

SYNTHÈSE DE connaissances

*La franchise sociale comme
stratégie de changement d'échelle*



Synthèse rédigée par Pascale Lagacé-Brunet
Avec la collaboration de Geneviève Huot, Émilien Gruet, Sarah Dahmani et Maude Léonard

Table des matières

Introduction	3
PARTIE 1 : Préserver ou maximiser l'impact social des entreprises : le changement d'échelle	5
Qu'est-ce que le changement d'échelle?	5
Quelles sont les stratégies de changement d'échelle?	6
Quelle stratégie choisir?	19
Quelles conditions rassembler avant de changer d'échelle?.....	22
Étapes menant au changement d'échelle (exemple d'essaimage franchisé)	26
PARTIE 2 : La franchise sociale, une stratégie pour répliquer les réussites sur de nouveaux territoires	26
Définitions	26
Franchise commerciale	26
Franchise sociale	28
Mise en contexte.....	30
La franchise sociale dans le monde.....	30
La franchise sociale au Québec et au Canada	31
Pourquoi essaier une initiative réussie (ou un projet socialement innovant) sur un nouveau territoire?	32
Obstacles et facteurs de succès de l'implantation d'une franchise sociale.....	33
Obstacles potentiels (barrières) à l'implantation d'une franchise sociale.....	33
Facteurs de succès permettant l'implantation d'une franchise sociale.....	36
En résumé, les questions à se poser avant de se franchiser	40
Gouvernance	41
Structure de gouvernance.....	41
Prise de décision.....	41
Rôles et responsabilités des différents acteurs.....	43
Franchiseur.....	43
Franchisé	45
Acteurs financiers.....	45
Évaluation et contrôle de la qualité	46
Considérations légales.....	47
Conclusion	49
Des lectures pour approfondir le sujet	51
Bibliographie	52

Introduction

Parce qu'elles cherchent des solutions novatrices à des besoins sociaux, à travers la production et la vente organisée de produits ou de services, les entreprises d'économie sociale peuvent rapidement devenir porteuses d'innovation. On peut même dire qu'en raison de leur nature, de leur mission et de leurs objectifs « [...] les entreprises d'économie sociale offrent des conditions propices à l'innovation sociale¹. » Selon une étude publiée par le GRAP-Estrie (2011), l'innovation sociale territoriale est intimement liée à la capacité des entreprises d'économie sociale de « [...] mettre en relation des acteurs qui n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler ensemble² ». L'économie sociale tend à répondre à des besoins non comblés ou à des enjeux collectifs de façon créative ou inédite. C'est aussi en ce sens que ces entreprises peuvent être considérées comme porteuses d'innovation sociale. Notons toutefois que la capacité d'innover n'est pas une caractéristique intrinsèque de ces entreprises³.

Que ce soit à titre d'organismes à but non lucratif (OBNL), de coopératives ou de mutuelles, elles ont en commun un certain nombre de valeurs, de règles et de principes de fonctionnement⁴. Bien qu'elles aspirent à une viabilité économique, notamment pour assurer leur pérennité et financer leur développement, les entreprises d'économie sociale existent

avant tout pour servir une mission sociale qui contribue à améliorer la qualité de vie et le bien-être de la population⁵. Autrement dit, la poursuite d'intérêts financiers est mise au service des personnes et du bien commun⁶. Ces entreprises répondent à une grande variété de besoins : défense des droits sociaux, création d'espaces démocratiques, création d'emplois, intégration socioprofessionnelle, préservation culturelle locale, maintien de services de proximité, etc.⁷.

Les entreprises d'économie sociale naissent dans une diversité de secteurs d'activité économique⁸ et ne se cantonnent donc pas à ceux délaissés par les institutions publiques ou les entreprises à but lucratif traditionnelles⁹. On les retrouve en environnement, en arts et culture, en immobilier collectif, en loisirs et tourisme, dans les médias, dans les services aux personnes, en technologies de l'information et des communications, dans le commerce du détail, en agroalimentaire, en périnatalité, en insertion, en transport, en foresterie, dans les CPE, etc.¹⁰.

Les multiples transformations du marché et le contexte d'austérité (coupes, compressions) qui caractérisent la scène québécoise actuelle accentuent le besoin croissant pour de nouvelles façons de faire ou de résoudre les problèmes sociaux. Au Québec, l'apport des entreprises

¹ Bouchard, M. J. (2006). « L'innovation sociale en économie sociale ». *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*, n° R-2006-01. Page de présentation.

² REES-Estrie. (2011). *Les innovations sociales et territoriales : à partir de l'étude d'entreprises d'économie sociale (EÉS) en territoire rural estrien*. Récupéré de http://www.economiesocialeestrie.ca/data/files/Innovations_sociales_territoriales.pdf, p. 3.

³ Bouchard, M. J. « L'innovation sociale en économie sociale ». *Op. cit.*

⁴ Chantier de l'économie sociale. (2014). *Le guide de référence sur l'économie sociale*. Montréal.

⁵ Réseau d'investissement social du Québec. (2003). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Montréal [s. é.].

⁶ Bouchard, M. J. « L'innovation sociale en économie sociale ». *Op. cit.*

⁷ Chantier de l'économie sociale. (2014). *Op. cit.* ET Québec. Plan d'action gouvernemental en économie sociale. *L'économie sociale, des valeurs qui nous enrichissent*. [Document PDF]. Déposé au mois de mai 2015. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/plans_action/plan_action_economie_sociale_2015-2020.pdf

⁸ Pôles d'économie sociale. [s. d.]. « La contribution de l'économie sociale au développement local ». *Revue annuelle*.

⁹ Chantier de l'économie sociale. (2014). *Op. cit.*

¹⁰ Pôles d'économie sociale. *Op. cit.* ET Chantier de l'économie sociale. *Op. cit.*

d'économie sociale est à cet égard réel. Bien que les retombées sociales soient encore difficilement mesurables, des statistiques parues dans le *Guide de référence sur l'économie sociale* avancent qu'il existe plus de 7 000 entreprises qui représentent au total 7 ou 8 % du PIB de la province¹¹.

Une fois leurs initiatives bien implantées localement, certaines entreprises d'économie sociale cherchent à maximiser leur impact, entre autres en élargissant l'éventail de personnes touchées par leur action, en diversifiant leur clientèle, leur offre de production ou de services, ou encore en reproduisant leur modèle sur d'autres territoires¹². C'est justement le cas de Lange Bleu, qui souhaite offrir ses services à un plus grand nombre de bénéficiaires, sur un nouveau territoire. Lange Bleu sollicite d'ailleurs aujourd'hui la collaboration de l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) afin de documenter les initiatives de franchises sociales et d'essaimage de modèles innovants au Québec et ailleurs dans le monde.

Cette synthèse des connaissances s'intéresse donc principalement à la question de l'essaimage par le biais des franchises sociales, afin d'accompagner les entreprises d'économie sociale qui souhaitent adopter un tel modèle. La compréhension du modèle de la franchise sociale passe cependant par l'étude plus globale du changement d'échelle, et c'est la raison pour laquelle la première section de ce bilan y est consacrée.

L'information présentée dans cette synthèse est tirée à la fois d'articles scientifiques, de rapports provenant de la littérature grise et du site Internet

¹¹ Chantier de l'économie sociale. *Op. cit.*

¹² André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. (2014). *Changer d'échelle : manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*. Récupéré de <https://docs.google.com/a/essec.edu/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZXNzZWMuZW50cmVwcmVuZGVyaWF0LXNvY2lhbHxneDoxN2MzMjliZGM5ODM5MDMx>

d'entreprises ayant déjà changé d'échelle. Des échanges informels avec quelques porteurs de projets ont également permis de bonifier la synthèse. Certains éléments du contenu de ce bilan sont également issus des discussions menées par le comité de rédaction du projet. Notre réflexion, appuyée par des exemples, tournera notamment autour des questions suivantes :

- Qu'est-ce que le changement d'échelle? Comment choisir la « bonne » stratégie?
- Que savons-nous réellement sur le phénomène des franchises sociales au Québec, au Canada et à travers le monde?
- Quels sont les risques ou les barrières associés à la mise sur pied d'une franchise sociale?
- Quels sont les facteurs de succès à la mise sur pied d'une franchise? Comment prendre en compte les particularités locales des territoires d'implantation?
- Qu'en est-il de la gouvernance des franchises? Quel degré d'autonomie faut-il laisser aux porteurs de projets locaux? De quelle nature doit être la relation entre le franchiseur et le franchiseé?
- Quelles leçons tirer des expériences d'essaimage d'autres entreprises?

À la lecture de ce bilan des connaissances, les entreprises d'économie sociale intéressées par le changement d'échelle devraient pouvoir déterminer si la franchise sociale, telle que définie dans la littérature, est la meilleure stratégie pour répliquer leur modèle sur d'autres territoires (compte tenu de ses particularités, de ses objectifs, de ses contraintes, etc.).

PARTIE 1 : Préserver ou maximiser l'impact social des entreprises : le changement d'échelle

Qu'est-ce que le changement d'échelle?

Pourquoi parler de changement d'échelle et non de croissance ou de développement? Parce que le changement d'échelle est directement lié à la notion d'impact social alors que la croissance et le développement réfèrent aux moyens employés par les entreprises pour augmenter leur rentabilité ou leur chiffre d'affaires¹³. Le changement d'échelle renvoie à une question centrale : quelles stratégies les entreprises sociales et collectives qui répondent à divers besoins sociétaux tels que l'éducation, l'accès à la culture ou la réduction de l'exclusion, de la pollution et de la pauvreté mettent-elles en place pour préserver ou maximiser l'impact social qu'elles ont engendré à petite échelle¹⁴?

Alors que les entreprises sociales et collectives abordent le changement d'échelle principalement sous un angle social, les entreprises à but lucratif traditionnelles posent d'abord un regard financier sur les questions liées à leur croissance. Elles cherchent en effet à faire croître la valeur économique de leur organisation en générant des revenus supplémentaires¹⁵. Tel que mentionné précédemment, le changement d'échelle est plutôt lié à la notion d'utilité sociale. C'est d'ailleurs l'avis de Chalençon et Pache (2006), qui

estiment que « [...] l'impact social attendu de ce développement est le critère le plus important à retenir. Cette démarche ne prend en effet son véritable sens et ne justifie les moyens investis qu'à la condition qu'elle permette une augmentation qualitative et quantitative de l'impact social de l'organisation¹⁶. » Ainsi, le « succès » des entreprises d'économie sociale ou la justification de leur raison d'être ne se mesurent pas en fonction de leurs résultats financiers¹⁷.

La pérennité de l'entreprise et sa capacité à répondre à des besoins sociaux reposent sur une gestion stratégique de ses ressources économiques (plan d'affaires, etc.)¹⁸. L'un des défis des entreprises d'économie sociale consiste donc à trouver un équilibre entre l'articulation de la mission sociale et la poursuite d'objectifs économiques, indispensables au bon fonctionnement et à la viabilité de l'organisation. Lors de la planification et de la mise en œuvre d'un processus de changement d'échelle, il peut toutefois arriver que l'augmentation de l'activité économique (recherche de gains ou de rentabilité) prenne le pas sur la finalité sociale, par exemple lorsque la survie de l'entreprise est compromise¹⁹. Lorsque les objectifs économiques deviennent ainsi le centre des préoccupations, même temporairement, on parle de croissance sans augmentation de l'impact social.

¹³ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf

¹⁴ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Chalençon, G. et Pache A.-C. (2006). *Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social*. Récupéré de www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/200606_EssesAviseCDD_Doc_duplication.pdf, p. 5.

¹⁷ *Ibid.*, p. 5.

¹⁸ Ahlerth, D. et coll. (2008). *Social franchising : A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*.

¹⁹ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

Les entreprises sociales et collectives doivent garder en tête que leur objectif est avant tout de renforcer leur capacité à être utile socialement. Pour éviter de perdre de vue leur mission sociale, les entreprises peuvent par exemple mettre sur pied un dispositif d'évaluation de leur impact. L'évaluation vise concrètement à mesurer la capacité de l'organisation à créer de la valeur socialement²⁰. Cette mesure d'évaluation doit être partagée avec les différentes parties prenantes de l'organisation²¹. Cela étant dit, il demeure relativement difficile de mesurer les réalisations des entreprises d'économie sociale, car « [...] elles ont souvent une dimension intangible qui les rend moins facilement quantifiables qu'une performance fondée sur le profit²² ».

Bien que le changement d'échelle passe souvent par la croissance des activités de l'organisation, il arrive aussi qu'une entreprise souhaite augmenter son impact sans croître²³. C'est ce qui se produit par exemple lorsqu'elle met ouvertement son savoir-faire à la disposition d'autres organisations, sans chercher à en retirer des bénéfices ou à garder le contrôle sur son modèle d'entreprise²⁴. Les entreprises d'économie sociale se distinguent à ce niveau des entreprises à but lucratif traditionnelles. Selon André, Gheerbrant et Pache, « [c]ette dynamique [diffusion du savoir-faire] est propre aux entreprises sociales qui [...] ne sont pas nécessairement préoccupées par le fait de capturer elles-mêmes la valeur qu'elles créent²⁵ ».

²⁰ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

²¹ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. Op. cit.*

²² Rijpens, J. (2010). « La gouvernance » Dans S. Mertens (dir.). *La gestion des entreprises sociales* (p. 18-82). Liège : Edi. Pro. p. 233.

²³ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*, p. 24.

Autrement dit, l'entreprise fondatrice a la volonté de partager son expérience avec des porteurs de projets : soit en répondant aux sollicitations d'intervenants externes, soit en rendant son expertise disponible sur son site Internet ou en fournissant des outils qui systématisent son approche.

Quelles sont les stratégies de changement d'échelle?

Tous les chercheurs ne font pas la même classification des stratégies de changement d'échelle ou n'utilisent pas la même terminologie pour définir chaque modèle. Malgré certaines différences et l'absence d'un véritable consensus, les classifications ont plusieurs éléments en commun et sont d'ailleurs complémentaires à plusieurs niveaux.

Aux fins de cette synthèse, une attention particulière sera portée à la typologie proposée par l'Avise, une agence française d'ingénierie et de services qui vise à accompagner l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale²⁶. Cette catégorisation fait état de cinq modèles et résume, dans l'ensemble, l'essentiel des autres typologies proposées dans la littérature grise. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous l'avons choisie. Les modèles qu'elle propose se déclinent comme suit²⁷ :

- **Fertilisation** : diffuser son savoir-faire pour que d'autres structures se l'approprient et contribuent « [...] à l'augmentation générale de l'impact généré²⁸ »
- **Coopération** : collaborer avec d'autres structures pour préserver ou maximiser son impact social

²⁶ Avise. [s. d.]. *Mission*. Récupéré le 24 novembre 2015 de <http://qui-sommes-nous.avise.org/presentation/mission/>

²⁷ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. Op. cit.*

²⁸ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

- **Fusion** : se joindre à une ou à plusieurs organisations pour consolider un projet social
- **Diversification** : enrichir son modèle en développant une nouvelle activité (nouveau produit, service)
- **Essaimage** : implanter des antennes sur de nouveaux territoires

Parmi ces cinq modèles, certains offrent une plus grande autonomie aux structures locales (fertilisation et coopération), tandis que d'autres permettent à la structure mère de conserver davantage de contrôle sur son modèle (diversification, essaimage et fusion). Dans ce deuxième cas de figure, les entreprises locales ou absorbées (fusion) disposent d'une autonomie plus limitée. La question liée à l'autonomie et au contrôle sera détaillée un peu plus loin.

Afin de présenter les modèles de changement d'échelle de façon complète, cette classification sera bonifiée par des éléments tirés d'autres recherches ou études. Il est important de noter que les frontières entre les modèles sont minces et qu'il arrive qu'une entreprise en adopte plusieurs simultanément (ou, du moins, adopte des parties de différents modèles)²⁹ lorsqu'elle change d'échelle. Il se peut même qu'une entreprise change de stratégie après quelque temps si, par exemple, ses objectifs évoluent et qu'une autre stratégie semble plus adaptée à son contexte³⁰. Ces questions seront traitées dans la sous-section suivante, portant sur les modèles hybrides.

²⁹ Avise, [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

Fertilisation

Certaines entreprises souhaitent maximiser leur impact social ou environnemental, sans nécessairement créer une nouvelle structure et devoir en faire la gestion. La fertilisation, ouverte ou formelle, permet à cet égard aux organisations de diffuser leur expertise à d'autres acteurs (porteurs de projets) afin qu'ils s'en inspirent et génèrent à leur tour un impact social/environnemental positif³¹.

On parle de **fertilisation ouverte** lorsqu'une organisation partage volontairement son expérience, par exemple, en rendant accessible en ligne une boîte à outils afin que d'autres puissent reproduire un succès similaire. La fertilisation ouverte correspond aussi aux réponses que donne l'entreprise aux sollicitations extérieures pour de l'information sur son savoir-faire. Le développement de nouvelles structures dépend donc de l'initiative de porteurs de projets externes, qui souhaitent reproduire une formule innovante et réussie sur un nouveau territoire³². Les nouvelles entités créées sont juridiquement autonomes et l'entreprise dispose de moyens de contrôle très limités sur son savoir-faire (absence de lien hiérarchique)³³. Alors que certains auteurs emploient l'expression *fertilisation ouverte*, d'autres emploient plutôt le terme *dissémination* pour désigner un modèle similaire³⁴.

On parle par ailleurs de **fertilisation formelle** lorsque l'entreprise fondatrice transmet de façon plus structurée un savoir-faire à

³¹ Avise, [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

³² Chalencón, G. et Pache A.-C. Op. cit.

³³ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. Op. cit.

³⁴ Chalencón, G. et Pache A.-C. Op. cit.

une entité existante³⁵. L'initiative de développement peut soit provenir de l'externe de l'entreprise, comme dans le cas de la fertilisation ouverte, ou de l'interne. La certification (label) est un exemple d'application de ce modèle, puisqu'il permet de garantir le respect de certaines normes de qualité, sans toutefois nécessiter une gestion accrue de la part de la structure fondatrice et sans nécessiter la création de nouvelles structures³⁶. La certification peut se rapprocher à certains niveaux du modèle d'essaimage souple, dont il sera question plus loin. Des formations peuvent permettre le transfert du savoir-faire. Le changement d'échelle dépend généralement d'initiatives externes.

Fertilisation : forces et faiblesses³⁷

Forces

1. Stratégie peu coûteuse (en temps et en argent)
2. Risques limités pour la structure fondatrice
3. Forte adaptation du projet à la nouvelle culture locale
4. Renforcement de la visibilité de la structure fondatrice

Faiblesses

1. Risque de décalage entre le projet initial et les autres structures créées (absence de contrôle)
2. Risque d'échec (absence ou manque de formations, de soutien financier, etc.)

³⁵ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

³⁶ Ibid.

³⁷ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit. ET Chalencon, G. et Pache A.-C. Op. cit.

3. S'appuie peu sur le partage des « bons coups » basés sur l'expérience des structures déjà existantes
4. Le plus souvent, n'implique pas de retour financier pour la structure mère

Coopération

Certaines entreprises manifestent quant à elles une volonté de mutualiser leurs connaissances et d'unir leurs forces pour préserver ou maximiser leur impact social³⁸. Le plus souvent, les entreprises tendent à s'allier à des organisations ayant des activités similaires³⁹. Le partenariat est envisagé par les entreprises d'économie sociale comme une alternative aux modes de gouvernance traditionnels : « [a]vec la mondialisation, la redécouverte de la société civile et l'importance croissante du savoir dans l'économie, les formes de gouvernance misent de plus en plus sur le partenariat, les alliances stratégiques, le maillage et le réseautage (networking)⁴⁰ ». La coopération apparaît désormais comme productrice de valeur⁴¹. Il semble cependant que certaines « [...] spécificités des entreprises sociales peuvent être un frein aux alliances⁴² », notamment les réticences venant des organes de gouvernance (direction générale, conseil d'administration).

A priori, la coopération naît du désir commun de faire mieux et plus : accentuer sa visibilité, faire face à un environnement de plus en plus

³⁸ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

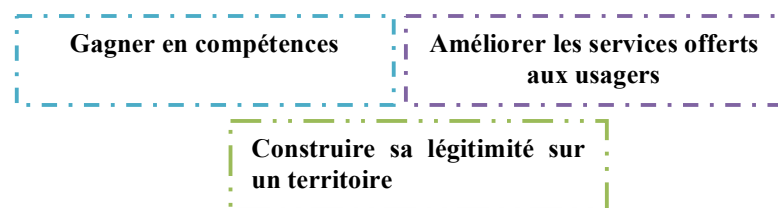
³⁹ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. Op. cit.

