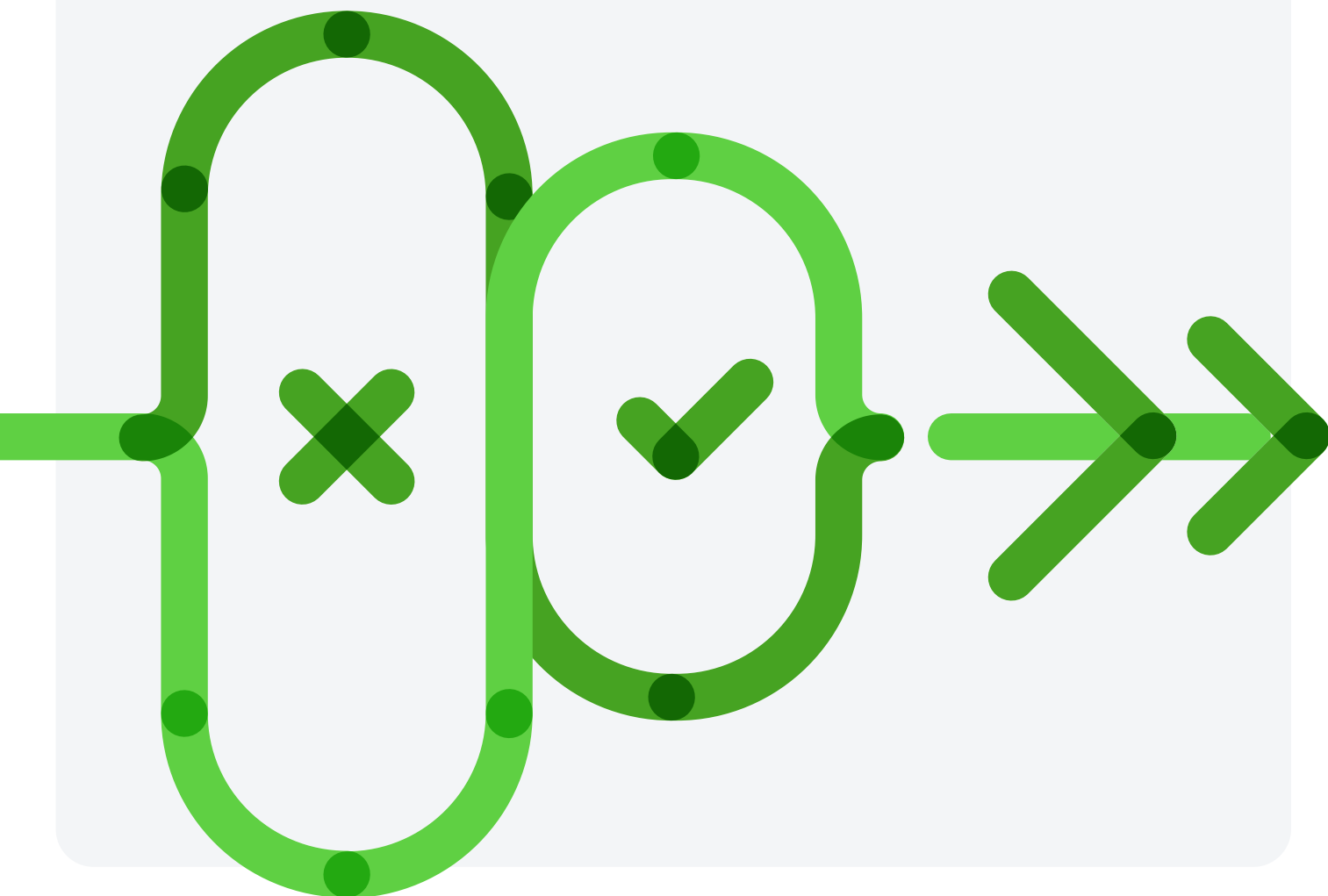




Augmenter l'impact des entreprises d'économie sociale

Obstacles et propositions d'actions pour faciliter le changement d'échelle



À qui s'adresse ce document ?

- Aux personnes et aux organisations qui accompagnent les entreprises collectives.
- Aux organismes nationaux de soutien à l'économie sociale.
- Aux acteurs publics.

À quoi sert ce document ?

- À détailler les obstacles structurels au changement d'échelle et les besoins de l'écosystème de soutien à l'économie sociale.
- À faciliter l'élaboration de stratégies et d'argumentaires dans un effort de plaidoyer.
- À élaborer des programmes, des services et des outils qui tiennent compte des freins documentés au changement d'échelle et des propositions d'actions émises par les actrices et acteurs de l'écosystème.

Introduction

De nombreuses entreprises collectives choisissent de se lancer dans une stratégie de changement d'échelle pour décupler les retombées positives qu'elles apportent au sein de leur communauté ou de la société. Cette stratégie nécessite des connaissances et des compétences fines de la part des dirigeant-es, mais aussi de la part de celles et ceux qui les accompagnent pas à pas dans leur parcours. Pour les un-es comme pour les autres, avoir conscience des principaux enjeux auxquels se butent les organisations dans leurs démarches pour accroître leur impact social s'avère particulièrement utile.

