

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.**

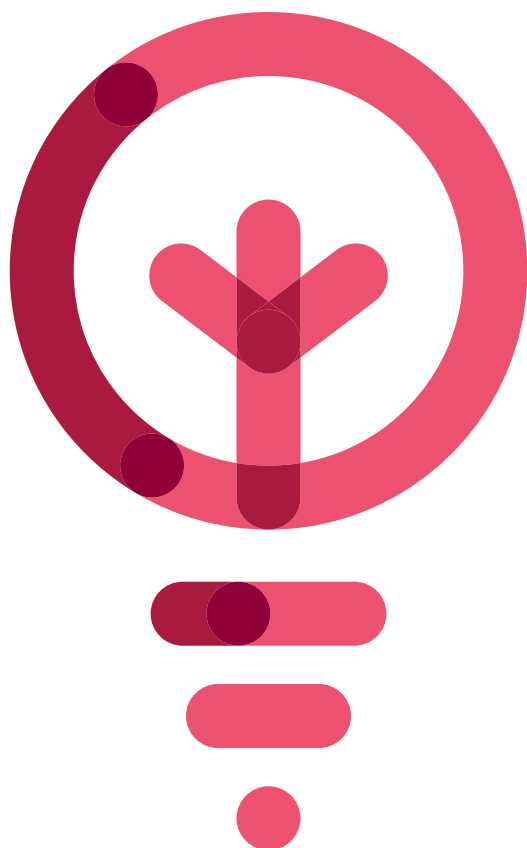
# 1

## 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.