⁴⁰ Lévesque, B. (2001). « Le partenariat, une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation : enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale ». CRISES.

⁴¹ Ibid.

⁴² André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. Op. cit., p. 81.

complexe et compétitif, expérimenter de nouveaux projets et profiter d'un réseau existant⁴³. Plus concrètement, certaines entreprises optent pour cette stratégie de changement d'échelle, car elle permet de faire face au manque de plus en plus grand de subventions dues aux multiples contractions des finances publiques⁴⁴. En 2004, le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI), la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI) et l'Union des producteurs agricoles Développement international (UPA DI) ont décidé de faire face à ces enjeux (forte concurrence et recherche de financement) en créant l'Alliance agricole internationale (AAI). Tout en conservant leur identité propre et leur autonomie, ces trois organisations ont décidé de mettre en commun leurs expériences et leurs expertises complémentaires afin de réaliser un projet commun⁴⁵. Essentiellement, trois grands axes illustrent l'ensemble des motivations qu'ont les entreprises à collaborer :



Le choix de se rapprocher de la structure d'une autre entreprise peut relever autant d'une motivation technique (échange d'informations, de

⁴³ De Jaurias, F., Gerome, F. et Martin, V. (2015). *Association et coopération : jouez collectif*. Récupéré de <http://en.calameo.com/read/001124445e127568309a2>

⁴⁴ CNAR Financement et coll. [s. d.]. *Guide association et fusion : mariage d'amour ou de raison*. Récupéré de http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/181455_Guide_Fusion.pdf

⁴⁵ UPA Développement International. [s. d.]. *Histoire*. Récupéré le 15 janvier 2016 de <http://www.upadi-agri.org/histoire/>

matériel, etc.), que de la volonté de se positionner ensemble face à un objectif commun⁴⁶. La gouvernance est toutefois plus complexe que dans le cas d'une coordination hiérarchique, alors que les différentes parties prenantes conservent leur autonomie et que le processus décisionnel implique une diversité d'acteurs⁴⁷. Pour faciliter leur collaboration, les différentes parties doivent rapidement négocier les conditions de leur association⁴⁸. Cette négociation, ainsi que la reconnaissance des expertises de chacun, est essentielle à la mise sur pied d'un véritable partenariat. En effet, « [...] si le partenariat ne peut s'épanouir sans ententes ou compromis entre des parties aux intérêts souvent divergents, il a nécessairement besoin d'un cadre institutionnel qui fournisse les règles de prise en charge des points de vue différents et les conditions pour réaliser efficacement un projet commun⁴⁹ ».

Qu'il s'agisse de partenariats ponctuels ou de collaborations à plus long terme, les entreprises conservent leur autonomie statutaire, juridique et patrimoniale⁵⁰. Évidemment, le niveau d'engagement et d'implication attendu des différentes structures dépend des modalités de coopération choisies⁵¹ : **simple**, **stratégique** et **renforcée**.

Coopération simple : cette forme de coopération apparaît lorsque des entreprises partagent, pour une période limitée, des ressources telles que : des emplois, des logiciels, des locaux, du matériel, des compétences,

⁴⁶ De Jaurias, F., Gerome, F. et Martin, V. *Op. cit.*

⁴⁷ Lévesque, B. « Le partenariat, une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation : enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale ». *Op. cit.*

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.*, p. 13.

⁵⁰ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. *Op. cit.*

⁵¹ *Ibid.*

des connaissances/des informations, des finances. Ce type de coopération permet aux organisations de répondre à des besoins ponctuels. Chaque entreprise préserve ainsi ses propres activités, tout en tirant profit de la mise en commun d'outils, de pratiques ou de tout autre actif. Cette mutualisation permet aux entreprises de diminuer leurs coûts, notamment ceux associés à la recherche et au développement⁵².

Coopération stratégique : cette forme de coopération permet elle aussi aux entreprises de conserver leurs activités d'origine, tout en profitant des avantages que représente la collaboration entre deux ou plusieurs structures : augmentation de la visibilité, augmentation de l'impact sur le territoire. Les entreprises tendent à se regrouper afin d'assurer leur pérennité respective, sans toutefois fusionner et devenir une nouvelle entité à part entière⁵³. L'AAI, dont il était question un peu plus tôt, semble correspondre à cette forme de coopération. En effet, le CECI, SOCODEVI et l'UPA DI unissent leurs expériences en vue de contribuer ensemble au développement agricole mondial, sans pour autant fondre leurs structures respectives.

Coopération renforcée : aussi appelée *co-crédation*, cette stratégie demande un plus grand investissement de la part des structures qui créent conjointement une réponse originale à un besoin social. Pour y arriver, les entreprises mettent en commun leurs compétences, leurs ressources et leurs expériences respectives⁵⁴. Bien sûr, collaborer avec d'autres structures

⁵² *Ibid.*

⁵³ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. Op. cit.*

⁵⁴ *Ibid.*

demande de la patience, de la souplesse et du temps, afin que chacune y trouve son compte et atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés au départ⁵⁵.

Coopération : forces et faiblesses⁵⁶

Forces

1. Permet un partage des coûts
2. Facilite l'accès à des outils et des connaissances, et favorise le développement de nouvelles compétences
3. Augmente la performance économique globale de chaque structure

Faiblesses

1. Coordination des différentes visions. Nécessité de prendre en compte les objectifs de chacun
2. Enjeux relationnels et organisationnels complexes
3. Démarche longue
4. Inégalités des entreprises, en termes de pouvoir et d'influence

Fusion

Comme son nom l'indique, ce modèle implique que des structures mettent leurs activités et leur patrimoine en commun, donnant ainsi naissance à une « nouvelle » organisation. La décision de fusionner peut s'inscrire dans une démarche volontaire, mais peut aussi s'imposer d'elle-même lorsque la survie de l'entreprise en dépend⁵⁷. Les fusions qui résultent

⁵⁵ *Ibid.*

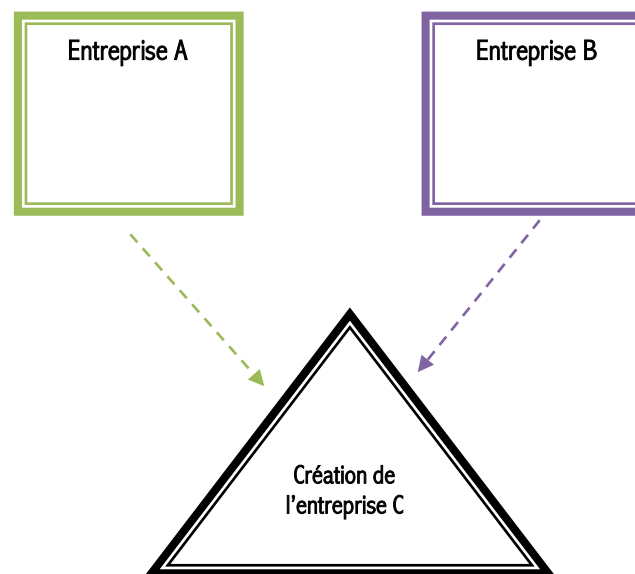
⁵⁶ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. Op. cit.* ET Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

⁵⁷ *Ibid.*

d'une nécessité, par exemple d'une crise, occasionnent généralement certaines résistances, et les défis de leur mise en œuvre sont encore plus grands, notamment du point de vue de la gestion des ressources humaines⁵⁸.

Les fusions peuvent cependant être motivées par la volonté de faire face à la concurrence, de faire face à un problème de gouvernance, d'adapter la structure à de nouveaux enjeux, de gagner en visibilité, de gagner en compétences, de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires, de faciliter la négociation avec les fournisseurs ou de réaliser des économies d'échelle⁵⁹. Sans être exhaustive, cette énumération donne une idée de la diversité des motivations qu'ont les entreprises à fusionner. Quoi qu'il en soit, deux types de fusion se distinguent le plus souvent⁶⁰ : **fusion-absorption** et **fusion-crétion**.

Fusion-absorption : c'est ce qui se passe lorsqu'une ou plusieurs entreprises sont absorbées à l'intérieur d'une structure déjà existante, devenant ainsi une seule et même organisation. Évidemment, le patrimoine des entreprises *absorbées* est dissous dans celui de la structure *absorbante*⁶¹. Le schéma suivant est tiré d'un guide produit par CNAR Financement et coll., portant sur l'association et la fusion.



Source : CNAR Financement et coll. [s. d]. *Guide association et fusion : mariage d'amour ou de raison*. Récupéré le 13 octobre 2015 de http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/181455_Guide_Fusion.pdf

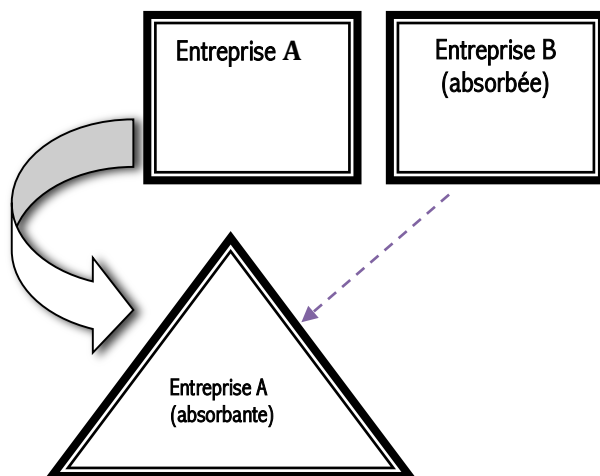
Fusion-crétion : il s'agit de la fusion de plusieurs structures, et de leurs patrimoines respectifs, permettant ainsi la création d'une toute nouvelle entreprise. Les organisations qui emploient cette stratégie cherchent avant tout à renforcer leurs moyens d'action et à consolider leurs pratiques en vue d'une meilleure atteinte de leurs objectifs. Le schéma ci-dessous est aussi tiré du guide produit par CNAR et coll.

⁵⁸Soparnot, R. [s. d.]. « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus ». *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n° 97.

⁵⁹ CNAR Financement et coll. [s. d.]. *Guide association et fusion : mariage d'amour ou de raison*. Récupéré le 13 octobre 2015 de http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/181455_Guide_Fusion.pdf

⁶⁰ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. *Op. cit.*

⁶¹ *Ibid.*



Source : CNAR Financement et coll. (s. d). *Guide association et fusion : mariage d'amour ou de raison*.
http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/181455_Guide_Fusion.pdf

Fusion : forces et faiblesses⁶²

Forces

1. Améliore l'adaptation à l'environnement
2. Peut renforcer la gouvernance et la gestion des ressources

Faiblesses

1. Nécessite une réorganisation interne : structure de management, structure administrative, etc.
2. Temps d'adaptation de la nouvelle entité avant de fonctionner au maximum de sa capacité
3. Peut générer des résistances et occasionner des difficultés humaines et des risques organisationnels
4. Peut, dans certains cas, affaiblir l'ancrage local et l'exercice d'une saine gouvernance

⁶² Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

Diversification

On dit d'une entreprise qu'elle opte pour une stratégie de diversification lorsqu'elle cherche à développer une ou de nouvelles activités, généralement en lien avec sa mission ou sa structure originale⁶³. Les entreprises sont donc amenées, en adoptant ce modèle de changement d'échelle, à créer de nouveaux *Domaines d'activité stratégiques* (DAS), tout en générant sensiblement le même impact social⁶⁴.

Imaginons une entreprise comme Lange Bleu, qui a décidé d'élargir son offre de services en louant des couches lavables non seulement à des centres de la petite enfance (CPE), mais aussi à des maisons pour personnes âgées (CHSLD). En créant cette nouvelle activité génératrice de revenus, Lange Bleu conserve néanmoins le même impact, qui consiste à diminuer les enfouissements de déchets au Québec, liés à l'incontinence adulte et de la petite enfance⁶⁵. Aussi, l'entreprise qui envisage de diversifier ses activités doit le faire en réponse à des besoins et non uniquement dans le but d'obtenir un financement. C'est d'ailleurs pourquoi il est important de confronter l'idée au marché et d'anticiper les risques pouvant se présenter à moyen et long termes⁶⁶. Cette capacité d'anticipation permet également de prévoir les défis auxquels sera confrontée l'entreprise. La diversification peut ainsi se faire à plusieurs niveaux⁶⁷ : **verticale, horizontale et conglomérale**.

⁶³ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. *Op. cit.*

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ Lange Bleu. [s. d.]. *Notre mission*. Récupéré le 25 novembre de <http://www.langebleu.org/mission-2/>

⁶⁶ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. *Op. cit.*

⁶⁷ *Ibid.*

Diversification verticale : cette forme de diversification désigne la volonté d'une organisation d'intégrer une nouvelle dimension à ses activités. Par exemple, **en amont** de son activité d'origine, l'entreprise pourrait décider de ne plus faire appel à des fournisseurs et d'endosser elle-même ce rôle⁶⁸. Elle réduit ainsi la dépendance vis-à-vis d'acteurs externes. Pour Lange Bleu, cela pourrait consister à faire la conception des couches à l'interne, plutôt que de confier ce mandat à une autre compagnie. Par ailleurs, **en aval**, une organisation peut décider d'éliminer les intermédiaires qui la séparent du contact direct avec sa clientèle⁶⁹.

Diversification horizontale : on considère qu'une entreprise qui conçoit une nouvelle activité, tout en restant dans le même secteur, fait de la diversification horizontale⁷⁰. Pour Lange Bleu, le fait de développer des couches pour adultes, en plus des couches pour enfants, correspond à cette forme de diversification. Pour y arriver, l'entreprise s'appuie sur sa connaissance du secteur, sur son expérience et sur l'ensemble de la recherche et du développement effectués depuis ses débuts.

Diversification conglomerale : cette forme de diversification consiste pour l'entreprise à développer une toute nouvelle activité, distincte de ce qu'elle fait habituellement⁷¹. Elle investit alors un marché sur lequel elle a très peu d'expérience, ce qui constitue certainement un défi supplémentaire. Pour reprendre l'exemple de Lange Bleu, cela pourrait se traduire par la confection et la vente de produits nettoyants pour les couches.

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. *Op. cit.*

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*

Évidemment, dans un tel cas de figure, la nature de l'impact social sera différente de celui généré au départ.

Diversification : forces et faiblesses⁷²

Forces

1. Réduit la dépendance de l'organisation à un seul marché
2. Permet de mieux faire face aux activités saisonnières

Faiblesses

1. Demande un investissement de départ important
2. Peut fragiliser l'activité déjà existante

Essaimage

L'essaimage, aussi appelé *réplication*, *duplication* ou *transposition*, est l'une des stratégies les plus documentées dans la littérature grise. Elle consiste à reproduire le modèle d'une entreprise sociale sur de nouveaux territoires, de même que son impact social positif⁷³. Elle permet ainsi de répondre à des besoins sociaux à plus grande échelle, à condition d'adapter son concept à la culture des nouveaux territoires d'implantation. Dans un contexte idéal, l'entreprise doit éviter d'essaimer son modèle sur plusieurs territoires en même temps, sans avoir préalablement testé le projet avec un pilote sur un seul territoire⁷⁴. L'essaimage peut se faire de différentes façons et selon différentes envergures : l'essaimage d'une entreprise ou d'un programme dans son ensemble ou l'essaimage d'une partie de l'activité d'origine ou d'un produit/service spécifique⁷⁵.

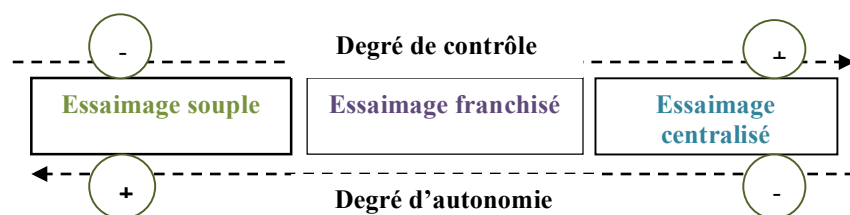
⁷² Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

Il existe trois modalités d'essaimage : l'**essaimage souple**, l'**essaimage franchisé** et le modèle d'**essaimage centralisé**⁷⁶. Le degré de contrôle qu'exerce la structure fondatrice sur les structures locales varie d'une stratégie à l'autre, au même titre que le mode de gouvernance et que les liens juridiques ou financiers entre le franchiseur et le ou les franchisés. Le schéma suivant, tiré d'un document produit par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social, permet de situer chacune de ces trois modalités d'essaimage en fonction du degré de contrôle exercé par la structure fondatrice et du degré d'autonomie accordé aux structures locales.



Source : André et coll., s. d.

Essaimage souple : le développement de nouvelles structures dépend de « [...] la rencontre entre la volonté de la structure fondatrice de développer un programme et de l'envie de porteurs de projets de porter un programme existant sur un autre territoire⁷⁷ ». Cette forme d'essaimage permet aux nouvelles entités créées de conserver leur autonomie juridique et opérationnelle, tout en partageant certains grands principes avec l'entreprise fondatrice⁷⁸. Cette dernière partage son expérience par le biais de formations et apporte généralement un appui actif au démarrage⁷⁹. Elle peut aussi jouer un rôle de tête de réseau, en s'assurant que la mission, les

objectifs d'action et certaines valeurs soient partagés par l'ensemble des structures locales.

Pour y arriver, elle peut par exemple veiller au respect d'une charte éthique ou d'une charte commune, consignait les grands fondements devant être respectés par les structures locales⁸⁰. C'est d'ailleurs à ce niveau que l'essaimage souple se distingue de la fertilisation formelle, qui n'implique pas la création d'un réseau ou d'une charte consignait les valeurs, la mission, les objectifs et principes d'action à respecter.

Le contrôle exercé par l'entreprise fondatrice reste néanmoins limité, sans être nécessairement inexistant, puisque l'organisation en réseau est très décentralisée⁸¹. Qui plus est, les structures locales sont les seules responsables de leur financement et de leur développement. En raison de la souplesse de fonctionnement laissée aux structures locales, il peut être plus difficile de développer une image de marque cohérente. C'est justement ce qu'a expérimenté le réseau Table de Cana, un regroupement d'entreprises d'insertion par la restauration, qui laissait une grande liberté à ses structures dans le choix de leurs activités (traiteur, sandwicheries, etc.)⁸². Le réseau doit valoriser l'implication des structures locales, de qui dépend en grande partie le rayonnement du projet⁸³. En effet, « [...] en l'absence de liens hiérarchiques et/ou formalisés, la participation à la vie du réseau repose uniquement sur l'adhésion au projet, la volonté de chacun de s'impliquer et la confiance entre les structures⁸⁴ ».

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

⁷⁸ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. (2014). *Op. cit.*

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

⁸¹ *Ibid.*

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ *Ibid.*, p. 18

Essaimage souple : forces et faiblesses⁸⁵

Forces

1. Permet de répondre à des besoins qui existent sur plusieurs territoires
2. Coûts limités pour la structure fondatrice par rapport aux autres formes d'essaimage (coûts liés au transfert d'expertise et à la coordination d'un réseau, s'il y en a un) : financement assuré par les structures locales
3. Permet un développement rapide
4. Implique un accompagnement relativement léger

Faiblesses

1. Sollicite des ressources humaines pour assurer la coordination du réseau (dans une certaine mesure)
2. Contrôle limité de la structure fondatrice sur son modèle en raison de la décentralisation du réseau
3. Maîtrise limitée de la qualité du projet (faible degré de contraintes)
4. Faible partage des « bons/mauvais coups », pouvant entraîner la répétition de certaines erreurs

Essaimage franchisé : l'essaimage franchisé, qui implique la signature d'un contrat ou d'une entente formelle (convention), engage juridiquement les porteurs de projets à la structure fondatrice. Ces liens juridiques réglementent les relations entre les deux acteurs et assurent le respect des modalités constitutives de la « marque » ou du concept

dupliqué⁸⁶. Le franchiseur dispose donc de l'autorité nécessaire pour choisir les grandes orientations stratégiques du réseau et mettre sur pied des procédures d'évaluation des franchises⁸⁷.

