nouvelles activités et solutions. Pour ce faire, les organisations qui souhaitent coopérer peuvent choisir de développer ensemble une nouvelle structure. Consortium, coentreprises, coopératives de producteurs ou de solidarité peuvent être les véhicules d'une stratégie de coopération entre plusieurs organisations.

La coopération permet ainsi de renforcer son modèle d'affaires ou d'augmenter ses répercussions sociales, sans pour autant modifier sa propre structure organisationnelle.

et les modalités de l'entente. En d'autres mots, il faut définir et préciser un terrain d'entente.

Pour construire la confiance mutuelle nécessaire à cette négociation, il peut être utile de tester la collaboration par quelques actions ponctuelles de coopération ou de partage de ressources, voire par le biais d'un projet pilote.

En cours de route, il sera aussi important d'animer et de suivre le bon déroulement de la coopération pour valider si toutes les organisations impliquées atteignent les objectifs qu'elles s'étaient fixés au départ. En planifiant cette évaluation et en la mettant à l'ordre du jour à intervalles réguliers, on s'assure de pouvoir capter autant les bons coups que les irritants qui pourraient dégénérer en conflits s'ils ne sont pas traités.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan  
humain

La mise en place d'une stratégie de coopération demande de la patience, de la souplesse et du temps. Elle implique **dans un premier temps** de bien saisir et de coordonner les visions et les objectifs de chacune des parties. **Dans un deuxième temps**, il s'agit de négocier et de définir ensemble le niveau d'engagement, les rôles et les responsabilités de chaque organisation en fonction de ses ressources et expertises propres,



## À retenir

La coopération s'installe dans un climat de confiance, avec du temps et des actions pilotes.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan technique

Dans certains cas, des clauses qui touchent la confidentialité auront intérêt à être intégrées à l'entente pour éviter la diffusion d'informations sensibles et protéger la propriété intellectuelle des organisations.

## Consortium, coentreprise, société, coopérative de producteurs ou de solidarité

**Ces différents termes peuvent tous référer à une organisation mise en place conjointement par d'autres organisations.** Ainsi, des entreprises d'économie sociale qui poursuivent un but commun pourraient décider, pour mieux coopérer, de mettre en place un consortium<sup>6</sup>, une coopérative ou même une entreprise à but lucratif. Dans tous ces types de structure, les organisations initiatrices pourront siéger ensemble au conseil d'administration. La gestion de la nouvelle organisation pourrait même être confiée à l'une des entreprises membres, par contrat.

## Entente de coopération

**Toute entente conclue entre deux organisations peut faire office de contrat.** Ainsi, comme dans tout contrat, il est nécessaire d'en préciser l'objet, les objectifs, la durée, les rôles, les responsabilités de chaque partie et les règles entourant son renouvellement ou son arrêt. Des mécanismes peuvent même être mis en place en réponse à différentes situations : changement de personnel qui a un impact sur l'entente, désaccords/conflits, etc.

Bien que les ententes conclues oralement puissent être valides, il est préférable de laisser des traces en produisant un document écrit. Il peut rappeler l'origine de la coopération, notamment pour permettre aux successeurs d'en comprendre le contexte, ses visées et s'assurer que les organisations signataires s'entendent sur les termes de l'entente. Cette version écrite, signée par les parties impliquées, aura une portée plus « officielle ». Un contrat de partenariat, rédigé en bonne et due forme avec l'aide d'un avocat ou validé par celui-ci, permettra de s'assurer que rien n'est laissé au hasard afin de prévenir ou de faciliter le règlement d'éventuels conflits. **Il en coûte entre 750 \$ et 1500 \$** environ pour obtenir l'accompagnement d'un avocat dans cette démarche.



## À retenir

Dans tous les cas, il est pertinent de signer un contrat de partenariat qui viendra préciser les rôles et les responsabilités de chacune des organisations impliquées dans la mise sur pied de la coentreprise, de même que leurs apports respectifs en ressources financières et humaines, s'il y a lieu.

<sup>6</sup> Le consortium est une association d'entreprises constituée dans le but de réaliser un projet commun.

## Voici les différents types de structures qui peuvent être mises en place pour concrétiser un projet de coopération entre plusieurs organisations.

### Organisme à but non lucratif (OBNL)

Une coentreprise peut être incorporée comme OBNL. Les lettres patentes et les règlements généraux précisent alors les objets de cette structure de partenariat et déterminent sa gouvernance, c'est-à-dire quelles sont les organisations qui partagent le contrôle et comment se prennent les décisions.

### Coopérative de solidarité

Cette structure permet à des organisations de développer ensemble une nouvelle activité, tout en ouvrant la gouvernance à différents types de membres. Les organisations partenaires peuvent représenter une catégorie de membres, aux côtés de membres travailleurs ou utilisateurs de la coopérative ou de membres de soutien, tels que des représentants d'une communauté ou des personnes qui ont une expertise donnée.

### Coopérative de producteurs

Créée pour soutenir ses membres dans leurs activités respectives, la coopérative de producteurs peut offrir aux organisations qui la constituent des services autrement inaccessibles pour elles ou mener toute autre activité dont elles pourraient bénéficier.

### Société par actions (à but lucratif)

Des entreprises d'économie sociale peuvent créer conjointement une société par actions. Une convention des actionnaires doit être rédigée entre les organisations partenaires pour préciser les paramètres liés au fonctionnement et au contrôle de la société.





Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

## La coopération

Depuis quelques mois, la coopérative Boulangerie Soleil est en relation avec une autre entreprise d'économie sociale locale, L'Assiette Fumante, qui a pour mission l'intégration en emploi de personnes marginalisées par le biais d'une activité de production de mets préparés. Leurs rencontres occasionnelles ont permis de mettre en lumière la similarité de leurs visions et de leurs valeurs. Tranquillement, l'idée de coopérer pour leur bénéfice mutuel a germé.

Ainsi, les deux entreprises décident de conclure une entente pour que chacune distribue les produits de l'autre, créant

ainsi une offre plus diversifiée pour leurs clientèles et un plus grand volume de vente. Si le partenariat s'avère intéressant, les deux entreprises d'économie sociale pourraient également ouvrir un café ensemble. Cette nouvelle entreprise, en plus de servir les produits des deux organisations, offrira un plateau de travail supplémentaire aux personnes ciblées par leur mission respective.

## Un exemple réel d'entente de coopération

**La Tohu**, un organisme culturel phare du quartier Saint-Michel à Montréal, est spécialisée dans les arts du cirque. L'organisme **Productions Jeun'Est** offre à de jeunes Montréalais éloignés du marché du travail des formations dans les métiers de la scène. Depuis maintenant dix ans, les deux organisations bénéficient d'une entente de coopération mutuellement gagnante. Productions Jeun'Est peut utiliser gratuitement des espaces de la Tohu, lorsqu'ils sont libres, pour la formation des jeunes. En échange, Jeun'Est installe sans frais les systèmes, les scènes et les décors pour les activités internes de la Tohu, dans le cadre de plateaux de travail et d'apprentissage (formations, tests, événements internes, etc.). De plus, **Prodigium**, le volet d'économie sociale de Productions Jeun'Est, détient l'exclusivité des contrats de montage/démontage technique pour les événements inscrits à la programmation de la Tohu. Cette entente repose entre autres sur les valeurs que partagent ces deux entités et sur les atomes crochus présents entre leurs dirigeants respectifs.

## Un exemple réel de coopération par le biais d'un consortium

**Projet Sol** est un consortium formé du Collectif des entreprises d'insertion du Québec et de plusieurs de ses entreprises membres qui œuvrent actuellement dans le domaine de la production alimentaire. L'organisme, incorporé en OBNL, est né à la suite d'un appel d'offres **d'Espace pour la vie**, à Montréal, qui souhaitait confier à une entreprise d'économie sociale la gestion de ses différents services alimentaires. Comme aucune entreprise d'insertion du secteur n'avait la capacité de répondre à cet appel, le consortium a été créé. Ce dernier vise à offrir une première expérience de travail aux finissants des entreprises d'insertion membres. Ainsi, 50 % des employés

du projet Sol sont des finissants de programmes d'insertion, embauchés pour une durée d'un an. Si des postes permanents se libèrent, ces employés peuvent continuer à travailler pour Projet Sol.

En plus de gérer trois comptoirs alimentaires au sein du complexe Espace pour la vie, le Projet Sol signe d'autres contrats que les entreprises d'insertion ne sont pas en mesure de prendre et pourrait, avec d'éventuels surplus, financer des projets de recherche et développement au sein des entreprises d'insertion. Le Projet Sol s'approvisionne également auprès d'entreprises d'insertion membres du collectif pour certains produits et services (uniformes, service d'impression, produits alimentaires fins, pâtisseries, etc.).

## Un exemple réel de coopération par le biais d'une coopérative de producteurs

**Distribières** est une coopérative de producteurs dont les membres représentent des microbrasseries québécoises implantées dans différentes régions du Québec. Devant les difficultés liées à la distribution de leurs produits (coûts liés à l'utilisation d'un camion et à l'embauche d'un chauffeur pour de longues distances, quotas requis de la part des détaillants, coûts liés à la vente et à la distribution, etc.), quelques microbrasseries ont décidé de mettre sur pied Distribières. L'entreprise est contrôlée par l'ensemble des entreprises desservies, qui siègent toutes au conseil d'administration. Grâce à leur coopérative de producteurs, des entreprises comme **La Barberie**, coopérative de travailleurs, collaborent avec d'autres microbrasseries pour profiter d'un service de vente et de distribution mutualisé, ce qui a pour effet d'augmenter leurs ventes respectives. De plus, elles sont en mesure de se partager les surplus générés par Distribières sous forme de ristournes.

## 2

## La diversification

### A.

Réaliser son propre processus de recherche et développement (R et D);

### B.

S'inspirer de modèles existants ou s'approprier une expertise accessible;

### C.

Répliquer un modèle existant (par l'acquisition d'une franchise, par exemple).

On peut aussi entreprendre de faire à l'interne une activité à l'origine dévolue à un fournisseur ou à un sous-traitant. On parle alors de **diversification verticale**, qui vise à reprendre à l'interne des activités qui se situent en amont ou en aval dans le processus de production.

La diversification implique souvent un processus de recherche et développement ainsi que l'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences.

Cette stratégie peut améliorer la situation financière d'une organisation en l'amenant à développer une activité qui a une plus forte rentabilité. La diversification permet aussi d'augmenter sa rentabilité sociale en mettant sur pied une activité qui atteint davantage de retombées (sur le plan social, environnemental, culturel, etc.).

Plus spécifiquement, la diversification permet à une entreprise d'économie sociale de répondre de façon plus complète à certains besoins ou carrément à de nouveaux besoins, aspirations ou enjeux. L'organisation qui se diversifie peut ainsi créer une synergie entre ses activités jugées complémentaires. Elle permet aussi de devenir moins dépendant d'un seul marché, d'un nombre réduit de personnes ciblées ou encore de certains fournisseurs ou sous-traitants.

## La diversification : ce que c'est, ce que ça permet

**La diversification consiste à enrichir son modèle en développant une nouvelle activité ou un nouveau produit ou service.**

Il peut s'agir de mettre en place une activité connexe qui met à profit l'expertise de l'organisation. C'est ce qu'on nomme la **diversification horizontale**.



## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan  
humain

Bien que toutes les personnes de l'organisation ne puissent être impliquées concrètement dans le projet de diversification, il apparaît crucial de favoriser l'adhésion de tous afin d'éviter la démotivation. Aussi, l'organisation devra éviter de laisser en plan ou de désinvestir ses autres volets d'activités (si ces derniers continuent d'être pertinents et nécessaires), même s'ils n'ont pas l'attrait de la nouveauté.

La diversification doit être cohérente avec la raison d'être de l'organisation pour éviter une dérive de sa mission et une perte de sens pour les personnes qui y travaillent. Les projets de développement motivés par de nouvelles opportunités, tels que l'octroi potentiel d'un financement, devraient être analysés à la lumière de la mission de l'organisation.



## À retenir

La diversification doit être cohérente avec la raison d'être de l'organisation pour lui éviter de perdre de vue sa mission.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan  
technique

La diversification implique l'utilisation de nouvelles compétences et expertises. Si ces dernières ne se retrouvent pas déjà dans l'organisation, différents moyens peuvent être envisagés pour les développer ou se les approprier :

1. **Embaucher des personnes qui ont l'expertise requise ;**
2. **Réaliser son propre processus de R et D ;**
3. **S'inspirer de modèles existants ou s'approprier une expertise accessible partagée par d'autres organisations (en données libres ou via des formations) ;**
4. **Reproduire un modèle existant (par exemple par l'acquisition d'une franchise) ;**
5. **Mettre en place des ententes de coopération avec d'autres organisations qui ont l'expertise requise.**

**La diversification implique également** une étude de marché ou de besoins pour documenter la concurrence actuelle ou potentielle et valider la demande pour un produit ou service.

### Sur le plan qualitatif :

est-ce bien ce dont les gens souhaitent bénéficier ?

**Sur le plan quantitatif :**

le nombre de personnes potentiellement intéressées justifie-t-il ce nouveau développement ?

Dans plusieurs cas, une expérimentation pilote devrait être menée pour s'assurer de la pertinence, de l'efficacité, de la qualité et de la faisabilité d'un nouveau produit ou service.

Au besoin, il faudra développer et enregistrer de nouvelles marques ou dénominations, ou encore déposer des brevets.

La diversification peut se faire au sein même de l'organisation. Toutefois, on peut aussi diversifier ses activités en mettant sur pied une nouvelle structure qui prendra en charge ce nouveau volet d'activités. Si l'entreprise d'économie sociale crée seule la nouvelle entité, on parlera d'une nouvelle **division** (quand l'entité n'est pas incorporée) ou d'une nouvelle **filiale**<sup>7</sup> (quand l'entité fait l'objet d'une incorporation à part), qui sera contrôlée par son propre conseil d'administration.

**À noter**

D'autres stratégies présentées ailleurs dans le guide permettent aussi d'atteindre une diversification :

**La coopération**

Lorsqu'elle consiste à créer ensemble une nouvelle organisation qui propose de nouvelles activités (p. 23) ;

**L'acquisition**

Lorsqu'une organisation prend le contrôle d'un autre organisme ou achète une entreprise qui a des activités connexes ou complémentaires (p. 40).

<sup>7</sup> En termes simplifiés, on peut définir la « filiale » comme étant une organisation détenue majoritairement par une autre organisation.

## L'enregistrement de marques et dépôt de brevets

Le fait d'enregistrer un nom ou un logo associé à un produit ou service permet de protéger une marque donnée. Ainsi, les marques enregistrées ne peuvent pas être utilisées par d'autres personnes: l'enregistrement confère à son titulaire un titre légal qui officialise le fait qu'il est propriétaire d'une marque et qui fait office de preuve irréfutable en justice advenant un litige.

Il est à noter que le simple enregistrement d'un nom d'entreprise auprès du Registraire des entreprises du Québec, même s'il a fait l'objet d'une démarche de réservation de nom en vertu de la Loi sur la publicité légale des entreprises, ne confère aucun droit de propriété officiel et aucun pouvoir particulier sur ce nom.

### L'enregistrement d'une marque

**Où:** auprès de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada

**Coût:** environ 250 \$

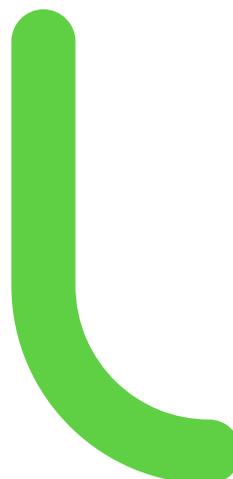
**Délai:** entre 10 mois et 2 ans

**Validité:** 15 ans (possibilité de renouvellement)

Certains avocats peuvent guider les organisations dans ce processus et veiller à ce que la demande soit remplie correctement dès le départ. **Des coûts supplémentaires d'environ 1 250 \$** sont alors à prévoir.

## Le dépôt de brevet

Une demande de dépôt de brevet peut également être envisagée si l'organisation a créé quelque chose d'unique, qui offre un potentiel de rentabilité intéressant, et pour lequel elle souhaiterait avoir une longueur d'avance de 20 ans sur le marché face à d'éventuels compétiteurs. L'évaluation coûts-bénéfices d'une telle démarche doit toutefois être menée avec sérieux, puisque **l'obtention d'un brevet peut coûter un minimum de 10 000 \$.**





Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

## La diversification

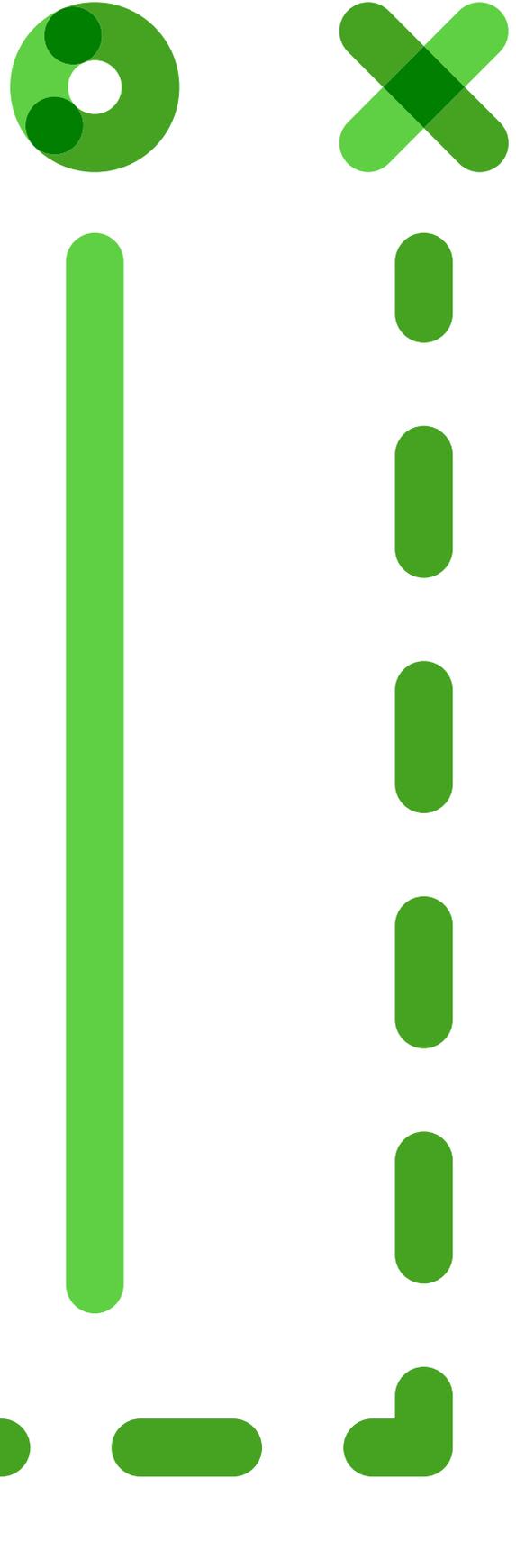
En cohérence avec sa mission, la Boulangerie Soleil souhaite créer de nouveaux profils de poste pour pouvoir accueillir davantage de personnes exclues du marché du travail au sein de la coopérative. Pour ce faire, elle décide de développer une nouvelle activité en parallèle à la production et à la vente de produits de boulangerie et de pâtisserie. Elle songe à miser sur les qualités de pédagogue de certains de ses employés pour développer des ateliers

de formation en pâtisserie destinés aux gens du quartier. Elle pourrait aussi décider de développer des activités de meunerie qui, de surcroît, permettraient à la boulangerie de se démarquer tout en réduisant sa dépendance à l'égard de son fournisseur de farines.



## Un exemple réel de diversification

**Lange Bleu** est une entreprise d'économie sociale, incorporée comme OBNL, qui offre un service de location de couches lavables, tant pour les particuliers que pour les centres de la petite enfance (CPE), le tout dans une perspective de réduction des déchets à la source. En consultant des parents et des éducatrices de CPE, l'organisme a développé un modèle de couche lavable durable, confortable, efficace et facile à manipuler. Fort de cette expertise et devant les besoins importants en matière d'incontinence adulte et l'intérêt des centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD), Lange Bleu a décidé de se lancer dans l'élaboration d'une culotte d'incontinence lavable. En partenariat avec le Centre collégial de transfert en technologie de l'habillement et les employées du CHSLD Rose-de-Lima, un prototype a été développé, puis testé. Ce processus de recherche et développement s'est avéré long et coûteux pour une petite organisation comme Lange Bleu. Toutefois, le potentiel de retombées, pour la clientèle cible, l'organisation et la société, est considérable : gain de confort et de dignité pour l'utilisateur, rentabilité financière pour Lange Bleu et réduction des déchets à la source pour l'environnement.



## 3

## La fusion

**A.**  
Ne devenir qu'un avec  
une autre organisation ;

**B.**  
Absorber un autre  
organisme ou être  
absorbé par une autre  
organisation.

### La fusion : ce que c'est, ce que ça permet

**La fusion est le fait, pour plusieurs organisations, de mettre en commun leur patrimoine et leurs activités respectives, soit pour se transformer en une seule et même nouvelle organisation, soit pour permettre l'absorption d'une organisation possiblement plus fragile par une autre.**

La fusion permet de consolider les organisations concernées en diversifiant leurs activités ou en les renforçant grâce à la mise en commun d'expertises, de réseaux, de moyens de production, etc. La fusion permet aussi d'atteindre une taille d'organisation plus appropriée pour faire face à la concurrence, négocier avec certains fournisseurs ou accéder à d'autres marchés, et à certains financements. Elle peut aussi susciter de nou-

velles occasions de carrière pour les travailleurs et mettre de nouvelles expertises à disposition de la gouvernance.

