

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.

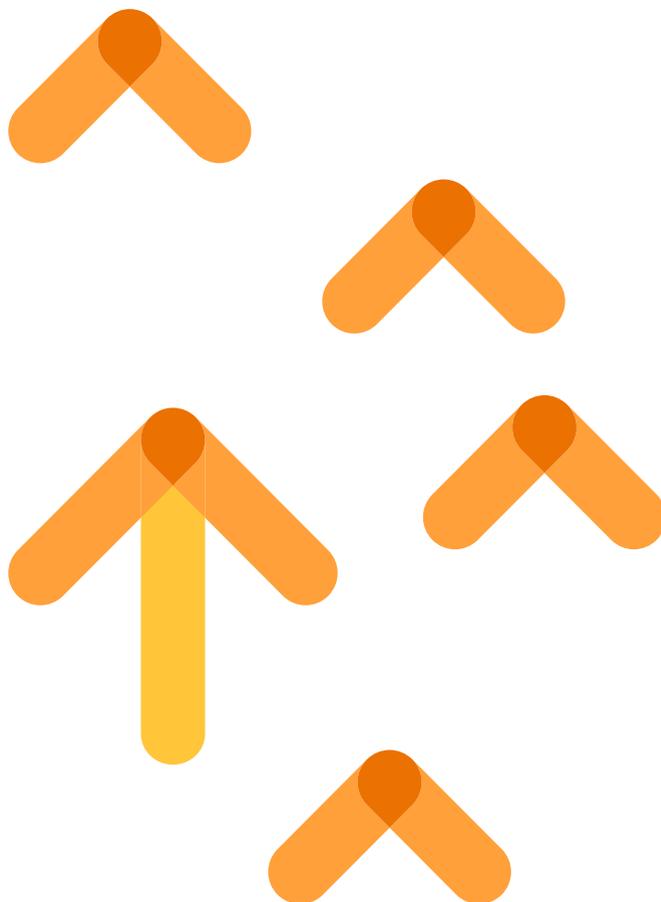
# B.

## 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 ?

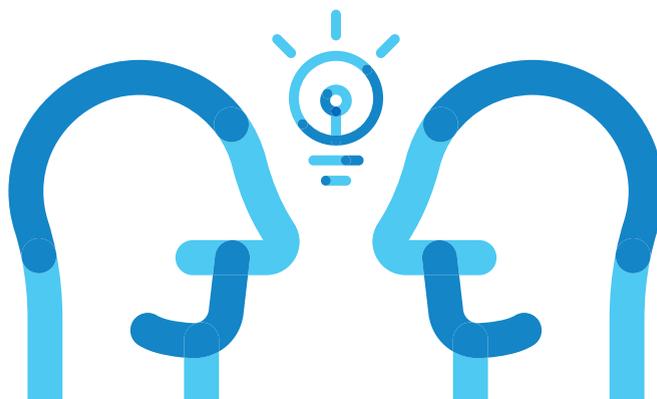
Le changement d'échelle peut créer de la résistance dans une organisation où les projets de développement se multiplient trop rapidement. Une surcharge peut survenir et il est possible que certains collaborateurs soient incapables de suivre la cadence. Dans ce cas, il vaut mieux prendre du temps pour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

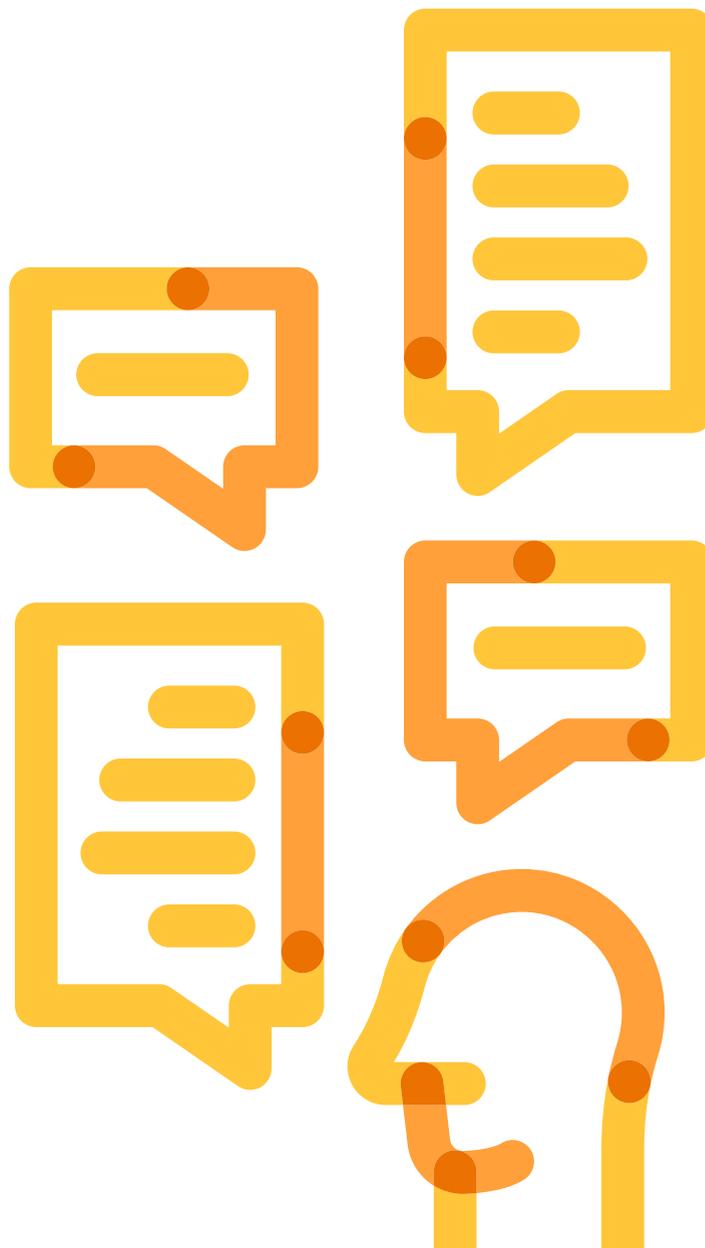
N'y allez pas, les entreprises d'économie sociale ont besoin de partenaires solides pour mener à bien leurs projets.

**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.



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