Il doit également s'assurer de transférer de manière structurée son expertise (technique, organisationnelle) aux franchisés afin qu'ils aient les outils nécessaires pour respecter les paramètres énoncés dans le contrat de franchise. Sa contribution financière, s'il y a lieu, permet entre autres de formaliser les pratiques, sans pour autant financer la mise sur pied de la franchise dans son ensemble⁸⁸. Cette responsabilité revient plutôt aux porteurs de projets externes, du fait de l'autonomie financière attribuée aux structures franchisées. Ces dernières paient également une cotisation à la tête de réseau afin de conserver le droit de poursuivre leurs activités⁸⁹.

Généralement, l'initiative de développement est portée par l'entreprise fondatrice, bien qu'elle puisse aussi émaner de porteurs de projets locaux⁹⁰. Finalement, le choix des futurs franchisés est d'une grande importance, compte tenu des enjeux que représente le fait de céder une marque à d'autres acteurs. La sélection est donc directement entre les mains de la structure mère, qui doit prendre cette étape au sérieux.

⁸⁵ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

⁸⁶ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

Essaimage franchisé : forces et faiblesses⁹¹

Forces

1. Permet de répondre à des besoins qui existent sur plusieurs territoires
2. Permet le partage des pratiques au sein d'un réseau
3. Le financement des actions communes se fait par le biais des cotisations payées par le ou les franchisés (évaluations, communications, etc.)
4. Permet une formalisation du concept et des processus organisationnels (recrutement, formation, etc.)

Faiblesses

1. Demande généralement d'importants investissements financiers et humains : cofinancement du développement de structures locales dans certains cas
2. Il s'agit d'un processus relativement complexe qui peut prendre plusieurs années à mettre en place
3. Sollicite des ressources humaines pour assurer la coordination du réseau

Essaimage centralisé : l'entreprise fondatrice prend complètement en charge le développement de nouvelles structures sur d'autres territoires. Elle est d'ailleurs imputable de la santé financière de ses filiales, tant des bénéfiques que de pertes, qu'elle doit pouvoir assumer⁹². Ainsi, les entreprises qui choisissent cette stratégie d'essaimage doivent être capables

⁹¹ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit. ET Chalencon, G. et Pache A.-C. Op. cit.

⁹² Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

de mobiliser les ressources financières nécessaires à sa mise en œuvre⁹³. Qu'il s'agisse de prêts, de subventions ou de dons, l'entreprise peut envisager différentes sources de financement. Cette étape peut toutefois se révéler difficile, notamment parce que plusieurs entreprises sont en

Les Accorderies : un modèle innovateur

Fertilisation :

- Le développement dépend exclusivement de l'intérêt de porteurs de projets externes (surtout de communautés qui souhaitent qu'une Accorderie soit ouverte sur le territoire).

Essaimage souple :

- Existence d'une tête de réseau depuis 2006 (Réseau Accorderie), qui appuie l'essor des Accorderies déjà existantes et le démarrage de nouvelles structures
- Les Accorderies doivent respecter certaines normes représentatives du concept : une heure pour une heure, pas d'échange de services contre de l'argent.
- Autonomie de gestion : chaque Accorderie a sa propre couleur.

Essaimage franchisé

- Existence d'une entente contractuelle

⁹³ Ibid.

« concurrence » pour ces mêmes ressources. De plus, les nouveaux territoires sont choisis en fonction d'objectifs stratégiques fixés par l'entreprise mère⁹⁴.

En outre, les filiales sont chapeautées par la structure fondatrice, qui assure la formation, le suivi et l'évaluation des entrepreneurs placés sous son autorité⁹⁵. Leur relation est fondée sur une hiérarchie formelle, qui permet à la structure fondatrice d'exercer un fort contrôle sur les structures locales. L'exercice du contrôle varie toutefois d'une entreprise à l'autre, en fonction de la capacité de la structure fondatrice à l'exercer. En effet, certaines entreprises, situées à grande distance de leurs filiales, peuvent plus difficilement assurer un contrôle direct⁹⁶. Quelques-unes décident donc par exemple de mettre en place des visites par année, pour s'assurer du respect des normes de qualités, etc. Malgré l'autorité hiérarchique exercée sur les entités locales, ces dernières disposent d'une bonne autonomie dans la gestion quotidienne de leurs activités⁹⁷. Le succès de l'essaimage centralisé repose entre autres sur la responsabilisation des porteurs de projets locaux⁹⁸. En dépit de ce rapport hiérarchique, les entreprises doivent être en mesure de mettre en œuvre une gestion humaine et démocratique des ressources (dynamique participative et collective), en respect des valeurs constitutives des entreprises d'économie sociale. Ces valeurs généralement reconnues sont présentées dans l'encadré qui suit⁹⁹ :

Les entreprises d'économie sociale partagent des valeurs et des principes de fonctionnement

- Le **bien commun** (engagement envers la communauté)
- L'**autonomie de gestion**
- La **démocratie**
- La **primauté de la personne**
- Le principe de **participation**
- La **responsabilité sociale**
- L'**équité**
- La **solidarité**

Source : Réseau d'investissement social du Québec. (2003). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Montréal.

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

⁹⁷ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

⁹⁸ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

⁹⁹ Réseau d'investissement social du Québec. *Op. cit.*

Essaimage centralisé : forces et faiblesses¹⁰⁰

Forces

1. Facilite le contrôle de la structure fondatrice sur les performances de ses filiales (maîtrise de la qualité des actions)
2. Facilite la formalisation/l'homogénéité des procédures (processus de coordination et de décision)
3. Stabilité financière due à une consolidation entre les structures

Faiblesses

1. Financement et responsabilité financière assumés en totalité par la structure fondatrice
2. Appropriation locale potentiellement plus limitée
3. Capacité d'innovation restreinte en raison de la structure hiérarchique

Modèles hybrides

Les cinq modèles de changement d'échelle proposés par l'Avise sont des « idéaux types », déterminés en fonction de certains critères (financement, liens juridiques et financiers, fondements et outils communs, etc.)¹⁰¹. Toutes les entreprises sociales ne les mettent pas nécessairement en pratique tels quels, et c'est à ce moment qu'apparaissent les modèles dits

hybrides. Les entreprises d'économie sociale peuvent d'abord combiner deux ou plusieurs modèles, pour répondre à certains objectifs stratégiques ou à un contexte particulier. Les stratégies peuvent aussi être amenées à se transformer dans le temps, ce qui contribue à en faire des modèles uniques et hybrides¹⁰². Les Accorderies du Québec (un système d'échange de services entre les individus et d'éducation à la coopération né en 2002¹⁰³) semblent justement associer trois modèles de changement d'échelle, soit la fertilisation, l'essaimage souple et l'essaimage franchisé¹⁰⁴. Les informations qui figurent dans l'encadré suivant sont issues d'une discussion informelle avec une personne ressource au sein du Réseau Accorderie.

L'entreprise française Unis-Cité, dont la mission consiste à organiser et promouvoir le service volontaire des jeunes, fonctionne elle aussi à travers un modèle hybride. Ce dernier combine l'essaimage franchisé avec des associations locales autonomes et l'essaimage centralisé avec des délégations régionales non autonomes sous l'autorité de la tête de réseau¹⁰⁵. De son côté, Lange Bleu, qui aspire à implanter une franchise sociale en partenariat avec une autre entreprise d'économie, envisagera peut-être de créer son propre modèle hybride. Quoi qu'il en soit, le choix du modèle est une étape très importante qu'il ne faut pas précipiter et qui n'est jamais véritablement ancrée dans le béton.

¹⁰⁰ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

¹⁰¹ Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_avise_note_chgtechelle_is.pdf

¹⁰² Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*. Op. cit.

¹⁰³ L'Accorderie. [s. d.]. *Bienvenue sur le site des Accorderies du Québec!* Récupéré le 13 décembre 2015 de <http://accorderie.ca>

¹⁰⁴ L'Accorderie. [s. d.]. *Un réseau pour les Accorderies*. Récupéré le 13 décembre 2015 de <http://accorderie.ca/un-reseau-pour-les-accorderies>

¹⁰⁵ Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*. Op. cit.

Quelle stratégie choisir ?

L'entreprise doit tout d'abord s'interroger sur ce qui motive réellement sa démarche et anticiper les changements organisationnels et stratégiques qui en résulteront. En plus de préciser ses objectifs de changement d'échelle, l'entreprise d'économie sociale doit déterminer les moyens dont elle dispose pour agir. Autrement dit, elle doit chercher à savoir quelles sont ses possibilités d'action et comment se porte sa situation financière, et voir si elle dispose de l'appui de partenaires stratégiques.

Elle doit aussi se demander si elle souhaite se développer seule ou à plusieurs. À cet égard, l'entreprise peut envisager le changement d'échelle d'un point de vue individuel en assumant elle-même l'ensemble des décisions liées au changement d'échelle (**stratégie individuelle**). Elle peut aussi décider d'appréhender ce processus de façon collective en s'entourant d'entreprises souhaitant se développer ensemble (**stratégie collective**)¹⁰⁶. Une démarche conjointe implique entre autres que chaque structure contribue au financement du projet et en assume les risques.

Certaines stratégies de changement d'échelle sont globalement plus risquées que d'autres, ce qui peut également contribuer à faire pencher la balance vers un modèle plutôt qu'un autre¹⁰⁷. Toutefois, il importe de mentionner que le niveau de risque dépend grandement des spécificités propres à chaque projet.

- ❖ **Fertilisation** : risque faible
- ❖ **Diversification** : risque moyen
- ❖ **Coopération simple ou stratégique** : risque faible à moyen

- ❖ **Coopération renforcée** : risque moyen à fort
- ❖ **Fusion** : risque fort
- ❖ **Essaimage souple** : risque moyen
- ❖ **Essaimage franchisé** : risque moyen à fort
- ❖ **Essaimage centralisé** : risque fort

Tel que mentionné précédemment, le choix d'une stratégie n'est pas figé et il arrive qu'une entreprise évolue d'une stratégie vers une autre. Les Jardins de Cocagne en sont un bon exemple, puisque l'entreprise a d'abord opté pour un développement par fertilisation ouverte, puis par essaimage souple. Ce changement, avec la création d'une tête de réseau, devait permettre de structurer davantage le changement d'échelle, en facilitant le partage de l'expertise acquise¹⁰⁸.

D'autres critères orientent le choix des entreprises pour l'une des stratégies de changement d'échelle¹⁰⁹, par exemple : 1. la volonté de contrôle, 2. le besoin d'une appropriation locale, 3. le risque financier, 4. la nature du concept à développer et le secteur d'activité, 5. le pouvoir décisionnel détenu par la structure fondatrice ainsi que 6. la possibilité d'amortissement des coûts de développement.

1. Volonté de contrôle :

La volonté de contrôle est intimement liée à la notion de contrôle de la qualité¹¹⁰. L'entreprise doit se demander si elle souhaite que soit évaluée la qualité de l'impact social produit ou des résultats obtenus par les structures locales. Certains modèles permettent à la structure fondatrice d'exercer son

¹⁰⁶ Avise, [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

¹⁰⁹ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

¹¹⁰ *Ibid.*

droit de regard de façon plus pointue, soit l'essaimage franchisé et l'essaimage centralisé.

2. Besoin d'une appropriation locale

L'entreprise doit évaluer dans quelle mesure l'appropriation locale de son modèle est conditionnelle au succès du changement d'échelle. Autrement dit, « [l]e modèle est-il répliquable sur différents territoires de manière standardisée? Nécessite-t-il au contraire des adaptations importantes sur chacun de ses territoires d'implantation?¹¹¹ » Certaines stratégies de changement d'échelle offrent une plus grande liberté/autonomie aux structures locales, facilitant leur appropriation du modèle (fertilisation, essaimage souple et franchisé).

3. Risque financier

Du point de vue financier, quelle responsabilité la structure fondatrice est-elle prête à assumer? Est-elle en mesure d'éponger d'éventuelles pertes? L'entreprise est-elle en mesure de prendre un risque financier calculé? Lorsque cela n'est pas le cas, les entreprises opteront le plus souvent pour la fertilisation ou l'essaimage (souple ou franchisé), puisque la responsabilité financière repose en grande partie sur les entités locales¹¹².

4. Nature du concept à développer et secteur d'activité

Tout d'abord, « [p]lus le concept est fort, précis, consigné, plus le modèle de développement doit s'appuyer sur un contrôle important¹¹³ ». Les concepts forts sont également ceux les plus susceptibles de faire face à un environnement concurrentiel. C'est pourquoi le choix d'une stratégie dépend entre autres de l'environnement extérieur dans lequel s'insérera la

nouvelle structure locale. Les entreprises proposant un concept très spécialisé, dont le développement repose sur d'importants investissements en termes de recherche et développement, devraient envisager un modèle permettant plus de contrôle.

5. Pouvoir décisionnel de la structure fondatrice

Le pouvoir renvoie à la volonté qu'a la structure fondatrice de conserver le contrôle sur le processus décisionnel lié au développement des entités locales (orientations stratégiques et développement stratégique). Souhaite-t-elle prendre seule les décisions relatives au développement et aux orientations stratégiques? Si tel est le cas, le modèle de l'essaimage centralisé paraît le plus adapté.

6. Amortissement des coûts de développement

Certaines stratégies de changement d'échelle permettent aux entreprises d'amortir leurs coûts de développement en les partageant, notamment avec d'autres structures. Cela peut être intéressant lorsque des sommes importantes ont justement été investies en recherche et développement (essaimage franchisé).

¹¹¹ *Ibid*, p. 100.

¹¹² André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

¹¹³ *Ibid*, p. 102.

Tableau récapitulatif : les modèles de changement d'échelle

Le tableau ci-dessous, adapté d'un document produit par l'Avisé¹¹⁴, présente les éléments clés à retenir sur chacune des stratégies de changement d'échelle. Les trois modalités d'essaiage seront détaillées, en raison de l'intérêt porté à ce modèle dans le cadre de cette synthèse des connaissances. Certains éléments ont été repris tels quels, tandis que d'autres ont été adaptés ou ajoutés afin de répondre aux objectifs de cette synthèse. [S.O. = sans objet]

	Fertilisation	Coopération	Fusion	Diversification	Essaimage souple	Essaimage franchisé	Essaimage centralisé
Autres appellations	Dissémination	S.O.	S.O.	S.O.	Duplication Réplication Transposition	Duplication Réplication Franchise sociale	Duplication Réplication Transposition
Moteur du développement	Externe	Interne	Interne	Interne	Externe/Interne	Interne/Externe	Interne
Niveau de partage des décisions stratégiques	Faible	Moyen à fort	Fort	Faible	Faible	Faible à moyen	Faible
Pouvoir de la structure fondatrice	Absent	Partagé	Faible à moyen	Fort	Faible	Partagé	Fort
Coûts financiers	Faible	Faible à moyen	Fort	Fort	Moyen	Moyen à fort	Fort
Volonté de contrôle	Nulle	S.O.	S.O.	Forte	Faible	Forte	Forte
Risque financier	Faible	Faible à fort	Fort	Moyen	Faible	Moyen	Fort
Permet une forte appropriation locale	Oui	Oui	Pas nécessairement	Oui	Oui	Oui	Plus difficilement
Nature du concept à développer	Concept général, peu formaté et adaptable	S.O.	S.O.	S.O.	Concept général, peu formaté et adaptable	Concept fort, précis	Concept fort, précis
Amortissement des coûts de développement	Non	Dépend de la nature de la coopération	Oui	Non	Non	Oui	Non
Secteur d'activité	Adapté à un environnement peu ou pas concurrentiel	Adapté à un environnement concurrentiel	Adapté à un environnement concurrentiel	Adapté à un environnement concurrentiel	Adapté à un environnement peu ou pas concurrentiel	Adapté à un environnement concurrentiel	Adapté à un environnement concurrentiel

¹¹⁴ Avisé. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit. ET Chalencon, G. et Pache A.-C. Op. cit.

Quelles conditions rassembler avant de changer d'échelle?

Peu importe la stratégie choisie, la réussite d'un changement d'échelle est conditionnelle à certains facteurs. Avant toute chose, il faut qu'il existe une demande pour le service ou le produit proposé par l'entreprise, ainsi qu'un bassin de franchisés potentiels¹¹⁵. Ensuite, à l'interne, le changement doit être cohérent avec la mission que s'est donnée l'entreprise à ses débuts. Pensons par exemple à une entreprise communautaire (**A**), comme le Y des femmes, dont la mission consiste à construire un avenir meilleur pour les femmes et les filles¹¹⁶. Imaginons maintenant que cette organisation fusionne avec une entreprise (**B**) dont la mission est de favoriser le pouvoir d'agir des personnes marginalisées, en leur offrant des services de scolarisation et d'alphabétisation. Les deux missions étant interreliées, elles permettent aux entreprises de rester en cohérence avec leurs principes.

Le concept doit également avoir fait ses preuves, c'est-à-dire qu'avant de répliquer un modèle, il faut s'assurer de sa pertinence et de sa validité à petite échelle¹¹⁷. Finalement, sachant qu'une entreprise d'économie sociale croît pour répondre à des besoins sociaux non satisfait et non simplement pour prendre de l'expansion, le changement d'échelle n'a de sens que s'il permet d'augmenter ou d'améliorer l'impact social de l'entreprise¹¹⁸. Du

point de vue quantitatif, l'entreprise réussit par exemple à répondre aux besoins d'insertion de plus de personnes. Il sera plutôt question d'amélioration de l'impact social lorsque l'entreprise réussit à avoir plus d'impact sur chacun de ses bénéficiaires.

L'entreprise sociale et collective, lorsqu'elle se lance dans un processus de changement d'échelle, doit également préciser son objectif d'impact social. S'agit-il de le **consolider** face à une menace, de l'**optimiser**, de l'**améliorer**, de l'**augmenter** ou de le **démultiplier**¹¹⁹? Ce choix dépend entre autres de la conjoncture économique de l'entreprise¹²⁰. Sachant que les coûts engendrés par un tel processus peuvent être plus ou moins élevés, en fonction de la stratégie choisie, les entreprises doivent avoir les moyens financiers de leurs ambitions.

Toutes les organisations n'ont pas les mêmes capacités d'action et le changement d'échelle ne pourra pas être envisagé de la même façon par une entreprise dont la situation économique est fragile ou par une autre dont les moyens financiers sont plus stables. La première devra penser à préserver son impact social, alors que la seconde pourra plus facilement songer à reproduire son impact social sur d'autres territoires¹²¹. Cela ne veut pourtant pas dire que les entreprises disposant de moyens financiers plus limités ne peuvent pas changer d'échelle, surtout si elles sont en mesure de mobiliser les richesses du territoire, si elles disposent de l'appui de

¹¹⁵ Du Toit, Anita. (2014). *Social Franchising as Organizational Format : An Overview*. Récupéré de <http://socialfranchising.co.za/wp-content/uploads/2014/09/Introduction-to-social-franchising-Paper-by-Anita-du-Toit.pdf>

¹¹⁶ YMCA : Y des femmes Montréal. [s. d.]. *Mission*. Récupéré le 19 janvier 2016 de http://www.ydesfemmesmtl.org/Fr/Mission_et_valeurs.html

¹¹⁷ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. (2014). *Op. cit.*

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

¹²⁰ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. *Op. cit.*

¹²¹ *Ibid.*

partenaires, si elles profitent d'opportunités particulières et si ses parties prenantes, équipes et gestionnaires sont prêts à s'engager¹²².

Il serait malgré tout plus risqué pour une entreprise de se lancer dans une stratégie d'essaimage sur d'autres territoires (démultiplier son impact), alors que la qualité de son impact social devrait être améliorée. Chaque étape conditionne en partie la réussite de la suivante. Une entreprise qui précipite le processus de changement d'échelle en compromet généralement le succès et peut même mettre en péril sa survie.

Le changement d'échelle peut toutefois être envisagé par les entreprises d'économie sociale qui souhaitent consolider leur modèle, notamment en partageant les coûts de recherche et de développement et en échangeant des savoirs avec de nouveaux partenaires. Ainsi, dans certains cas, le changement d'échelle peut représenter un potentiel financier important (par exemple une source d'autofinancement) et un « risque » calculé. Bien entendu, cette orientation stratégique est mûrement réfléchie et planifiée de façon à rester cohérente avec la finalité sociale de l'organisation. L'entreprise doit réunir les données (existence d'un marché, etc.) lui permettant de juger du potentiel de réussite du changement d'échelle, malgré cette prise de risque(s).