Enfin, la fusion permet d'annuler l'effet de compétition que des organisations similaires peuvent vivre face à des publics cibles et à des bailleurs de fonds convoités. En fusionnant, elles peuvent non seulement unir leurs forces, mais également améliorer leur efficacité, leur positionnement dans un secteur d'activité et réduire certaines charges d'exploitation.

### Ce que sa mise en place implique



Sur le plan  
humain

### Bien se connaître avant de ne former qu'un

Les organisations qui fusionnent ont tout intérêt à bien se connaître au départ. Un historique de coopération peut permettre d'évaluer si la sauce prendra, c'est-à-dire si les valeurs, la vision et les façons de faire des deux parties sont compatibles. Bref, si la culture organisationnelle de chaque entité peut évoluer harmonieusement vers une nouvelle culture commune.

### Qui reste, qui part...

La fusion de deux organisations, c'est aussi et surtout la fusion de deux conseils d'adminis-

tration, de deux équipes de travail et de deux équipes de direction... Bien que cela puisse être difficile, il est fort probable que la nouvelle organisation fusionnée ait à se séparer de collaborateurs qualifiés et de certains administrateurs. Cette stratégie peut en effet entraîner des pertes d'emplois dans le cas où certaines fonctions sont mutualisées (ex. : conserver un seul responsable de la comptabilité alors que chacune des organisations en comptait un auparavant), ce qui a bien entendu un impact sur le plan humain, tant pour les personnes qui quittent l'organisation que pour celles qui restent.

## Se parler pour préparer le changement

Pour créer une vraie dynamique de coconstruction et traiter les réticences potentielles, le processus de réflexion et de négociation avec les instances de gouvernance devrait être bien planifié et offrir de nombreuses occasions de dialogue. Dans un contexte de changement d'échelle, un projet de fusion peut souvent susciter de l'insécurité et différentes craintes au sein d'une organisation. Ainsi, il peut être judicieux d'être accompagné dans ce processus par une personne spécialisée dans ce type de démarche.

## Restructuration en cours...

La fusion amène des groupes distincts de travailleurs à devoir agir ensemble et harmoniser leurs façons de faire, ce qui peut créer de l'insé-

curité, des tensions et bousculer la répartition des tâches et des rôles. Ici encore, les occasions d'échanges, de réflexion collective et les moyens de communication doivent être multipliés pour que les équipes se sentent parties prenantes de la démarche.

Aussi, le fait de devenir une plus grande structure peut exiger de nouvelles compétences et de nouvelles fonctions (ex. : un nouveau chef d'équipe ou une fonction de spécialiste). Ces changements doivent être traités de façon transparente et un suivi serré des équipes dans la mise en place de la nouvelle structure doit être fait pour permettre les ajustements requis.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan technique

Pour fusionner, les deux organisations concernées doivent négocier un **acte d'accord de fusion** (pour les OBNL) ou une **convention de fusion** (pour les coopératives). Ce document précise les éléments suivants :

1. **Les conditions de la fusion : pourquoi, quand, comment et avec qui (quels représentants, quels administrateurs) ;**



## À retenir

La fusion demande de se connaître mutuellement, de décider qui reste et qui part, de se parler et de repenser le fonctionnement interne de l'organisation.

2. Le nom de la nouvelle personne morale : peut être un nouveau nom ou le nom de l'une des organisations fusionnées ;
3. Les objets devant apparaître sur les lettres patentes de la nouvelle entité ;
4. Les noms, les professions et les coordonnées des administrateurs provisoires ;
5. Certaines modalités financières ;
6. Le mode d'élection du conseil d'administration subséquent.

Chacune des organisations doit ensuite convoquer une assemblée générale extraordinaire où seront présentés :

1. Le projet de fusion ;
2. Le document de fusion (acte ou convention) ;
3. Les règlements généraux de la nouvelle entité ;
4. Les actifs et passifs des organisations concernées par la fusion.

## Le projet de fusion doit ensuite être adopté par l'assemblée par un minimum de 2/3 des votes.

- A. Après l'approbation par les membres de chacune des organisations, un formulaire doit être rempli auprès du Registraire des entreprises du Québec pour les OBNL ou à la Direction de l'entrepreneuriat collectif pour les coopératives.
- B. Les autorités concernées délivrent ensuite les documents constitutifs de la nouvelle entité. Si la fusion suscite la création d'une nouvelle entité dans le cas d'un OBNL, un nouveau numéro d'entreprise du Québec sera fourni.
- C. Si deux OBNL fusionnent, l'immatriculation

initiale des organisations impliquées sera automatiquement révoquée à partir de la date de prise d'effets des statuts du nouvel OBNL.

- D. Quant aux coopératives qui ont fusionné, elles continuent leur existence au sein d'une seule et même coopérative.
- E. Dans le cas d'un fusion-absorption (absorption d'une organisation par une autre), seule l'immatriculation de l'organisation absorbée sera révoquée, alors que le nom et l'immatriculation de l'organisation qui absorbe seront maintenus.

L'absorption d'une organisation implique aussi le transfert des obligations de l'organisation absorbée à celle qui absorbe. Les obligations (contrats, dettes, ententes, etc.), signées par chacune des entités avant leur fusion, doivent être acquittées par la nouvelle organisation fusionnée.



## À retenir

1. Les coopératives peuvent fusionner avec des OBNL. Toutefois, la nouvelle entité devra avoir le statut de coopérative.
2. Les OBNL enregistrés comme organismes de bienfaisance ne peuvent fusionner qu'avec d'autres OBNL de bienfaisance. Des OBNL qui n'ont pas ce statut peuvent également fusionner entre eux.
3. Les OBNL ne peuvent toutefois pas fusionner avec des sociétés par actions.



Cas fictif :

# La Boulangerie Soleil

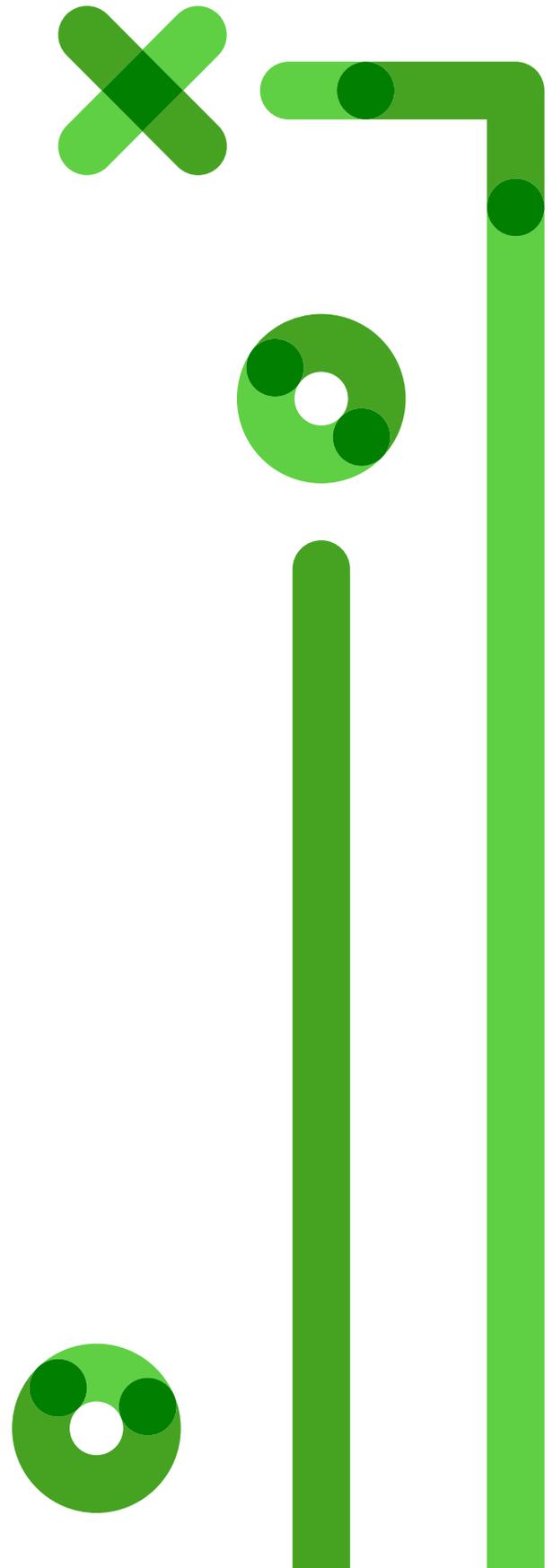
## La fusion

La Boulangerie Soleil et l'entreprise locale de mets préparés, L'Assiette Fumante, sont si enthousiastes après leurs ententes de coopération qu'elles pourraient décider de fusionner dans le but de faire des économies d'échelle, mutualiser certaines fonctions (par exemple avoir une seule direction générale) et mettre en commun leurs expertises respectives, notamment en production.

La Boulangerie Soleil pourrait aussi absorber une autre petite organisation d'économie sociale, La Fourchette Dorée, spécialisée dans les ateliers de formation culinaire communautaire pour, d'une part, consolider cette expertise fragile (l'entreprise connaît des difficultés financières) et, d'autre part, concrétiser son projet de diversification horizontale.

## Un exemple réel de fusion

**Axia Services** est une entreprise d'économie sociale qui a pour mission d'offrir des emplois de qualité à des personnes qui vivent avec des limitations. En créant et en développant des activités commerciales, elle permet d'intégrer dans la société active des hommes et des femmes qui ont le désir de participer et de contribuer positivement à leur communauté. Cette entreprise est née de la fusion de deux entreprises adaptées : Les services adaptés Transit, situés à Montréal, qui offraient des services d'entretien ménager, de sécurité et d'emballage, et CAPEQ, située à Laval, qui offrait des services d'étiquetage et d'emballage. En 2016, dans le cadre de sa réflexion sur son développement, les services adaptés Transit se sont tournés vers un projet de fusion. Pour ce faire, ils ont été appuyés par le Service de deuxième ligne en économie sociale (S2L) et par le Chantier de l'économie sociale. Ce développement est très important pour accroître l'impact social de l'entreprise, offrir de nouvelles possibilités de carrière aux employés, développer une image de marque plus professionnelle et rejoindre de nouveaux marchés. Grâce aux installations de CAPEQ à Laval et à son siège social de Montréal, Axia Services accroît son offre en sous-traitance alimentaire et industrielle. De plus, elle peut mieux servir sa clientèle en entretien ménager et en sécurité sur l'ensemble des deux territoires.



4

## L'acquisition ou la prise de contrôle d'autres entreprises

**A.**  
Prendre le contrôle d'autres entreprises de l'économie sociale ;

**B.**  
Acheter les actifs d'entreprises à but lucratif et en prendre le contrôle.

## L'acquisition ou la prise de contrôle : ce que c'est, ce que ça permet

**Pour une entreprise d'économie sociale, cette stratégie consiste à acquérir des organisations existantes ou à en prendre le contrôle avec leur assentiment ou à leur demande, tout en laissant en place des entreprises distinctes afin qu'elles poursuivent leurs propres activités.**

Plutôt que d'absorber l'entité en question, une entreprise peut préférer conserver l'incorporation en cours :

1. Pour des raisons de cohérence (les activités de l'organisation visée ne sont peut-être pas conformes avec la mission de l'entreprise initiale) ;
2. Pour conserver une taille d'organisation plus petite et ne pas bousculer le fonctionnement de chacune des entités ;
3. Pour profiter de la notoriété de l'entreprise convoitée ;
4. Pour conserver ou avoir accès à un financement réservé à des organisations qui ont un fonctionnement ou un type d'activités précis ;
5. Pour éviter de mettre à risque financièrement l'organisation initiatrice dans le cadre de l'acquisition ou la prise de contrôle.



Pour une entreprise d'économie sociale, cette stratégie permet de diversifier ses activités en tablant sur l'expertise et les installations d'organisations déjà existantes. Elle peut aussi permettre de rassembler dans un même giron plusieurs organisations qui œuvrent dans le même champ d'activités pour créer une synergie d'intercoopération (plutôt que de concurrence) et de partage de bonnes pratiques. En partageant une seule et même gouvernance, ces entités pourront évoluer en fonction d'orientations communes pour maximiser les retombées globales du groupe.

Les entreprises d'économie sociale peuvent acheter des entreprises privées dont les propriétaires souhaitent se départir. Elles peuvent également prendre le contrôle d'entreprises d'économie sociale en difficulté ou sur le point de cesser leurs activités pour assurer une certaine forme de pérennité.



## À noter

Plutôt que de prendre le contrôle complet d'une organisation, **une entreprise d'économie sociale pourrait opter pour une prise de contrôle importante, mais partielle.** Elle pourrait ainsi maintenir des gouvernances distinctes, mais apparentées. Pour ce faire, elle pourrait veiller à ce que certains administrateurs siègent aux CA des deux organisations et signer des ententes de coopération pour s'assurer que les organisations concernées suivent des orientations communes ou concordantes.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan humain

Comme dans le cas des fusions, l'acquisition ou la prise de contrôle d'une organisation par une autre implique généralement le rapprochement de cultures organisationnelles différentes.

Il est donc important que ce développement en réseau ait un sens, autant pour les parties prenantes de l'entreprise qui se développe que pour des entreprises qui y sont agrégées.

Toutefois, l'enjeu prédominant sur le plan humain dans le cadre de cette stratégie concerne la vie démocratique et le sentiment d'appartenance. Lorsque le pouvoir de décision de plusieurs entités est concentré au sein d'un même conseil d'administration, il existe un risque que ce conseil ait de la difficulté à bien suivre la situation et prenne des décisions qui ne correspondent pas aux objectifs des différentes entreprises sous sa gouverne<sup>8</sup>. Aussi, différents mécanismes de communication devraient être mis en place pour faire circuler l'information à tous les niveaux. Des assemblées de membres ou de travailleurs des différentes unités devraient être organisées régulièrement, dans chaque division et conjointement pour toutes les divisions, afin de permettre une participation large aux réflexions qui touchent le groupe et de favoriser la création d'un sentiment d'appartenance.

<sup>8</sup> Pour éviter cette situation, le conseil d'administration de l'entité centrale pourrait regrouper des personnes issues des différentes filiales.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan technique

Avant d'acquérir ou de prendre le contrôle d'une autre organisation, il est important de réaliser une vérification diligente qui renseignera l'organisation initiatrice sur :

1. **La situation financière de l'organisation convoitée : ses revenus, ses dépenses, ses avoirs, ses actifs, ses dettes, sa rentabilité, etc. ;**
2. **L'historique de ses activités : ses réalisations, son impact social, ses partenariats, etc. ;**
3. **Les contrats auxquels l'organisation convoitée est liée ;**
4. **Les subventions ou les ententes de financement octroyées et l'impact ou les risques liés à un changement de gouvernance ;**
5. **Les plaintes, les poursuites ou les recours dont elle pourrait faire l'objet ou qu'elle pourrait avoir amorcés.**

Cette vérification permettra à l'organisation de connaître dans les plus fins détails la situation dont elle héritera, notamment les dettes qu'elle pourrait avoir à assumer.

**Comme les OBNL et les coopératives ne peuvent pas être vendus, et donc achetés, il s'agira plutôt d'une prise de contrôle mutuellement souhaitée.** Pour ce faire, les membres de l'organisation convoitée doivent accepter, en assemblée générale, une modification des règlements généraux pour possiblement changer les règles qui concernent le membership et surtout pour désigner le conseil d'administration de l'entité preneuse qui devient d'office le conseil d'administration de leur organisation.

Si l'organisation acquise est une entreprise privée, un contrat d'achat doit être signé. Ce contrat permet de fixer les conditions de l'achat (prix, etc.) et protège l'organisation acquéreuse advenant la découverte de données non révélées par les vendeurs lors de l'achat.



## À retenir

Dans le cadre de la stratégie d'acquisition ou de prise de contrôle, l'enjeu sur le plan humain est de maintenir une vie démocratique saine et un fort sentiment d'appartenance.



Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

## L'acquisition ou la prise de contrôle

La Boulangerie Soleil, toujours enthousiaste à l'idée de diversifier ses activités par le biais d'une offre de cours de boulangerie/pâtisserie, est en lien avec une autre organisation, La Fourchette Dorée, incorporée comme OBNL et spécialisée dans les cours de cuisine communautaire. Cette organisation est en difficulté financière et son conseil d'administration songe à fermer ses portes.

La Boulangerie Soleil décide de proposer au conseil d'administration de la Fourchette Dorée de reprendre l'entreprise. La boulangerie croit au potentiel de la Fourchette Dorée, mais plutôt que de proposer une offre de fusion, elle préfère prendre le contrôle de l'organisation tout en lui conservant son incorporation et sa structure. La Boulangerie Soleil y voit une façon

de protéger ses activités actuelles advenant que les difficultés financières de la Fourchette Dorée perdurent malgré son plan de développement. De plus, le statut d'OBNL de la Fourchette Dorée lui permet de continuer à percevoir l'aide gouvernementale qu'elle reçoit dans le cadre de son entente avec l'école du quartier.

Ainsi, la Boulangerie Soleil épongera les dettes de la Fourchette Dorée et, après un changement de règlements généraux, nommera d'office son propre CA à titre de conseil d'administration. Dans un premier temps, la petite organisation deviendra un plateau de travail qui embauchera les travailleurs de la Boulangerie Soleil qui ont des qualités de pédagogues pour quelques heures par semaine, en fonction d'une offre de cours testée au fur et à mesure.

## Un exemple réel d'acquisition

**Promo Plastik** est une coopérative de travailleurs située à Saint-Jean-Port-Joli qui se spécialise dans l'impression et la fabrication de produits promotionnels en plastique. Sur le marché, une entreprise privée vendait des produits similaires sinon identiques à ceux de Promo Plastik. Il y a plusieurs années, la coopérative a pris les devants pour demander au propriétaire de l'entreprise concurrente d'être contactée en premier lieu advenant qu'il décide de vendre son entreprise.

Dix ans plus tard, le propriétaire a contacté la coopérative pour l'informer de son désir de se départir de son entreprise. Désireux de prendre sa retraite, le propriétaire n'avait pas de plan de relève. Locataire, il souhaitait finaliser le dossier de vente avant d'aviser le propriétaire qu'il ne renouvelerait pas son bail. La coopérative a donc procédé à l'analyse de l'offre et de la valeur stratégique des différents actifs et a su négocier avec le propriétaire une entente avantageuse : la coopérative a acquis les actifs (machinerie, moules, inventaire) de l'entreprise, sa marque de commerce et son site internet, mais pas ses dettes. Toutefois, comme l'entreprise rachetée était située à Montréal, ses employés n'ont pas pu profiter de cette transaction pour maintenir leurs emplois. Pour la coopérative, l'objectif de cette acquisition était de récupérer la clientèle du concurrent et de diversifier son offre de produits. Le site internet et la marque du concurrent ne sont plus utilisés : Promo Plastik a préféré regrouper le tout sous sa propre marque. Si cette stratégie lui a permis de gagner en notoriété et d'améliorer son positionnement sur le marché, elle a surtout eu l'effet de pouvoir assurer un volume de travail suffisant pour ses quatorze membres travailleurs. L'utilisation grandissante

du numérique dans ce secteur a un impact négatif sur les besoins en main-d'œuvre, l'entreprise devait donc trouver de nouveaux débouchés. Selon Serge Kirouac, directeur général de l'entreprise, « Les entreprises d'économie sociale ne doivent pas se mettre des barrières face à l'idée d'acquérir des entreprises de même taille sinon plus grosses. Il existe de l'aide pour ce type de projet et cela peut s'avérer plus facile qu'on pourrait le croire. »



2<sup>e</sup> partie

# Les différentes stratégies de changement d'échelle

A.

B.

C.

## Dissémination

### Essaimage

Essaimage souple

Licence

Franchise sociale

Coentreprise

Essaimage centralisé

# B.

## Les stratégies pour reproduire une recette gagnante

Les stratégies suivantes visent à exporter l'approche, les produits, les services, le savoir-faire ou le modèle de l'entreprise dans d'autres milieux pour que des personnes qu'elle ne rejoint pas puissent en bénéficier. Elles permettent d'organiser la reproduction plus ou moins fidèle d'une « recette » ou d'un modèle adéquat et éprouvé, au-delà de son milieu initial. Il y a **deux stratégies** dans cette catégorie : dissémination et essaimage. L'essaimage, se subdivise en **cinq formes différentes** : essaimage souple, licence, franchise sociale, coentreprise et essaimage centralisé.

### 1

## La dissémination

**A.**  
Documenter et rendre accessible un savoir (des connaissances) pour l'offrir à qui veut bien se l'approprier ou s'en inspirer ;

**B.**  
Développer des formations, des contenus pédagogiques ou des activités qui permettent de diffuser son savoir-faire le plus largement possible.