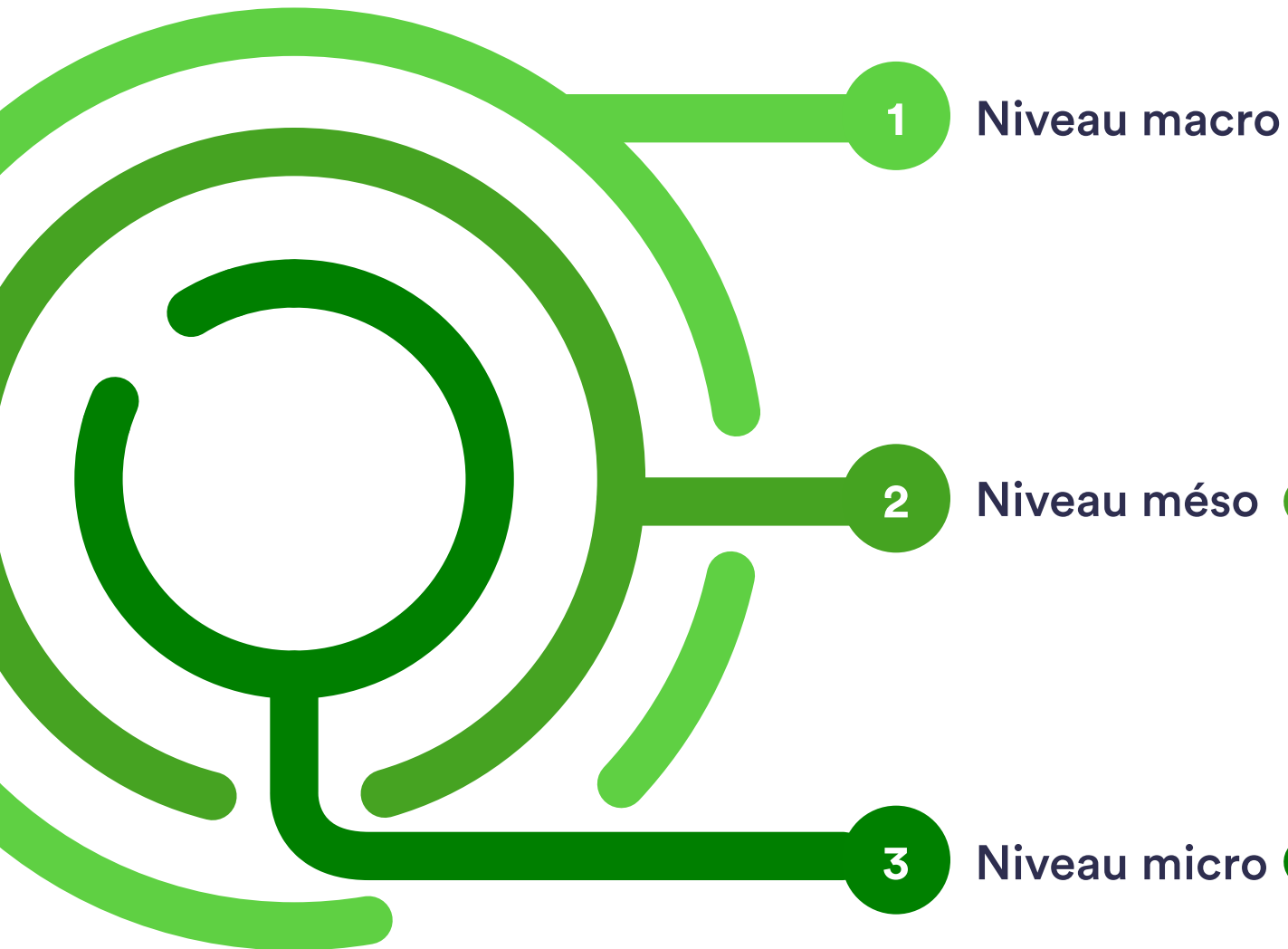
Voilà pourquoi le TIESS a voulu brosser un portrait plus détaillé des obstacles et des besoins que l'on retrouve à différents niveaux et esquisser des propositions d'actions. Des consultations ont été menées afin de sonder une grande diversité d'acteurs et d'actrices de l'écosystème de soutien à l'économie sociale sur les freins au changement d'échelle et leurs besoins pour mieux l'accompagner. Une communauté de pratique composée d'entreprises collectives engagées dans une réflexion stratégique pour changer d'échelle ou déjà avancées dans leurs parcours a également vu le jour pour révéler les obstacles qui jalonnent leurs démarches. Finalement, un atelier d'idéation regroupant des acteurs et actrices de l'écosystème de l'économie sociale et des dirigeant-es d'entreprises collectives de partout au Québec a permis de coconstruire des propositions d'actions pour faciliter le changement d'échelle en économie sociale.

Les 5 idées à retenir

- 1 Le changement d'échelle n'est pas un phénomène marginal en économie sociale, mais demeure une réalité peu connue et insuffisamment soutenue.
- 2 Il est nécessaire de poursuivre le travail de sensibilisation sur la phase du changement d'échelle des organisations au sein des entreprises d'économie sociale comme au sein de l'écosystème de soutien et des acteurs publics.
- 3 Les principaux obstacles au changement d'échelle se situent à trois grands niveaux d'action : micro, méso et macro.
- 4 L'écosystème de soutien à l'économie sociale est engagé dans la recherche de solutions pour résoudre les principaux freins au changement d'échelle.
- 5 Lever les freins au changement d'échelle pour faciliter le parcours des entreprises collectives engagées dans cette voie peut leur permettre de décupler leur impact social.

• Trois grands niveaux d'action

Si la plupart des outils existants mettent l'accent sur ce que l'entreprise collective peut faire pour mieux planifier son changement d'échelle, les freins au changement d'échelle se situent à des niveaux multiples, parfois hors du champ d'action de l'entreprise collective. À la lumière de notre analyse de données, nous avons identifié trois principaux niveaux de freins au changement d'échelle. Les leviers à actionner pour lever ces obstacles impliquent différentes familles d'acteurs, comme les acteurs publics, les organismes de soutien et les entreprises collectives.



> Les freins structurels

On pense par exemple aux obstacles réglementaires, politiques, liés à l'environnement externe ou encore à un manque de soutien plus systémique qui peuvent entraver le parcours des entreprises collectives.