Financièrement parlant, changer d'échelle demande à ce que les fonds nécessaires à sa mise en œuvre soient mobilisés : « [d]ans la grande majorité des cas, changer d'échelle requiert des investissements financiers importants, pour investir dans de nouvelles ressources humaines, de nouveaux locaux, une nouvelle technologie ou du nouveau matériel. »¹²³.

¹²² Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

¹²³ *Ibid.*

Force est de constater que les entreprises d'économie sociale ont plus difficilement accès aux prêts venant d'institutions financières classiques, car le risque d'investissement est perçu comme étant plus élevé¹²⁴. Il est aussi plus difficile pour ce type d'entreprises de mobiliser du capital sur le marché de capitaux. Elles sont en effet moins attractives pour les investisseurs externes classiques, puisqu'elles interdisent ou limitent la distribution des excédents et offrent peu de garanties de remboursement¹²⁵. Les entreprises d'économie sociale doivent donc tenir compte de certaines contraintes financières lors de la planification stratégique du changement d'échelle.

Au Québec, elles ont cependant accès à des ressources financières à travers le Réseau de la finance solidaire et responsable (Cap finance). Les membres du réseau aspirent à créer un véritable écosystème de la finance, permettant de « [...] développer et de promouvoir la finance solidaire et le capital de développement auprès du grand public et d'améliorer l'expertise des professionnels de la finance responsable¹²⁶ ». Le réseau regroupe une diversité d'acteurs, dont les membres fondateurs sont les suivants¹²⁷ :

- Caisse d'économie solidaire Desjardins
- Fiducie du Chantier de l'Économie sociale
- Filaction
- Fondation CSN
- Fonds de solidarité FTQ

¹²⁴ Mertens, S. et Marée, M. (2010). Les contours de l'entreprise sociale. Dans S. Mertens (dir.). *La gestion des entreprises sociales* (p18-82). Liège : Edi. Pro.

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ RISQ. [s. d.]. *Lancement de CAP finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable*. Récupéré le 25 février 2016 de <http://www.fonds-risq.qc.ca/?module=document&uid=1405>, paragr. 1.

¹²⁷ *Ibid.*, paragr. 2.

- ❖ Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)
- ❖ Réseau québécois du crédit communautaire (RQCC)

En outre, rappelons que le modèle initial doit être stable avant qu'une entreprise puisse sérieusement envisager certaines stratégies de changement d'échelle. Les entreprises doivent prendre le temps de bien planifier leur démarche et se poser les bonnes questions : quel est le profil souhaité du franchisé (essaimage franchisé), du partenaire (coopération), etc.? Le modèle économique est-il viable sur d'autres territoires? Les ressources nécessaires sont-elles disponibles? Ainsi, certaines entreprises vont opter pour une stratégie de croissance rapide, tandis que d'autres envisageront un développement un peu plus progressif. L'ACTIF et l'ENVIE, deux entreprises françaises d'insertion professionnelles, illustrent ces deux orientations stratégiques différentes.

De son côté, l'ACTIF a choisi de créer trois sites lors de la première année soit à Paris, Lyon et Bordeaux, puis deux autres au cours de la troisième année¹²⁸. Cette rapide expansion, reposant sur la croyance de l'existence d'un fort besoin social, a eu raison de la survie de certains sites, qui n'ont pu s'appuyer sur un modèle fort. De son côté, ENVIE a créé un seul site à Strasbourg la première année. Ce n'est que trois ans plus tard que l'entreprise a implanté une seconde franchise à Marseille. De l'expérience de ces deux entreprises et de celles d'autres organisations, il est possible de retenir quelques enseignements généraux. Voici les leçons que les auteurs du guide *Changer d'échelle : manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales* proposent de retenir¹²⁹ :

- ❖ Répliquer le modèle sur un seul territoire à la fois

- ❖ Choisir un territoire d'implantation proche de la structure mère, de façon à permettre aux entrepreneurs fondateurs de faire facilement des allers-retours entre les deux structures
- ❖ S'assurer de l'existence d'un besoin social non satisfait et d'un marché ouvert à de nouveaux entrants
- ❖ Avoir l'appui de partenaires locaux, qui soutiennent le projet
- ❖ Choisir un porteur de projet qui dispose des compétences nécessaires pour assurer une bonne gestion de la structure locale
- ❖ Veiller à ce que le projet d'essaimage soit appuyé par les parties prenantes de la structure fondatrice

Le fait de bien s'entourer est un facteur décisif de la réussite d'un changement d'échelle. L'entreprise doit être en mesure d'identifier et de mobiliser les personnes clés, capables de l'appuyer. La composition du conseil d'administration (CA) peut à cet égard se révéler très importante et même stratégique. La diversité de sa composition, de même que l'expertise et les compétences des différents administrateurs peuvent augmenter la performance de l'entreprise¹³⁰. Le rôle des administrateurs doit également permettre de questionner les dirigeants de l'organisation¹³¹.

De plus, les entreprises qui souhaitent changer d'échelle doivent parvenir à trouver un équilibre entre contrôle et autonomie. Mentionnons d'ailleurs que « [l']analyse des entreprises qui ont réussi à changer d'échelle avec succès suggère que ce sont celles qui ont su combiner contrôle et autonomie¹³² ». Cet équilibre facilite notamment l'ancrage local, tout en permettant d'assurer la qualité du projet. Certaines stratégies, comme

¹²⁸ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. (2014). *Op. cit.*

¹²⁹ *Ibid.*

¹³⁰ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. (2014). *Op. cit.*

¹³¹ *Ibid.*

¹³² *Ibid.*, p. 126.

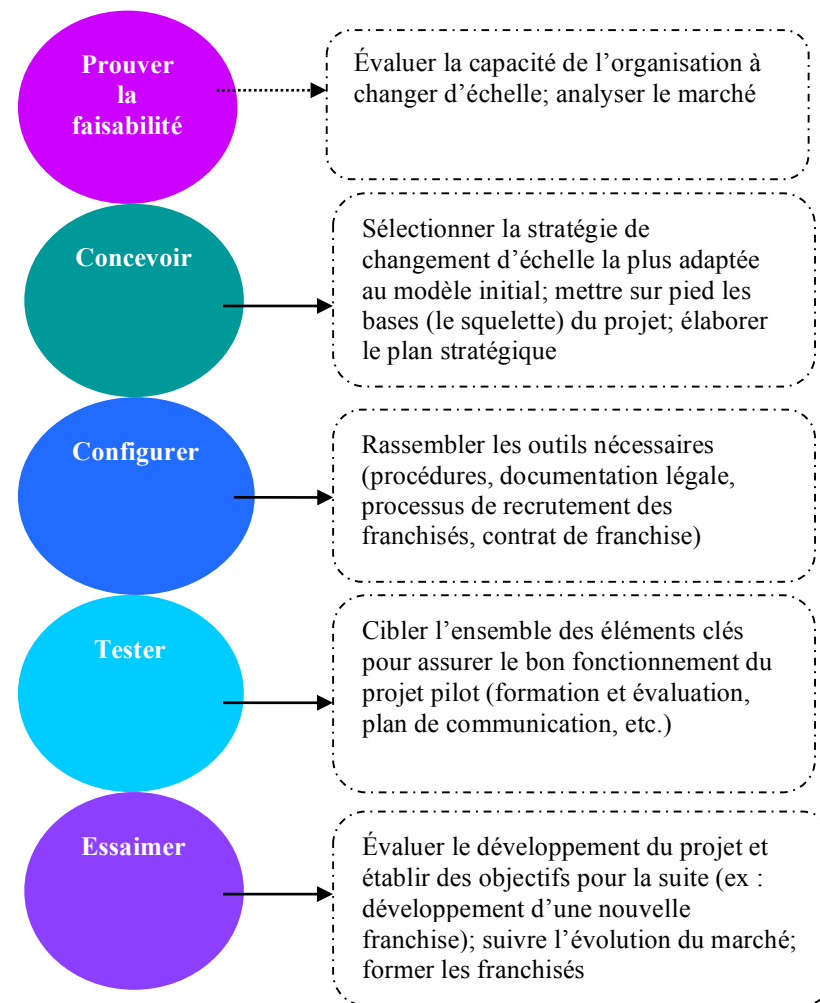
l'essaiage souple, permettent une plus grande autonomie. L'enjeu consiste dans ce cas à trouver une façon d'assurer un certain suivi afin d'éviter que les structures locales développent une façon de faire très éloignée de ce que propose la structure fondatrice : communications et échanges fréquents avec les structures locales et mise sur pied d'une tête de réseau devant coordonner les différentes structures¹³³.

La capacité d'évaluer l'évolution de son impact social et de faire un suivi régulier permet finalement d'éviter que l'entreprise ne penche tranquillement dans une dynamique économique plutôt que sociale. Une mesure de la performance sociale devrait donc être intégrée aux processus de gestion de l'entreprise. Idéalement, les entreprises devraient s'inspirer de ce que d'autres organisations ont fait : les bons coups et les mauvais, les risques et les succès. Les entreprises tirent en effet des leçons de leurs expériences respectives. Cela leur permet d'adopter des orientations plus profitables à long terme.

Étapes menant au changement d'échelle (exemple d'essaiage franchisé)

Selon Bartilsson (2012)¹³⁴, le processus d'essaiage comprend trois grandes phases dont la conception initiale de l'entreprise, la préparation et le développement d'une première franchise et finalement, l'expansion par le biais de nouvelles franchises. Le schéma suivant, adapté d'une boîte à outils publiée par l'ICFS (International Centre for Social Franchising), résume l'ensemble des étapes devant permettre à une

entreprise d'économie sociale de passer à la phase de développement et d'essaimer son modèle sur un autre territoire.



Source : ICFS, s. d (toolkit) et Dieter Ahlert et al., *Op. cit* cit.

¹³³ *Ibid.*

¹³⁴ Sven Bartilsson. (2012). *Social franchising – Obtaining higher returns from investments for jobs in social enterprises*. Récupéré de http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/MRR_Better_Future/Report_Social_Franchising_120524.pdf

PARTIE 2 : La franchise sociale, une stratégie pour répliquer les réussites sur de nouveaux territoires

De nouvelles structures locales, appelées *franchises sociales*, naissent du processus d'essaimage franchisé dont il a été question plus haut. Cette portion de la synthèse des connaissances vise à étudier avec plus de précision le concept de la franchise en économie sociale et à comprendre sa spécificité par rapport à la franchise commerciale.

On le devine, le concept de *franchise sociale* est inspiré de celui de la *franchise commerciale*, bien que leur finalité soit différente : l'une est économique tandis que l'autre porte sur des visées sociales. D'après Zafeiropoulou et Koufopoulos, ces deux types de franchises partagent même quelques ressemblances :

*Although there are some distinct differences to the two formats, there are also similarities, such as the need for a standardized business model with a social concept that must be described on an operational manual; a legally binding franchise agreement; a franchisor's brand name; training and support to the franchisee; a market-tested concept that has a demand to be replicated elsewhere; a quality-monitoring system; a franchisee fee structure where possible; an open communication system; exchange of information; and a mutually shared culture*¹³⁵.

¹³⁵ Zafeiropoulou, F. et Koufopoulos, D. (2013). « The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising ». *Journal of Marketing Channels*. 20 :1-2, 73-98. DOI : 10.1080/1046669X.2013.747861.

En respectant ce qui fait la particularité de l'économie sociale, il peut donc être intéressant de tirer des leçons des pratiques mises en place dans le secteur marchand afin de développer des initiatives sociales et économiques structurantes pour le territoire¹³⁶.

Définitions

Franchise commerciale

Avant d'étudier les particularités de la franchise en économie sociale, il sera brièvement question de son équivalent dans le secteur commercial. La naissance de ce que l'on considère comme la première franchise moderne, McDonald's, remonte aux années 50, aux États-Unis. Célèbre pour ses Big Mac et sa formule de service rapide, cette entreprise compte à ce jour près de 30 000 restaurants à travers le monde¹³⁷. Les franchises commerciales peuvent croître de façon très impressionnante et se multiplier sur un grand nombre de territoires.

Une foule d'autres franchises sont connues internationalement : Holiday Inn, Body Shop, Yves Rocher, Subway, 7 Eleven, etc.¹³⁸. Qu'il s'agisse de restaurants, d'entreprises de services ménagers ou d'auberges, le franchisage ne se restreint pas à un seul type d'entreprise ou à un secteur d'activité en particulier¹³⁹. Il semble ne pas y avoir de limites quant aux

¹³⁶ McNeill Ritchie, S., Shine, P. et Hawkins, A. (2011). *Social franchising : scaling up for success*. Récupéré de

<http://www.shaftesburypartnership.org/sites/default/files/pdf/Social-Franchising-Scaling-Up-for-Success.pdf>

¹³⁷ Ahlerth, D. et coll. *Op. cit.*

¹³⁸ Unidroit. (2000). *Guide sur les accords internationaux de franchise principale*.

Récupéré de

<http://www.unidroit.org/french/guides/2007franchising/franchising2007-guide-2nd-f.pdf>

¹³⁹ Du Toit, A. *Op. cit.*

concepts que l'on peut franchiser. En raison de la rapide expansion qu'elle permet, la franchise est devenue une stratégie de croissance fréquemment employée dans le secteur commercial¹⁴⁰. Ce phénomène renvoie à une relation contractuelle entre un franchiseur et un franchisé dans le but de reproduire un modèle d'affaires et d'en retirer des bénéfices mutuels¹⁴¹. Le

« Le propriétaire initial de l'entreprise (le franchiseur) octroie une licence d'utilisation de sa marque de commerce ou de son appellation commerciale en échange de certains frais. La personne qui achète une franchise (le franchisé) obtient le droit d'utiliser le nom commercial et le système opérationnel du franchiseur pour lancer son entreprise. En tant que franchisé, vous payez au franchiseur un certain montant (redevances) provenant des profits de votre franchise. Habituellement, le franchiseur conclut un contrat de franchise avec vous dans lequel les modalités d'exploitation de la franchise sont précisées. »

(Réseau Entreprises Canada. [s. d]. *Qu'est-ce que le franchisage*. Récupéré de <http://www.canadabusiness.ca/fra/page/2715/>.)

Réseau Entreprises Canada en donne la définition suivante :

Cet accord énonce les droits et obligations de part et d'autre. Le franchiseur est de son côté généralement tenu d'offrir un soutien continu au franchisé, en plus de partager son savoir-faire entre autres par le biais de formations¹⁴². Ce soutien est bénéfique à la fois pour le franchisé et le

¹⁴⁰ Ahlert, D. et coll. (2008). *Social Franchising : a way of systematic replication to increase social impact*. Récupéré de http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social_Franchise_Manual_Englisch.pdf

¹⁴¹ *Ibid.*

¹⁴² *Ibid.*

franchiseur, qui peut de son côté profiter de ses contacts avec les franchisés pour faire des suivis au besoin. En retour, le franchisé paie des redevances, respecte les normes et les procédures représentatives de la marque ou du service¹⁴³. Une partie des coûts étant assumée par le franchisé, cette stratégie demande également un investissement financier plus limité de la part du franchiseur¹⁴⁴. Le risque financier étant plus faible de part et d'autre, il s'agit d'une stratégie d'accroissement particulièrement attrayante aux yeux des entrepreneurs¹⁴⁵.

Certaines entreprises commerciales cherchent par ailleurs progressivement à intégrer une dimension sociale à leur offre de service ou de produit. Quelques-unes entreprennent par exemple de se franchiser en partenariat avec des entreprises à but non lucratif. C'est d'ailleurs ce qu'a fait Ben & Jerry's en établissant des boutiques partenaires (*partner shops*) dont l'objectif était d'intégrer sur le marché du travail des gens qui en sont exclus. Les boutiques partenaires (franchises) de Ben & Jerry's sont gérées au quotidien par des entreprises d'économie sociale, dont le YMCA et le Chicago Children's Choir¹⁴⁶. Dans ce contexte particulier, on ne parle toutefois pas de franchises sociales puisque le franchiseur demeure avant tout une entreprise à but lucratif traditionnelle.

¹⁴³ Alves Da Silva, S. et coll. (2010-2011). *Feed Your Learning Prototype : A Social Franchise Model implemented as a CSR Program in Cali, Colombia*. Récupéré de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67375/componente67371.pdf

¹⁴⁴ Du Toit, A. *Op. cit.*

¹⁴⁵ Social Franchising. [s. d.]. Récupéré de http://www.socialfranchising.coop/uploaded/Franchising_eng.pdf

¹⁴⁶ Social Enterprise UK. (2011). *Social Franchising : a guide for franchisees*.

Récupéré de http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/11/seuk_franchisees_guide.pdf f ET Ben & Jerry's. [s. d.]. *Ben & Jerry's PartnerShop Program*. Récupéré de <http://www.benjerry.com/values/how-we-do-business/partnershops>

Franchise sociale

En raison du récent intérêt qui lui est porté, il existe encore plusieurs interprétations de ce qu'est une franchise sociale. La signification de ce terme varie par exemple d'un pays à l'autre : « [...] en France, une franchise sociale est une sorte de mesure fiscale alors qu'aux États-Unis, cette terminologie s'applique généralement lorsqu'une organisation à but non lucratif est propriétaire d'une entreprise franchisée privée (Ben & Jerry's, Dunkin' Donuts, McDonald's, etc.)¹⁴⁷ ». Dans le cadre de ce document de synthèse, ce concept fera référence au principe selon lequel une entreprise d'économie sociale réplique un modèle ou une formule dont le succès est avéré, afin de diffuser une solution innovante à un problème sociétal¹⁴⁸.

Si le principe de la franchise est largement documenté au sujet des entreprises à but lucratif traditionnelles, on ne peut pas encore en dire autant pour les entreprises d'économie sociale. Le manque d'informations scientifiques et empiriques sur la manière de changer d'échelle et sur les bonnes pratiques représente d'ailleurs un défi à la mise en place d'un tel processus¹⁴⁹. Dès lors, il est probablement plus difficile pour les entreprises d'économie sociale de tirer des leçons des défis rencontrés par celles qui se sont déjà aventurées à se franchiser et de s'inspirer de leurs expériences.

Le modèle de la franchise sociale permet au franchisé de limiter les coûts liés à la recherche et au développement, tout en permettant au

franchiseur de décupler son impact social et de répondre encore plus largement à sa mission. On peut aller jusqu'à parler d'une co-construction de l'impact entre le franchiseur et le franchisé. Et puis, pourquoi un projet ayant fonctionné à Montréal ne pourrait-il pas avoir le même succès à Québec, à Sherbrooke ou à Ottawa?

Dans les faits, beaucoup de temps, de recherches et de fonds sont consacrés à la mise sur pied de nouveaux projets socialement innovants¹⁵⁰. Des concepts similaires naissent d'un territoire à l'autre et les entreprises peinent parfois à véritablement maximiser leur impact¹⁵¹. Certains concepts pourraient en fait simplement être reproduits et adaptés localement, par exemple en supportant la mise en place de franchises sociales.

¹⁴⁷ Côté, É. et Leclerc, G. *Les franchises d'entreprises sociales, vous connaissez?* Récupéré de <http://communityrenewal.ca/sites/all/files/ressource/MW180215.pdf>, p. 1

¹⁴⁸ Social Enterprise UK. *Op. cit.*

¹⁴⁹ Massarsky, C. et Gillespie, J. (2013). *The State of Scaling Social Impact : Results of a National Study of Nonprofits*. Récupéré de http://www.socialimpactexchange.org/webfm_send/810

¹⁵⁰ L. Bradach, J. (2003). « Going to Scale ». *Stanford Social Innovation Review*. Récupéré le 25 août 2015 de http://ssir.org/articles/entry/going_to_scale

¹⁵¹ *Ibid.*

Ainsi, ce que l'on appelle l'essaimage permet aux entrepreneurs sociaux de bénéficier d'un produit/service et d'une structure établie, tout en ayant accès à des outils de travail et à une assistance technique (soutien opérationnel) de la part du franchiseur¹⁵². Rappelons qu'elle se rapproche à ce niveau de la franchise commerciale. En outre, répliquer un modèle reconnu peut faciliter la recherche de partenaires financiers, qui se voient éventuellement rassurés d'investir dans un projet dont l'apport et la réussite ne sont plus à prouver¹⁵³. Cela permet en outre au projet de l'entreprise d'être plus visible aux yeux de sa clientèle cible, ce qui représente parfois un défi pour certaines organisations¹⁵⁴. Les franchisés, de leur côté, facilitent l'enracinement local de l'entreprise, permettant au franchiseur de se positionner avantageusement dans un nouveau marché et facilitant la maximisation de ses impacts sociaux.