### La dissémination : ce que c'est, ce que ça permet

**Cette stratégie consiste à diffuser le plus largement possible des éléments ou l'ensemble du savoir-faire d'une organisation dans l'espoir que le plus grand nombre possible de personnes se l'approprient.**

Que ce soit en diffusant de la documentation sur internet ou en offrant des formations et des ateliers structurés, l'accent est davantage mis sur le nombre de personnes rejointes plutôt que sur la destination de ce savoir-faire et comment il sera utilisé. **En effet, l'entreprise qui déploie ce type de stratégie s'attend à avoir très peu de contrôle et de retour sur les retombées de cette diffusion.**

Si les investissements requis pour mettre en place cette stratégie sont plutôt limités, comparativement à d'autres stratégies, la dissémination est aussi rarement liée à un modèle d'affaires qui vise à générer de nouvelles sources de revenus. Les organisations qui choisissent cette stratégie visent avant tout à avoir un plus grand impact social et s'inspirent davantage de mouvements qui favorisent les données ouvertes<sup>9</sup> et le partage plus large – et souvent gratuit – des innovations.

En diffusant des connaissances et un savoir-faire, l'entreprise d'économie sociale peut influencer d'autres intervenants et d'autres communautés en les inspirant à adopter de nouvelles pratiques.

Certaines entreprises utilisent cette stratégie pour compléter une autre stratégie plus lucrative ou plus contrôlée. Par exemple, une entreprise d'économie sociale pourrait diffuser gratuitement un mode d'emploi sur la façon de mettre en place son offre de services, tout en continuant à vendre l'expertise spécifique ou le produit clé sous-jacent à cette offre de services.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan humain

La dissémination n'a pas d'incidence majeure sur le plan humain d'une organisation. Toutefois, l'entreprise doit potentiellement gérer les conséquences d'une nouvelle visibilité et d'une sollicitation accrues pour des activités de représentation. Ces représentations et activités de communication peuvent considérablement accroître la charge de travail de l'équipe. L'organisation aura donc intérêt à avoir un plan concernant le temps, l'argent et l'énergie qu'elle souhaite y investir.

Enfin, la stratégie de dissémination implique que les dirigeants de l'organisation soient à l'aise avec une certaine perte de contrôle, un lâcher-prise sur le contenu, le produit ou le modèle qu'elle a développé et qui sera désormais largement accessible.

<sup>9</sup> Pour consulter la définition de données ouvertes sur Wikipédia : [fr.wikipedia.org/wiki/Open\\_data](https://fr.wikipedia.org/wiki/Open_data).



## À retenir

L'organisation aura intérêt à avoir un plan clair concernant le temps, l'argent et l'énergie qu'elle souhaite investir dans la mise en place de la dissémination.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan technique

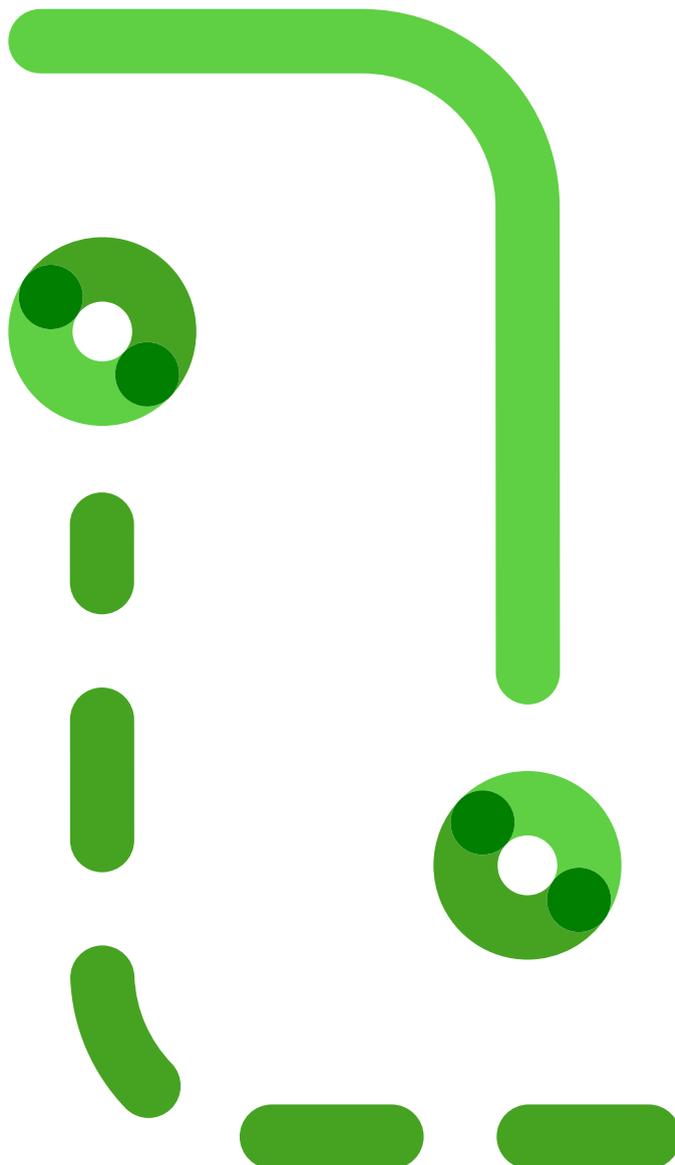
Une stratégie de dissémination s'apparente à une stratégie de communication: il faut déterminer le contenu à partager, identifier le public cible ou les milieux preneurs et choisir les moyens les plus adéquats pour diffuser ou transmettre ce contenu.

Pour certaines organisations, il s'agira de produire du matériel pédagogique ou de sensibilisation qui permettra de transmettre efficacement des connaissances et de le publier sur leur site internet. Pour d'autres, il pourrait s'agir d'offrir des ateliers ou des séances d'information pour transmettre ce contenu, par exemple, en invitant les gens à venir à leur rencontre ou en organisant des tournées à travers les communautés ciblées.

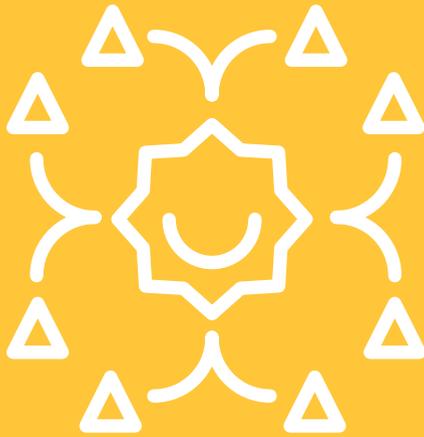
Une campagne de communication sur les médias sociaux, entre autres, viendrait ensuite en appui pour faire la promotion du partage et des contenus.

Puisqu'une diffusion large et non restrictive des contenus est souhaitée, les connaissances et les savoir-faire partagés dans le cadre d'une

stratégie de dissémination ne font habituellement pas l'objet d'un enregistrement de droits d'auteur ou de marque de commerce. Si l'organisation initiatrice souhaite que sa marque ou son nom continue d'être associé à ces contenus, des licences de type Creative Commons<sup>10</sup> peuvent être envisagées.



<sup>10</sup> Creative Commons est une organisation qui offre des licences de copyright gratuites et faciles à utiliser pour les personnes ou les organisations qui souhaitent donner au public l'accès au partage et à l'utilisation de leur contenu créatif diffusé sur internet, en fonction de conditions souples et standardisées. <https://creativecommons.org/>.



Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

## La dissémination

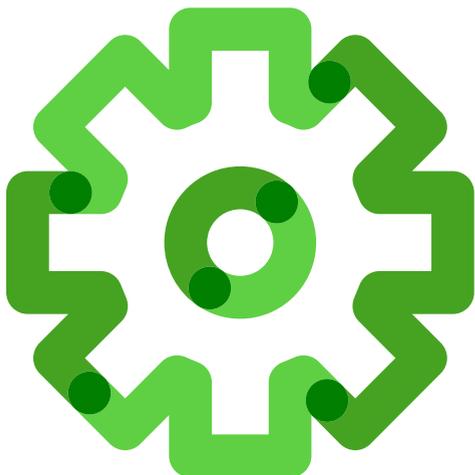
Convaincue de la pertinence et de l'efficacité de son modèle pour intégrer des personnes sur le marché de l'emploi, la Boulangerie Soleil souhaite diffuser les leçons tirées de ses expériences accumulées au fil des ans. Qui sait, d'autres boulangeries de ce type pourraient voir le jour dans d'autres villes, sinon ailleurs dans le monde !

Pour ce faire, la Boulangerie Soleil décide de publier en ligne les étapes de mise en place d'une entreprise comme la sienne et différents outils internes, reformats pour l'occasion : processus d'accueil des nouveaux travailleurs en intégration,

organisation du travail, plans de formation, etc. Au fil des mois, ce contenu est consulté par de plus en plus de personnes, qui contactent la Boulangerie Soleil pour obtenir plus d'information. Afin de limiter l'investissement en temps et en ressources pour assurer ce suivi, la Boulangerie Soleil décide d'organiser une visite commentée de ses installations où les différents volets de son approche sont expliqués. Pour assurer davantage d'accessibilité à ce contenu, l'équipe de la boulangerie diffuse sur internet une vidéo de la présentation.

## Un exemple réel de dissémination

**Bécik Jaune**, une entreprise d'économie sociale située à Joliette et à Mascouche, travaille actuellement à l'élaboration d'un guide qui vise à accompagner la mise sur pied d'un service de vélos en libre-service (VLS) dans les municipalités du Québec. Ce guide sera diffusé gratuitement aux personnes intéressées par le sujet, en ciblant particulièrement les administrations et les élus municipaux. D'autres stratégies complémentaires sont toutefois envisagées par l'équipe. Par exemple, les communautés qui désireront travailler avec Bécik Jaune pour une mise en place locale d'un service de vélos en libre-service pourront acheter auprès de l'entreprise les bornes intelligentes qu'elle a développées, lesquelles sont protégées par un brevet. L'entreprise explore également le concept de franchises sociales pour la gestion de l'entretien des flottes de vélos dans chacun des milieux desservis trop éloignés des points de service actuels.



## 2

## L'essaimage

### A.

Soutenir la mise sur pied d'entreprises similaires (essaimage souple) ;

### B.

Vendre des licences ;

### C.

Créer des franchises sociales ;

### D.

Créer une coentreprise (joint venture) : par une organisation mère et des partenaires locaux ;

### E.

Créer des succursales ou des bureaux satellites (essaimage centralisé).

## L'essaimage : ce que c'est, ce que ça permet

**L'essaimage consiste à reproduire un modèle d'affaires, une activité, un service ou un programme d'une entreprise sur un ou plusieurs nouveaux territoires. Contrairement à la dissémination, la réplication d'un modèle se fait ici de façon organisée et par le biais de structures locales.**

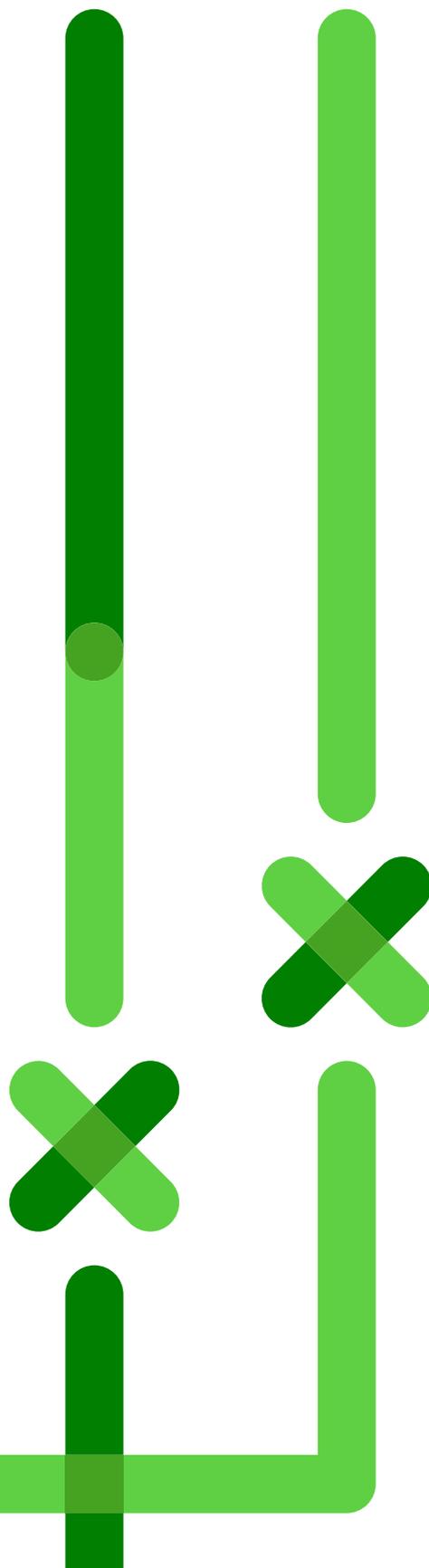
L'essaimage permet de rejoindre des personnes ou des communautés actuellement non desservies et, ce faisant, d'augmenter significativement les retombées sociales de l'entreprise. Cette stratégie évite de réinventer la roue face à des problématiques ou à des aspirations semblables d'une communauté à l'autre en misant sur un modèle qui a fait ses preuves. Aussi, le fait d'étendre géographiquement le modèle d'une entreprise d'économie sociale et de faire grandir le réseau de structures qui y sont rattachées permet potentiellement d'accroître son influence et son impact sur des causes plus systémiques (voir la section Les stratégies pour « changer le système »).

## L'essaimage peut prendre différentes formes selon :

1. Le degré de contrôle souhaité par l'organisation qui désire reproduire son modèle ;
2. L'investissement en temps en argent et en énergie que l'organisation est prête à y consacrer.

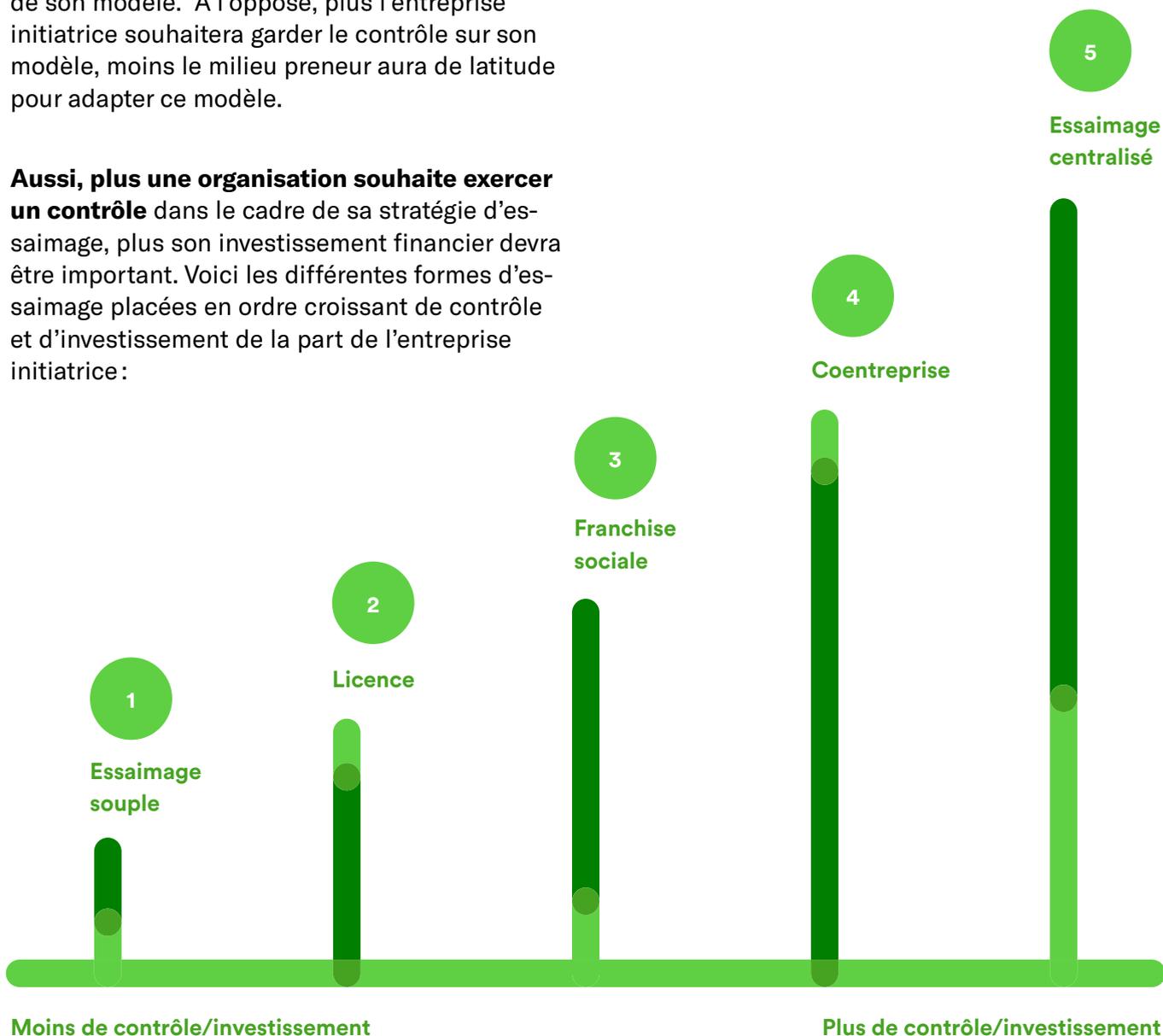
Le choix du type d'essaimage devra aussi se faire en fonction du degré de reproductibilité du modèle que l'entreprise veut essayer.

- ✓ Ce même modèle sera-t-il aussi pertinent dans un autre milieu ou devra-t-il faire l'objet d'adaptations pour répondre adéquatement aux particularités du milieu en question ?
- ✓ Le cas échéant, s'agit-il d'adaptations majeures ou mineures ?



Plus un milieu preneur (le milieu où sera reproduite l'offre de l'entreprise d'économie sociale) aura d'autonomie pour adapter une solution ou une activité à son propre contexte, moins l'entreprise initiatrice aura de contrôle sur l'évolution de son modèle. À l'opposé, plus l'entreprise initiatrice souhaitera garder le contrôle sur son modèle, moins le milieu preneur aura de latitude pour adapter ce modèle.

**Aussi, plus une organisation souhaite exercer un contrôle** dans le cadre de sa stratégie d'essaimage, plus son investissement financier devra être important. Voici les différentes formes d'essaimage placées en ordre croissant de contrôle et d'investissement de la part de l'entreprise initiatrice :



Les prochains paragraphes présentent les différents types de stratégies comprises dans l'essaimage. Un tableau récapitulatif des cinq stratégies est présenté en fin de section.

## 2.A

## L'essaimage

### A.

#### L'essaimage souple (ou réseau d'entreprises similaires)

**Faire de l'essaimage souple, c'est soutenir activement la création d'organisations semblables à la vôtre dans d'autres communautés. Ces organisations, qui partageront certains de vos principes, de vos valeurs, peut-être même votre mission ou certaines de vos activités, demeureront indépendantes et garderont une autonomie de gestion entière.**

Les organisations qui adhéreront aux principes de la structure mère pourront ainsi choisir le nom sous lequel elles vont opérer et adapter le modèle à leur convenance, pourvu qu'elles respectent certains principes directeurs.

L'entreprise à l'origine de la stratégie peut décider d'offrir son soutien au démarrage d'autres structures, un peu à la manière d'un consultant, ou choisir de maintenir ce soutien dans le temps.

Dans un tel cas, l'entreprise mère peut :

- ✓ diversifier ses activités à l'interne en développant la fonction de tête de réseau, qui peut devenir éventuellement la fonction la plus importante ;
- ✓ mettre sur pied une nouvelle structure chargée de développer et d'animer ce réseau d'entreprises similaires.

Ce réseau d'entreprises peut mettre en place une offre de services mutualisés, favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les entreprises membres et valider que ces dernières respectent toujours les principes communs.

**L'essaimage souple permet à une entreprise d'implanter certains éléments clés de son ADN**

**dans d'autres communautés pour y produire des retombées semblables à celles qu'elle obtient sur son territoire d'origine, sans avoir à développer elle-même de nouvelles entités.**

Aussi, cette stratégie permet d'adapter une solution, un modèle ou une approche au milieu où elle s'implante et d'y accoler une identité locale, ce qui favorise son appropriation par le milieu en question.

Plusieurs entreprises similaires peuvent aussi travailler ensemble pour faire de l'essaimage souple en créant une structure centralisée. En plus d'animer les collaborations et d'effectuer des représentations au profit des membres du réseau, cette organisation centralisée pourra faire la promotion du modèle et soutenir le développement de nouvelles entreprises membres. Bien qu'elles n'aient pas nécessairement le mandat d'étendre leur modèle, les fédérations et les regroupements présents au Québec s'apparentent à ces organisations centralisées. Cette stratégie pourrait ainsi s'avérer pertinente pour une entreprise qui œuvre dans un secteur d'activités où aucun réseau formel n'existe encore.

partenaires s'articule autour d'un modèle ou d'une approche que, de part et d'autre, on souhaite reproduire.

