



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)