Des concepts à retenir

Franchise sociale : « [...] une démarche volontaire de la part de l'entreprise sociale de reproduire son concept, et notamment son impact social, sur un autre territoire, tout en l'adaptant à la réalité locale. »

(Avisé. [s. d.], *Stratégies pour changer d'échelle*, Op. cit.)

Innovation sociale : « Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. »

(CRISES. (2011). « L'économie sociale, vecteur d'innovation : l'expérience du Québec », sous la dir. de Marie J. Bouchard, Les Presses de l'Université du Québec, Récupéré de <https://www.erudit.org/revue/rs/2013/v54/n2/1018294ar.pdf>, p. 7)

¹⁵² Hurley, K. (2016). « From social enterprise to social franchise: an introductory guide to achieving scale through replication ». Center for Social Innovation. Récupéré de http://socialinnovation.ca/sites/default/files/csi_social-franchise-guide.pdf

¹⁵³ L. Bradach, J. *Op. cit.*

¹⁵⁴ O'Cain, L. [s. d.]. *Le développement d'un modèle de franchise sociale*.

Mise en contexte

La franchise sociale dans le monde

De plus en plus d'initiatives de franchises sociales sont recensées à travers le monde dans une diversité de secteurs, permettant une nouvelle dynamique de l'espace public¹⁵⁵ : restauration, insertion, lutte à l'exclusion, services aux collectivités, production biologique, alimentation solidaire, santé, commerce équitable, développement local, environnement, éducation, etc. Selon Anita du Toit (2014), les initiatives les plus documentées sont toutefois celles portant sur le secteur de la santé, notamment celles en Afrique du Sud¹⁵⁶. Dans les pays en voie de développement (Myanmar, Kenya, etc.), la naissance des franchises sociales s'inscrit par exemple en lien avec la prévention des grossesses, la santé maternelle et la prévention pour limiter la transmission du VIH¹⁵⁷.

En Europe, on estime qu'il existe aujourd'hui une centaine de franchises sociales, employant jusqu'à vingt-deux mille personnes et générant d'importants profits annuellement¹⁵⁸. Les franchises sociales contribuent donc de façon significative à l'économie européenne, avec un chiffre d'affaires annuel approximatif de 600 millions d'euros¹⁵⁹. L'intérêt pour les franchises sociales est grandissant en Europe, alors que se

multiplient les projets de promotion et de recherche sur le sujet. En 2011, en Angleterre (R.-U.), 95 franchises sociales étaient enregistrées¹⁶⁰.

Des études sont actuellement menées par le Better Future for the Social Economy Programme (BFSE), afin de mesurer l'impact des franchises sociales sur le continent européen. Les travaux conduits par le programme BFSE ont également contribué à la création d'un site Internet visant à faire la promotion des franchises sociales¹⁶¹, à l'organisation de la première conférence européenne portant sur l'essaimage social en octobre 2011 à Londres¹⁶² et au développement d'un réseau visant à rassembler les franchiseurs afin de faciliter le partage de connaissances. Ce regroupement, appelé European Social Franchising Network (ESFN), compte présentement un peu plus de trente membres et offre notamment un support aux entreprises d'économie sociale souhaitant se franchiser¹⁶³. Un tel organisme existe aussi en France. Il s'agit de l'Institut d'Innovation et d'Entrepreneuriat social (IIES), dont la mission consiste à « contribuer à la formation, la recherche et l'expérimentation d'innovations sociales, au développement de l'entrepreneuriat/intrapreneuriat social, à sa professionnalisation et à la maximisation de son impact¹⁶⁴. » L'IIES a accompagné le changement d'échelle de nombreuses entreprises comme Ecodaire, Recyclivre, Soeries du Mékong, Misericordia, Aludeo et

¹⁵⁵ Bouchard, M. J. (2006). *Op. cit.*

¹⁵⁶ FranchisingPlus. [s. d.]. *Better healthcare through social franchising*. Récupéré le 25 novembre 2015 de <http://socialfranchising.co.za/our-projects/case-sudy>

¹⁵⁷ Ahlerth, D. et coll. *Op. cit.*

¹⁵⁸ European Social Franchising Network. [s. d.], *Social Franchising-financing its growth*. Récupéré le 16 octobre 2015 de http://www.socialfranchising.coop/uploaded/file/ESFN_research_paper_2_-_financing_social_franchising.pdf

¹⁵⁹ *Ibid.*

¹⁶⁰ International Centre for Social Franchise. (2012). *Investing in Social Franchising*. Récupéré de <http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/09/ICSF-Social-Franchising-Complete-Report.pdf>

¹⁶¹ European Social Franchising Network. [s. d.], *Social Franchising-financing its growth*. *Op. cit.*

¹⁶² European Social Franchising Network. [s. d.]. *European Social Franchising Conference 2011*.

¹⁶³ European Social Franchising Network. [s. d.]. *Making a bigger and better economy : Social Franchising*.

¹⁶⁴ ESSEC Business School. [s. d.]. *Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social : Bilan à trois an.*

plusieurs autres. L'apport de l'IESS démontre l'importance de développer des dispositifs d'accompagnement des entreprises¹⁶⁵.

La multiplication de telles initiatives de partage et de mutualisation des connaissances devrait faciliter la compréhension des stratégies de changement d'échelle et favoriser les initiatives d'essaimage franchisé.

La franchise sociale au Québec et au Canada

Alors que plusieurs études européennes portent sur la franchise sociale ou sur le changement d'échelle de façon globale, il est plus difficile de trouver de telles recherches au Québec et au Canada. Comment expliquer ce phénomène? Est-ce parce que peu d'entreprises d'économie sociale ont véritablement envisagé cette option pour soutenir leur développement ou parce que leurs expériences ne sont pas encore documentées?

En réalité, « [l]a majorité des OBNL méconnaissent le concept des franchises, ce qui nécessitera des sessions de sensibilisation et de formation sur le sujet¹⁶⁶ ». C'est un peu ce qu'a entrepris de faire le Réseau canadien de Développement Économique Communautaire, en organisant par exemple des Webinaires sur la croissance des entreprises sociales¹⁶⁷. En outre, le Carleton Centre for Community Innovation¹⁶⁸ et le réseau Social Enterprise

Toronto (SET)¹⁶⁹ s'intéressent tous deux aux questions se rapportant à la croissance des entreprises sociales et à leur développement à long terme. Ainsi, le nombre plus restreint de publications n'annonce en aucun cas un désintérêt pour la question. Un certain nombre d'entreprises d'économie sociale québécoises manifestent d'ailleurs aujourd'hui au TIESS leur intérêt à mettre en branle un processus d'essaimage franchisé.

Les questions liées au changement d'échelle, sans porter directement sur les franchises sociales, sont traitées à l'occasion de séminaires, de conférences ou d'autres événements. Lors du deuxième Sommet international des coopératives 2014 à Québec, il fut question de la croissance par intercoopération, qui consiste à inciter les entreprises à travailler ensemble. Un troisième sommet aura lieu du 8 au 11 octobre 2016 à Québec et abordera entre autres les questions d'innovation et de croissance¹⁷⁰. Peut-être la thématique de l'essaimage franchisé y sera-t-elle abordée.

Comme la mentionné Isabelle Faubert Mailloux (conseillère stratégique au développement pour le Réseau de la coopération du travail du Québec) dans une entrevue suite au sommet 2014, « [a]u lieu d'être la grenouille qui veut être plus grosse que le bœuf, on crée un essaim de plusieurs entités autonomes qui vont être interdépendantes qui collaborent ensemble »¹⁷¹. On suggère ainsi qu'une coopérative croît non plus de

¹⁶⁵ Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_avise_note_chgtechelle_is.pdf

¹⁶⁶ Côté, E. et Leclerc, G., *Op. cit.*, p. 16.

¹⁶⁷ Réseau Canadien de DEC. [s. d.]. *Osons l'entrepreneuriat collectif : Exemples d'entreprises sociales à succès et en croissance*. Récupéré le 15 décembre 2015 de <https://ccednet-rdec.ca/fr/evenement/2014/02/19/webinaire-sur-croissance-entreprise-sociale>

¹⁶⁸ Harji, K. (2008). *Franchising for a social good*. Récupéré de <http://www3.carleton.ca/cedtap/stories/activegreen-scp.pdf>

¹⁶⁹ Hoang, H. et coll., (2014). « Thriving or surviving : Social Enterprises in the GTA ». Social Enterprise Toronto. Récupéré de <http://cco.coop/vm/newvisual/attachments/945/Media/SETResearchReport2014ThrivingorSurviving.pdf>

¹⁷⁰ Québec 2016 : Sommet international des coopératives. [s. d.]. *Édition 2016*.

¹⁷¹ Ensemble : Presse coopérative et indépendante. (2014). *Coopératives de travailleurs : « Essaïmer », alternative à la croissance*. Récupéré de

l'intérieur, en recrutant de nouveaux membres, mais plutôt vers l'extérieur, en favorisant la subdivision de coopératives¹⁷². Selon une étude menée en Italie, il existe un seuil critique permettant de maintenir le lien démocratique avec les membres. Au-delà de cinquante personnes, le lien démocratique a tendance à se perdre. L'essaimage représente alors une alternative intéressante à ce problème, permettant à quelques personnes de fonder une nouvelle coopérative et de créer des partenariats d'affaires¹⁷³.

La coopérative de solidarité montréalaise Conciliation travail-famille Commodus, courtier de services aux salariés, est un exemple d'entreprise ayant soutenu la mise sur pied de franchises. Bien qu'elle n'existe plus depuis 2012, confrontée à d'importants problèmes de rentabilité, sa stratégie de croissance visait à assurer l'accessibilité de services aux salariés répartis à travers le Québec¹⁷⁴. Les franchises de Commodus étaient gérées par les organisateurs de services par territoire de Municipalité régionale de comté (MRC)¹⁷⁵. Cette prise en charge locale des franchises devait permettre une meilleure adaptation des services aux réalités propres à chaque région. Certains critères d'admissibilités devaient permettre aux entrepreneurs intéressés de se qualifier à titre de franchisés¹⁷⁶ :

- ❖ « être constitué en OBNL ou en coopérative;
- ❖ adhérer à la mission, à la vision et aux valeurs de Commodus;
- ❖ s'engager à respecter le cadre d'agrément;

- ❖ être pris en charge ou parrainé par un organisme membre de Commodus;
- ❖ présenter un dossier pour un territoire de MRC (ou faire des regroupements de territoires);
- ❖ être accepté par le conseil d'administration de Commodus;
- ❖ payer le droit initial du franchisé établi en fonction du nombre d'emplois sur le territoire de référence (en se référant aux plus récentes données de l'Institut de la statistique du Québec);
- ❖ verser la redevance annuelle sur les ventes (2 %);
- ❖ payer les frais de renouvellement ».

Source : Côté, E. et Leclerc, G. (2015). *Op. cit.*

Par ailleurs, certaines organisations au Québec, notamment en loisirs, considèrent fonctionner selon un mode de franchise. Elles se reconnaissent dans cette façon de faire, sans toutefois la nommer telle quelle.

Pourquoi essaïmer une initiative réussie (ou un projet socialement innovant) sur un nouveau territoire?

Différentes forces, internes ou externes, poussent les organisations à envisager le changement d'échelle. À l'interne, les moteurs en faveur de l'essaimage sont parfois **stratégiques** et découlent par exemple de la volonté de l'entreprise d'accroître sa visibilité, de se positionner sur le marché de façon plus concurrentielle et de réaliser des économies

<http://www.journalensemble.coop/sites/journalensemble.coop/files/ensemble032v05n03sommet14print.pdf>, p. 1.

¹⁷² *Ibid.*

¹⁷³ *Ibid.*

¹⁷⁴ Côté, E. et Leclerc, G. *Op. cit.*

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ *Ibid.*

d'échelle¹⁷⁷. Voici quelques exemples de motivations stratégiques associées à l'essaimage¹⁷⁸ :

- Augmenter le nombre de territoires touchés
- Toucher plus de bénéficiaires
- Accroître l'efficacité économique de l'organisation ou consolider son modèle économique
- Saisir une opportunité de développement
- Partager les coûts de recherche et développement

Les moteurs peuvent aussi être de nature **humaine**, par exemple si les membres de l'organisation ou du conseil d'administration sont fortement motivés à l'idée de se développer¹⁷⁹.

L'essaimage peut aussi répondre à une demande externe pour le service ou le produit offert par l'entreprise. On peut par exemple penser à une localité qui manifesterait un grand intérêt à ce qu'une entreprise d'aide à domicile desserve ses services sur son territoire. Lorsque l'intérêt émane ainsi de l'extérieur de la structure initiale (associations locales, pouvoirs publics, etc.), sans que l'entreprise l'ait anticipé, le changement d'échelle semble parfois s'imposer de lui-même¹⁸⁰. Une entreprise pourrait facilement, devant une telle opportunité, se laisser tenter et enclencher un processus de

¹⁷⁷ Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales*. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_avise_note_chgtechelle_is.pdf

¹⁷⁸ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit. ET Massarsky, C. et Gillespie, J. (2013).

¹⁷⁹ Chalencon, G. et Pache A.-C. Op. cit.

¹⁸⁰ Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales*. Op. cit.

croissance alors qu'elle n'est pas tout à fait prête à le faire. Les entreprises doivent donc prendre soin de bien préparer leur changement et d'évaluer jusqu'où elles sont en mesure d'aller.

Mais, rappelons-le, l'objectif principal derrière l'idée d'essaimer le modèle d'une entreprise socialement innovante est avant tout d'en reproduire les résultats positifs à plus grande échelle¹⁸¹.

Obstacles et facteurs de succès de l'implantation d'une franchise sociale

Obstacles potentiels (barrières) à l'implantation d'une franchise sociale

Pourquoi certaines entreprises réussissent-elles à essaimer leur modèle alors que d'autres peinent à le faire? Quelques facteurs ou enjeux contribuent parfois à freiner l'implantation des franchises sociales ou du moins à en compliquer la mise en œuvre. Certaines caractéristiques rendent même un concept difficilement « franchisable », dont une problématique sociale en déclin, une forte dépendance à un client, une gouvernance étroitement liée à une collectivité locale, la dépendance à certains acteurs (notamment aux personnes fondatrices) et la dépendance à des conditions locales particulières¹⁸². L'énumération suivante présente d'autres obstacles ou défis liés à l'essaimage franchisé¹⁸³ :

¹⁸¹ L. Bradach, J. Op. cit.

¹⁸² Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales*. Op. cit.

¹⁸³ Mavra, L. (2011). *Growing social enterprise : research into social replication*. Récupéré de

http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Growing_Social_Enterprise_report.pdf

1. Mauvaise compréhension/faible connaissance du modèle d'essaimage franchisé

Pour certains, investir dans le développement des franchises sociales revient à tomber dans un trou noir financier¹⁸⁴. Le franchisage est généralement associé aux entreprises commerciales et les investisseurs sont parfois méfiants vis-à-vis de l'essaimage franchisé. Cette perception a un impact sur la capacité des entreprises d'économie sociale à attirer des investisseurs : « *The challenge of attracting finance for social replications can therefore be seen as symptomatic of a general lack of understanding of social enterprise*¹⁸⁵. »

2. Manque de ressources financières

Comme souligné ci-haut, les entreprises d'économie sociale peinent parfois à réunir le financement nécessaire à l'essaimage franchisé (dons, investissement, subventions). Dans certains contextes financiers plus difficiles, une autre stratégie de changement d'échelle, telle que la coopération, pourrait se révéler plus accessible : « *This raises the question of whether franchising works for models that are more dependent on grants. This respondent concluded that looser models of replication, such as collaboration, would be more favourable in such cases*¹⁸⁶. » Rappelons néanmoins qu'il existe au Québec un réseau de la finance solidaire, qui peut éventuellement soutenir le changement d'échelle des entreprises d'économie sociale.

¹⁸⁴ *Ibid.*

¹⁸⁵ *Ibid.*, p. 15.

¹⁸⁶ *Ibid.*, p. 16.

3. Enjeux liés à la préservation du concept et de la marque¹⁸⁷

Il existe un risque que les franchisés ne s'engagent pas pleinement à protéger et à préserver la marque ou le concept de l'entreprise fondatrice. De la même façon, les franchisés pourraient ne pas faire preuve de diligence raisonnable (prudence, efficacité), nuisant ainsi au bon fonctionnement des entités locales et de la structure fondatrice¹⁸⁸. Le maintien de certains standards de qualité est aussi très important, puisque le mauvais rendement des franchises à ce niveau peut grandement affecter l'ensemble du réseau¹⁸⁹ : « *One poor franchisee not only damages its own profitability and effectiveness, but also that of the whole franchise.* »

4. Mauvais choix du partenaire

Le choix du franchisé est un facteur déterminant du succès de l'essaimage en économie sociale. En effet, l'un des principaux facteurs entravant la poursuite des activités d'une franchise sociale ou menant à la rupture du contrat de franchise repose sur le manque de compétences des porteurs de projets locaux et sur la compréhension erronée de leur rôle et de la mission de l'entreprise¹⁹⁰. Les franchisés doivent être en mesure de poursuivre à la fois les objectifs liés à l'atteinte de la mission sociale que ceux liés à l'atteinte d'objectifs financiers (viabilité financière)¹⁹¹.

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ Mavra, L. (2011). *Growing social enterprise : research into social replication. Op. cit.* p. 6.

¹⁸⁹ Inspire. [s. d.]. *Opposite attract : How social franchising cans speed up the growth of social enterprise.* Récupéré de <http://www.socialfranchising.coop/uploaded/UKFSN%20socialfranchisingguide.pdf>, p. 39.

¹⁹⁰ Mavra, L. *Op. cit.*

¹⁹¹ Tracey, P. et Jarvis, O. (2007). « Toward a Theory of Social Venture Franchising ». Baylor University. 1042-2587.

Les entreprises qui souhaitent essayer leur projet ont donc intérêt à définir clairement le profil du franchisé auquel elles aspirent et à mettre au point une méthode de recrutement. Cela permettra 1) de veiller à ce que les franchisés potentiels soient pleinement informés des responsabilités associées à leur rôle, 2) de s'assurer que les futurs franchisés partagent les mêmes valeurs que la structure mère, et 3) qu'ils soient compatibles avec le réseau et le modèle¹⁹². Les stratégies de changement d'échelle fonctionnant selon une logique d'*open source*, comme la fertilisation, elles ne permettent pas aux entreprises de choisir ceux qui reprendront leur modèle¹⁹³.

Cela dit, les porteurs de projets locaux choisiront aussi le franchiseur qui leur correspond le mieux. L'objectif ultime consiste donc à trouver un maillage qui satisfasse les deux parties (franchiseur et franchisé), afin qu'ils combent mutuellement leurs besoins.

5. Résistances à l'interne

La résistance au changement est un phénomène bien connu dans les organisations et ses causes peuvent être variées¹⁹⁴. Dans un contexte d'essai franchisé, les préoccupations internes portent notamment sur la perte éventuelle de l'appropriation locale : « *The concerns were that the organisation could lose its stronghold as a local brand and that existing local ownership (and by implication, board control) would be lost or diminished*¹⁹⁵. »

6. Tentative de se franchiser à **plusieurs endroits en même temps**

¹⁹² ICFS. (2015). *Social replication toolkit*. Récupéré de <http://toolkit.the-icsf.org/Home>

¹⁹³ *Ibid.*

¹⁹⁴ McShane, S. L. et Benabou, C. (2008). *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Livre *comportement organisationnel*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., p. 675.

¹⁹⁵ Mavra, L. *Op. cit.*, p. 15.

Le fait de se franchiser sur plusieurs sites de façon simultanée prévient l'entreprise de tirer des enseignements de sa première expérience d'essai¹⁹⁶. La structure fondatrice ne dispose pas toujours des outils et du temps nécessaires pour entreprendre une forte expansion géographique. Il faut aussi apprendre à faire fonctionner le modèle, ce qu'empêche une croissance trop rapide¹⁹⁷.

Quelques tentatives d'essai échouent, malheureusement. Voici deux exemples étudiés dans la littérature.