L'animation du réseau, la participation des entreprises adhérentes et le développement d'une relation de confiance sont les ingrédients clés pour créer le sentiment d'appartenance nécessaire au succès de cette stratégie.

Les organisations qui choisissent d'adhérer à ce réseau doivent quant à elles sentir qu'elles y trouvent leur compte. Pour maintenir leur engagement dans le temps, des services mutualisés propices à faire des économies peuvent être envisagés. Toutefois, même si aucune valeur financière n'y est généralement associée, le partage de bonnes pratiques et de connaissances peut également représenter un atout de taille. Ce partage de vécu, d'expériences, de bons et moins bons coups et de références peut se concrétiser à travers la mise en place d'une communauté de pratiques<sup>11</sup>.

## Ce que sa mise en place implique



**Sur le plan humain**



## À retenir

L'animation du réseau, la participation et la relation de confiance sont des ingrédients clés pour créer un sentiment d'appartenance nécessaire au succès de l'essaimage souple.

L'essaimage souple, dans les faits, revient sensiblement à une forme de coopération basée sur l'adhésion à des valeurs ou à des principes communs. Toutefois, dans ce cas-ci, l'objectif des

<sup>11</sup> Communauté de professionnels qui partagent des pratiques et des objectifs communs et qui se rencontrent sur une base régulière (en personne, par téléconférence ou par le biais d'une plateforme internet) pour échanger sur leurs préoccupations, leurs réalités communes et pour, dans certains cas, réaliser des projets communs. Ces communautés sont généralement accompagnées par un animateur ou une animatrice.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan technique

L'entreprise qui souhaite se déployer sur d'autres territoires sur le mode de l'essaimage souple doit d'abord bien identifier les éléments clés de son modèle. Ces éléments ou principes sont ceux qui doivent absolument être adoptés par une autre organisation qui veut obtenir des résultats semblables aux siens en matière de retombées sociales ou autre. Les principes sont alors documentés, de même que les meilleurs moyens de les mettre en application.

Ces principes peuvent ensuite être consignés dans une charte, un contrat de membre ou faire l'objet d'une certification (voir l'encadré Certification à la p. 57).

Dans tous les cas, l'entreprise d'économie sociale qui choisit l'essaimage souple aura intérêt à signer un contrat de partenariat avec les organisations qu'elle soutient. Ce contrat permettra de préciser les engagements des deux parties à propos :

1. **Du soutien offert par l'entreprise qui essaime ou par l'organisme créé pour agir à titre de tête de réseau ;**

2. **Des principes ou des éléments qui devront être respectés par l'organisme qui souhaite adhérer à ce réseau ou ce modèle ;**

3. **Des frais qu'il s'engage à payer.**

Les conséquences du non-respect des engagements de chacune des parties prenantes pourraient aussi y être décrites, de même que les démarches à suivre en cas de litige.

Un modèle d'affaires peut également être élaboré afin d'assurer un certain équilibre entre :

1. **Les revenus que l'organisation initiatrice souhaite retirer (pour compenser les ressources investies dans le soutien offert, pour financer les investissements futurs dans le développement de son modèle, etc.) ;**
2. **La valeur que représentent le soutien offert, les connaissances et le savoir-faire partagés aux yeux des entreprises essaimées.**

**Des frais** d'adhésion ou des cotisations annuelles pourraient entre autres être demandés aux organisations membres pour financer les fonctions du réseau et le soutien dont elles bénéficient. Des frais «à la carte» pourraient aussi être exigibles en fonction des services souhaités par les membres.

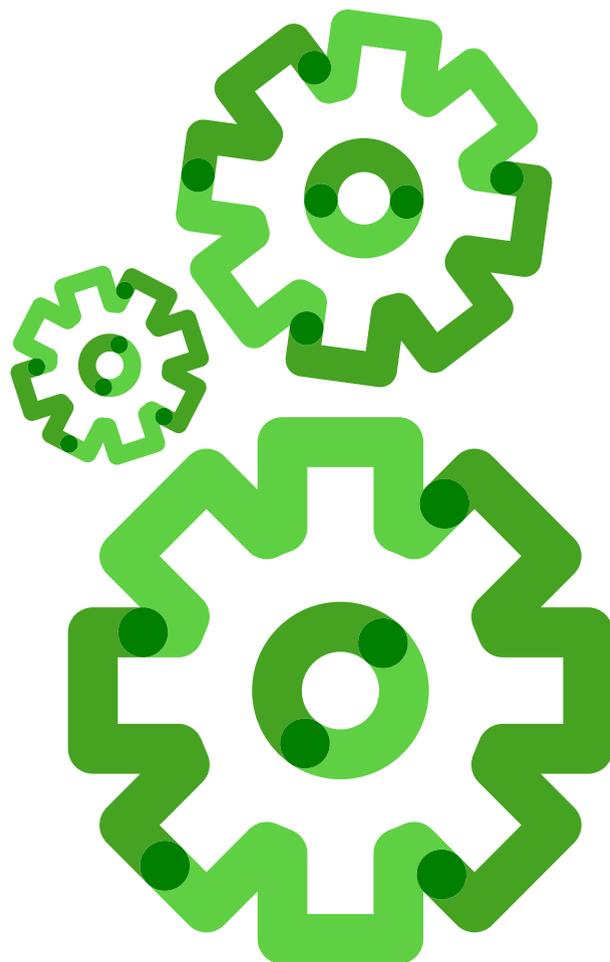
## Certification

Une entreprise d'économie sociale peut essayer son modèle en développant une certification et en certifiant d'autres entreprises. Pour ce faire, elle doit enregistrer une marque de certification auprès de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada<sup>12</sup>.

**La marque de certification** permet de distinguer les produits et services qui répondent à une norme ou à un niveau de qualité bien défini. Elle s'apparente à une marque de commerce, mais comporte un plus grand niveau de complexité.

**La démarche de certification** permet de définir les éléments qui distinguent la marque, valide qu'ils sont adéquats et suffisants pour justifier une certification, et atteste que l'organisation « certifiante » a la légitimité et les compétences pour le faire.

**L'obtention d'une marque de certification permet de protéger** cette marque pour éviter son appropriation sans autorisation. La marque constitue un élément distinctif pour les organisations certifiées et peut être utilisée dans les activités promotionnelles. Il faut environ deux ans pour obtenir une marque de certification.



<sup>12</sup> Pour en savoir plus, consulter : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/accueil>.



Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

## L'essaimage souple

Pour augmenter **ses retombées**, la Boulangerie Soleil décide d'aider d'autres boulangeries, qui visent l'intégration en emploi, à se mettre en place dans d'autres communautés. De cette façon, elle peut favoriser l'adoption de son approche par d'autres organisations sans avoir à ouvrir elle-même de nouveaux plateaux de travail. Chaque boulangerie sera indépendante, aura sa propre identité, sa couleur locale, mais s'engagera volontairement, par contrat,

à respecter les principes clés de l'approche de la Boulangerie Soleil. Ces boulangeries pourront également adhérer au Réseau de la boulangerie solidaire<sup>13</sup> (mis éventuellement en place par la Boulangerie Soleil) pour partager les bonnes pratiques et certains services.

<sup>13</sup> Ce réseau existe bel et bien en France!  
<http://www.bou-sol.eu/qui-sommes-nous/nos-activites/>.

## Deux exemples réels d'essaimage souple

**L'Association communautaire d'emprunt de Montréal (ACEM)**, mise sur pied en 1990, est une pionnière du microcrédit au Canada. Elle a pour mission de combattre la pauvreté et l'exclusion. Le modèle du microcrédit de l'ACEM a rapidement connu le succès et a suscité de l'intérêt dans d'autres communautés qui vivent des situations similaires. Comme les capitaux prêtés sont issus de la communauté locale, l'ACEM a pris le parti d'aider des structures similaires à se mettre sur pied dans leurs propres communautés plutôt que d'étendre géographiquement ses propres activités. Depuis plusieurs années, les personnes à la direction de l'organisation offrent gratuitement leur temps et leur expertise (connaissances, outils) pour accompagner la mise en place de ressources similaires dans d'autres régions du Québec, ainsi qu'au Nouveau-Brunswick et à Victoria en Colombie-Britannique. En 2000, l'ACEM a participé activement à la mise en place du Réseau québécois du crédit communautaire (maintenant appelé MicroEntreprendre).

Ce regroupement permet aux organisations membres d'avoir un meilleur positionnement pour négocier collectivement leur financement auprès du gouvernement. Il est aussi devenu un outil privilégié pour communiquer davantage au sujet du modèle du crédit communautaire et pour soutenir la mise en place de nouvelles organisations locales de microcrédit. Le regroupement compte aujourd'hui quinze organisations membres au Québec, provenant de douze régions administratives différentes. Pour l'ACEM, le fait que chaque entité soit autonome et possède sa propre identité (chaque entité locale porte un nom différent) encourage l'ancrage local des organismes de microcrédit. Toutefois, l'association fait face

à des défis en matière de communication et de reconnaissance, puisque la population ne connaît pas suffisamment ce réseau de financement communautaire.

L'exemple suivant reprend certaines caractéristiques de l'essaimage souple, mais également de la stratégie de coopération sous la forme d'une coentreprise.

**Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec**<sup>14</sup> est en quelque sorte le gardien des critères qui définissent la spécificité des entreprises d'insertion membres (sept critères de définition<sup>15</sup>). Ce rôle l'amène à défendre les intérêts de ses membres auprès du gouvernement et des autres bailleurs de fonds, mais également l'intérêt des populations exclues du marché du travail. Ses 50 entreprises membres, qui œuvrent dans différents secteurs économiques, profitent de surcroît de l'expertise des autres membres grâce à l'animation de réseaux, aux formations offertes par le Collectif et aux projets pilotes qui permettent de tester certaines pratiques qui peuvent être pertinentes pour plusieurs entreprises membres : parcours de préinsertion, consortium, etc. Sans avoir le mandat d'inciter l'émergence de nouvelles entreprises à travers le Québec, le Collectif est le premier interpellé lorsqu'une communauté ou une organisation souhaite développer une entreprise d'insertion. Le Collectif valide alors les intentions et les visions des promoteurs du projet et les informe de ce qu'implique concrètement le respect des sept critères de définition. Si le projet est conforme au modèle reconnu, le Collectif accompagne alors le projet pour s'assurer du respect des critères, de la qualité des services et de l'obtention d'un financement. Il facilite ensuite le jumelage avec une autre entreprise pour favoriser le transfert d'expertise.

<sup>14</sup> Les entreprises d'insertion sont des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale. Dotées d'une mission d'insertion sociale, leur originalité réside dans la cohabitation d'une fonction d'insertion/formation et d'une activité économique véritable, à but non lucratif. Définition tirée du site internet : <http://www.collectif.qc.ca/definition>.

<sup>15</sup> Pour connaître les sept critères consultez le site internet du Collectif : <http://www.collectif.qc.ca/criteres>.

## 2.B

# L'essaimage

## B. La licence

**Une licence est une permission accordée, par une entité à une autre entité, pour produire, utiliser ou vendre un produit, un design ou un service donné.**

La licence permet ainsi de transférer de façon encadrée un modèle d'affaires ou certains éléments de ce modèle, comme une marque de commerce, un produit, un savoir-faire particulier, des dessins techniques, etc.

On dit de ce transfert qu'il est encadré parce qu'il implique des conditions, des règles dans la manière d'utiliser ce qui fait l'objet de la licence, de même que la signature d'un contrat qui précise les droits et les obligations de chacune des parties prenantes. **Une licence est octroyée pour une durée déterminée.** Elle peut être accordée (mais pas obligatoirement) en échange de redevances ou de frais initiaux qui seront calculés en fonction des ventes réalisées grâce à cette licence et versés par l'organisation preneuse à celle qui concède la licence.

**La licence peut permettre à une entreprise d'économie sociale d'accéder à des communautés qu'elle ne rejoint pas ou à des marchés**

**qu'elle n'a pas les moyens ou le souhait de développer elle-même, tout en générant une nouvelle source de revenus.** Ces revenus pourraient rentabiliser les coûts de recherche et développement que l'organisation a dû assumer au départ. Cette stratégie lui permet de transmettre son modèle, en tout ou en partie, en spécifiant et en documentant le niveau de qualité requis. Si cela est stipulé au contrat, elle peut même profiter des améliorations réalisées par ses licenciés sur le produit ou le service en question. D'autre part, l'entreprise qui achète la licence peut garder son identité et son autonomie de gestion pleine et entière. Elle profite de la notoriété d'une marque, de la recherche et du développement réalisés par une autre structure, tout en bonifiant son offre ou son propre modèle d'affaires.

La licence peut facilement s'appliquer aux biens manufacturés, aux produits et services qui ont requis des processus de recherche et développement, aux approches ou aux processus novateurs, aux produits créatifs ou littéraires ainsi qu'aux autres éléments impliquant une propriété intellectuelle. Toutefois, elle ne s'applique pas à l'entièreté du modèle d'une organisation et n'implique pas la transmission d'un savoir-faire plus large. Aussi, l'organisation qui accorde la licence peut seulement exercer le contrôle et le suivi **sur ce qui fait l'objet de la licence** et non sur d'autres aspects de l'organisation qui a obtenu cette licence. Le contrôle et le suivi sont donc limités.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan  
humain

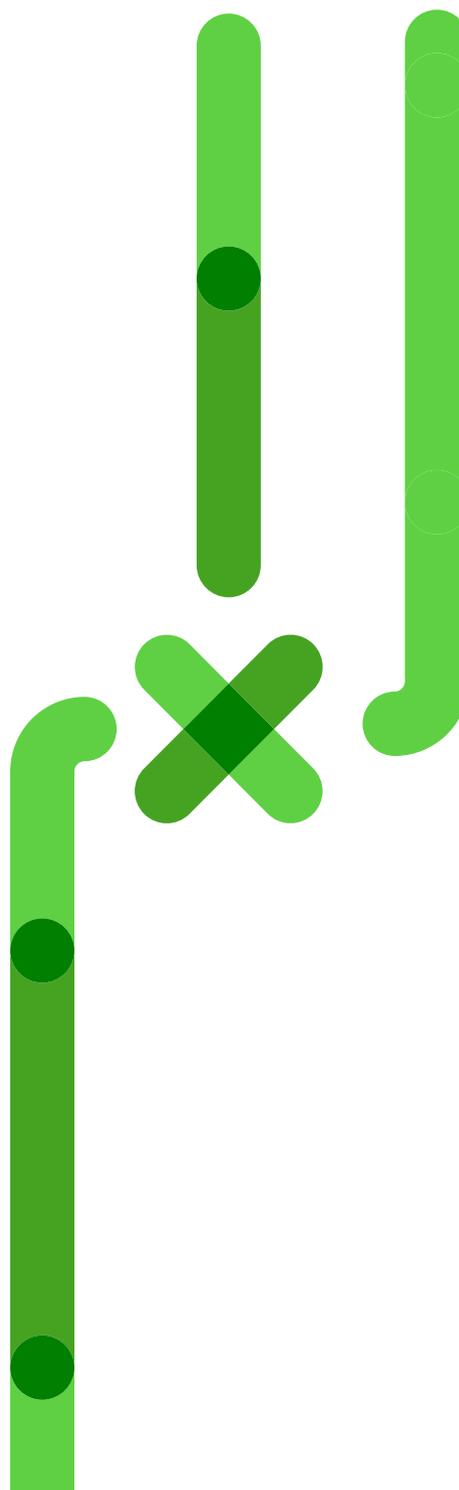
Bien que la licence soit encadrée par la signature d'un contrat, une organisation aura tout intérêt à choisir des licenciés (ceux qui obtiendront la licence) avec lesquels elle peut établir une relation de confiance et de coopération. Il s'agit en effet de favoriser le partage de bonnes pratiques et de faciliter la communication sur les résultats de chacun, dans une optique d'amélioration continue ou de mesure de retombées globales, sociales ou autres.

Comme dans le cadre d'autres stratégies d'essai-mage, le développement d'une licence peut exiger du temps et des ressources additionnelles. En fonction du volume de demandes, une nouvelle personne pourrait être embauchée pour établir les ententes de licence et en assurer le suivi. Dans tous les cas, l'organisation devra évaluer si les compétences requises pour développer et coordonner ce type de stratégie sont présentes au sein de l'équipe. Si ce n'est pas le cas, elle devra remédier à ce déficit.



### À retenir

Le choix des licenciés devrait se faire dans le cadre d'une relation de confiance, de coopération et dans un esprit d'amélioration continue.



## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan technique

Dans un premier temps, l'entreprise qui désire émettre une licence doit en préciser l'objet et définir les règles qui devront entourer son utilisation. S'il n'est pas nécessaire d'enregistrer des droits d'auteur ou des brevets pour les éléments qui font l'objet de la licence, l'enregistrement de la marque associée à cet objet est fortement recommandé.

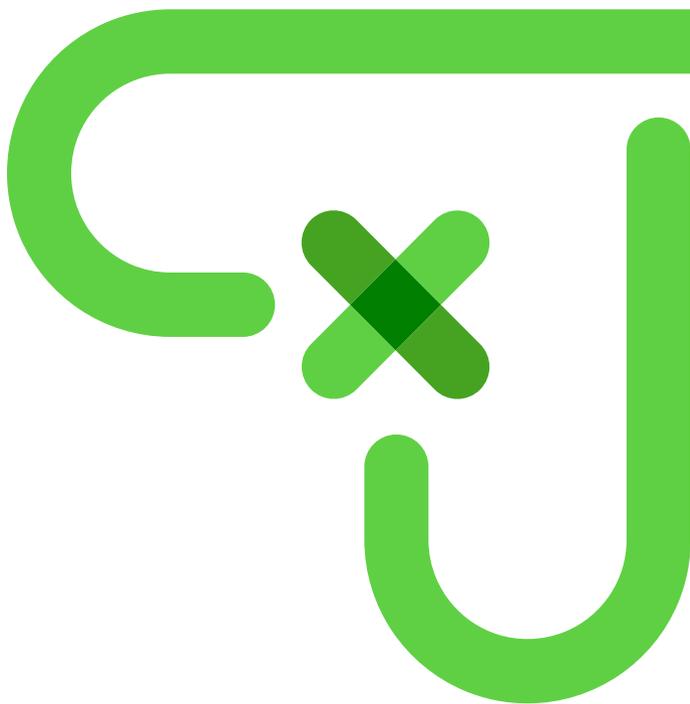
Le contrat de licence est similaire à celui d'une certification.

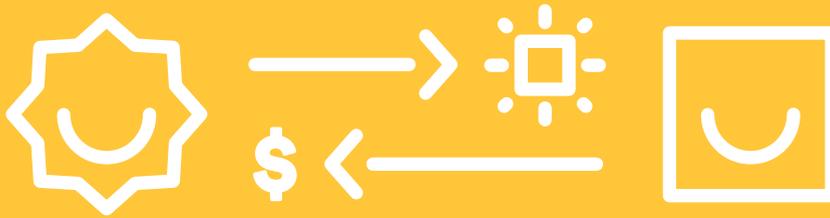
1. Il spécifie comment la marque ou le nom doit être utilisé, comment un contenu (produit, service, processus, approche, etc.) doit être produit, utilisé, ou même vendu.
2. Le contrat de licence s'applique pour une durée fixe, mais est facilement résiliable (par exemple en cas de non-respect des normes et des règles d'utilisation spécifiées au contrat).
3. Il inclut habituellement des clauses visant la non-concurrence et la confidentialité des contenus qui font l'objet de la licence.

4. Il peut référer à un territoire précis sur lequel l'organisation qui obtient la licence est autorisée à vendre, produire ou utiliser ce qui fait l'objet de la licence.
5. Il peut aussi définir un minimum de ventes (ou d'utilisateurs) que l'organisation qui acquiert la licence devra s'engager à atteindre.

Bien que ce ne soit pas une nécessité, l'entreprise qui accorde la licence pourrait décider d'ajouter au contrat le support qu'elle s'engagerait à fournir à celui qui achète la licence : formation, coaching, assistance technique, etc.

Si la licence peut être vendue pour un montant X, elle peut aussi faire l'objet d'un échange contre une autre licence, par exemple pour permettre à deux organisations de s'échanger la permission d'utiliser leurs approches ou leurs produits respectifs.





Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

## La licence

La Boulangerie Soleil est fière de son nouveau « produit », un atelier éducatif sur la fabrication du pain développé dans le cadre de son nouveau volet d'activités. Ayant élaboré un plan, du matériel de formation, une image de marque et des outils promotionnels autour de cet atelier, la Boulangerie Soleil décide d'en faire profiter d'autres organisations en vendant des licences de son concept. En effet, la boulangerie n'a pas assez de disponibilités dans ses propres installations pour répondre à une demande élargie, mais est convaincue de l'intérêt que suscitera une telle activité dans d'autres communautés. Les organisa-

tions participantes devront respecter le déroulement de l'atelier, utiliser la marque enregistrée et le matériel développé par la Boulangerie Soleil, tout en profitant de l'expertise de cette dernière et de la popularité de cette activité. En retour, elles verseront à la Boulangerie Soleil un montant initial et un pourcentage sur les ventes d'inscriptions qui permettront à la boulangerie d'obtenir un revenu pour amortir son investissement de départ ou pour réinvestir dans de nouveaux développements.