> Les limites de l'écosystème de soutien

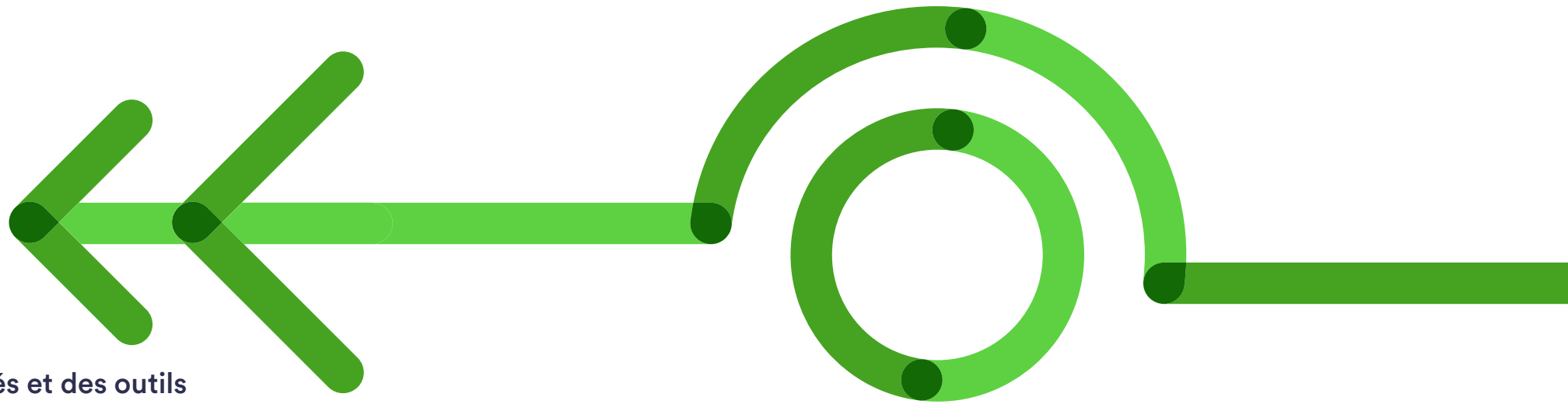
On fait référence ici aux limites concernant les besoins de l'écosystème de soutien en économie sociale qui, s'ils étaient comblés, pourraient contribuer à propulser l'impact des entreprises.

> Les enjeux organisationnels

On évoque dans ce cas les freins qui puisent leur origine dans les limites des entreprises collectives elles-mêmes (temps, ressources humaines et financières, etc.).

1 Niveau macro

Des enjeux de nature structurelle



➤ Un environnement parfois contraignant

Comme pour toute entreprise, le développement des entreprises d'économie sociale (EÉS) est parfois tributaire du contexte dans lequel elles évoluent. Un **ralentissement économique** ou une **conjoncture sectorielle défavorable** pèsent ainsi lourdement sur la capacité d'une entreprise à réaliser son changement d'échelle, peu importe son niveau de préparation. Plusieurs organismes rencontrés ont pu partager leurs **difficultés à recruter de nouvelles personnes**, par exemple. L'enjeu structurel de pénurie de main-d'œuvre s'avère un véritable obstacle.

Les politiques publiques et les cadres réglementaires peuvent jouer un rôle facilitateur dans le développement de l'économie sociale, mais, à l'inverse, ils peuvent constituer de sérieux freins au déploiement des innovations sociales portées par les entreprises collectives. Le caractère novateur et expérimental des projets, les bifurcations et les ajustements en cours de projets, ainsi que le temps nécessaire pour réaliser les objectifs de la mission, voire même la structure horizontale de l'organisation sont peu souvent en adéquation avec les programmes de soutien gouvernementaux existants. Cela demande aux EÉS de redoubler d'efforts et de constamment élaborer des stratégies pour contourner ces barrières.

➤ Des modalités et des outils de financement à améliorer

L'économie sociale bénéficie au Québec d'un important soutien financier qui fait l'envie des autres provinces canadiennes. L'écosystème de la finance sociale, développé à partir des besoins des entreprises, leur offre des outils financiers adaptés aux différentes phases de leur développement et des modalités avantageuses, notamment la flexibilité des conditions d'octroi et de remboursement des fonds. Néanmoins, quand vient le temps de faire financer leur changement d'échelle, plusieurs entreprises collectives se butent à des nœuds de différentes natures.

Le premier concerne l'**accès parfois complexe aux différents programmes de financement disponibles**, qui exige des membres de l'équipe qu'ils consacrent une part considérable de leur temps de travail à la recherche de financement, à l'administration et aux processus de reddition de comptes, au détriment de la réalisation de la mission¹. Cet argument, soulevé à maintes reprises par les dirigeant-es d'entreprises collectives rencontrés, se conjugue à une autre réalité: l'impératif de diversifier leurs sources de revenus (finance sociale, fondations philanthropiques, ministères, ville ou MRC, etc.). Encouragée par les financiers, cette diversification ajoute à l'épuisement des membres de l'équipe, car, en plus d'être chronophages, ces démarches n'ont aucune garantie de porter fruit.

Un second nœud lié au financement des projets des entreprises collectives concerne **les modalités des programmes de financement fixées par les bailleurs de fonds**: des délais trop courts, des thématiques circonscrites ou la présence de logiques territoriales jouent sur la capacité des organisations à y répondre et peuvent les conduire à négliger le peaufinage des détails de leur projet ou à en modifier les contours pour «cocher les cases» de ces programmes. Par exemple, un appel à financement exclusif à un arrondissement, à une municipalité ou à une région ne sera pas accessible à une entreprise collective qui aspire à essaimer son modèle vers d'autres milieux. Dans cette même logique, un financement qui exige des retombées rapides peut être incompatible avec les logiques de l'innovation sociale, dont les externalités positives ne sont pas toujours chiffrables, et encore moins à court terme.

Finalement, comme nous l'ont rappelé à la fois les dirigeant-es d'entreprises collectives et les actrices et acteurs de l'écosystème de soutien rencontrés, il existe **peu de leviers financiers spécifiques à la phase du changement d'échelle des entreprises collectives**.

Plusieurs ont mis en lumière le décalage entre le manque de soutien accordé à l'économie sociale dans cette phase par rapport à celui dont bénéficient les entreprises privées. Cette comparaison a aussi été mise de l'avant pour illustrer l'**appui insuffisant accordé à l'écosystème de soutien lui-même**, minimalement outillé pour accompagner pas à pas les EÉS dans l'ensemble des phases de leur développement, et ce, à travers le Québec.

Aussi, dégager du temps et des ressources pour planifier un projet de changement d'échelle nécessite des investissements significatifs de la part de l'entreprise collective, avant même de penser à sa mise en œuvre. Aujourd'hui, **peu de soutien financier disponible sous la forme de subvention existe pour accorder la latitude nécessaire à l'équipe pour se lancer dans la planification** d'un tel projet. De plus, peu d'**outils financiers se concentrent spécifiquement sur la phase de changement d'échelle de l'entreprise**, et l'accès au capital peut représenter un frein significatif pour les EÉS dont les projets de financement ne sont pas clairement décrits ou impliquent une bonne période de développement. Pour ces raisons, le soutien financier au changement d'échelle des entreprises d'économie sociale est aujourd'hui limité.