Fondée à Bristol en 1998, l'entreprise Aspire avait pour mission de venir en aide aux personnes sans abri. En 2000, ses fondateurs ont envisagé de diffuser leur concept à plus grande échelle. Ils choisirent l'essai franchisé, qui permettait notamment le partage des coûts associés au développement des nouvelles structures. Entre 2000 et 2001, deux ans après la naissance de l'entreprise, neuf franchises furent implantées à travers le Royaume-Uni. Sachant que la conduite d'un premier pilote permet de tester l'idée et de la confronter au marché¹⁹⁸, Aspire aurait idéalement dû démarrer une seule franchise en 2000. Après seulement quelques mois, la structure mère ainsi que chacune de ses franchises se mirent à perdre de l'argent. La réalité n'avait pas atteint les prévisions attendues : les ventes étaient inférieures aux attentes. Aspire avait introduit une gamme limitée de produits sur le marché, qui ne semblait pas tout à fait répondre aux besoins locaux. L'entreprise a fini par s'éteindre en février 2004, après quelques tentatives de restructuration infructueuses¹⁹⁹.

¹⁹⁶ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

¹⁹⁷ *Ibid.*

¹⁹⁸ *Ibid.*

¹⁹⁹ Tracey, P. et Jarvis, O. *Op. cit.*

À un autre niveau, l'exemple de Yoplait démontre que l'équilibre entre finalité sociale et finalité économique est parfois dur à conserver. Yoplait fut fondé dans le but d'offrir des débouchés aux coopérateurs producteurs de lait. La coopérative de production a toutefois complètement échappé « [...] au contrôle des adhérents et est devenu une entreprise commerciale classique²⁰⁰ ». En effet, Yoplait est devenu une très grande entreprise, comptant des franchises dans plus de 50 pays à travers le monde. La coopérative a un jour perdu de vue sa finalité sociale, au profit d'une importante croissance.

Risques de se franchiser (pour le franchiseur)²⁰¹

1. Modification de la mission originale en l'adaptant à de nouvelles communautés
2. Perte de la réputation de l'entreprise, de la « marque »
3. Difficultés de surveillance et d'évaluation des franchises
4. Défis liés à la standardisation
5. Plus grande dépendance au financement externe et difficultés à attirer les investisseurs

Facteurs de succès permettant l'implantation d'une franchise sociale

Existe-t-il un secret pour essaimer son modèle sur un autre territoire? Certains diront que la recette du succès est une combinaison de

²⁰⁰ Collette, C. et Pigé, B. (2008). *Économie sociale et solidaire : Gouvernance et contrôle*. [s. l.] : Dunod, p. 96.

²⁰¹ Ahlert, D et coll. *Op. cit.*

recherche, de planification, de créativité et d'adaptation à l'environnement au sein duquel l'entreprise souhaite implanter une nouvelle structure²⁰². Une analyse des ressources dont dispose l'entreprise, des tendances du marché, des partenaires et des concurrents ainsi qu'une compréhension de l'écosystème dans son ensemble contribuent à la réussite du projet d'essaimage. De façon très générale, le succès de l'essaimage franchisé, et de tout changement d'échelle, repose sur une planification et une gestion stratégique rigoureuse : « Cadrage, planification, mobilisation des ressources et suivi des objectifs intermédiaires sont indispensables au bon déroulement du projet.²⁰³ »

D'autres éléments, énumérés et expliqués ci-dessous, peuvent être considérés comme des facteurs clés de succès. L'entreprise doit notamment décider des éléments incontournables du concept qui seront dupliqués et de ceux qui peuvent être adaptés ou abandonnés sans mettre en péril l'efficacité de l'action ou sa raison d'être²⁰⁴. Les entreprises doivent en outre choisir une stratégie qui leur permettra d'atteindre leur mission de la façon la plus efficace possible. Afin d'assurer la cohérence entre mission, stratégie et organisation, certaines entreprises changent de modèle en cours de route. Ce fut d'ailleurs le cas de l'entreprise française Unis-Cité, dont il fut question un peu plus tôt²⁰⁵. Un tel changement permet aux entreprises de s'adapter à leurs nouveaux enjeux et d'assurer cette cohérence entre mission, stratégie et organisation.

²⁰² *The key drivers of scaling*. [s. d.]. Récupéré de https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article_Bloom_TheKeyDriversOfScaling_2012.pdf

²⁰³ Avice. *Stratégies pour changer d'échelle*. *Op. cit.*, p. 19.

²⁰⁴ Avice. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*. *Op. cit.*

²⁰⁵ *Ibid.*

Plusieurs autres éléments contribuent au succès d'une telle démarche :

1. Préciser les **motivations** derrière la volonté de se franchiser (interroger les motivations des dirigeants)

La détermination à essayer son modèle sur un autre territoire vient souvent de l'équipe de direction de l'entreprise, de son désir de partager une expertise et de toucher un plus grand nombre d'utilisateurs. C'est d'ailleurs sur son implication active que repose au départ l'ensemble du projet d'essai²⁰⁶. Interroger les motivations des « gestionnaires », permet éventuellement de questionner le projet et d'anticiper les difficultés de sa mise en œuvre. Il est donc important de formaliser les raisons de l'essai, afin de « [...] réfléchir à l'impact que pourrait avoir la duplication²⁰⁷ » et pour éviter de chercher à se « développer pour se développer ». Cette réflexion sur les motifs derrière la mise sur pied de franchises doit être partagée avec les parties prenantes, afin qu'elles puissent les connaître et les comprendre.

2. Être à l'écoute des **parties prenantes et des employés**²⁰⁸

Alors que les entreprises d'économie sociale mettent en jeu une variété de parties prenantes²⁰⁹, leur soutien, et celui des collaborateurs constitue une condition de succès. Sachant que les parties prenantes ont chacune des intérêts légitimes dans l'entreprise, on ne peut vraisemblablement pas changer d'échelle sans tenter de comprendre les positions de ces acteurs. Il importe alors de saisir quel est leur niveau d'engagement envers la structure,

²⁰⁶ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

²⁰⁷ Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*. Op. cit., p. 13.

²⁰⁸ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Op. cit.

²⁰⁹ Rijpens, J. (2010). « La gouvernance ». Dans S. Mertens (dir.). Op. cit.

quelle est leur perception du projet et quelles sont les conséquences du changement d'échelle. Du point de vue des ressources humaines, l'entreprise doit aussi s'assurer que les membres de son équipe ont l'intérêt, la motivation et les compétences pour soutenir un tel processus²¹⁰.

3. Établir une **relation de confiance** avec les différents acteurs impliqués dans le changement d'échelle

L'expérience de l'entreprise londonienne Green Works, créée par Colin Crooks qui en occupe le poste de président-directeur général (PDG), révèle l'importance d'établir des relations de confiance entre les acteurs du réseau. C'est ce que démontre justement l'extrait suivant, tiré d'une étude parue dans le *Journal of Marketing Channels* :

*Colin Crooks mentioned that the biggest success of the system to him is the long-term trusting relationships that have been cultivated with actors of the network: partners, customers, suppliers, and the organizations from the developing world that help them distribute their donations. As Colin Crooks mentioned, there is a 100 % positive relation between the existence of trust, loyalty, and strong ties among all constituents of Green Works and the success of its sustainable model*²¹¹.

4. Choisir le **bon franchisé** :

Comme dans le cas des franchises commerciales, le choix du franchisé est d'une très grande importance pour les entreprises d'économie sociale²¹². On peut même aller jusqu'à dire que la réussite d'une tentative d'essai

²¹⁰ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. Op. cit.

²¹¹ Zafeiropoulou, F.A. et Koufopoulos D., N. (2013). « The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising ». *Journal of Marketing Channels*, 20 : 1-2, 73-98, DOI : 10.1080/1046669X.2013.747861, p. 88.

²¹² Berelowitz, D. (2012). *Social Franchising : innovation and the power of ideas*. Récupéré de <http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/11/Social-Franchising-Innovation-and-the-Power-of-Old-Ideas-Dan-Berelowitz-Nov-2012.pdf>

dépend grandement de la « performance » des franchisés²¹³. Selon Sivakumar et Schoormans (2011), les critères de sélections des franchisés sont sensiblement les mêmes pour les entreprises à but lucratif traditionnelles et pour les entreprises d'économie sociale²¹⁴. Les franchises sociales demandent cependant une forte motivation sociale, ce qui implique que la mission soit bien comprise et surtout bien intégrée par les franchisés²¹⁵. Le franchisé est-il passionné par le produit ou le service offert par l'entreprise? Souhaite-t-il vraiment contribuer à un accroissement de l'impact social? Bien sûr, le franchisé doit aussi choisir le franchiseur qui poursuit des objectifs similaires aux siens. Le choix doit donc être mutuel, afin d'éviter que des incompatibilités majeures naissent avec le temps et nuisent au projet d'essaimage.

L'énumération ci-dessous correspond à quelques éléments du profil recherché²¹⁶ :

- Attachement du franchisé envers la mission de l'entreprise
- Adéquation entre les missions sociales du franchiseur et du franchisé (dans le cas où le franchisé est une entreprise d'économie sociale déjà établie)
- Capacité du franchisé à attirer des fonds
- Expérience en gestion (permet de diminuer la dépendance envers la structure fondatrice)
- Capacité à mobiliser du financement

²¹³ Sivakumar, A. et Schoormans, J. *Op. cit.*

²¹⁴ *Ibid*

²¹⁵ Social Enterprise UK. (2011). *Social Franchising : a guide for franchisees*.

Récupéré le 22 juillet 2015 de

http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/11/seuk_franchisees_guide.pdf

²¹⁶ Mavra, L. (2011). *Growing social enterprise : research into social replication*. *Op. cit.*

● Connaissance du marché local

5. Offrir de la **formation et un soutien** technique (soutien et développement des compétences des franchisés)²¹⁷

La mise sur pied de dispositifs d'accompagnement des franchisés est un facteur clé de succès. Les formations peuvent par exemple porter sur la mission de l'entreprise, sur la culture organisationnelle, sur les produits et services et sur les principes de base en gestion des ressources humaines ou en gestion financière. Selon Berelowitz (2012), on distingue les bons et les mauvais franchiseurs notamment par la nature du soutien qu'ils offrent à leurs structures locales²¹⁸. Consacrer du temps à la formation des franchisés produit réellement des retombées positives.

6. **Capacités** suffisantes de la structure mère

Une analyse du potentiel de la structure est un élément essentiel de la planification du changement d'échelle. Elle implique de dresser un portrait global de la structure, en évaluant les opportunités et les risques associés à la démarche d'essaimage²¹⁹. Évidemment, un tel exercice demande un regard objectif et externe, afin d'identifier clairement les forces et les faiblesses de la structure et d'anticiper les risques associés au franchisage²²⁰.

7. Existence d'un marché, d'un **besoin social**

Puisque la principale motivation du changement d'échelle est de maximiser l'impact social des entreprises, les organisations qui souhaitent essaimer leur modèle doivent avoir une forte connaissance des besoins des nouveaux territoires d'implantation. Sans cela, il serait difficile d'évaluer avec justesse le potentiel social et économique du marché et la viabilité de la

²¹⁷ Berelowitz, D. *Op. cit.*

²¹⁸ *Ibid.*

²¹⁹ Avise. *Stratégies pour changer d'échelle*. *Op. cit.*

²²⁰ *Ibid.*

structure dupliquée à long terme²²¹. Des besoins sociaux doivent donc avoir été clairement identifiés sur les nouveaux territoires. Des études d'opportunités (économiques et sociales) permettent justement de vérifier qu'un territoire donné a bel et bien un besoin social de tel ou tel ordre²²². La connaissance des particularités locales peut aussi être apportée par le franchisé, qui devient alors un acteur clé du changement d'échelle.

8. Définir une **stratégie de développement**

La planification de la démarche d'essaimage ne peut se faire de la même façon d'une structure à l'autre. Elle dépendra en effet des spécificités de chacune, à l'exception de certaines étapes qui sont quant à elles communes à toutes planifications stratégiques²²³. Pensons à titre d'exemple à la création d'un plan d'affaires (plan de développement). Tel que souligné précédemment, le modèle de développement (stratégie de changement d'échelle) choisi devra correspondre aux objectifs et à la mission sociale de l'organisation. Pour faire ce choix, l'entreprise devra se baser sur certains critères stratégiques (initiative et financement du développement) et organisationnels (fondements et outils communs, gouvernance, liens juridiques et financiers, évaluation de la qualité)²²⁴. Une fine compréhension des enjeux externes et internes au projet est requise.

9. S'assurer de la **maturité du projet** socialement innovant

Le succès du concept initial et la maturité de la structure porteuse du projet sont des éléments fondamentaux, permettant l'essaimage d'une innovation

sociale sans mettre en péril la structure fondatrice²²⁵. Selon une étude menée par Veris Consulting & The Social Exchange, 64 % des entreprises sociales qui se lancent dans une démarche de changement d'échelle cumulent plus de 10 ans d'existence²²⁶. Il semble qu'un minimum de trois ans de vie soit nécessaire avant la première duplication, afin de laisser au modèle le temps de se stabiliser²²⁷.

10. S'assurer de l'**implication de la structure fondatrice**

Bien que l'implication de la structure fondatrice ne suffise pas à elle seule à porter le changement d'échelle, son expérience, l'image forte qu'elle dégage, sa légitimité ainsi que les outils dont elle dispose en font un facteur déterminant du succès du changement d'échelle²²⁸.

11. Mobiliser les **ressources humaines et financières** nécessaires à l'essaimage et mobiliser un **écosystème d'acteurs** autour de la démarche

On parle ici d'être en mesure de mobiliser les ressources locales et de savoir bien s'entourer avant d'envisager de se franchiser. À un **premier niveau**, l'essaimage est facilité s'il est porté par les salariés, les membres du conseil d'administration et les différents collaborateurs de l'entreprise (bénévoles, etc.). À un **second niveau**, l'essaimage doit reposer sur le soutien d'administrateurs compétents et avec des profils diversifiés, capables de conseiller la direction de l'entreprise, de lui donner accès à des réseaux et

²²¹ *Ibid.*

²²² Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales. Op. cit.*

²²³ Avise. [s. d.]. *Stratégies de changement d'échelle : le guide des entreprises qui veulent se lancer. Op. cit.*

²²⁴ Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales. Op. cit.*

²²⁵ *Ibid.*

²²⁶ Veris Consulting, Inc. & Growth Philanthropy Network. *Executive summary on the state of scaling among nonprofits.* (2013). Récupéré de <http://www.verisconsulting.com/sites/default/files/thought-leadership/StateofScalingExecutiveSummary.pdf>

²²⁷ Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales. Op. cit.*

²²⁸ *Ibid.*

des ressources et de remettre en question les différentes orientations envisagées²²⁹. À un **troisième niveau**, l'entreprise peut avoir besoin des conseils stratégiques d'une personne qualifiée²³⁰. Le soutien stratégique apporté par des organisations comme l'IIES ou l'ESFN, dont il fut question plutôt, peu lui aussi faciliter le processus d'essaimage.

12. Cibler le ou les **éléments incontournables** du concept et les dupliquer²³¹

Tout d'abord, le concept doit être « répliquable », c'est-à-dire qu'il ne doit pas être spécifique à un territoire en particulier²³². Pour y arriver, la structure fondatrice doit départager les éléments qui peuvent évoluer sans dénaturer le projet, des incontournables du concept²³³. Cette étape permet une adaptation du modèle au contexte local, tout en veillant à ce que les éléments fondamentaux du projet soient respectés et que l'entreprise conserve son essence²³⁴.



Notons que les entreprises ne sont ainsi pas tenues de répliquer leur concept au complet. En effet, « [...] les entreprises choisissent généralement de dupliquer les éléments qui ont un impact social significatif²³⁵. » Par exemple, Lange Bleu pourrait

décider de répliquer uniquement une dimension de son offre de service, soit celle auprès des CPE.

En résumé, les questions à se poser avant de se franchiser²³⁶

- L'impact social a-t-il été prouvé?
- Le modèle est-il mature, durable et viable?
- L'entreprise (la franchise) peut-elle survivre ou se développer sans tous ses atouts initiaux (énergie des fondateurs, etc.)?
- Le projet peut-il fleurir sur d'autres territoires, dans d'autres conditions et dans une autre culture?
- Existe-t-il des procédures pour assurer la formation, le respect de certaines normes de qualités?
- Le projet est-il soutenu par les employés à l'interne ou les parties prenantes à l'externe?
- Tous les détails légaux sont-ils réglés?
- Les valeurs de l'organisation et sa mission sont-elles bien comprises et intégrées par les porteurs de projets locaux?
- Existe-t-il un marché pour le produit ou le service offert par l'entreprise?
- Existe-t-il un franchisé détenant les compétences, l'expérience et la motivation nécessaires pour gérer une franchise?

²²⁹ André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. *Op. cit.*

²³⁰ *Ibid.*

²³¹ Mounts, K. (2015) « Five programmatic lessons in scaling impact ». *Stanford Social Innovation Review*. Récupéré de http://ssir.org/articles/entry/five_programmatic_lessons_in_scaling_impact

²³² Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*. *Op. cit.*

²³³ *Ibid.*

²³⁴ *Ibid.*

²³⁵ Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*. *Op. cit.*

²³⁶ The Guardian. (2013). *Social enterprise franchise : a 10-question test*. Récupéré de <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/apr/10/social-enterprise-replicate-10-question-test>

Gouvernance

La question de la gouvernance, au même titre que la gestion des ressources humaines, ne peut pas être appréhendée tout à fait de la même façon dans les entreprises à but lucratif traditionnelles que dans les entreprises d'économie sociale²³⁷. Les relations qu'entretiennent les entreprises d'économie sociale avec leurs parties prenantes ainsi que leurs objectifs sont en effet nettement différents et nécessitent des modes de gestions alternatifs²³⁸. Ces modes de gestions tiennent compte des valeurs prônées par l'économie sociale, dont notamment la gestion participative et démocratique :

Pour répondre aux nouveaux enjeux sociaux et économiques, les entreprises innovatrices ont non seulement investi dans la modernisation technologique, mais on également expérimenté de nouvelles formes de gouvernance et nouvelles formes d'organisation du travail misant sur la polyvalence des tâches et des équipes de travail, sans oublier les nouveaux compromis favorisant la participation des travailleurs²³⁹.

Et lorsqu'une de ces entreprises se franchise, quels ajustements doivent être effectués du point de vue de la gouvernance? Quels sont les outils de gestion à mettre en place pour assurer le bon fonctionnement de la franchise? De quelle nature doit être la relation entre franchiseur et franchisé(s), dans le respect des valeurs coopératives et dans celui des normes de qualités attendues de l'entreprise?

²³⁷ Davister, C. (2010). *La gestion des ressources humaines*. Dans S. Mertens (dir.), *La gestion des entreprises sociales* (p. 18-82). Liège : Edi. Pro.

²³⁸ *Ibid.*

²³⁹ Lévesque, B. « Le partenariat, une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation : enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale ». *Op. cit.*, p. 7.

Structure de gouvernance

De prime abord, la façon dont la gouvernance s'exerce dépend du modèle de changement d'échelle choisi et de la volonté de contrôle ou de suivi de l'entreprise sur son concept et sur sa marque de commerce (s'il y en a une). Il ne semble pas encore y avoir de recette bien définie quant aux modalités de gouvernance à mettre en œuvre entre un franchiseur et un franchisé ou des franchisés. Rappelons toutefois que les entreprises dont on rapporte le succès du changement d'échelle sont celles ayant su trouver un équilibre entre contrôle et autonomie. La documentation consultée dans le cadre de ce bilan ne permet toutefois pas de se faire une idée claire de la relation idéale entre les structures fondatrices et leurs franchises.

Nous savons cependant que la transparence et le partage d'informations permettent la naissance et le maintien d'une relation de collaboration dont les effets sur la performance sont positifs²⁴⁰. C'est donc dans cette optique que devrait être articulée la gouvernance des entreprises se lançant dans un processus d'essaimage franchisé.

Une recherche ultérieure pourrait permettre d'approfondir cet aspect lié au changement d'échelle. Par ailleurs, mentionnons que l'exercice d'une gouvernance engagée et attentive permet de limiter le risque de s'éloigner de la mission sociale de l'entreprise²⁴¹. Finalement, les principes et valeurs propres à l'économie sociale (démocratie participative, égalité,

²⁴⁰ Gulati ; Young, Gilbert, & McIntyre. Dans Zafeiropoulou F. et Koufopoulos D. (2013). « The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising ». *Journal of Marketing Channels*. 20 :1-2, 73-98, DOI : 10.1080/1046669X.2013.747861

²⁴¹ Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide de entreprises sociales qui veulent se lancer*. *Op. cit.*

non-lucrativité, non-discrimination, etc.²⁴²) doivent être pris en compte par les structures fondatrices.