## Un exemple réel de licence

L'organisme à but non lucratif **Troc-tes-Trucs** a choisi de valoriser et de soutenir le troc comme mode de consommation responsable pour contribuer à freiner la consommation de produits neufs et favoriser le réemploi de biens encore utiles. Pour ce faire, il accompagne le déploiement d'activités communautaires de troc selon le modèle qu'il a développé. Depuis 2006, il a ainsi permis la tenue de plus de 150 activités ponctuelles de troc au Québec, et même à l'étranger.

Pour y parvenir, Troc-tes-Trucs a signé des ententes de licence avec des organisations locales (écoles, organismes, villes) pour que ces dernières puissent organiser et mettre en place de manière autonome leurs propres activités de troc selon le modèle éprouvé de Troc-tes-Trucs. Les organisations qui se procurent la licence s'engagent à respecter les principes de base de Troc-tes-Trucs (gratuité, tenue d'un atelier, atmosphère conviviale, etc.) et de tenir l'organisme Troc-tes-Trucs au courant de la date et du lieu de leurs activités. Elles doivent aussi s'engager à payer les frais de licence qui permettent de couvrir les coûts du matériel, des ressources humaines nécessaires à la formation et à l'accompagnement et de la propriété intellectuelle. À travers les années, la durée de la licence a varié. Alors qu'elle était signée pour une durée de deux ans (renouvelable annuellement moyennant certains frais), elle est maintenant à durée indéterminée sans renouvellement.



## 2.B

## L'essaimage

## C.

## La franchise sociale (ou essaimage franchisé)

**La franchise sociale permet de reproduire un modèle qui a fait ses preuves sur d'autres territoires grâce à des structures locales autonomes<sup>16</sup>.**

À la différence de l'essaimage souple et de l'octroi de licences, les organisations chez qui le modèle est reproduit (**les franchisés**) s'engagent par contrat à respecter certains **standards** en échange de **formations et d'un accompagnement** dans la durée.

Les organisations qui font partie du réseau de franchises partagent :

1. **Une marque commune : toutes les organisations opèrent sous la même bannière ;**
2. **Un savoir-faire considérable : l'agencement unique de plusieurs éléments (ex. : une approche, un service, un produit, un aménagement, des outils, etc.) ;**
3. **Des services communs : la mutualisation de certaines fonctions, des groupes d'achats ainsi qu'un soutien continu (coaching, assistance technique, formation continue, etc.).**

Cette stratégie implique une relation formelle et continue entre les franchisés et la structure initiatrice. Elle peut impliquer le versement par les franchisés de redevances ou d'un droit d'entrée.

Les franchises sociales représentent une bonne façon de favoriser l'entrepreneuriat local et l'appropriation d'un modèle par une communauté, tout en profitant de la force d'un groupe en matière de notoriété, de financement, de représentation et d'économies d'échelle. Elles permettent à l'organisation initiatrice (**franchiseur**) d'augmenter ses retombées tout en exerçant un contrôle sur la qualité des produits et services rendus par les franchisés pour assurer la notoriété et la pérennité du modèle.

Pour le franchisé, qui peut être une organisation existante ou une nouvelle structure, la formule comporte aussi plusieurs avantages :

1. **La possibilité de mettre en place un nouveau service, une nouvelle activité « clé en main », sans avoir à partir de zéro (voir La stratégie de diversification) ;**
2. **Du soutien au démarrage, un manuel d'opérations et des formations offertes par le franchiseur ;**
3. **Un coaching régulier, qui lui évite de commettre certaines erreurs et l'aide à se développer ;**
4. **Des échanges avec d'autres organisations qui mènent des activités identiques pour partager les bons et les moins bons coups ;**
5. **L'appartenance à une marque reconnue ;**
6. **La mutualisation de certaines dépenses : systèmes de gestion, promotion, recherche et développement, etc.**

<sup>16</sup> Pour en savoir davantage sur le processus de mise en place de franchises sociales, les outils du TIESS sur ce sujet peuvent être consultés en suivant ce lien : <http://www.tiess.ca/developpement-dun-modele-de-franchise-en-economie-sociale/>.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan  
humain

**La relation de franchiseur - franchisé est un peu comme un mariage entre deux organisations : il s'agit d'une relation privilégiée, prévue sur le long terme.** La chimie entre les organisations et entre les personnes concernées est donc primordiale. Advenant des changements de personnes à la tête des organisations concernées, il peut être intéressant de prévoir comment favoriser le maintien d'une telle complicité. Outre la chimie entre les personnes et les organisations, d'autres critères doivent être établis pour orienter la sélection des franchisés : compétences en gestion, réputation dans la communauté, compatibilité des valeurs et de la vision, etc. Le choix des franchisés est un élément crucial dans le succès d'une démarche de franchisage.

La franchise sociale est différente de la franchise commerciale (que l'on retrouve dans le secteur privé) en raison des valeurs et des principes généralement mis de l'avant par les entreprises d'économie sociale. Ainsi, la relation franchiseur-franchisé devrait être vécue davantage comme une relation de coopération plutôt qu'une relation de subordination. Par exemple, la notion de contrôle de la qualité devrait être associée à un coaching entre pairs qui vise l'amélioration continue des pratiques. Une plus grande souplesse

pourrait aussi être considérée pour permettre certaines adaptations du modèle de base face aux spécificités d'un milieu donné.

Ceci dit, certaines communautés pourraient être moins enclines à implanter localement un modèle venu d'ailleurs, retirant davantage de fierté d'un projet « 100 % local ». Aussi, le cadre qu'implique le fait d'appartenir à un réseau de franchisés pourrait ne pas convenir à certaines organisations. Par exemple, le fait de devoir appliquer à la lettre certains éléments d'un modèle pourrait rebuter des dirigeants très axés sur le développement et l'innovation. **L'entreprise qui souhaite essayer son modèle de façon franchisée devra tenir compte de cette dimension culturelle dans le démarchage qu'elle effectuera pour susciter l'intérêt d'éventuels franchisés.**

Enfin, l'entreprise qui souhaite franchiser son modèle aura à rassembler de nouvelles compétences, car transférer son expertise et savoir animer et mobiliser un réseau d'entreprises demandent des compétences spécifiques parfois bien différentes de celles requises par les activités régulières de l'organisation.



## À retenir

La relation de franchiseur - franchisé est un lien privilégié prévu à long terme. Elle est vécue comme une relation de coopération entre les pairs et elle vise l'amélioration continue des pratiques.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan technique

La mise en place d'un concept de franchises sociales implique les éléments suivants :

1. **Une étude de marché ou une étude de besoins : les activités, les produits ou les services pourraient-ils être pertinents dans d'autres communautés ou dans d'autres régions ? Si oui lesquelles ? Pourquoi ? Quel genre de personne, d'organisation ou de communauté souhaiterait reproduire ce modèle ? ;**
2. **L'enregistrement d'une marque : comme la marque est l'un des atouts proposés aux franchisés, mieux vaut la protéger ;**
3. **La sélection de milieux preneurs et de franchisés : valider que les produits ou services seront pertinents et bien accueillis dans une communauté, choisir les bonnes personnes ou les bonnes structures pour reproduire le modèle ;**
4. **La signature d'un contrat de franchise, pour préciser les rôles et les responsabilités du franchiseur et du franchisé et pour encadrer les litiges potentiels ;**
5. **Un manuel d'instructions ou un autre document qui permet de transmettre au franchisé l'expertise et le savoir-faire : un outil qui sert à recréer la bonne « recette » en sachant quels « ingrédients » sont incontournables et lesquels peuvent être adaptés ;**

6. **Une offre de soutien, de formation et de coaching pour aider le franchisé à démarrer le projet et pour l'outiller dans la gestion quotidienne de ses activités ;**
7. **Des mécanismes d'évaluation, de contrôle ou de rétroaction pour s'assurer du respect des éléments importants de la « recette » (principes, standards, éléments clés) par le franchisé et pour documenter les résultats atteints collectivement.**

### Deux modèles d'affaires sont impliqués dans un processus de création de franchises sociales :

celui de l'activité qui sera franchisée (le modèle d'affaires de la future franchise, basé sur le vécu de la structure mère) et celui du franchiseur. Comme c'est le cas dans d'autres types d'essaimages, l'entreprise qui souhaite franchiser son modèle se trouve à diversifier ses activités. Ce nouveau volet d'activités, qui consistent à recruter des franchisés, à leur offrir de la formation, du coaching, du support et à animer un réseau de franchisés, doit faire l'objet d'un modèle d'affaires distinct: les coûts et les revenus liés à ce nouveau volet doivent être documentés, les partenariats requis définis, etc. Un montant chargé initialement au franchisé à titre de droit d'entrée peut permettre à la structure mère d'amortir les coûts générés par la mise en place de sa stratégie d'essaimage, et même les coûts investis en recherche et développement.

Aussi, il importe de se questionner sur **les atouts** qui motiveront les franchisés à demeurer au sein du réseau. Comme pour l'essaimage souple, ces atouts peuvent être autant financiers (économies d'échelle, expertises à moindre coût, etc.) que basés sur l'acquisition de nouvelles connaissances et l'appartenance à un groupe. Dans le cadre de l'étude de marché en amont du projet de franchisage, il peut être pertinent de consulter de potentiels franchisés sur la valeur que représente pour eux tel ou tel atout et de réévaluer périodiquement l'offre du franchiseur.



Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

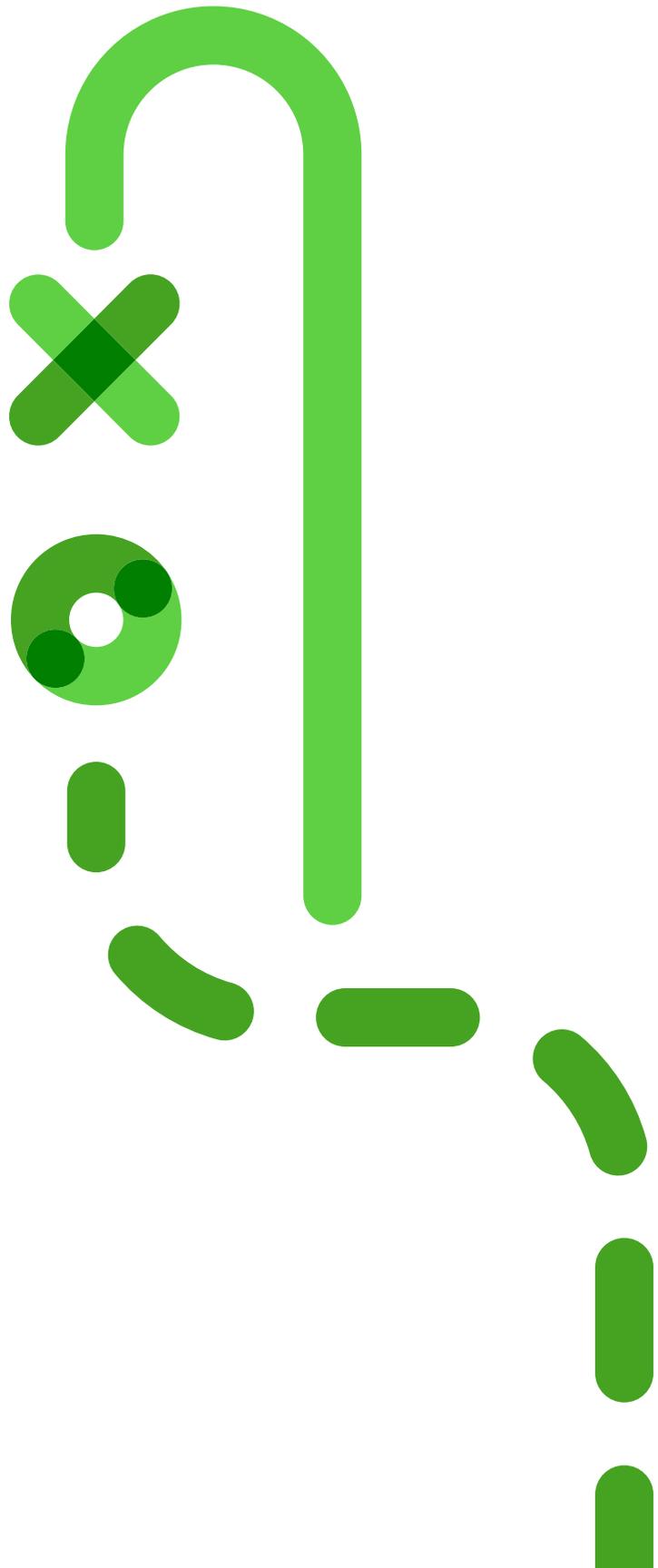
## La franchise sociale

La Boulangerie Soleil a décidé de créer de l'emploi dans d'autres communautés en mettant à profit son modèle par le biais d'organisations indépendantes. Toutefois, la boulangerie souhaite aussi que ces organisations portent son nom. Pourquoi ? Pour que les personnes exclues du marché du travail et les consommateurs reconnaissent la même enseigne d'une boulangerie à l'autre et y voient un gage de qualité. La Boulangerie Soleil a donc un certain souci d'uniformité en ce qui a trait à l'identité, aux produits et à l'approche proposée pour l'insertion socioprofessionnelle. Pour ce faire, elle soutiendra la mise en place

de nouvelles structures ou recrutera des organismes ou des coopératives qui ont une mission similaire dans des communautés ciblées, préoccupées par des enjeux d'emploi. Elle transmettra également son savoir-faire, accompagnera ces structures dans la mise en place d'une équipe, leur offrira de la formation sur les recettes et sur l'approche pour l'intégration des employés, etc. Un contrat qui vise le respect de standards et de procédures, qui balise l'utilisation de la marque et formalise le support offert par la Boulangerie Soleil originale, sera signé au préalable avec les nouvelles Boulangeries Soleil.

## Un exemple réel de franchise sociale

Le **Réseau Accorderie** est né à la suite de l'intérêt suscité par la première Accorderie, celle de Québec, qui proposait un système local d'échange de services pour lutter contre l'exclusion et la pauvreté. Plutôt que de diversifier ses activités en devenant lui-même franchiseur, l'organisme de Québec a participé à la mise sur pied d'un organisme central, le Réseau Accorderie, qui a pour mission d'agir pour la transformation sociale au Québec en accompagnant le développement des Accorderies. Le Réseau défend leur mission de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, s'assure du respect des valeurs, des principes et du mode d'opération. Il assure également la coconstruction du système et l'intercoopération entre les membres. Le Réseau accompagne les communautés qui souhaitent se doter d'une Accorderie afin de réunir les conditions de succès. Une fois la démonstration de son ancrage dans la communauté et de sa viabilité établie, le nouvel organisme bénéficie d'outils (manuel d'opérations, accès à la plateforme informatique, formation, etc.) et du support du Réseau en contrepartie du paiement de frais d'adhésion et d'une cotisation annuelle. On compte maintenant 14 Accorderies au Québec.



## 2.B

## L'essaimage

D.  
La coentreprise  
ou association  
(joint venture)

L'essaimage d'un modèle éprouvé peut aussi se faire par la création d'une coentreprise, tel qu'abordé de façon plus générale dans la stratégie de coopération.

**Cette stratégie consiste à créer des succursales sur d'autres territoires, mais en partenariat avec des structures locales dans les milieux ciblés. L'un des partenaires peut apporter un savoir-faire technique et un modèle éprouvé, alors que l'autre met à profit sa connaissance du milieu, des acteurs en présence et de la clientèle. Dans certains cas, il peut également fournir des installations physiques ou une notoriété locale qui donnent plus de légitimité au concept développé.**

Une tierce structure est donc créée, contrôlée conjointement par les deux organisations parte-

naires, dans le but de reproduire ou de s'inspirer d'un modèle existant pour répondre aux besoins et aux aspirations d'une communauté ciblée. Cette stratégie permet ainsi à celui qui détient une expertise spécifique et à l'organisation d'accueil de trouver ensemble le bon compromis entre « respect de la recette » et adaptation à un contexte particulier. Aussi, le fait d'incorporer une nouvelle structure pour réaliser le projet limite les risques sur les activités existantes des organisations partenaires.

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan  
humain

**La coentreprise doit être assortie de règles bien établies.** Dans le cas contraire, des divergences de points de vue et des conflits liés à la prise de décision entre les partenaires initiateurs peuvent mettre l'organisation en péril. Le fait d'intégrer dans la gouvernance des parties prenantes plus « neutres » permet de diluer les tensions qui pourraient exister entre ceux qui apportent un savoir-faire (et souhaitent potentiellement y rester fidèles) et ceux qui apportent une connaissance du contexte et du milieu d'implantation (et qui pourraient être plus enclins à faire évoluer le modèle).



## À retenir

Le fait d'intégrer dans la gouvernance des parties prenantes plus « neutres » dans la stratégie de coentreprise peut permettre de diluer les tensions.

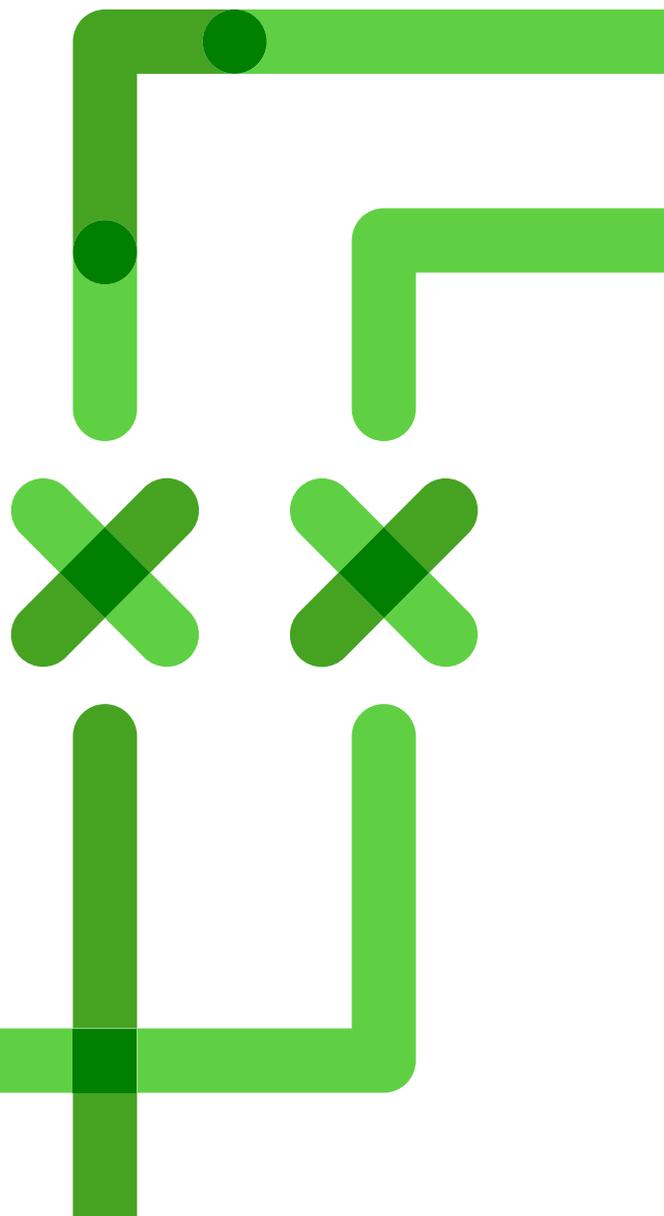
## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan technique

Comme dans d'autres contextes qui mènent à la création d'une entité par plusieurs organisations, il est pertinent de signer un **contrat de partenariat** qui précise les rôles et les responsabilités de chacune des organisations impliquées dans la mise sur pied de la coentreprise (au démarrage) et leurs apports respectifs en ressources financières et humaines, s'il y a lieu.

Les règlements généraux de la coentreprise devraient pour leur part définir le rôle de chacune des organisations dans la gouvernance et les opérations de l'organisation.





Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

## La coentreprise

Une communauté située non loin de la Boulangerie Soleil connaît des problèmes particuliers en matière d'intégration en emploi de personnes exclues du marché du travail. La Boulangerie Soleil et un organisme local d'aide à la recherche d'emploi décident de s'associer pour implanter une boulangerie d'insertion socioprofessionnelle, inspirée du modèle original de la Boulangerie Soleil, mais adaptée aux réalités particulières de la communauté en question. Les deux entités décident d'incorporer la boulangerie en tant que coopérative de solidarité et de siéger ensemble au conseil d'administration,

aux côtés d'autres personnes (travailleurs de la boulangerie, partenaires locaux). Pour la Boulangerie Soleil, ce projet lui permet d'expérimenter l'adaptation de son modèle à un autre contexte. Elle participe activement à cette mise en œuvre, tout en pouvant compter sur la connaissance des réalités locales détenue par son partenaire et sur ses capacités de mobilisation de la communauté. Pour l'organisme d'aide à la recherche d'emploi, cette association permet de bâtir le projet sur des bases solides, soit l'expérience de la Boulangerie Soleil et l'expertise de ses représentants.

## 2.B

### L'essaimage

#### E. L'essaimage centralisé : créer des succursales, des satellites ou des points de service

**On parle d'essaimage centralisé lorsqu'une organisation développe et gère elle-même de nouvelles succursales ou des points de service dans d'autres milieux.**

L'entreprise prend ainsi seule l'ensemble des décisions qui concernent la localisation et l'offre de service de ses nouvelles succursales. Elle recrutera également du personnel pour gérer et opérer les nouvelles unités en son nom.