¹ Comme le rappellent Sauvage, Lachapelle et Tremblay (2021), dans leur article sur les défis des entreprises d'économie sociale publié dans la revue *Interventions économiques / Papers in Political Economy*, aller chercher des financements publics nécessite un «travail considérable en termes administratifs au moment de la demande de financement et de la reddition des comptes, mobilisant ressources humaines et temps».



Agir sur les freins au niveau macro

En travaillant de pair avec plusieurs partenaires et avec des dirigeant-es d'entreprises collectives, nous avons élaboré des propositions d'actions qui, si elles étaient mises en œuvre avec le soutien nécessaire, pourraient lever certains de ces obstacles et **faire du changement d'échelle une phase pleinement intégrée et soutenue de l'économie sociale**. La plupart des pistes de solutions proposées par les acteurs et actrices du milieu pour lever les freins structurels surpassent la seule phase du changement d'échelle et s'avèrent pertinentes pour penser le rayonnement de l'économie sociale de façon générale.

✓ Pour soutenir les entreprises collectives

Ajuster le financement

1 Développer l'offre de subventions

Des dirigeant-es d'entreprises collectives ont mentionné le souhait de voir un plus grand partage des responsabilités quant à la charge financière qu'impliquent leurs activités axées sur la résolution de problèmes sociaux et/ou environnementaux. En ce sens, ils et elles souhaiteraient avoir accès à davantage de financement sous la forme de subventions, et non de prêts remboursables, afin de leur permettre de planifier et d'expérimenter avec plus de sécurité un projet de changement d'échelle qui contient une part significative de risques pour l'entreprise collective et dont les retombées ne seront pas toujours principalement financières.

Plusieurs exemples canadiens et internationaux peuvent être des sources d'inspiration pertinentes pour la création de nouveaux outils financiers visant à propulser les entreprises d'économie sociale. Mentionnons le programme canadien de préparation à l'investissement qui a offert un soutien significatif sous forme de subvention à plusieurs organismes à vocation sociale pour leur permettre d'avoir plus de latitude financière dans la planification de leur changement d'échelle.

Le financement de projets de changement d'échelle sous la forme de subventions doit être considéré comme :

- un outil de développement des territoires ;
- un levier pour générer plus d'impact social dans les communautés ;
- une mutualisation des risques associés au changement d'échelle des organisations ;
- une possibilité d'investir, entre autres, dans la recherche et le développement pour permettre à de nouvelles innovations sociales de voir le jour.

2 Élargir l'accessibilité des mesures fiscales, des bourses et des subventions gouvernementales

offertes pour soutenir le développement des entreprises privées au secteur de l'économie sociale. En ce sens, les acteurs publics pourraient revoir les critères d'admissibilité de ces programmes pour inclure les EÉS lorsque cela est possible et penser le développement de nouveaux programmes dans cette perspective d'inclusion.

- ##### 3 Développer des outils financiers adaptés à la phase du changement d'échelle des entreprises collectives,
- à l'image du fonds d'innovation et de croissance en économie sociale du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ). La majorité des outils de financement existants soutient les phases de prédémarrage, de démarrage et de croissance des entreprises d'économie sociale, alors que la phase de changement d'échelle de ces organisations requiert un soutien financier adapté tout aussi essentiel, mais aujourd'hui peu disponible.

- ##### 4 Adapter les modalités associées aux programmes de financement aux réalités des entreprises d'économie sociale.
- À l'image du virage déjà entamé par des fondations philanthropiques dans cette direction², réduire la charge des démarches de reddition de compte, ou du moins les rendre plus flexibles, adapter le rythme des projets à celui des entreprises collectives et contourner les logiques de territorialité et les conditions contraignantes sont des avenues à envisager pour laisser aux porteurs et porteuses de projets la capacité de consacrer leur temps et leur énergie à la réalisation de leur mission.

² À ce sujet, voir Gagnon F., Racine S., Dunoyer A., et al. (2022). Démarches de développement territorial et fondations philanthropiques subventionnaires : Quels enjeux de proximité relationnelle? *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 33, n° 1.

✓ Pour soutenir l'écosystème de l'économie sociale

Lui donner les moyens de ses ambitions

Les acteurs et actrices œuvrant dans des organismes de soutien à l'économie sociale ne disposent pas des mêmes moyens que leurs homologues travaillant dans des incubateurs, des accélérateurs ou d'autres organismes de soutien au développement des entreprises privées. Il serait nécessaire de renforcer, voire de **mettre à l'échelle l'écosystème de soutien à l'économie sociale**.

- ##### 1 Consacrer davantage de ressources financières à l'écosystème
- permettrait d'accroître l'expertise disponible pour accompagner les entreprises collectives à toutes les phases de leur développement, et ce, dans une logique d'équité territoriale. Des disparités entre les régions peuvent être constatées dans leur capacité à soutenir les OBNL et les coopératives en démarrage ou en croissance, notamment dans les territoires ruraux et moins bien desservis.
- ##### 2
- Tout comme les entreprises collectives, les organismes de soutien à l'économie sociale bénéficieraient d'une **révision des modalités de leur financement**. Le fonctionnement actuel, par projet ou non récurrent, participe à la création de certaines chasses gardées et à l'impossibilité de faire circuler librement les outils et les ressources développés par chacun. De telles transformations permettraient d'accroître la collaboration, la complémentarité et le partage des partenaires.

2 Niveau méso

Des enjeux qui reflètent les limites de l'écosystème de soutien à l'économie sociale

➤ Une expertise à développer dans les organismes de soutien à l'économie sociale

L'accompagnement au changement d'échelle des entreprises d'économie sociale requiert des connaissances et des compétences pointues pour, entre autres, penser les conditions favorables au changement d'échelle et mettre à contribution un réseau de ressources. Cela demande également de savoir évaluer la prise de risques et de soutenir la planification de stratégies pour faire face à ces risques et pour maintenir les acquis de l'entreprise. **Plusieurs stratégies peuvent être envisagées pour réaliser un changement d'échelle**, chacune porteuse de spécificités à prendre en considération dans la planification du projet.