Prise de décision

Le fait d'accorder une certaine autonomie permet une appropriation du modèle par les franchisés et éventuellement une meilleure adaptation aux particularités (culturelles ou autre) locales²⁴³. De façon générale, la prise de décision peut se faire de trois façons différentes²⁴⁴ :



Chacune de ces modalités de prise de décisions cumule quelques avantages et désavantages. Avant de nous y attarder, mentionnons que les informations présentées dans cette section sont tirées d'une boîte à outils produite par l'organisation International Centre for Social Franchising.

Participative : la prise de décision participative implique que les entrepreneurs locaux soient impliqués dans le processus décisionnel portant sur des questions liées à l'ensemble du réseau. L'existence d'une procédure de scrutin ou éventuellement d'une assemblée générale, où les membres peuvent voter ou rejeter des motions, est caractéristique d'un tel mode de prise de décision²⁴⁵. Les associations ou fédérations fonctionnent généralement de cette façon. La documentation consultée ne permet pas de savoir si, dans le cas d'un fonctionnement participatif, une nouvelle

instance de gouvernance est nécessairement créée (intégrant le franchiseur et le franchisé) ni quels aspects sont systématiquement traités de façon commune.

Avantages :

- ❖ Permet de créer un consensus et une concertation à travers l'ensemble du réseau
- ❖ Permet le partage de différentes opinions, notamment celles de personnes détenant une grande expérience du terrain
- ❖ Génère un impact positif sur les franchises : plus grand investissement

Inconvénients :

- ❖ Le processus de prise de décisions peut parfois être long et ne pas aboutir à une entente.
- ❖ Certaines décisions peuvent être prises en fonction d'intérêts personnels (par exemple, en faveur d'une franchise). Les intérêts défendus par les différentes parties prenantes ne sont pas toujours convergents.

Consultative : les entreprises qui optent pour cette formule considèrent le point de vue et les idées proposées par les franchisés avant de prendre toute décision finale concernant un dossier particulier.

Avantages :

- ❖ Permet de recueillir les propositions de l'ensemble des entités locales faisant partie du réseau d'essai
- ❖ Permet d'obtenir le soutien des entités locales en lien avec certaines décisions

²⁴² Everaere, C. (2011). « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale ». Paris : Lavoisier. DOI:10.3166/RFG.217.15-33

²⁴³ ICFS. (2015). *Social replication toolkit. Op. cit.*

²⁴⁴ *Ibid.*

²⁴⁵ *Ibid.*

Inconvénients :

- ❖ Ne permettra pas toujours d'obtenir le soutien de l'ensemble des structures locales
- ❖ Peut occasionner quelques résistances de part et d'autre

Directive : la structure fondatrice prend acte de sa position d'autorité, assurant seule l'ensemble des décisions et décidant de la façon dont elles seront mises en pratique.

Avantages :

- ❖ Permet une prise de décision très rapide
- ❖ Peut se révéler avantageux lorsque l'entreprise est dans une situation difficile ou est menacée

Inconvénients :

- ❖ Peut contribuer à éloigner les entités locales de la structure fondatrice en les contraignant à plusieurs niveaux
- ❖ Peut nuire à l'image de la structure fondatrice aux yeux des franchisés (perte de crédibilité) lorsque des erreurs s'accumulent et de mauvaises décisions sont prises

Afin de choisir le modèle de gouvernance le plus approprié à l'entreprise, il est judicieux de choisir qui sera responsable de quel type de décisions. La structure fondatrice pourrait par exemple vouloir impliquer les entités locales dans certaines catégories de décisions (ex. : recrutement de nouveaux franchisés) et préférer se charger d'autres décisions seule (ex. : questions d'ordre financier)²⁴⁶.

²⁴⁶ ICFS. (2015). *Social replication toolkit*. Op. cit.

Rôles et responsabilités des différents acteurs

Il apparaît important que les rôles des différentes structures soient précisés dès le début du processus de changement d'échelle, afin d'éviter toute ambiguïté, frustration ou déception à moyen ou long terme. Dans le secteur commercial traditionnel, il peut arriver que le franchiseur et les franchisés aient deux visions contradictoires de leurs rôles respectifs. Par exemple, le franchiseur se perçoit comme seul maître des décisions, tandis que le franchisé se perçoit comme un entrepreneur, émancipé de la tutelle d'une hiérarchie²⁴⁷. Les entreprises d'économie sociale ne sont pas à l'abri d'une telle situation et mieux vaut l'anticiper que d'en subir les conséquences par la suite (affaiblissement de la structure).

La réflexion sur les rôles et sur le partage des responsabilités sera d'autant plus importante pour les entreprises qui collaborent avec d'autres entités déjà existantes et qui souhaitent conserver leur précieuse autonomie. Trois acteurs jouent un rôle important dans la réussite de la mise sur pied d'une franchise sociale : **franchiseur, franchisé et donateurs/investisseurs**.

Comme dans le secteur commercial, le franchiseur assure un appui au franchisé, qui doit quant à lui respecter un certain nombre de standards²⁴⁸. Il arrive que d'autres parties prenantes contribuent au développement des franchises (gouvernement, instances de gouvernance locale)²⁴⁹. Cela peut cependant compliquer la gestion des franchises, bien que l'appui des instances gouvernementales représente un atout en soi.

²⁴⁷ Observatoire de la franchise. (2014). « La gouvernance » *des réseaux de franchise*. Récupéré le 26 novembre de <http://www.observatoiredefranchise.fr/dossier-franchise/la-gouvernance-des-reseaux-de-franchise-1028.htm>

²⁴⁸ Anita du Toit, *Op. cit.*

²⁴⁹ *Ibid.*

Franchiseur

Le rôle du franchiseur (structure initiale) consiste tout d'abord à appuyer le franchisé, en lui offrant les formations adéquates et les outils nécessaires à la poursuite des objectifs attendus. Le franchiseur doit donc veiller à équiper et outiller le franchisé de façon à ce qu'il soit en mesure de jouer son rôle et d'effectuer son travail adéquatement. Il peut s'agir d'organiser des formations, de rendre disponible une personne directement sur le terrain ou de créer un manuel de gestion des opérations (étape de la systématisation)²⁵⁰.

Le franchiseur doit aussi être en mesure d'anticiper les difficultés que pourra rencontrer le franchisé, notamment celui qui manque d'expérience pour faire la promotion de l'entreprise (marketing). En outre, une communication ouverte et relativement fréquente entre la structure mère et la nouvelle entité locale est un élément clé de réussite²⁵¹. Cela permet en effet de discuter des différents enjeux avant qu'ils ne se transforment en véritables problèmes et mettent en péril la bonne poursuite des activités. Ce rôle implique que le franchiseur soit lui-même outillé quant aux meilleures pratiques en termes de *gestion des ressources humaines* (GRH) ou plutôt de *gestion humaine des ressources* (GHR).

Le franchiseur doit également porter une certaine attention à la santé financière de la franchise, surtout au cours de ses premiers mois d'existence, afin de s'assurer que le soutien financier dont elle dispose est suffisant et d'apporter les ajustements nécessaires en cas de besoin²⁵². Selon Élisabeth Smith (2002), les franchiseurs doivent toutefois éviter de prendre

en charge la totalité des coûts associés aux franchises, ce qui pourrait occasionner quelques difficultés :

*The risk of financial loss and failure, both of which are powerful driving forces for the franchisee in commercial franchising, may not be present or may be reduced; the franchisee may not be sufficiently motivated to make the franchise succeed, as he or she has little to lose*²⁵³.

Bien que les valeurs altruistes propres au secteur de l'économie sociale réduisent les risques d'actions incompatibles avec le modèle, le franchiseur doit garder en tête cette possibilité²⁵⁴. Le manque de motivation des franchisés peut se révéler un défi de taille menant éventuellement à des difficultés de gestion des franchises. Les franchises qui se voient donner de l'autonomie et des responsabilités managériales démontrent plus de motivation à faire de la recherche de financement et à mobiliser des fonds²⁵⁵.

En résumé, le franchiseur doit impérativement avoir la capacité de gérer un réseau en tenant compte des particularités locales et en misant sur les forces des ressources locales. Pour y arriver, il doit trouver le bon dosage entre l'autonomie accordée aux franchisés et le contrôle central exercé sur les franchises.

Prenons l'exemple de Le Mat, une entreprise européenne spécialisée dans le domaine du tourisme et dont le mandat consiste à accompagner les franchisés dans leur démarche. Pour ce faire, elle appuie les structures locales dans le développement de leur plan d'affaires, dans la

²⁵⁰ Ahlerth, D. et coll., *Op. cit.*

²⁵¹ *Ibid.*

²⁵² ICFS. (2015). *Social replication toolkit. Op. cit.*

²⁵³ Smith, E. (2002). *Social franchising reproductive health services : Can it work ? A review of the experience*. Récupéré de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pcaab043.pdf

²⁵⁴ Meuter, J. (2008). *Social franchising*. Récupéré de http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/handbuch_texte/pdf_Meuter_Social_Franchising.pdf

²⁵⁵ *Ibid.*

recherche de financement ou la mise en place de nouveaux services²⁵⁶. C'est d'ailleurs ce que Le Mat a fait auprès de la coopérative italienne Vallée de Cadore, qui souhaitait créer de l'emploi et donner du travail aux personnes en situation d'exclusion, notamment à travers la création d'un tourisme durable et social (écotourisme)²⁵⁷.

Responsabilités du franchiseur²⁵⁸

1. Approvisionner les franchises avec les produits
2. Offrir un soutien continu au franchiseur
3. Partager son savoir-faire, entre autres par le biais de formations
4. Offrir une assistance technique (soutien opérationnel) par le biais de communications quotidiennes²⁵⁹

Franchisé

Le franchisé est celui qui administre le projet localement. Il a pour principale responsabilité de maintenir le rendement attendu en termes de qualité du service rendu ou du produit vendu, et de payer les frais de justice au franchiseur²⁶⁰. Pour cette raison, il est préférable qu'il dispose des compétences et qualifications lui permettant de remplir son mandat²⁶¹. Le

²⁵⁶ Business Planet. (2014). *Franchise sociale, une autre idée du business*. Récupéré le 2 décembre 2015 de <http://fr.euronews.com/2014/05/30/franchise-sociale-une-autre-idee-du-business>

²⁵⁷ *Ibid.*

²⁵⁸ Ahlerth, D. et coll., *Op. cit.*

²⁵⁹ ICFS. (2015). *Social replication toolkit*. *Op. cit.*

²⁶⁰ Anita du Toit. *Op. cit.*

²⁶¹ Ahlerth, D. et coll., *Op. cit.*

franchisé dispose également d'une bonne connaissance de l'environnement local, d'où l'importance pour le franchiseur d'adapter le modèle au besoin, en fonction des recommandations des porteurs de projets locaux.

Tel que le démontre la citation suivante, le franchisé est généralement responsable de la gestion quotidienne de ses activités : « *The franchisee takes over all operative functions on-site and can use its local knowledge to develop the local market according to the local characteristics*²⁶². » Il semble que les franchisés à qui l'on accorde une plus grande liberté et qui ont le sentiment de porter un chapeau d'entrepreneur soient dans l'ensemble motivés²⁶³.

Responsabilités du franchise²⁶⁴

1. Respecter les lignes directrices et les grands principes du concept
2. Coopérer avec le franchiseur
3. Transmettre toute information pertinente au franchiseur
4. Participer aux séminaires de formation organisés par la structure fondatrice
5. Réaliser des activités de promotion localement
6. Payer une cotisation (si spécifié au contrat de franchise)

²⁶² *Ibid.*

²⁶³ *Ibid.*

²⁶⁴ *Ibid.*

Acteurs financiers

À la différence des franchisés dans le secteur commercial, qui doivent en grande partie disposer des fonds nécessaires pour démarrer leur franchise, les franchisés d'entreprises d'économie sociale sont parfois dépendants de dons ou d'autres formes de financement pour prendre leur envol²⁶⁵. Les acteurs financiers qui se joignent ainsi à la démarche d'essaimage ont leurs propres politiques, attentes et agendas²⁶⁶. Il peut donc arriver que les priorités des financeurs ne concordent pas tout à fait avec celles des entreprises financées. C'est d'ailleurs ce qu'expliquent Ahlert et coll. dans l'une de leurs publications :

« *Donors have their own programme and priorities that might conflict with the social mission and objectives of the franchise system*²⁶⁷. » Il est donc préférable de trouver des investisseurs et des donateurs dont les motivations et les intérêts sont compatibles avec celle de l'entreprise d'économie sociale. Ceci dit, plusieurs entreprises d'économie sociale vivent des ressources du marché sans dépendre de dons. Rappelons également qu'il existe un réseau de la finance solidaire au Québec, partageant les valeurs des entreprises

²⁶⁵ Smith, E. *Op. cit.*

²⁶⁶ Meuter, J. *Op. cit.*

²⁶⁷ Ahlerth, D. et coll., *Op. cit.*, p. 40

d'économie sociale. Comment se passe concrètement la gestion des fonds accordés aux entreprises? Les donateurs peuvent par exemple verser leurs fonds au franchiseur, qui se charge ensuite d'en distribuer un pourcentage aux franchisés. Une autre option consiste au franchiseur et au franchisé à mener leurs activités de financement de façon indépendante²⁶⁸.

Concept à retenir

Mesure de l'impact social : « La mesure de l'impact social désigne l'ensemble des changements sociaux durables qu'une organisation ou un programme d'actions engendre tant sur les bénéficiaires directs ou indirects que sur l'environnement ou la société en général. »

(Eynaud, P., Mourey, D. *Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale : une étude de cas autour de la mesure de l'impact social*. Paris : Université Panthéon-Sorbonne)

Évaluation et contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité permet aux entreprises d'économie sociale de maintenir certains standards, de protéger la marque associée au produit ou au service offert et de veiller à ce que l'impact social souhaité soit atteint. La conception et l'opérationnalisation d'un programme d'évaluation des franchisés doivent donc être prises en charge par la structure fondatrice²⁶⁹. Pour y arriver, celle-ci peut s'inspirer des processus d'évaluation de la qualité déjà en place au sein l'organisation, tout en les adaptant aux particularités locales s'il y a lieu²⁷⁰. Évidemment, superviser et évaluer la performance des franchises reste un exercice difficile, puisqu'il demande du temps et des outils. Mentionnons que le terme *performance* est employé dans la littérature lorsqu'il est question de l'évaluation des franchises sociales. Il pourrait cependant être intéressant de trouver une autre appellation, plus adaptée à la situation des entreprises d'économie sociale. Ces démarches de suivi sont toutefois essentielles afin

²⁶⁸ *Ibid.*

²⁶⁹ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit.*

²⁷⁰ ICFS. (2015). *Social replication toolkit*. *Op. cit.*

de s'assurer de la qualité des services et des produits vendus sous la bannière de la structure fondatrice (éviter les écarts entre les règles et leur mise en œuvre)²⁷¹.

Selon Ahlert et coll., une certaine standardisation des procédés peut entre autres aider les franchiseurs à maintenir le niveau de qualité attendu :

*This ensures a certain level of quality in all units. Subsequently, franchise organisations can build up a reputation for quality, thereby increasing their market stability and potential. [...] As an additional benefit, standardisation enables efficient quality management, because service quality is easy to measure and monitor*²⁷².

Selon Malo, Audebrand et Camus, « [p]our se diffuser, toute innovation a en effet besoin de standardisation²⁷³ ». Une entreprise qui aura consacré beaucoup de temps et d'argent à la recherche et développement afin de créer le meilleur produit possible souhaitera probablement mettre quelques balises afin que les éléments constitutifs de sa marque soient bien respectés. Tout ne doit pas être standardisé, seulement les éléments clés du concept.

Trouver le degré approprié de standardisation est toutefois difficile²⁷⁴ et les entreprises d'économie sociale doivent se donner les moyens d'atteindre le juste milieu entre innovation et standardisation²⁷⁵. Une trop forte standardisation peut mener à une rigidité ou un manque de

flexibilité, rendant plus difficile l'adaptation du projet à de nouveaux territoires et aux particularités locales²⁷⁶. En outre, selon Malo et Vézina (2003), il est risqué pour les entreprises d'économie sociale de se lancer dans une stratégie de standardisation, qui peut éloigner l'entreprise de sa finalité sociale²⁷⁷.

Non seulement la mesure de la performance (ou de l'impact) est elle cruciale, elle est aussi bénéfique : « *It both assures the social mission as the ultimate objective and makes the system more accountable to donors and society*²⁷⁸. » L'évaluation de la performance et la mesure de l'impact social sont relativement difficiles à faire en économie sociale, tandis qu'elles le sont beaucoup plus dans les entreprises commerciales, où la performance est évaluée en fonction des profits générés²⁷⁹. Mentionnons que certaines entreprises à but lucratif traditionnelles intègrent une dimension sociale à leurs activités et tendent également à vouloir mettre de l'avant leur impact social. L'outil d'évaluation doit être conçu de façon à mesurer chacune des facettes de la mission de l'entreprise. En économie sociale, la mission des organisations comprend plusieurs dimensions (sociale, économique, politique) que l'évaluation doit mesurer. Ainsi, « [l]a mission des entreprises de commerce équitable, par exemple, combine généralement le soutien aux producteurs du Sud (dimension sociale), la

²⁷¹ Chalencon, G. et Pache A.-C. *Op. cit*

²⁷² Ahlerth, D. et coll., *Op. cit.*

²⁷³ Malo, M.-C., Audebrand, L. et Camus, A. (2009). « La gestion stratégique des organisations de la société civile ». CRISES : Collection Études Théoriques.

²⁷⁴ Meuter, J. *Op. cit.*

²⁷⁵ Malo, M.-C., Audebrand, L. et Camus, A. *Op. cit.*

²⁷⁶ Meuter, J. *Op. cit.*

²⁷⁷ Malo, M.-C. et Vézina, M. (2003). « Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers ». Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, n° ET0301.

²⁷⁸ Ahlerth, D. et coll., *Op. cit.*

²⁷⁹ *Ibid.*

vente de produits équitables (dimension économique) et la sensibilisation des consommateurs et des décideurs [...] (dimension politique)²⁸⁰ ».

Considérations légales

L'essaimage, au même titre que les autres stratégies de changement d'échelle, soulève un grand nombre de questions du point de vue légal. Les aspects légaux liés à l'implantation de franchises sont généralement traités à l'étape de la configuration (voir schéma, p. 25). Différentes choses doivent être considérées : la propriété intellectuelle, le statut des entités locales, les assurances, le contrat de franchise, etc. Certaines entreprises vont préférer faire signer aux franchisés potentiels une entente de non-divulgence des outils, du matériel et des documents auxquels ils auront accès. Une entente officielle (contrat de franchise) sera par la suite signée par le franchiseur et le(s) franchisé(s), idéalement avec un appui juridique professionnel. L'entente varie généralement en termes de longueur et de portée. De manière générale, elle comprend néanmoins les éléments suivants²⁸¹ :

- Définition des termes importants : franchiseur, franchisé, etc.
- Parties impliquées
- Étendue des droits des différentes parties
- Durée du contrat et son renouvellement
- Territoire couvert
- Obligations du franchiseur (appui et services)
- Obligations du franchisé (financières, données liées à la performance, etc.)
- Redevances (frais de départ et paiements réguliers)

- Assurances
- Droits réservés, usage de la marque (logo, nom, marque de commerce, etc.)
- Référence aux autres documents légaux (exemple : guide des opérations)
- Droits de propriété intellectuelle des innovations/du développement
- Conditions en cas de rupture du contrat

²⁸⁰ Rijpens, J. (2010). « La gouvernance ». Dans S. Mertens (dir.). *La gestion des entreprises sociales* (p. 18-82). Liège : Edi. Pro., p. 232.