**Cette stratégie permet à l'entreprise mère de contrôler complètement le déploiement de son modèle dans d'autres communautés, de s'assurer de la cohérence et d'une certaine uniformité dans ce développement, de profiter d'économies d'échelle et de renforcer sa marque, tout en multipliant ses retombées sur la société ou le nombre de personnes rejointes.**

Si l'investissement financier y est plus important que dans d'autres types d'essaimages, où l'investissement peut être partagé entre plusieurs organisations, l'essaimage centralisé permet à l'entreprise d'économie sociale de bénéficier

d'un effet de levier à partir de ses actifs existants pour financer son expansion territoriale.

Cette stratégie permet aussi d'amortir certains investissements sur plusieurs points de service et de pouvoir répartir les ressources de l'organisation entre ses différents sites, en fonction des besoins spécifiques qu'on y retrouve. Cela peut être particulièrement utile lors du démarrage d'un nouveau point de service (période susceptible de nécessiter plus de ressources) ou si l'une des entités se trouve momentanément en difficulté.

### Ce que sa mise en place implique



Sur le plan  
humain

L'enjeu de l'accueil par certaines communautés d'un modèle « extérieur » risque d'être d'autant plus présent dans le contexte d'une stratégie d'essaimage centralisé, car elle ne sollicite pas la fibre entrepreneuriale locale. L'entreprise d'économie sociale qui souhaite développer une succursale dans un nouveau milieu doit donc s'allier avec des partenaires locaux, tant pour la réceptivité de la communauté locale que pour la réussite du projet. Ces partenaires pourraient, entre autres, aider l'entreprise à maximiser les retombées locales du projet et la pister sur les adaptations à réaliser pour rendre son modèle encore plus pertinent pour la communauté.

L'autre enjeu humain lié à l'essaimage centralisé pourrait se résumer ainsi : « comment développer

chez les employés des différentes succursales une appartenance à la communauté locale ET à l'entreprise mère?». Pour ce faire, l'entreprise aura intérêt à planifier l'animation à l'interne de manière à favoriser les échanges, les rencontres entre les travailleurs des points de service différents et la construction d'une vision et d'une identité commune. En parallèle, l'organisation devrait favoriser l'implication locale de ses employés dans les communautés où elle est présente. La gouvernance de l'organisation peut aussi être repensée de manière à assurer une bonne représentativité des différents milieux dans lesquels elle est impliquée ou de ses différents points de service.

Enfin, l'entreprise qui augmente ses effectifs, soit son nombre d'employés, peut être amenée à revoir ses politiques et ses façons de faire en matière de gestion des ressources humaines. De nouvelles fonctions administratives sont peut-être requises? Une nouvelle organisation du travail et de nouveaux modes de communication et de partage de l'information sont peut-être à prévoir?

## Ce que sa mise en place implique



Sur le plan technique

Bien qu'il s'agisse d'une même organisation, **les nouvelles entités satellites (succursales, points de service, projets, etc.) devront au préalable avoir démontré leur pertinence et leur faisabilité dans les milieux ciblés.**

L'organisation doit réaliser une étude de marché ou de besoins et élaborer un plan d'affaires propre à chaque nouveau projet.

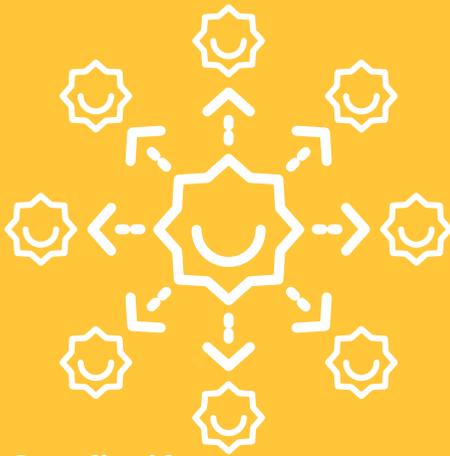
Pour être en mesure de suivre les résultats de chacun des satellites ou points de service, **une comptabilité par unité** doit être mise en place ainsi qu'une évaluation distincte des retombées sociales.

**L'entreprise doit également inscrire tout nouvel établissement auprès du Registraire des entreprises du Québec.**



### À retenir

Développer une appartenance à la communauté locale et à l'entreprise mère est un enjeu capital.



Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

## L'essaimage centralisé

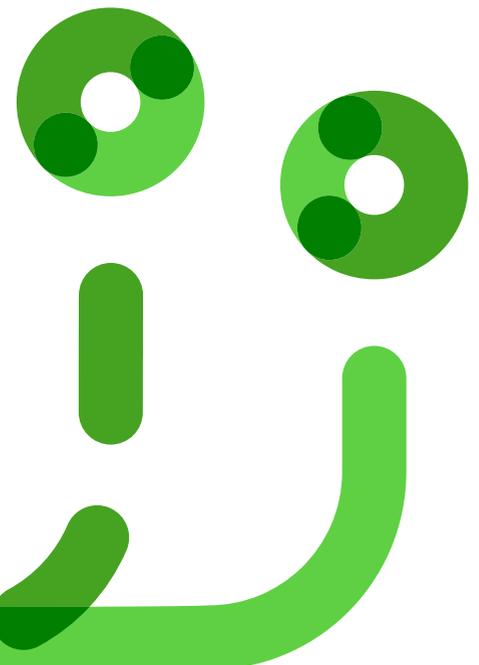
Forte de son succès dans sa communauté d'origine, la Boulangerie Soleil se sent prête à reproduire son modèle dans d'autres communautés. En préparant son projet, la coopérative a mis des fonds de côté et formé à l'interne deux travailleurs pour coordonner l'implantation puis l'opération de deux nouvelles Boulangeries Soleil, dans deux communautés où l'enjeu de l'intégration en emploi est particulièrement présent. Sur place, la Boulangerie Soleil a développé des partenariats avec des organismes locaux pour appuyer le recrutement de travailleurs en insertion et de boulangers-formateurs. La Boulangerie Soleil a étudié les meilleurs sites et a choisi le lieu de son implantation dans chacune des communautés. Elle compte proposer aux intervenants de chaque milieu son

implication pour organiser une fête communautaire, ce qui lui donnera l'occasion de se faire connaître et de rencontrer de nouveaux acteurs locaux. La Boulangerie Soleil est toutefois préoccupée par la dynamique interne de ses équipes de travail. Comment garder cette belle complicité et cet engagement démontré par les travailleurs dans le contexte d'un éloignement géographique ? En discutant, les membres de la coopérative décident d'organiser des « stages rotatifs » : chaque année, des travailleurs d'une boulangerie iront passer une semaine dans une autre boulangerie. Un rassemblement annuel de quelques jours, qui réunira toutes les équipes, sera également tenu grâce à l'implication de bénévoles, qui prendront pendant ce temps la relève dans chacune des boulangeries.

## Deux exemples réels d'essaimage centralisé

**Ateliers créatifs Montréal** a développé une expertise reconnue permettant de rendre disponible à long terme des espaces de création et de production abordables pour les artistes et artisans. Suite à la réalisation d'un premier projet dans le quartier Centre-Sud (Le Chat des artistes), l'organisme a décidé de poursuivre son développement. Ateliers créatifs Montréal agit à titre de propriétaire, de locataire à long terme (30 à 50 ans) ou de gestionnaire pour des immeubles industriels situés dans plusieurs arrondissements, où il prend aussi en charge les travaux de rénovation requis. L'objectif est toujours la location d'espaces abordables, adéquats et pérennes à des artistes et artisans. Œuvrant dans le secteur de l'immobilier, Ateliers créatifs Montréal peut utiliser ses actifs comme levier pour l'acquisition d'autres immeubles. Aussi, le fait de gérer un plus grand volume de mètres carrés lui permet d'embaucher à temps plein des personnes qui ont une expertise plus pointue en lien avec les différents volets de sa mission et d'amortir certaines dépenses sur plusieurs projets afin d'en diminuer les coûts pour les artistes et les artisans. Le conseil d'administration d'Ateliers créatifs compte deux sièges sur neuf réservés à des locataires, des artistes, des artisans ou des organismes culturels. Cette représentation aide à la réceptivité de la communauté hôte, à prendre en considération les spécificités de chaque entité et à favoriser un sentiment d'appartenance au sein de l'organisation. Ateliers créatifs Montréal compte aujourd'hui six projets dans quatre arrondissements, soit près de 30 000 m<sup>2</sup> d'ateliers qui répondent aux besoins de plus de 700 artistes et artisans.

**Renaissance** est un organisme qui vise l'insertion en emploi de personnes exclues du marché du travail. Il leur offre une expérience d'emploi et un accompagnement dans l'une ou l'autre de ses installations, notamment, dans un de ses onze magasins Fripe-Prix ou de ses dix-neuf centres de dons. Pour l'organisation, surtout présente dans la grande région de Montréal, l'ouverture d'un nouveau point de service signifie la possibilité d'ouvrir de nouveaux parcours d'insertion et ainsi de concrétiser davantage sa mission. De plus, cette croissance lui permet de rentabiliser certaines fonctions au sein de l'entreprise tout en justifiant des investissements qui améliorent globalement son efficacité (système informatique, matériel roulant, etc.). Ce gain d'efficacité et l'augmentation du volume de ventes permettent ensuite à Renaissance de générer elle-même de nouveaux revenus, ce qui lui donne la marge de manœuvre pour investir encore davantage dans sa mission : développement de nouveaux parcours d'insertion, de nouveaux services, etc.



## Tableau récapitulatif

# Caractéristiques clés des différents types d'essaimages

### Dissémination

1. Davantage apparentée à la diffusion/formation plutôt qu'à la reproduction d'une recette
2. Peu ou pas de suivi/contrôle sur l'évolution du modèle
3. Peu d'investissements requis

### Essaimage souple

1. Reproduction de grands principes plutôt que d'un modèle très précis
2. Autonomie des structures qui adoptent et adaptent le modèle (activités, image, gestion, etc.)

### Licence

1. Permission d'utiliser un concept précis sous une marque précise
2. Non applicable avec un modèle plus complexe
3. Nouvelles sources de revenus

### Franchise sociale

1. Précisions sur comment, où et avec qui sera reproduit un modèle donné
2. Relation soutenue et durable dans le temps
3. Formation, coaching
4. Identité (marque) commune

### Coentreprise

1. Création d'une nouvelle structure en partenariat
2. Adaptation d'un modèle à un autre contexte
3. Implication active et soutenue dans le temps de l'organisation sur l'adaptation de son modèle

### Essaimage centralisé

1. Plein contrôle de l'organisation initiatrice sur la reproduction de son modèle
2. Pas de partage de pouvoir ni de relation formelle à développer avec une autre organisation

2<sup>e</sup> partie

# Les différentes stratégies de changement d'échelle

A.

B.

C.

Changer le système

## C.

## Les stratégies pour « changer le système »

Comment l'entreprise d'économie sociale peut-elle contribuer à transformer positivement la société à plus grande échelle? Que peut faire une entreprise d'économie sociale qui veut avoir un impact au-delà des personnes et des communautés que ses activités permettent de rejoindre? Une organisation peut-elle contribuer à changer les lois, les politiques, les programmes et les modus operandi au bénéfice d'un plus grand nombre de personnes? Comment? À quelles conditions?

Une entreprise d'économie sociale, seule, ne peut pas changer le monde. Mais ses initiatives portent en elles le germe d'une transformation à plus grande échelle, le moteur d'une autre façon de faire et d'une autre logique qui se veut transformatrice. Les entreprises d'économie sociale, en travaillant avec d'autres organismes, sont donc bien placées pour mettre en œuvre un changement systémique.

### « Changer le système » : ce que c'est, ce que ça permet

Le changement systémique peut être défini comme le fait «de changer la manière dont une majorité d'acteurs concernés s'attaquent à un enjeu social complexe, de façon à ce que ce changement bénéficie substantiellement à une majorité de personnes affectées par cette question»<sup>17</sup>.

Le changement systémique diffère du changement d'échelle dit «organisationnel» parce qu'il implique un autre niveau d'action.

1. **Le changement d'échelle organisationnel consiste à bonifier ou à reproduire une solution (activités, produits, services) développée par un organisme pour avoir davantage de retombées face à un enjeu donné.**
2. **Le changement d'échelle systémique consiste à agir sur les valeurs, les règles, les normes et les politiques qui orientent le fonctionnement de la société. Plutôt que de proposer une solution précise (activités, produits, services), ce sont les dysfonctionnements mêmes du système qui sont ciblés par l'action. Ceci implique une action qui revêt aussi un caractère politique, dans le sens qu'elle interpelle les pouvoirs publics pour transformer leurs décisions ou leurs modes de prise de décisions.**

<sup>17</sup> Traduction libre de la définition de Martin Fisher, cofondateur et directeur général de KickStart International; Schwab Social Entrepreneur, issue du rapport de recherche intitulé Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2017), p. 7.

## Qui peut s'y atteler ?

Une entreprise d'économie sociale est à la fois une entreprise et une association. C'est une entreprise qui doit avoir une viabilité économique, même si le profit ne constitue pas son objectif premier. C'est aussi une association, avec une mission sociale, qui peut réunir différentes catégories de membres, selon son statut juridique. Ce double caractère, qui est parfois vu comme une contrainte, peut aussi être une force extraordinaire qui permet à l'organisation, si petite soit-elle, **de mobiliser des personnes, des ressources et de tisser des collaborations** à tous les niveaux. Or, cette capacité joue un rôle clé dans le changement d'échelle systémique.

**L'entreprise d'économie sociale qui a déjà mis en place des stratégies de changements d'échelle organisationnelles** (coopération, diversification, essaimage, etc.) pourrait déjà avoir quelques cordes à son arc pour l'aider à atteindre une cible de changement systémique : la notoriété, la capacité d'influence, des données probantes en faveur d'une approche, etc. Toutefois, une petite organisation peut elle aussi jouer un rôle important en faveur d'un changement systémique, même s'il n'est pas nécessaire qu'elle en soit la figure de proue.

Le travail autour du changement systémique demande des **compétences spécifiques**, différentes de celles qui sont requises pour gérer une entreprise. Ici, il s'agit de travailler en réseau, de tisser des alliances, de développer des plaidoyers, de faire des représentations, etc. Bien que ces compétences puissent être présentes en partie dans l'entreprise qui voudrait mettre en œuvre un changement systémique, celle-ci ne doit pas fonctionner seule. Des alliances stratégiques ou une nouvelle structure (un regroupement, une coalition, etc.) doivent être mises en place pour rassembler ces compé-

tences, accroître la légitimité des actions menées et éviter qu'une entreprise soit vue comme faisant du « lobbying » seulement en faveur de son approche ou de ses propres services.

## Comment s'y prendre ?

**D'entrée de jeu**, pour chaque enjeu social ciblé, l'entreprise d'économie sociale peut se demander :

1. **Quelles en sont les causes ? Quelles sont les dynamiques à l'œuvre ?**
2. **Quels sont les acteurs impliqués ?**
3. **Quels principes, valeurs, hypothèses ou conclusions se cachent derrière les réponses (ou l'absence de réponse) présentes dans la société autour de cet enjeu social ?**
4. **Quels sont les changements qui doivent être apportés pour améliorer la réponse de la société face à cet enjeu ?**

De plus, il sera nécessaire de **documenter les situations problématiques** ainsi que les résultats d'approches alternatives, de façon à bâtir un solide plaidoyer en faveur de certains changements. Cela peut se faire, par exemple, en développant des outils de mesure, en mettant en commun les données de différents intervenants ou en s'alliant avec des équipes de recherche.

L'entreprise d'économie sociale ne peut travailler en vase clos pour effectuer un changement systémique : elle devra développer son réseau et identifier ses alliés.

# A.

## Travailler en réseau

Le travail en réseau permet à l'entreprise d'économie sociale qui s'intéresse au changement systémique d'être en contact avec des citoyens, des entreprises et des organisations qui partagent des enjeux similaires et qui peuvent devenir des alliés potentiels. Elle peut s'intégrer dans des réseaux existants ou contribuer à en créer de nouveaux.

Au sein de différents réseaux, l'entreprise peut trouver des organismes qui la soutiennent dans ses différentes fonctions et qui portent des revendications qui rejoignent les siennes. Certaines organisations qui collaborent à grande échelle peuvent même lui ouvrir un espace de concertation et la représenter. En permettant de dépasser le niveau d'action d'une entreprise prise isolément, le travail en réseau rend donc possible une action systémique.

# B.

## Créer des alliances

Les alliances peuvent prendre diverses formes, cibler différents objectifs et agir sur différents fronts. Voici quelques exemples de stratégies que la mise en place d'alliances rend possibles :

**Développer une voix cohérente en faveur de certains changements systémiques**, par exemple, une entreprise d'économie sociale peut travailler à mettre en place une coalition qui regroupe des personnes impliquées dans des champs d'intervention plus larges mais connexes ou avec d'autres organisations qui ont développé des solutions novatrices complémentaires. Ceci permet de faire des liens entre différentes actions et différents enjeux pour articuler une vision plus complète et un discours plus étoffé sur une situation, ce qui permet d'avoir un pouvoir d'influence plus important auprès des pouvoirs publics.

✓ Exemple: les solutions d'agriculture urbaine, d'agriculture durable, de sécurité alimentaire et de lutte au gaspillage qui se relient les unes aux autres pour former un système alimentaire alternatif complet. (À titre d'exemple, voir le projet Le Système alimentaire POUR TOUS initié par Parole d'excluEs : [www.parole-dexclues.ca/realisations/systeme-alimentaire/](http://www.parole-dexclues.ca/realisations/systeme-alimentaire/)).

**Influencer l'opinion publique en faveur d'une cause** avec d'autres organisations qui ont des objectifs semblables, développer des campagnes de sensibilisation et de communication pour informer et rallier davantage de gens à une cause, créant ainsi une pression sur la classe politique.

✓ Exemple: la fondation **Coule pas chez nous**, issue à l'origine de la mobilisation de plusieurs comités citoyens en réaction au projet Énergie Est, produit et diffuse en ligne des contenus informatifs et organise des campagnes de mobilisations créatives autour de projets de transport pétrolier contestés.

# C.

## Travailler directement avec les gouvernements ou les institutions publiques

Les entreprises d'économie sociale et leurs alliés peuvent agir à un niveau systémique en travaillant avec les autorités publiques dans une dynamique de coconstruction de nouvelles règles, de normes ou de nouvelles politiques publiques. En continuité de ce travail, elles peuvent agir comme partenaire pour la livraison de produits ou de services dans les communautés.

✓ Exemple: **Le Chantier de l'économie sociale** qui a participé à la coconstruction de la loi sur l'économie sociale.

# D.

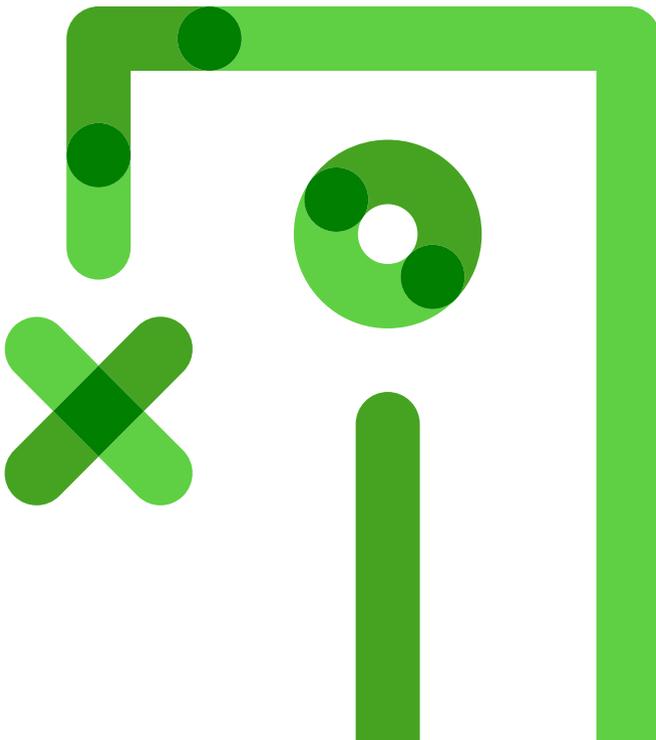
## Garder le cap sur son projet, ses valeurs, ses objectifs et son public cible

En plus des actions menées à un niveau institutionnel ou politique, il est judicieux de maintenir la mobilisation des acteurs sur le terrain, de les alimenter et d'être alimentés par leurs idées et leurs réalités. Ceci permet de rester connecté à sa base et renforce la légitimité des actions entreprises à d'autres niveaux. À titre d'exemple, voici quelques façons concrètes de renforcer les assises d'une stratégie de changement d'échelle systémique:

**Mobiliser et redonner le pouvoir** aux gens directement touchés par les enjeux: aider les personnes directement concernées à s'organiser, à se faire entendre et à développer de nouvelles options.

✓ Exemple : soutenir la mise en place de coopératives ou d'organisations de travailleurs licenciés dans les régions ressources.