Or, **les accompagnateurs et accompagnatrices œuvrant dans ce secteur ont peu d'outils de référence pour les appuyer** et puisent principalement leurs ressources dans leur propre bagage. Cette situation fait en sorte que l'accompagnement au changement d'échelle peut considérablement varier selon l'expertise et l'expérience que possède le conseiller ou la conseillère responsable. **Alors que la majorité des efforts de l'écosystème se concentre sur l'émergence et le démarrage d'entreprises collectives, peu de ressources sont allouées au développement de l'expertise sur le changement d'échelle.**

Dans le cadre de l'accompagnement d'une entreprise collective qui envisage de changer d'échelle, deux sources d'expertise s'avèrent incontournables pour le conseiller ou la conseillère. D'une part, une expertise sur cette phase précise du développement de l'entreprise est essentielle pour aider à la planification du projet, mais aussi pour penser la bonne stratégie à mobiliser et ses implications. D'autre part, le changement d'échelle nécessite une expertise liée au secteur d'activités dans lequel évolue l'entreprise collective.

Les regroupements ou les fédérations peuvent aider à définir le projet et fournir de précieuses informations aux dirigeant·es d'entreprise. Mais plusieurs entreprises d'économie sociale évoluent dans des secteurs où il n'y a pas de regroupement et ne peuvent donc pas compter sur un soutien spécialisé. Par ailleurs, la majorité des organismes de soutien à l'économie sociale offre un service d'accompagnement généraliste et ne peut, pour l'instant, combler l'ensemble des besoins.

➤ Un réseau de soutien et une offre de services éclatés et peu coordonnés

Le plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2020-2025 fait état de la **nécessité de renforcer le continuum des services** d'accompagnement pour chacune des étapes de développement de l'entreprise et entre services spécialisés. Il souligne aussi les **difficultés d'accès aux expertises, réparties de façon inégale sur les territoires** et ne rejoignant ainsi pas toutes les entreprises. Cette situation fait écho au constat établi par les acteurs et actrices de l'écosystème qui rappelle le manque de liens **entre les régions, les filières et les organisations du même réseau**. Cela a un impact sur les services rendus aux entreprises collectives, qui manquent de visibilité sur l'offre de services disponible. En effet, peu d'occasions de rencontres et de collaborations se présentent, ce qui renforce l'**existence de silos et la déconnexion du réseau**. De ce fait, les rôles et les mandats de chacun et chacune demeurent à définir. Il est donc difficile, dans ce contexte, d'identifier les expertises et encore plus d'offrir à l'entreprise un continuum efficace de services.

Aussi, l'offre de services actuelle demeure complexe et ponctuée de certaines omissions. Pour un ou une dirigeant·e d'entreprise, **il est difficile de savoir à quelle porte cogner et où trouver des réponses à l'étendue de ses besoins**. Comme mentionné précédemment, **il manque au sein de l'écosystème une offre de service structurée consacrée à l'accompagnement au changement d'échelle**, même si plusieurs accompagnateurs et accompagnatrices sont aujourd'hui en mesure d'organiser des parcours d'accompagnement au développement, forts de leur expérience personnelle.

Un autre nœud complexifie l'accès aux services de soutien : l'**opacité de l'information disponible**. La multitude d'acteurs impliqués dans le soutien au développement économique régional et la multitude de programmes et d'outils de financement issus de diverses sources ne sont pas répertoriés au même endroit. Cela complique grandement la tâche des expert·es de l'accompagnement et des dirigeant·es d'entreprises collectives.



Agir sur les freins au niveau méso

Plusieurs propositions ont été mises sur la table par les acteurs et actrices de l'écosystème de soutien à l'économie sociale pour faciliter l'accompagnement des entreprises collectives dans leur changement d'échelle.

✓ Pour soutenir l'écosystème de l'économie sociale

Développer de nouveaux outils

- 1 Se doter d'une **cartographie de l'écosystème de soutien et du continuum de services** afin d'identifier les organismes impliqués selon leur rôle à chacune des étapes.
À l'échelle régionale, l'**outil de référencement** du Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil est un exemple d'outil permettant aux entreprises collectives de s'orienter rapidement vers le bon interlocuteur selon leur besoin et aux actrices et acteurs de l'écosystème de mieux saisir le continuum de services dans leur région. En un coup d'œil, on retrouve non seulement les ressources locales pouvant offrir de l'information, de l'accompagnement individuel, du mentorat, de la formation et du réseautage, mais aussi les ressources spécialisées selon la phase entrepreneuriale de l'organisation, allant de l'idéation à la consolidation. Une reproduction de ce type d'outil à l'échelle nationale faciliterait la compréhension des rôles répartis dans l'écosystème de soutien à l'économie sociale.
- 2 Introduire un **répertoire des outils, des programmes et des appels à projets existants** pour financer un projet de changement d'échelle et le maintenir à jour.
- 3 Avoir un **guichet unique** pour diriger les accompagnateurs et accompagnatrices et les dirigeant·es d'entreprises vers les bonnes ressources et **revoir les canaux de diffusion** afin de centraliser l'information et de la rendre facilement accessible.

- 4 Créer un **répertoire des bonnes pratiques** à l'échelle du Québec afin de renforcer l'expertise des acteurs et actrices du réseau et de ne pas dédoubler les efforts.
- 5 **Mettre des outils d'aide à l'accompagnement au changement d'échelle à la disposition des accompagnateurs et accompagnatrices**; des outils comme des *checklists* ou des documents d'approfondissement ou de réflexion sont vus d'un bon œil pour appuyer leur travail.
- 6 Évidemment, pour bénéficier du plein potentiel de ces différents outils, il est incontournable d'**encourager le partage des ressources** à travers l'écosystème par la mise en place, par exemple, d'une banque d'outils consacrés à l'accompagnement.

Le TIESS a produit, depuis 2017, de nombreuses publications ayant pour objectif de renforcer les connaissances de l'écosystème sur le changement d'échelle et de sensibiliser les entreprises collectives à considérer cette voie pour accroître leur impact social. La trousse d'accompagnement au changement d'échelle contient plusieurs outils pour sensibiliser un porteur ou une porteuse de projet aux stratégies de changement d'échelle et pour l'accompagner pas à pas dans ses démarches.