²⁸¹ Meuter, J. *Op. cit.* ET Ahlerth, D. et coll., *Op. cit.*

Conclusion

D'impressionnantes initiatives sociales voient le jour, notamment en réponse à une ou à des problématiques locales : organismes d'insertion sociale et professionnelle, coopératives forestières, services d'intégration au travail, coopératives de solidarité en habitation, résidences pour femmes seules ou avec jeunes enfants, etc.²⁸² L'économie sociale « [...] développe de nouvelles manières de faire, différentes de ce que font les acteurs du marché, les administrations publiques, ou les communautés...²⁸³ » Mais les besoins sociaux dépassent largement les frontières territoriales, d'où l'intérêt de plus en plus marqué pour la franchise sociale. Certaines entreprises décident de mettre sur pied une franchise, alors que d'autres optent pour un modèle plus souple comme la dissémination. Le choix d'une stratégie plutôt qu'une autre dépend de plusieurs facteurs, dont le degré de contrôle souhaité par l'entreprise sur son concept ou sur sa marque.

Le changement d'échelle implique un certain nombre de risques, auxquels les entreprises d'économie sociale doivent prêter attention. Le danger existe par exemple que les entreprises priorisent les objectifs économiques, plutôt que les objectifs sociaux. Une gouvernance engagée et un dispositif d'évaluation de l'impact social sont autant de moyens pour conserver un équilibre entre ces deux dimensions complémentaires²⁸⁴. Les entreprises sociales doivent aussi faire preuve de flexibilité pour parvenir à s'adapter au marché local (importance de l'ancrage dans le milieu local) et

²⁸² Pôles d'économie sociale. *Op. cit.*

²⁸³ Bouchard, M. J. (2006). « L'innovation sociale en économie sociale ». *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*, n° R-2006-01. Page de présentation.

²⁸⁴ Avise. [s. d.]. *Stratégies de changement d'échelle : le guide des entreprises qui veulent se lancer*. *Op. cit.*

maintenir un ensemble de valeurs propres à l'organisation. Les entreprises d'économie sociale doivent aussi réfléchir à la façon dont elles assureront le financement de leurs franchises. Le réseau québécois de la finance solidaire permet heureusement aux entreprises d'économie sociale d'accéder à des sources de financement plus facilement qu'auprès de banques classiques. Les défis auxquelles ces entreprises font face sont donc multiples²⁸⁵.

Ce document présente un bilan des connaissances actuelles sur le changement d'échelle et les franchises sociales. Sans se targuer d'être exhaustive, cette synthèse devrait permettre à ses lecteurs de mieux comprendre ce phénomène et aux entreprises d'économie sociale d'essaimer leur modèle en bénéficiant d'une meilleure connaissance des différents enjeux. Les recherches effectuées dans le cadre de ce travail nous amènent à constater que peu de données sont accessibles sur l'expérience des entreprises d'économie sociale québécoises qui ont essaimé leur modèle sur d'autres territoires.

Différentes questions furent abordées dans cette synthèse : les différentes stratégies de changement d'échelle ainsi que leurs avantages et désavantages, les conditions à remplir avant de se lancer dans un tel changement, les spécificités de la franchise sociale comparativement aux franchises commerciales, les risques et les défis liés à l'essaimage de son modèle d'entreprise sur un autre territoire et les conditions de succès. Rien ne suggère que l'une des stratégies de changement d'échelle est meilleure que les autres. Différents facteurs et variables entrent en ligne de compte et influencent la façon dont les entreprises structurent leur changement d'échelle. Il serait donc très difficile de concevoir et de proposer un seul modèle aux entreprises.

²⁸⁵ Berelowitz, D. *Op. cit.*

L'étude du changement d'échelle, et plus précisément de l'essaimage franchisé, nous semble particulièrement intéressante parce qu'elle s'intéresse au développement d'entreprises porteuses d'idées nouvelles et de solutions alternatives à des problèmes sociaux. L'essaimage franchisé pourrait aussi permettre aux entreprises d'économie sociale de mieux se faire connaître de la population.

Finalement, il pourrait être intéressant, dans une recherche future, de s'intéresser aux pratiques de *microfranchising* et de *tandem franchising*, afin d'établir des liens entre elles et avec les franchises sociales : « *Terms such as social franchising, microfranchising, and tandem franchising are proposed to describe related phenomena, potentially engendering confusion* ²⁸⁶. » Peut-être cela permettra-t-il d'apporter une nouvelle dimension à notre compréhension de l'essaimage franchisé. Il pourrait également être intéressant de s'interroger sur les outils de gestion nécessaires pour faciliter l'implantation d'une franchise sociale au Québec. Une telle étude permettrait éventuellement de donner des mécanismes concrets aux entreprises d'économie sociale qui souhaitent changer d'échelle en se franchisant, de documenter les pratiques et de mieux circonscrire les facteurs de succès. Des études portant sur la façon de mesurer l'impact des franchises sociales pourraient finalement aussi être d'un grand intérêt.

²⁸⁶ Crawford-Spencer, E. (2015). « Deriving Meaning for Social Franchising From Commercial Franchising and Social Enterprise », *Journal of Marketing Channels*, 22:3, 163-174, DOI : 10.1080/1046669X.2015.1071585
<http://dx.doi.org/10.1080/1046669X.2015.1071585>

COMITÉ D'APPUI À LA RÉDACTION

Geneviève Huot, Chantier de l'économie sociale

Émilien Gruet, Territoires innovants en économie sociale
et solidaire

Sarah Dahmani, Lange Bleu

Maude Léonard, Université du Québec à Montréal

Des lectures pour approfondir le sujet

Articles, rapports, textes

- ❖ **Growing social enterprise : research into social replication**
http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Growing_Social_Enterprise_report.pdf
- ❖ **Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales**
http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_avise_note_chgt_echelle_is.pdf
- ❖ **Les coopératives face à la mondialisation : le cas de la franchise Yoplait**
<http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2010-1-page-189.htm>
- ❖ **Social franchising innovation and the power of old idea**
<http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/11/Social-Franchising-Innovation-and-the-Power-of-Old-Ideas-Dan-Berelowitz-Nov-2012.pdf>
- ❖ **Five Configurations For Scaling Up Social Innovation : Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada**
Frances Westley et coll., The Journal of Applied Behavioral Science. (2014). Vol. 50(3) 234-260
- ❖ **Enjeux et modalités de l'essaimage en PME**
<http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2010-1-page-189.htm>
- ❖ **Social Replication Toolkit**
<http://toolkit.the-icsf.org/Home>
- ❖ **Toward a Theory of Social Venture Franchising**
Paul Tracey et Owen Jarvis, 2007
- ❖ **The Influence of Relational Embeddedness ont the Formation and Performance of Social Franchising**
<http://dx.doi.org/10.1080/1046669X.2013.747861>
- ❖ **Scaling Social Impact: Building Sustainable Social Ventures at the Base-of-the-Pyramid**
Geoffrey Desa & James L. Koch (2014) Scaling Social Impact : Building Sustainable Social Ventures at the Base-of-the-Pyramid, Journal of Social Entrepreneurship, 5:2,146-174, DOI : 10.1080/19420676.2013.871325
<http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2013.871325>
- ❖ **Franchisee selection for Social Franchising Success**
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10495142.2011.586860>
- ❖ **Social franchising : A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact**
http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social_Franchise_Manual_Englisch.pdf
- ❖ **Investing in social franchising**
<http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/09/ICSF-Social-Franchising-Complete-Report.pdf>
- ❖ **FranchisingPlus**
<http://www.franchisingplus.co.za/franchise-my-business/social-franchising>
- ❖ **Évaluer l'impact social d'une entreprise : points de repère**
URI : <http://id.erudit.org/iderudit/1023486ar>
DOI : 10.7202/1023486ar

Bibliographie

Ahlerth, D. et coll. (2008). *Social franchising : A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*.

Alves Da Silva, S. et coll. (2010-2011). *Feed Your Learning Prototype : A Social Franchise Model implemented as a CSR Program in Cali, Colombia*. Récupéré de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67375/componente67371.pdf

André, K., Gheerbrant, K. et Pache, A.-C. (2014). *Changer d'échelle : manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*.

Avise. (2014). *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_avise_note_chgt_echelle_is.pdf

Avise. [s. d.]. *Mission*. Récupéré le 23 septembre 2015 de <http://qui-sommes-nous.avise.org/presentation/mission>

Avise. [s. d.]. *Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategie_pour_changer_dechelle_0.pdf

Ben & Jerry's. [s. d.]. *Ben & Jerry's PartnerShop Program*. Récupéré de <http://www.benjerry.com/values/how-we-do-business/partnerships>

Berelowitz, D. (2012). *Social Franchising : innovation and the power of ideas*. Récupéré de <http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/11/Social-Franchising-Innovation-and-the-Power-of-Old-Ideas-Dan-Berelowitz-Nov-2012.pdf>

Bouchard, M. J. « L'innovation sociale en économie sociale ». *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*, n° R-2006-01 (2006). Page de présentation.

Business Planet. (2014). *Franchise sociale, une autre idée du business*. Récupéré le 2 décembre 2015 de <http://fr.euronews.com/2014/05/30/franchise-sociale-une-autre-idee-du-business>

Chalencon, G. et Pache A.-C. (2006). *Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social*. Récupéré de www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/200606_EssesAvise_CDD_Doc_duplication.pdf, p. 5.

Chantier de l'économie sociale. (2014). *Le guide de référence sur l'Économie sociale*. Montréal.

CNAR Financement et coll. [s. d.]. *Guide association et fusion : mariage d'amour ou de raison*. Récupéré de http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/181455_Guide_Fusion.pdf

Collette, C. et Pigé, B. (2008). *Économie sociale et solidaire : Gouvernance et contrôle*. [s. l.] : Dunod, p. 96.

Côté, É. et Leclerc, G. (2015). « Les franchises d'entreprises sociales, vous connaissez? ». *Making Wave*, vol. 18, n° 2. Récupéré de <http://communityrenewal.ca/sites/all/files/resource/MW180215.pdf>

Crawford-Spencer, E. (2015) « Deriving Meaning for Social Franchising From Commercial Franchising and Social Enterprise ». *Journal of Marketing Channels*. 22:3,163-174, DOI : 10.1080/1046669X.2015.1071585 Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1080/1046669X.2015.1071585>

Davister, C. (2010). « La gestion des ressources humaines. » Dans S. Mertens (dir.). *La gestion des entreprises sociales* (p. 18-82). Liège : Edi. Pro.

De Jaurias, F., Gerome, F. et Martin, V. (2015). *Association et coopération : jouez collectif*. Récupéré de <http://en.calameo.com/read/001124445e127568309a2>

Du Toit, Anita. (2014). *Social Franchising as Organizational Format : An Overview*. Récupéré de <http://socialfranchising.co.za/wp-content/uploads/2014/09/Introduction-to-social-franchising-Paper-by-Anita-du-Toit.pdf>

Ensemble : Presse coopérative et indépendante. (2014). *Coopératives de travailleurs : « Essaimer », alternative à la croissance*. Récupéré de <http://www.journalensemble.coop/sites/journalensemble.coop/files/ensemble032v05n03sommet14print.pdf>

ESSEC Business School. [s. d.]. *Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social : Bilan à trois ans*. Récupéré de <https://docs.google.com/a/essec.edu/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZXNzZWMuZWR1fGlpZXMxfGd4OjRhMWIyYTg0M2JiODA3YWWM>

European Social Franchising Network. [s. d.]. *European Social Franchising Conference 2011*. Récupéré le 16 octobre 2015 de <http://www.socialfranchising.coop/conference2011>

European Social Franchising Network. [s. d.]. *Making a bigger and better economy : Social Franchising*. Récupéré le 16 octobre 2015 de <http://www.socialfranchising.coop>

European Social Franchising Network. [s. d.], *Social Franchising-financing its growth*. Récupéré le 16 octobre 2015 de <http://www.socialfranchising.coop/uploaded/file/ESFN%20research%20paper%202%20-%20financing%20social%20franchising.pdf>

Everaere, C. (2011). « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale ». Paris : Lavoisier. DOI :10.3166/RFG.217.15-33

FranchisingPlus. [s. d.]. *Better healthcare through social franchising*. Récupéré le 25 novembre 2015 de <http://socialfranchising.co.za/our-projects/case-study>

Gulati; Young, Gilbert, & McIntyre. « The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising ». Dans Zafeiropoulou F. et Koufopoulos D. (2013). *Journal of Marketing Channels*. 20:1-2, 73-98, DOI : 10.1080/1046669X.2013.747861

Harji, K. (2008). *Franchising for a social good*. Récupéré de <http://www3.carleton.ca/cedtap/stories/activegreen-scp.pdf>

Hoang, H. et coll. (2014). « Thriving or surviving : Social Enterprises in the GTA ». Social Enterprise Toronto. Récupéré de <http://cco.coop/vm/newvisual/attachments/945/Media/SETResearchReport2014ThrivingorSurviving.pdf>

Hurley, K. (2016). « From social enterprise to social franchise: an introductory guide to achieving scale through replication ». Center for Social Innovation. Récupéré de http://socialinnovation.ca/sites/default/files/csi_social-franchise-guide.pdf

ICFS. (2015). *Social replication toolkit*. Récupéré de <http://toolkit.the-icsf.org/Home>.

Inspire. [s. d.]. *Opposites attract : How social franchising can speed up the growth of social enterprise*. Récupéré de <http://www.socialfranchising.coop/uploaded/UKFSN%20socialfranchisinguide.pdf>

International Centre for Social Franchise. (2012). *Investing in Social Franchising*. Récupéré de <http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/09/ICSF-Social-Franchising-Complete-Report.pdf>

Lange Bleu. [s. d.]. *Notre mission*. Récupéré le 25 novembre de <http://www.langebleu.org/mission-2>

L'Accorderie. [s. d.]. *Bienvenue sur le site des Accorderies du Québec!*. Récupéré le 13 décembre 2015 de <http://accorderie.ca>

L'Accorderie. [s. d.]. *Un réseau pour les accorderies*. Récupéré le 13 décembre 2015 de <http://accorderie.ca/un-reseau-pour-les-accorderies>

L. Bradach, J. (2003). « Going to Scale ». *Stanford Social Innovation Review*. Récupéré le 25 août 2015 de http://ssir.org/articles/entry/going_to_scale

Lévesque, B. (2001). « Le partenariat, une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation : enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale ». CRISES. Récupéré de <https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0104.pdf>, p. 1.

Lévesque, B. et Vaillancourt, Y. (1998). « Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation ». *Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC)*, n° 12.

Malo, M.-C., Audebrand, L. et Camus, A. (2009). « La gestion stratégique des organisations de la société civile. » CRISES : Collection Études Théoriques.

Malo, M.-C. et Vézina, M. (2003). « Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers ». Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, n° ET0301.

Massarsky, C. et Gillespie, J. (2013). *The State of Scaling Social Impact: Results of a National Study of Nonprofits*. Récupéré de http://www.socialimpactexchange.org/webfm_send/810

Mavra, L. (2011). *Growing social enterprise : research into social replication*. Récupéré de http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Growing_Social_Enterprise_report.pdf

McNeill Ritchie, S., Shine, P. et Hawkins A. (2011). *Social franchising : scaling up for success*. Récupéré de <http://www.shaftesburypartnership.org/sites/default/files/pdf/Social-Franchising-Scaling-Up-for-Success.pdf>

McShane, S.L. et Benabou, C. (2008). *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe. Livre comportement organisationnel*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc.

Mertens, S. et Marée, M. (2010). « Les contours de l'entreprise sociale. » Dans S. Mertens (dir.). *La gestion des entreprises sociales* (p. 18-82). Liège : Edi. Pro.

Meuter, J. (2008). *Social franchising*. Récupéré de http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/handbuch_texte/pdf_Meuter_Social_Franchising.pdf

Mounts, K. (2015) « Five programmatic lessons in scaling impact ». *Stanford Social Innovation Review*. Récupéré de http://ssir.org/articles/entry/five_programmatic_lessons_in_scaling_impact

Observatoire de la franchise. (2014). *La gouvernance des réseaux de franchise*. Récupéré le 26 novembre de <http://www.observatoiredefranchise.fr/dossier-franchise/la-gouvernance-des-reseaux-de-franchise-1028.htm>

O'Cain, L. [s. d.]. *Le développement d'un modèle de franchise sociale*. Récupéré le 14 octobre 2015 de <http://www.mediak.ca/le-developpement-dun-modele-de-franchise-sociale.aspx>

Pôles d'économie sociale. [s. d.]. « La contribution de l'économie sociale au développement local ». *Revue annuelle*.

Québec. Plan d'action gouvernemental en économie sociale. *L'économie sociale, des valeurs qui nous enrichissent*. Déposé au mois de mai 2015. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/plans_action/plan_action_economie_sociale_2015-2020.pdf

Québec 2016 : Sommet international des coopératives. [s. d.]. *Édition 2016*. REES-Estrie. (2011). *Les innovations sociales et territoriales : à partir de l'étude d'entreprises d'économie sociale (EÉS) en territoire rural estrien*. Récupéré de http://www.economiesocialeestrie.ca/data/files/Innovations_sociales_territoriales.pdf

Réseau Canadien de DEC. [s. d.]. *Osons l'entrepreneuriat collectif : Exemples d'entreprises sociales à succès et en croissance*. Récupéré le 15 décembre 2015 de <https://ccednet-rdec.ca/fr/evenement/2014/02/19/webinaire-sur-croissance-entreprise-sociale>

Réseau Entreprises Canada. [s. d.]. *Qu'est-ce que le franchisage?* Récupéré de <http://www.canadabusiness.ca/fra/page/2715>

Rijpens, J. (2010). « La gouvernance ». Dans S. Mertens (dir.). *La gestion des entreprises sociales* (p. 18-82). Liège : Edi. Pro. p. 233.

Réseau d'investissement social du Québec. (2003). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Montréal [s. é.].

RISQ. [s. d.]. *Lancement de CAP finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable*. Récupéré le 25 février 2016 de <http://www.fonds-risq.qc.ca/?module=document&uid=1405>

Rupens, J. (2010). « La gouvernance ». Dans S. Mertens (dir.). *La gestion des entreprises sociales* (p. 219-285). Liège : Edi. Pro.

Social Enterprise UK. (2011). *Social Franchising : a guide for franchisees*. Récupéré le 22 juillet 2015 de http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/11/seuk_franchisees_guide.pdf

Sivakumar, A. et Schoormans, J. (2011). Franchisee Selection for Social Franchising Success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, ISSN : 1049-5142 print/1540-6997. DOI : 10.1080/10495142.2011.586860.

Social Franchising. [s. d.]. Récupéré le 20 août 2015 de http://www.socialfranchising.coop/uploaded/Franchising_eng.pdf

Soparnot, R. [s. d.]. « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus ». *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n° 97

Stanford Social Innovation Review. Jeffrey L. Bradach. [2003]. *Going to Scale*. Récupéré le 25 août 2015 de http://ssir.org/articles/entry/going_to_scale

Sven Bartilsson. (2012). *Social franchising – Obtaining higher returns from investments for jobs in social enterprises*. Récupéré de http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/MR_R_Better_Future/Report_Social_Franchising_120524.pdf

The key drivers of scaling. [s. d.]. Récupéré de https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article_Bloom_TheKeyDriversOfScaling_2012.pdf

The Guardian. (2013). *Social enterprise franchise : a 10-question test*. Récupéré de <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/apr/10/social-enterprise-replicate-10-question-test>

Tracey, P. et Jarvis, O. (2007). « Toward a Theory of Social Venture Franchising ». Baylor University. 1042-2587.

Unidroit. (2000). *Guide sur les accords internationaux de franchise principale*. Récupéré de <http://www.unidroit.org/french/guides/2007franchising/franchising2007-guide-2nd-f.pdf>

UPA Développement International. [s. d.]. *Histoire*. Récupéré le 15 janvier 2016 de <http://www.upadi-agri.org/histoire>

Veris Consulting, Inc. & Growth Philanthropy Network. *Executive summary on the state of scaling among nonprofits*. (2013). Récupéré de <http://www.verisconsulting.com/sites/default/files/thought-leadership/StateofScalingExecutiveSummary.pdf>

YMCA : Y des femmes Montréal. [s. d.]. *Mission*. Récupéré le 19 janvier 2016 de http://www.ydesfemmesmtl.org/Fr/Mission_et_valeurs.html

Zafeiropoulou, F. et Koufopoulos, D. (2013). « The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising ». *Journal of Marketing Channels*. 20 :1-2, 73-98. DOI : 10.1080/1046669X.2013.747861