**Bâtir les capacités d'agir et d'innover** des personnes déjà actives sur le terrain: utiliser l'effet multiplicateur d'intervenants déjà présents sur le terrain pour développer leur leadership et leurs compétences sur un enjeu donné afin qu'ils puissent prendre les meilleures décisions et développer eux-mêmes les solutions les mieux adaptées aux différentes situations.





Cas fictif :

# la Boulangerie Soleil

## « Changer le système »

La boulangerie coopérative aimerait soutenir davantage de personnes exclues du marché du travail, mais sent que son développement de nouvelles boulangeries ou de nouveaux services est limité. Selon son analyse, et celle de plusieurs, les investissements réalisés dans les quartiers en déclin sur le plan économique créent des emplois qui ne bénéficient pas aux citoyens localement. Elle considère que cette situation est en partie responsable du nombre important de personnes économiquement exclues.

La Boulangerie Soleil décide donc de s'allier à d'autres organisations qui œuvrent dans des domaines connexes (défense de droits, groupes de femmes, organisations jeunesse, groupes d'entrepreneurs locaux,

etc.) pour former la Coalition pour un développement économique inclusif. En se basant sur les données des organisations partenaires et celles de chercheurs affiliés au projet, la coalition élabore la Charte pour un développement économique inclusif des communautés, document qui présente une analyse approfondie de la situation actuelle et qui propose de nombreuses mesures pour changer les façons de faire. À force de représentations et d'activités de communication et de sensibilisation, la Coalition reçoit l'appui de groupes influents et sera éventuellement invitée par les autorités à participer à la rédaction de la politique économique d'une première ville, puis d'autres qui emboîteront le pas.

## Un exemple réel – « Changer le système »

### **Les Centres de la petite enfance du Québec**

André Rémillard, directeur de la Garderie du Carrefour dans le quartier Centre-Sud à Montréal (aujourd'hui le CPE du Carrefour), a été aux premières loges de la mobilisation et des revendications à l'origine du réseau québécois des centres de la petite enfance. Grâce à l'engagement et à la conviction des membres de son conseil d'administration, il a pu participer très activement aux travaux de réflexion, de mobilisation et de communication des regroupements régional et national, notamment à titre de représentant de la région de Montréal au sein de la Concertation interrégionale des garderies du Québec. Ces regroupements ont notamment présenté, lors des États généraux de l'éducation en 1995, un projet alternatif en matière d'éducation de la petite enfance. Ce projet proposait d'utiliser le réseau des garderies populaires, déjà bien implanté, pour favoriser le développement global des tout-petits et les préparer à l'école (plutôt que d'instaurer, par exemple, une maternelle dès l'âge de trois ans). Les syndiqués du milieu de l'éducation se sont alors positionnés en faveur de cette alternative.

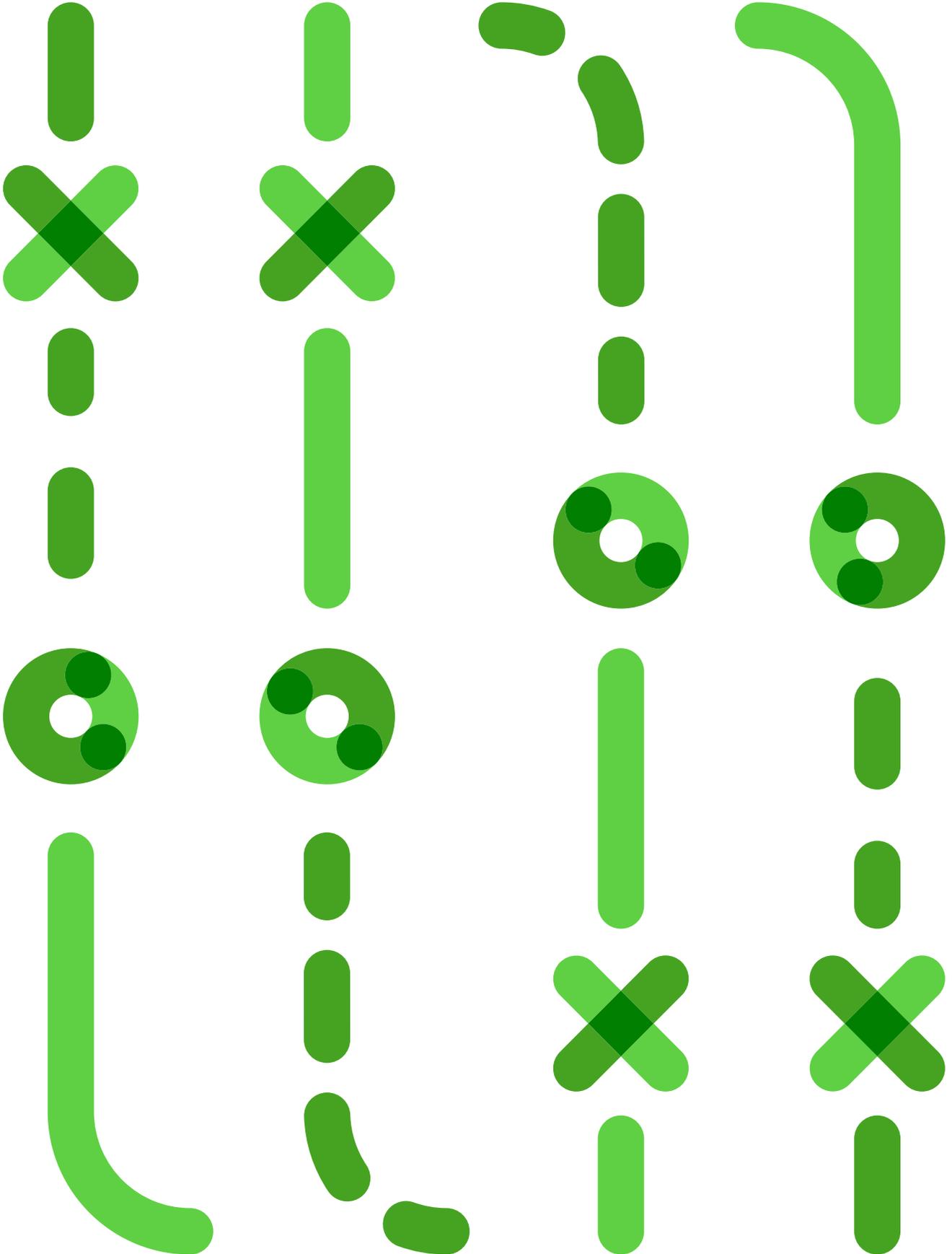
De plus, « [dès les années 1970], les garderies à but non lucratif revendiquaient déjà l'idée d'un réseau universel de centres intégrés de services à la petite enfance. Les regroupements régionaux de garderies sans but lucratif les plus anciens s'étaient donné comme mandat de défendre cette idée. [...] Le Chantier de l'économie sociale et la Concertation interrégionale des garderies du Québec (CIRGQ), aujourd'hui l'Association des centres de la petite enfance du Québec, ont ainsi déposé leur projet social au Sommet socioéconomique de 1996. »<sup>18</sup>

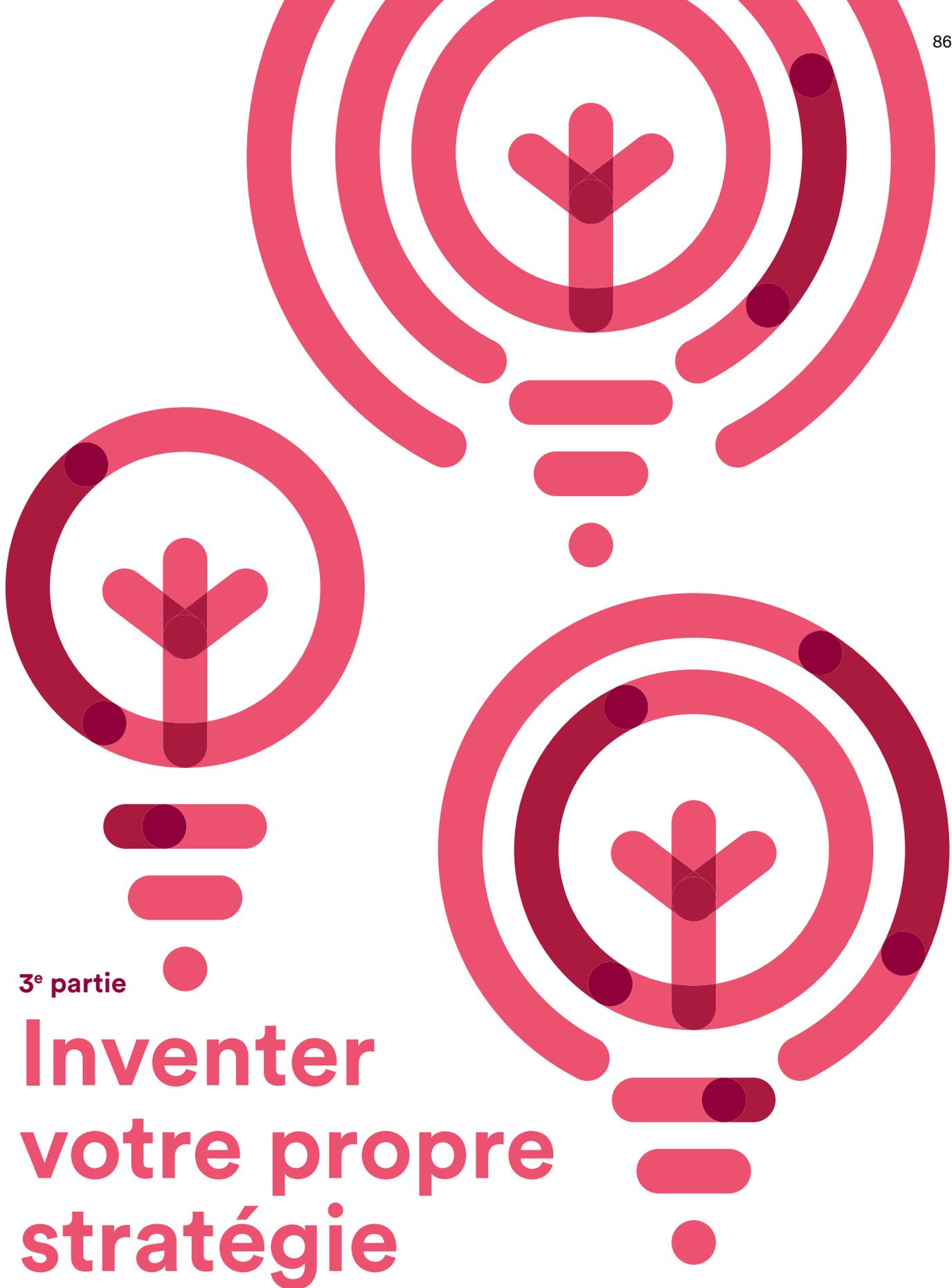
Leur proposition visait la mise sur pied de treize projets pilotes de centres intégrés de services à la petite enfance, dont celui de la Garderie du Carrefour. Fortement inspiré par la proposition, le gouvernement du Québec a décidé d'adopter une Politique familiale qui a permis non pas le développement de treize projets, mais bien de 827 CPE, partout à travers le Québec. Ces CPE constituent aujourd'hui un réseau de services de garde accessibles, soutenu par une politique publique, où les parents constituent le centre de la gouvernance. Le modèle des CPE et de la Politique familiale sont cités en exemple à travers le monde comme un programme visionnaire.

Ce dernier exemple montre bien que les entreprises d'économie sociale peuvent porter des revendications, s'insérer dans des réseaux qui les partagent, faire appel à des organismes de représentation et participer à l'instauration d'un changement systémique.

Les différents exemples proposés ci-dessus ne sont que quelques pistes d'action qui peuvent être envisagées pour cibler un changement systémique. Comme pour le changement d'échelle organisationnel, de nombreuses stratégies créatives peuvent être imaginées en fonction d'un contexte ou d'objectifs donnés. La 3<sup>e</sup> partie : Inventer votre propre stratégie illustre justement les chemins originaux que différentes entreprises d'économie sociale ont su emprunter pour atteindre leurs buts.

<sup>18</sup> Regroupement des centres de la petite enfance de la Montérégie, Les centres de la petite enfance: un chantier économique, 2014, p.8





3<sup>e</sup> partie

# Inventer votre propre stratégie

Si les stratégies présentées en 2<sup>e</sup> partie : Les différentes stratégies de changement d'échelle peuvent paraître plutôt « cadrées », il est important de se rappeler que plusieurs entreprises développent des stratégies personnalisées, soit des stratégies autres, hybrides ou dérivées de celles présentées précédemment.

La section suivante vise ainsi à illustrer, par le biais de cas concrets, qu'il n'y a pas de « bonnes réponses » pour changer d'échelle, que les possibilités sont aussi variées que les contextes dans lesquels œuvrent les entreprises d'économie sociale. L'important dans la planification d'une stratégie, ce n'est pas tant le nom qu'elle porte, mais bien que la stratégie élaborée colle aux valeurs, aux objectifs et aux résultats attendus de l'entreprise. Par ailleurs, il n'y a peut-être pas de nom pour identifier la stratégie. Et comme les entreprises présentées ci-dessous pourraient le dire, « tout est possible ! », pourvu qu'on soit bien conseillé !

## Exemples d'entreprises qui ont développé des stratégies « créatives »

**Espaces temps et l'UTILE : des réseaux d'entreprises incubées à partir d'une structure mère, qui partagent des valeurs, des principes, des ressources et des activités complémentaires.**

1

## Espaces temps

**Espaces temps** est un organisme à but non lucratif qui offre une expertise en idéation et en mise en œuvre de projets multidimensionnels, centrés sur les humains et positifs pour la société. Comptant parmi ses troupes des collaborateurs aussi aventureux que compétents, l'organisme a développé des projets qui proposent une nouvelle offre spécifique, notamment un calendrier collaboratif citoyen pour la diffusion d'événements culturels de toutes sortes et le développement de panneaux d'affichage publics sur l'actualité culturelle. Plutôt que de grossir de l'intérieur, Espaces temps a choisi, une fois les projets arrivés à maturité, de créer des entités distinctes et autonomes pour prendre en charge le déploiement de ces nouveaux services. D'Espaces temps sont donc nés :

1. **Caligram, une coopérative de solidarité qui propose une plateforme web de création de calendriers d'événements ;**
2. **Manivelle, une entreprise à but lucratif qui vise à développer et à fournir des panneaux d'affichage numériques d'utilité publique ;**
3. **Temps libre, une coopérative de solidarité qui propose le développement d'espaces ouverts, inclusifs et participatifs ancrés dans leur milieu, qui gère notamment des espaces collaboratifs de travail (espace de coworking) ;**
4. **Microfiches, un organisme à but non lucratif d'édition de contenus de vulgarisation scientifique illustrés.**

La forme juridique de chaque entité a été choisie en fonction de la nature des services ou produits proposés et de la structure financière du projet. De plus, les cinq entités (incluant Espaces temps) partagent certaines ressources (embauchent des travailleurs en commun), ont une gouvernance « apparentée » (des membres d'une organisation siègent au conseil d'autres organismes) et peuvent être solidaires financièrement en fonction des besoins et des capacités de chacune des structures. Bien que chaque entité soit autonome, les valeurs et la philosophie d'intervention d'Espaces temps continuent à vivre au sein des nouvelles entités grâce à l'étroite collaboration entre les membres de chacune des organisations. Hybrides entre la diversification, la coopération et l'essaimage souple, les stratégies de développement d'Espaces temps se moulent aux différents besoins de l'organisation et traduisent bien sa culture organisationnelle.



## 2

## L'Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant (UTILE)

**L'Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant (UTILE)** est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de développer des projets immobiliers de logements étudiants sur un nouveau modèle en économie sociale. Lorsque l'organisation a pris conscience du temps et des efforts requis pour le développement de son premier projet (six ans), elle a cherché à mettre en place des conditions qui permettent d'accélérer et de faciliter le processus. L'organisation a en outre travaillé à l'élaboration d'une proposition de programme gouvernemental qui faciliterait la reproductibilité de ce type de projet. Ce souhait de **changement systémique** n'a toutefois pas reçu le soutien escompté de la part des autorités concernées. En parallèle, l'UTILE a également travaillé sur le front de l'écosystème de soutien aux projets immobiliers de logements étudiants et a fait sur ce plan des avancées notoires.

L'UTILE a entre autres mis en œuvre, avec l'aide d'autres partenaires majeurs, deux fonds spécialisés dans le financement de logements étudiants. L'un de ces fonds est en quelque sorte une coentreprise contrôlée par trois partenaires (dont l'UTILE) qui apportent des ressources et des expertises différentes. Bien que l'UTILE y soit un partenaire privilégié, cet outil financier peut bénéficier également à d'autres groupes promo-

teurs de logements étudiants. Dans chacun de ses projets immobiliers, l'UTILE souhaite aussi développer des coopératives de solidarité, dans l'esprit d'un **essaimage centralisé**. Ces coopératives viseront la prise en charge de projets collectifs et d'animation sur les lieux par les résidents. Des représentants de l'UTILE et des membres locataires siègeront au conseil d'administration de chaque coopérative.

En plus de sa mission de base, l'organisme souhaite contribuer à **changer le modèle de développement économique**. Pour ce faire, il appuie concrètement d'autres initiatives collectives de projets en aménagement, un secteur qui compte peu d'entreprises d'économie sociale. L'UTILE fait aussi de la **fertilisation** en fournissant des conseils et une expertise concrète (bénévolement, sous forme de mentorat ou par le biais de services de consultation rémunérés) à ces autres développeurs de projets. Il a également appuyé le développement d'une entreprise collective de services-conseils en urbanisme (mise en place entre autres par d'anciens travailleurs de l'UTILE) en lui transmettant ses propres outils de gestion, en l'hébergeant temporairement dans ses locaux et en signant avec elle un contrat de service.

L'organisme veut également soutenir la création d'entreprises (tels que des fournisseurs de services ou même des clients potentiels), ce qui pourrait être décrit comme une forme de **diversification**, mais vers l'externe. Pour ce qui est de la gestion de ses immeubles, l'organisme a déjà négocié une **entente de coopération** avec une entreprise spécialisée dans ce domaine, confiant ainsi ce volet d'activités à une organisation extérieure, ce qui lui permet de se concentrer sur le développement de ses propres projets.

## 3

## Arizmendi Bakery

### Une coopérative de franchisés pour jouer collectivement le rôle de franchiseur

**Arizmendi Bakery** est une coopérative située en Californie. Elle a été mise sur pied par des agents de développement qui ont œuvré au sein de différentes organisations vouées au développement économique local. Ces agents souhaitent mettre en place une solution efficiente pour la création d'emplois aux conditions intéressantes et avantageuses pour les populations de quartiers dévitalisés. Ces personnes ont donc approché une boulangerie coopérative existante et prospère, gérée par des travailleurs, afin de documenter ses processus et son modèle dans le but de le reproduire dans d'autres quartiers. La boulangerie en question, The Cheese Board, a accepté de se lancer dans l'aventure.

Aujourd'hui, l'**Arizmendi Association of Cooperatives** est une coopérative administrée par des représentants de chacune des boulangeries coopératives développées avec le modèle de The Cheese Board, sous forme de franchises. Ces franchisés déterminent ensemble les services qu'ils mutualiseront par le biais de l'Association (services comptables, conseils juridiques, etc.), ciblent les communautés dans lesquelles il serait pertinent de développer de nouvelles franchises et décident ensemble des adaptations et évolutions à apporter à leur mode d'opération commun. Le pourcentage des ventes respectives

que les franchisés versent à l'Association permet de financer l'offre de services mutualisés de même que le développement de nouvelles franchises. L'Association a notamment décidé d'investir de nouveaux secteurs d'activités. Elle a récemment mis sur pied deux nouvelles coopératives franchisées, l'une dans le secteur de la construction et l'autre dans le domaine de l'aménagement paysager écologique.

4

## Percolab

### Un exemple d'essaimage souple dont les tâches et les projets qui touchent l'ensemble des membres sont pris en charge à tour de rôle

**Percolab** offre, entre autres, des services d'accompagnement en stratégies participatives et en facilitation de processus aux entreprises, aux institutions et aux communautés. Initialement incorporée à Montréal en tant qu'entreprise à but lucratif, l'organisation a été convertie en coopérative de travailleurs en 2017.

Percolab évolue aujourd'hui pour devenir un réseau international d'entreprises autonomes qui partagent des pratiques, des valeurs et une philosophie d'intervention communes. L'équipe de Percolab à Montréal a appuyé la création de Percolab France et une troisième entité est en voie d'être formée en Belgique. Ces entités ont toutes choisi d'adopter le nom de Percolab.

Percolab Montréal, en tant que structure première, ne joue pas de rôle particulier par rapport aux autres entités. Il n'y a pas non plus d'intention de créer une structure parapluie pour animer la collaboration entre les différents Percolab. Cette collaboration passe plutôt par l'émergence de processus communs. Concrètement, cela signifie que les membres des différentes entités locales connectées au réseau international pourront prendre en charge, à tour de rôle, certaines fonctions au profit de l'ensemble du réseau. Des rencontres réunissent régulièrement des représentants de chacune des entités, par l'intermédiaire d'outils en ligne, pour discuter de sujets d'intérêt commun et du développement du réseau. Chaque innovation ou outil développé par une entité locale est mis gratuitement à la disposition des autres par le biais d'une plateforme informatique commune. Pour les activités ou les projets qui bénéficient à l'ensemble du réseau, les investissements requis sont partagés entre les différentes entités locales, en fonction des ressources disponibles.