Développer l'expertise de l'écosystème sur le changement d'échelle et renforcer la collaboration de l'ensemble de ses parties prenantes

La **recherche de collaborations interorganisationnelles et intersectorielles** apparaît comme un élément essentiel de la recette visant à **décloisonner les actions des organisations** qui composent le continuum de services et, en parallèle, à le fluidifier au profit des entreprises collectives qui seront ainsi capables d'y naviguer avec plus d'aisance.

- 1 **Développer des dispositifs structurés de transfert de connaissances au sein des organisations.**
Pour contribuer à rehausser l'expertise de l'ensemble de l'écosystème, mettre en place et offrir des formations structurées aux organisations permettrait d'approfondir les connaissances et les compétences des accompagnatrices et accompagnateurs sur les différentes stratégies possibles de changement d'échelle et sur leur opérationnalisation.
- 2 **Favoriser le développement de l'expertise en inscrivant le changement d'échelle dans les plans d'action et les objectifs des organismes de soutien à l'économie sociale.**
Inscrire le changement d'échelle dans les plans d'action de ces organisations revient à normaliser cette phase dans le cycle de vie des entreprises collectives et à reconnaître le besoin de soutien qui y est associé.
- 3 En réponse aux enjeux de déconnexion et de méconnaissance des rôles des acteurs qui donnent vie au continuum de services en économie sociale, une solution semble évidente: **créer des occasions pour mettre en relation l'ensemble des organisations de l'écosystème** de soutien, puis **miser sur les forces de chacune pour définir avec plus de clarté un continuum de services** au bénéfice des entreprises collectives évoluant dans toutes les régions du Québec. En agissant ainsi et en favorisant la structuration d'un réseau de collaboration, l'expertise sur le changement d'échelle serait inévitablement renforcée.

L'écosystème de soutien a soulevé de nombreuses pistes de solutions allant en ce sens, qui pourraient rapidement être mises en place avec un soutien des pouvoirs publics:

- a) La création d'une **communauté de pratique interorganisationnelle** regroupant des accompagnatrices et accompagnateurs motivés à développer leur expertise sur le changement d'échelle serait un bon point de départ. Cette communauté pourrait par la suite devenir **un cercle de coaching** composé d'expert·es capables d'aiguiller et même de former leurs pairs. Dans la même veine, la structuration d'un réseau interorganisationnel servirait de levier pour mettre à profit les expertises développées par plusieurs individus œuvrant dans l'accompagnement des entreprises d'économie sociale.
- b) La mise sur pied d'**accélérateurs** ou de **cliniques mobiles composées d'expert·es du changement d'échelle et de secteurs d'activités** pouvant aller vers les entreprises collectives pour les aider à travailler leur consolidation ou planifier leur développement leur éviterait de devoir cogner à une multitude de portes pour résoudre leurs enjeux du moment.
- c) En plus d'approfondir la collaboration des actrices et acteurs de l'écosystème de l'économie sociale, il faudrait travailler à développer le rayonnement du changement d'échelle au sein du réseau et auprès des entreprises collectives. **Mettre en lumière les références du changement d'échelle dans le milieu, les bons coups et les exemples inspirants** par l'entremise d'un événement annuel ou dans des publications pourrait susciter de l'intérêt à la fois dans l'écosystème et auprès des porteuses et porteurs de projet.

3 Niveau micro

Des enjeux de développement organisationnel

➤ Des ressources humaines et des capacités à renforcer

La planification du changement d'échelle d'une entreprise collective nécessite un engagement (temps, recherche, réflexion, etc.) difficilement conciliable, pour les porteurs et porteuses de projets, avec la gestion quotidienne des opérations. À ce frein s'ajoute entre autres parfois le **manque d'expertise ou de ressources en planification stratégique et en gestion du changement au sein de l'équipe et de la gouvernance** pour développer une vision à long terme de l'entreprise collective et s'assurer que les composantes du projet de changement d'échelle servent bien la mission et la soutiennent.

À titre d'exemple, certaines entreprises collectives peuvent être tentées de développer des services pour répondre à une nouvelle occasion de financement ou de partenariat sans anticiper suffisamment que ces services augmenteront la charge de travail de l'équipe et solliciteront davantage de ressources. De plus, si ces services ne correspondent pas pleinement aux objectifs fondamentaux de l'organisation ou s'ils induisent une évolution de la mission, la gestion du changement impliquera une mobilisation et une communication soutenues auprès des membres, des administrateurs et administratrices, des parties prenantes, des partenaires, de l'équipe et de la communauté. Une réflexion stratégique s'impose pour déterminer l'orientation du changement d'échelle et fixer des objectifs clairs. Cette démarche demande de recourir à une expertise clé interne ou externe à l'organisation pour, par exemple, réviser la théorie du changement, ou encore réaliser une planification stratégique reflétant l'ambition de changer d'échelle.

La planification du changement d'échelle exige également des compétences en analyse financière, qui vont au-delà de la gestion des opérations financières de l'entreprise, afin d'élaborer des scénarios prospectifs de développement. Un manque d'expertise sur ces questions peut expliquer les difficultés qu'éprouvent certaines entités à se projeter dans l'avenir ou à savoir si elles ont les reins assez solides pour survivre et prospérer à la suite du changement d'échelle.

Les nouveaux besoins et exigences associés au changement d'échelle de l'entreprise peuvent conduire à l'**essoufflement du personnel et des dirigeant-es**, déjà mobilisés dans la gestion quotidienne de l'organisation, la recherche de financement, la reddition de comptes, etc. S'il est possible de se lancer dans un processus de recrutement ou de se tourner vers des consultant-es externes, les enjeux de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de rétention du personnel restent bien réels.

➤ Enjeux de gouvernance et de culture organisationnelle

Les membres du conseil d'administration (CA), la direction et l'équipe peuvent avoir des **visions divergentes sur l'avenir de l'organisation** et l'ambition entrepreneuriale que nécessite le changement d'échelle. On constate, dans certains cas, une forte **résistance au changement**, mais aussi une crainte que ce changement conduise l'organisation à **s'éloigner de sa mission initiale ou à perdre son ancrage avec sa communauté et son territoire**. Sensibiliser les administrateurs et administratrices au bien-fondé du projet de changement d'échelle requiert un soin particulier, tout comme leur mobilisation pour qu'ils et elles s'impliquent pleinement et puisent dans leurs ressources et leur expertise pour développer le projet. D'ailleurs, les **membres d'un CA n'ont pas toujours les capacités et l'expertise nécessaires** pour soutenir l'organisation dans ses ambitions de développement.