Le projet d'essaimage de Percolab n'implique donc ni compte en banque commun, ni gouvernance formalisée dans une structure à part, mais plutôt un ensemble de processus qui impliquent l'ensemble des travailleurs des différentes unités. Ces processus sont continuellement documentés dans un espace commun et facilement accessible. Par ailleurs, les valeurs et la philosophie du modèle de Percolab sont progressivement expliquées et intégrées au sein d'une charte pour permettre à chaque entité locale de formaliser son engagement envers les autres.

5

## Carrefour alimentaire Centre-Sud

### Le produit d'une entente de coopération inspirée des principes de la fusion

**Le Carrefour alimentaire Centre-Sud** est une «entité communicationnelle» issue du regroupement des missions de deux organismes, soit Rencontres Cuisines et le Marché solidaire Frontenac, qui mènent tous les deux des activités complémentaires en alimentation dans le quartier Centre-Sud de Montréal.

Depuis cinq ans, les deux organisations font des démarches pour trouver la meilleure façon de mettre à profit les ressources et les atouts de chacune des organisations, accentuer une synergie entre différents volets d'activités et faciliter les communications auprès de la population desservie et des nombreux partenaires. Pour ce faire, les deux organisations ont décidé de travailler dans **un esprit de collaboration** en ce qui a trait à leur gestion, leur gouvernance et leurs opérations. Les deux organismes partagent aujourd'hui une même direction générale, un même conseil d'administration, un même soutien administratif et comptable, **sans toutefois avoir procédé à une fusion complète** en raison d'éléments de missions divergents.

En effet, Rencontres Cuisines, qui œuvre auprès des populations démunies ou isolées, a une mission locale et charitable tandis que le Marché solidaire Frontenac s'adresse à toute la population afin de remplir ses objectifs d'économie sociale. Comme on peut l'imaginer, le défi est que l'une des missions n'affecte pas celle de l'organisme partenaire. Cet équilibre est au cœur de la gouvernance du Carrefour alimentaire Centre-Sud.

En ce qui concerne les équipes de travail, les activités et les programmes des deux organismes (jardin, cuisine, marché), le Carrefour alimentaire Centre-sud travaille à structurer un continuum de services tout en développant des outils de communication conjoints (logo, site internet). Bien que la réflexion se poursuive à l'interne, la démarche mise en place par Rencontres Cuisine et le Marché solidaire Frontenac porte ses fruits et en inspire déjà plusieurs.

Peu importe la stratégie retenue, les ressources pour la mettre en place jouent un rôle primordial. La 4<sup>e</sup> partie : Les ressources pour changer d'échelle s'intéresse justement à ces questions et fournit des exemples concrets de ressources pertinentes.



4<sup>e</sup> partie

# Les ressources pour changer d'échelle

# A.

## Le rôle clé des compétences pour changer d'échelle

L'une des matières premières les plus importantes d'une stratégie de changement d'échelle réussie est l'expertise rassemblée autour des différentes dimensions du projet. Dans plusieurs cas, les stratégies de changement d'échelle demandent des expertises aussi diversifiées et pointues que celles exigées par le lancement d'une nouvelle organisation. Que ce soit à l'interne ou par le biais de ressources externes, il est important d'identifier les expertises à mettre à profit, de se les approprier ou de les adjoindre.

# B.

## Trouver les bonnes ressources

### Étape 1:

Identifier les compétences/l'expertise manquantes (se faire conseiller au besoin par des organismes d'accompagnement en économie sociale et des entreprises qui ont mené un développement similaire).

### Étape 2:

Pallier le manque d'expertise :

1. Former des personnes à l'interne ;
2. Embaucher du personnel qui a les compétences recherchées ;
3. Trouver des personnes-ressources bénévoles à impliquer dans l'organisation (par exemple au sein du conseil d'administration) ;
4. Faire appel à des consultants ou des organismes qui offrent cette expertise ;
5. Faire appel à des mentors, notamment dans le cadre de programmes de mentorat en économie sociale ou informellement par le biais de personnes d'expérience ;
6. Travailler avec des équipes de recherche dans le cadre de projets de recherche partenariale ;
7. Faire appel à des groupes d'étudiants ou à des stagiaires dans divers domaines.

## Étape 3:

Être idéalement accompagné, conseillé et mis au défi, tout au long du processus, pour faciliter les remises en question et les adaptations nécessaires face au plan initial, de même que pour être référé aux bonnes ressources.

# C.

## Expertises pertinentes

Voici une liste non exhaustive d'expertises qui peuvent être mobilisées par une démarche de changement d'échelle :

1. **Soutien à la réflexion stratégique et conseils stratégiques : conseillers dans les MRC, municipalités, CDEC, CLD, pôles d'économie sociale et réseau PME Montréal, Réseau Coop, coopératives de développement régional, réseaux sectoriels d'entreprises, incubateurs d'entreprises, etc. ;**
2. **Standardisation des processus de gestion (potentiellement par le biais d'une mutualisation ou d'impartition) ;**
3. **Standardisation de la documentation des processus ;**
4. **Gestion du changement et animation des processus participatifs ;**
5. **Expertise légale ;**

6. **Négociation d'ententes ;**
7. **Comptabilité, analyse financière et analyse de risques ;**
8. **Études de marché ou de besoins, analyse d'un tissu social ou d'un milieu preneur ;**
9. **Communications internes et externes pour annoncer et publiciser les développements ;**
10. **Relations publiques et analyse politique.**

# D.

## Le rôle clé du financement

Comme vu précédemment, certaines stratégies peuvent permettre de consolider la situation financière d'une entreprise : coopération, diversification, fusion, etc. Des ressources seront toutefois nécessaires pour mettre en place la stratégie choisie, quelle qu'elle soit.

Aussi, certaines stratégies permettront d'augmenter les retombées sociales de l'entreprise, mais généreront de nouveaux coûts. Dans certains cas, les revenus projetés ne suffiront pas à amortir complètement ces frais.

Une bonne planification des coûts liés au développement puis à la mise en place d'une stratégie ainsi que l'estimation de l'évolution des coûts et des revenus dans le temps permettront d'identifier les manques ou les besoins en financement.

## 1) Phase de développement : des ressources pour bien définir le projet et le planifier

---

La phase de réflexion, qui permet de jeter les bases et de planifier les étapes d'une stratégie de changement d'échelle, demande un investissement important souvent sous-estimé. Or, il s'agit d'une phase primordiale. Même si à cette étape plusieurs tâches peuvent être réalisées à l'interne, le temps investi par la direction et par les autres employés de l'organisation sur le projet ne peut pas être utilisé pour les activités régulières de l'organisation. D'autres étapes peuvent nécessiter une expertise plus poussée, laquelle a souvent un coût.

Voici quelques exemples d'éléments qui exigent des ressources à cette étape du changement d'échelle :

- A. Mobilisation des parties prenantes de l'organisation ;**
- B. Rencontres de réflexion avec l'équipe, le CA et les autres partenaires potentiels ;**
- C. Prototypage, recherche et développement (pour un nouveau produit ou un nouveau service) ;**
- D. Négociation et conclusion d'ententes ;**
- E. Études de marché et techniques de faisabilité ;**
- F. Élaboration d'un plan d'affaires ;**
- G. Rencontres avec des professionnels externes : comptables, avocats, spécialistes en nouvelles technologies, etc. ;**
- H. Communications internes pour favoriser l'appropriation du projet.**

Ainsi, non seulement les différents allers-retours avec les personnes impliquées dans la stratégie prennent-ils un temps considérable, mais aussi faut-il en général du temps pour laisser mûrir une idée et rassembler les conditions favorables à sa réalisation.

## 2) Phase de mise en œuvre : des ressources pour concrétiser la stratégie choisie

---

Selon la stratégie retenue, l'investissement financier requis pour la mettre en place peut être relativement léger (ex. : dissémination) ou considérable (ex. : essaimage centralisé).

Voici à titre d'exemples quelques actions ou tâches liées à la mise en place d'une stratégie de changement d'échelle qui peuvent entraîner de nouvelles charges financières :

- A. Systèmes de gestion adaptés aux développements en cours : système comptable, système informatique (logistique, suivi client, etc.), plateforme internet, etc. ;**
- B. Embauche et formation de nouveau personnel ;**
- C. Coûts en immobilisation ou en équipement ;**
- D. Stratégie de marketing ;**
- E. Rédaction de guides, d'outils, de manuels d'instructions , qui permettent de codifier le savoir-faire ou le modèle de l'entreprise ;**
- F. Stratégie de communication externe ;**
- G. Permis, accréditations ou charges liées à la protection de la propriété intellectuelle ;**

## H. Mécanique d'évaluation : mise en place d'outils et de procédures qui permettent d'évaluer les résultats ou les retombées de la stratégie.

L'entreprise d'économie sociale doit planifier une stratégie de financement en fonction des besoins financiers estimés au démarrage de la stratégie et des besoins en liquidités ou en investissements identifiés en cours de route. Une portion ou l'entièreté de ces besoins pourraient être absorbées par l'organisation si elle a les ressources nécessaires en réserve. Des ressources financières sous forme de subventions, de dons ou de prêts peuvent aussi être envisagées et sollicitées, soit auprès de bailleurs de fonds externes ou encore auprès des membres de la communauté immédiate.

Voici une liste non exhaustive de sources de fonds qui peuvent être mis à profit dans le financement d'une stratégie de changement d'échelle :

### A) Communauté

1. Parts privilégiées (coopératives);
2. Obligations communautaires (OBNL);
3. Financement participatif;
4. Campagnes de collectes de fonds;
5. Contributions de l'entourage (love money).

### B) Écosystème de financement de l'économie sociale

1. Fonds locaux en économie sociale;
2. Outils financiers du Chantier de l'économie sociale (RISQ et Fiducie du Chantier de l'économie sociale);
3. Réseau québécois du crédit communautaire (maintenant MicroEntreprendre);

4. Caisse d'économie solidaire Desjardins;
5. Fonds de travailleurs.

### C) Sources de fonds gouvernementaux

1. Subventions par secteurs d'intervention (ministères);
2. Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec;
3. Investissement Québec.

### D) Philanthropie

1. Grandes fondations familiales;
2. Fondations de grandes entreprises.

### E) Financement privé

1. Prêts bancaires;
2. Banque de développement du Canada;
3. Fonds de capital de risque.

Pour consulter les différents outils du TIESS :

[Guide sur le financement participatif pour les entreprises d'économie sociale – TIESS – 2017](#)

[Guide d'émission des obligations communautaires pour les entreprises d'économie sociale - TIESS - 2017](#)

# E.

## Autres références sur le changement d'échelle

Le TIESS a produit en 2016 une synthèse de connaissances sur le changement d'échelle des entreprises d'économie sociale et sur les franchises sociales. Elle est offerte à l'adresse suivante: [bit.ly/Synt-FS](http://bit.ly/Synt-FS)

Plusieurs organisations à l'étranger ont également produit des ouvrages sur le changement d'échelle pour les entreprises dites sociales (qui englobent dans la plupart des cas les entreprises d'économie sociale et les entreprises à but lucratif dites sociales). En voici quelques-uns qui ont servi de références pour la rédaction de ce guide. Ces liens étaient fonctionnels en octobre 2017.

1. **Stratégies pour changer d'échelle: Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer.** Avise. (2014).

Repéré à: [avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412\\_avise\\_strategiepourchangerdechelle\\_0.pdf](http://avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf)

2. **Changer d'échelle: Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales.** Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social. ESSEC Business school. (2014).

Repéré à: [entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/changer-d-echelle](http://entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/changer-d-echelle)

3. **Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change.** Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. (2017).

Repéré à: [reports.weforum.org/schwab-foundation-beyond-organizational-scale/](http://reports.weforum.org/schwab-foundation-beyond-organizational-scale/)

4. **From Social Enterprise to Social Franchise.** Center for Social Innovation. (2016).

Repéré à: [socialinnovation.ca/node/28647](http://socialinnovation.ca/node/28647)

5. **Social Replication Toolkit.** International Center for Social Franchising (2015).

Repéré à: [toolkit.the-icsf.org/Home](http://toolkit.the-icsf.org/Home)



# Bibliographie

## Lois

---

C38 — Loi sur les compagnies, partie III :

[legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-38](http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-38)

C67.2 — Loi sur les coopératives :

[legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-67.2](http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-67.2)

## Articles

---

Marie-Claire Malo et Nada Elkouzi. (2001). Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDÉC. *Nouvelles pratiques sociales*. 142 157-172. DOI: 10.7202/009080ar

Claire Ouellette, Christian Nadeau et Martine Chanier. (2017). De la collaboration à la fusion : l'option de la fusion des organismes. *Regroupement loisirs et sports du Québec*.

Repéré à :

[associationsquebec.qc.ca/chroniques.asp?CodeN=1305&service#](http://associationsquebec.qc.ca/chroniques.asp?CodeN=1305&service#)

Geraldine Russel. (2017). Scalup, Scale Deep, Scale Across.... Ces nouveaux modèles de croissance qu'adoptent les startups de l'ESS. Magazine web Maddyne.

Repéré à :

[maddyne.com/business/2017/08/29/ess-reinventer-croissance/](http://maddyne.com/business/2017/08/29/ess-reinventer-croissance/)

## Guides

---

Avisé. (2014). Stratégies pour changer d'échelle : Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer.

Repéré à :

[avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412\\_avise\\_strategiepourchangerdechelle\\_0.pdf](http://avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf)

Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social. ESSEC Business School. (2014). Changer d'échelle : Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales.

Repéré à :

[entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/changer-d-echelle](http://entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/changer-d-echelle)

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. (2017). Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change.

Repéré à :

[reports.weforum.org/schwab-foundation-beyond-organizational-scale/](http://reports.weforum.org/schwab-foundation-beyond-organizational-scale/)

Center for Social Innovation. (2016). From Social Enterprise to Social Franchise.

Repéré à :

[socialinnovation.ca/node/28647](http://socialinnovation.ca/node/28647)

International Center for Social Franchising. (2015). Social Replication Toolkit.

Repéré à :

[toolkit.the-icsf.org/Home](http://toolkit.the-icsf.org/Home)

## Sites internet

---

Registraire des entreprises du Québec :

[registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx](http://registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx)

Office de la propriété intellectuelle du Canada :

[ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/accueil](http://ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/accueil)

## Remerciements

Le TIESS tient à remercier chaleureusement les représentants d'entreprises d'économie sociale et les professionnels du réseau de soutien qui ont contribué à la rédaction de ce guide.

### Les membres du comité de lecture :

Caroline Dufresne, TIESS

Laurent Levesque, UTILE

Diego Mena, Fondation du Dr Julien

Jason Prince, PME Montréal Centre-Ville

Marie Tellier, Cantine pour tous

### Les dirigeants d'organisations qui ont accepté que leurs expériences de changement d'échelle soient présentées dans ce guide :

Alexandre Désy, Bécik Jaune

André Rémillard, CPE du Carrefour

Annie Chicoine, Distribières

Audrey Atwood, Lange Bleu

Elizabeth Hunt, Percolab

Gilles Renaud, Ateliers créatifs Montréal

Huguette Lépine, Réseau Accorderie

Indu Krishnamurthy, Association communautaire d'emprunt de Montréal (ACEM)

Jean-Emmanuel Arsenault, Axia Services

Jean-Philippe Vermette,  
Carrefour alimentaire Centre-Sud

Laurent Levesque, UTILE

Louis-Simon Larrivée, Projet Sol

Maude Léonard, Troc-tes-Trucs

Pier Colbert, Productions Jeun'Est

Richard Gravel, Collectif des entreprises d'insertion du Québec

Serge Kirouac, Promo Plastik

Tim Huet, Arizmendi Bakery

Vincent Chapdelaine, Espaces temps

Éric St-Arnaud, Renaissance

## À propos du Tiess

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). Le TIESS regroupe de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il repère, inventorie, éclaire et systématise des innovations expérimentées par les entreprises et les organisations de l'économie sociale afin d'en favoriser la diffusion et l'appropriation. Il accompagne le transfert de connaissances pratiques et théoriques coproduites par les praticiens et les chercheurs et contribue au développement des territoires au Québec.

[tiess.ca](http://tiess.ca)

## Contributions

### Rédaction :

Marie-France Bellemare, TIESS, en collaboration avec Maude Léonard, UQAM, Pascale Lagacé-Brunet, étudiante à la maîtrise, Geneviève Huot et Carole Couturier, TIESS

### Coordination :

Carole Couturier, TIESS

### Révision linguistique :

Stéphane J. Bureau, réviseur, et Édith Forbes, TIESS

### Graphisme :

Mambo Mambo, coopérative de travailleurs, [mambomambo.ca](http://mambomambo.ca)

### Informations juridiques :

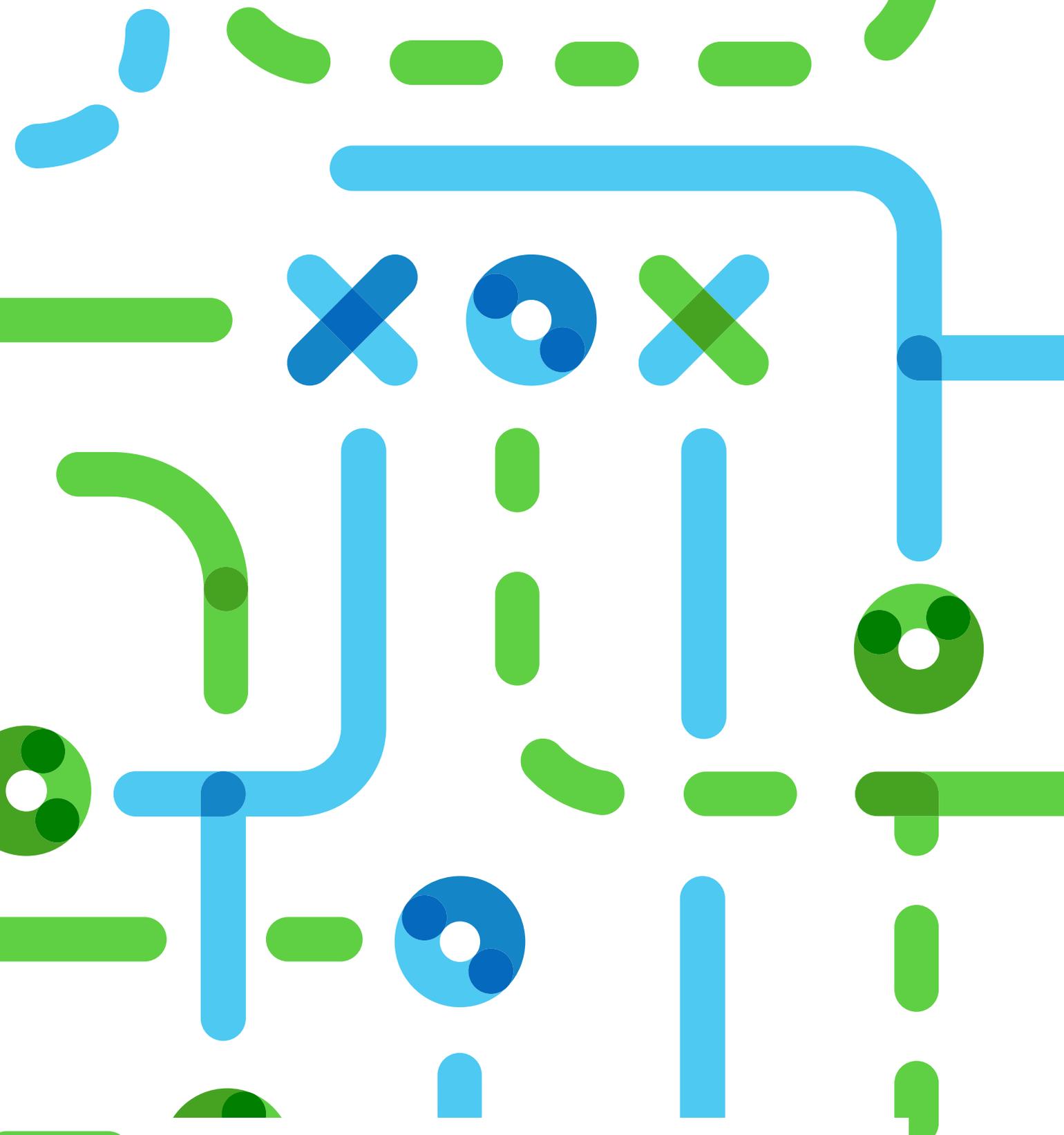
M<sup>e</sup> Guillaume Lapierre, du cabinet Les Avocats de Solutions. [droitdespme.com/notre-cabinet/maitre-guil-laume-lapierre/](http://droitdespme.com/notre-cabinet/maitre-guil-laume-lapierre/)

**Ce guide est rendu possible grâce à la contribution financière de :**

Québec 

CAISSE.  
 D'ÉCONOMIE.  
SOLIDAIRE.

**=fiducie**  
du Chantier  
de l'économie sociale



Québec 

CAISSE.  
 D'ÉCONOMIE.  
SOLIDAIRE.

**=fiducie**  
du Chantier  
de l'économie sociale