La résistance au changement peut également se retrouver au sein de l'équipe, où certains vont percevoir négativement la volonté de changer d'échelle, associant le développement de l'entreprise collective à un **renoncement idéologique à la mission sociale**, ou encore vont exprimer de la réticence à accroître les activités marchandes de l'organisation par crainte de perdre des subventions publiques ou philanthropiques (Sauvage et al., 2021).

Certains vont donc exprimer un **conflit de valeurs** lorsque la réflexion sur le changement d'échelle est amenée. Pour une organisation qui favorise des projets « par et pour » sa communauté et une valorisation du travail de proximité et du « local », le changement d'échelle peut apparaître a priori comme un non-sens. Même une fois lancé et engagé dans un parcours de changement d'échelle qui implique la collaboration de plusieurs entités, il peut être difficile d'arrimer des cultures organisationnelles d'entreprises différentes, ce qui peut nuire au partage de la vision, de la mission et des valeurs, et donc à l'harmonisation du cadre identitaire de l'organisation.

➤ Un modèle d'affaires dont la rentabilité reste à consolider

Un **changement d'échelle précipité** peut avoir des **répercussions néfastes** sur la pérennité d'une entreprise collective. Il peut être tentant de se laisser séduire par des occasions de développement **alors que le modèle d'affaires initial n'a pas encore démontré sa viabilité**. Dans d'autres cas, l'enthousiasme de l'équipe dirigeante et la motivation à accroître l'impact de la mission de l'organisation peuvent amener l'entreprise à se lancer dans la réalisation d'une stratégie de changement d'échelle insuffisamment planifiée. Il faut toutefois reconnaître l'existence d'une **pression parfois exercée par les bailleurs de fonds**, qui mettent l'accent **sur le développement de projets** dans leur offre de financement alors que la phase cruciale de la consolidation du modèle peine à trouver des financements adaptés.

En écho au besoin de développer les capacités d'analyse financière au sein de l'entreprise collective, la planification du changement d'échelle demande d'abord d'avoir une connaissance fine de la situation financière actuelle de l'entreprise, pour ensuite être en mesure de réaliser des prévisions fiables qui tiennent compte des projets de développement.

➤ Un faible réseau de partenaires

Une entreprise collective, même lorsqu'elle est bien ancrée dans son milieu, peut souffrir d'un **manque de partenaires ou de mentor-es** pour l'aider à avancer dans sa réflexion sur le changement d'échelle, puis dans la réalisation de son parcours. En effet, sur plusieurs territoires, il n'y a **pas suffisamment d'occasions de maillage entre les entreprises collectives** pour leur permettre d'échanger entre pairs sur leur trajectoire et leurs expériences vécues.

Au-delà de la mise en relation des entreprises collectives elles-mêmes, ces dernières peuvent être démunies quand vient le temps de trouver des partenaires stratégiques pour faciliter leur projet de changement d'échelle. Par exemple, une organisation qui souhaite essaimer son modèle dans une région voisine doit parfois composer avec un nouvel écosystème, qui lui est complètement étranger, et sera amenée à travailler d'arrache-pied pour s'implanter dans ce nouveau territoire et obtenir le niveau de soutien des différents acteurs locaux qu'une telle démarche exige. En disposant d'un temps limité, et compte tenu des exigences associées aux opérations de l'entreprise, il est difficile de se repérer pour savoir à quelles portes frapper et quelles relations cultiver.



Agir sur les freins au niveau micro

Les organismes qui composent l'écosystème de soutien à l'économie sociale jouent déjà un rôle essentiel dans le renforcement des capacités des entreprises collectives. De nouveaux appuis de la part des acteurs publics pourraient leur permettre d'être encore mieux outillés pour accompagner les entreprises au moment de planifier et de mettre en œuvre leur changement d'échelle.

✔ Pour soutenir les entreprises collectives

Accompagner la réflexion stratégique

Certains facteurs propres à la situation de l'entreprise collective semblent être propices à la réussite d'une démarche de changement d'échelle. D'abord, il faut s'assurer que l'organisation et l'ensemble de ses instances partagent une vision commune sur la trajectoire souhaitée. Aussi, adopter une approche entrepreneuriale et partager une clarté stratégique permettent de réfléchir de façon proactive aux possibilités d'augmenter l'impact social de son organisation et d'aligner les efforts en ce sens. Finalement, avoir un modèle d'affaires bien rodé qui a démontré ses preuves et poursuivre ses projets en appliquant des principes de prudence et de rigueur s'avèrent incontournables pour assurer la pérennité de l'entreprise et son alignement avec sa mission.

La réflexion stratégique est l'élément central qui se dégage de l'ensemble de ces conditions, qui détermine l'avancement dans chacune des étapes d'un parcours de changement d'échelle et qui nécessite des compétences pointues. Plusieurs formations et parcours servant à renforcer les capacités en matière de réflexion stratégique existent, mais un besoin accru de soutien, sous diverses formes, se fait encore ressentir.

Il serait pertinent de développer :

- 1 Des parcours d'accompagnement consacrés au changement d'échelle et exclusifs à l'ensemble des entreprises d'économie sociale québécoises.**
Le lancement de cohortes formées selon la stratégie de changement d'échelle envisagée ou le secteur d'activités des entreprises collectives pourrait constituer une réponse structurée au besoin de renforcement des compétences pour mener une réflexion stratégique au sein des organisations.
- 2 Un programme de soutien, semblable à celui du Programme de préparation à l'investissement d'Emploi et Développement social Canada, pour appuyer financièrement les organisations au moment de la planification de leur projet** de changement d'échelle.
Une telle mesure donnerait aux organisations les moyens de dégager certains membres de leur équipe des opérations quotidiennes et d'allouer le temps et les ressources nécessaires à cette étape importante. Cela permettrait, par exemple, de procéder à de nouveaux recrutements ou d'aller chercher un appui de la part de consultant·es externes pour renforcer les compétences de l'équipe.

- 3 Des outils pour aider les entreprises collectives à progresser dans leur réflexion stratégique.**
Ces outils pourraient prendre la forme, par exemple, de formations en ligne sur des éléments stratégiques du développement organisationnel ou celle d'outils d'aide à l'analyse financière des projets ou à la préparation au changement d'échelle. Ils permettraient de renforcer les capacités des membres d'une organisation à y voir plus clair dans le cheminement de leur projet de changement d'échelle. Pour bonifier et mettre à jour ces outils, un travail de documentation des cas de changement d'échelle ainsi qu'un effort récurrent de diffusion et de transfert de connaissances devraient être réalisés.

Pour aider les entreprises d'économie sociale à réaliser la réflexion stratégique au cœur de la démarche de changement d'échelle de leur organisation, le TIESS a mis au jour un outil d'aide à la réflexion qui permet aux porteuses et porteurs de projets de se questionner sur leur capacité à s'engager dans cette voie et qui leur offre une série de conseils pour mieux s'y préparer.

Développer un réseau de soutien

Les rencontres avec des pairs ayant vécu une phase de changement d'échelle au sein de leur organisation, ou évoluant avec des questionnements similaires, sont riches en apprentissages pour les entreprises collectives.

- 1 Des activités de réseautage récurrentes** pourraient être proposées aux entreprises collectives actives dans un territoire ou selon le secteur d'activités afin d'accroître la mise en relation des porteuses et porteurs de projet entre eux et avec leur écosystème de soutien.
- 2 En lien avec l'idée de créer davantage de ponts** entre les entreprises, l'ajout de nouveaux programmes de jumelage, de mentorat ou encore la création de communautés de pratique pourraient élargir les possibilités de rencontres, d'échanges et d'apprentissages.

La mise en relation des entreprises collectives est porteuse de plusieurs bienfaits : non seulement elle favorise le partage d'information, faisant ainsi évoluer les réflexions de chacun au regard des expériences partagées, mais elle peut également ouvrir la voie à la mise en commun de ressources, à la formation de regroupements, à la mise en œuvre de stratégies de coopération, voire au développement de mouvements en vue de provoquer des changements systémiques.

- Un enjeu multiniveau

Le manque de reconnaissance du changement d'échelle

Lors d'échanges avec les porteuses et porteurs de projets d'économie sociale ou avec les actrices et acteurs de l'écosystème de soutien, un des principaux freins évoqués au changement d'échelle demeure celui du manque de reconnaissance de l'importance de cette phase pourtant déterminante dans la vie d'une entreprise collective. Le changement d'échelle n'est pas un phénomène marginal en économie sociale, mais il demeure une réalité méconnue, peu documentée et qui bénéficierait d'un soutien accru.



Une proposition d'action applicable à tous les niveaux

Faire rayonner la compréhension du changement d'échelle

Un **travail de sensibilisation** reste à faire auprès des instances de gouvernance et des équipes œuvrant au sein d'**entreprises collectives**, mais aussi des **organisations de l'écosystème**, des autres **actrices et acteurs** impliqués dans le **développement économique et territorial** ainsi qu'auprès des **acteurs publics** pour **approfondir les connaissances** sur les contours du changement d'échelle, les motivations qui peuvent y mener, les conditions facilitantes, les avenues qu'il est possible d'emprunter pour le réaliser, les risques qui y sont associés et les étapes qui constitueront le parcours jusqu'à la mise en œuvre de la stratégie.

Il est nécessaire de poursuivre l'effort de démystifier le changement d'échelle et d'en traduire les notions et les concepts associés pour mieux soutenir cette phase dans le cycle de vie des entreprises d'économie sociale.

Poursuivez votre lecture sur le changement d'échelle



Guide *Changer d'échelle en économie sociale*



Manuel *Quand la franchise devient sociale*



Trousse d'accompagnement au changement d'échelle

[Découvrez nos dernières publications](#)

Cette publication vous a-t-elle été utile ?
Avez-vous des suggestions pour l'améliorer ?
Merci de répondre à notre [formulaire de rétroaction](#).

Remerciements

Le TIESS tient à remercier l'ensemble des participantes et participants aux ateliers de réflexion et d'idéation ainsi que [Marie-Pierre Clavette](#) pour son accompagnement dans la planification et l'animation de ces ateliers. Nous remercions également les personnes œuvrant dans des entreprises d'économie sociale qui ont généreusement parlé de leurs expériences et de leurs apprentissages dans le cadre de la communauté de pratique ; [Guillaume Blanchet \(La Patente\)](#), [Thibaud Liné \(La Cantine pour tous\)](#), [Fernande Ouellet \(Le petit abattoir\)](#), [Sébastien Parent-Durand \(ACHAT\)](#), [Cindy Vaucher \(Retournzy\)](#) ainsi que leurs deux accompagnateurs, [Martin Noel \(Coopérative de développement régional du Québec – CDRQ\)](#) et [Jason Prince \(PME MTL\)](#).

Contributions à la réalisation de ce document

Ce document n'aurait pas été possible sans l'engagement du comité de pilotage, des membres de l'équipe et des expert-es qui ont contribué à sa coconstruction : [Jérôme Gagné, du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité \(CQCM\)](#), [Charles Gagnon, du Chantier de l'économie sociale](#), [Maude Léonard, de l'UQAM](#), [Solén Martin-Déry, du TIESS](#), [Didier K. Muamba, du Réseau d'investissement social du Québec \(RISQ\)](#), [Evan Murray et Mathieu Vigneault, de la Coopérative de développement régional du Québec \(CDRQ\)](#).

Rédaction : [Martine Brouillette \(TIESS\)](#) | Édition et révision linguistique : TIESS | Graphisme : [MamboMambo](#)

Ce projet a été financé en partie par la Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale du gouvernement du Canada.

Canada

Les travaux du TIESS sont rendus possibles grâce au soutien financier du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec.

Québec



Publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, janvier 2024.

Pour citer : TIESS. (2024). *Augmenter l'impact des entreprises d'économie sociale : obstacles et propositions d'actions pour faciliter le changement d'échelle*.

À propos

TISS

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TISS) est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). Il regroupe de nombreux acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent transformer leurs pratiques et faire face aux enjeux de société de façon innovante. Pour découvrir nos autres titres : tiess.ca