

**LES FACTEURS DE SUCCÈS
DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE
DE LA RÉGION DE LA CAPITALE-NATIONALE**

Une étude de douze entreprises

Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale

Une production de la Coopérative de solidarité Niska



niska

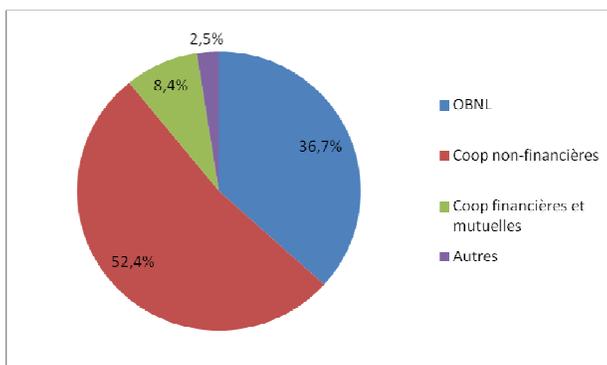
Partenaire de votre développement

Novembre 2013

Le paysage de l'économie sociale dans la région de la Capitale-Nationale*

La région de la Capitale-Nationale est particulièrement bien pourvue en entreprises d'économie sociale (EÉS). En 2009, on en répertoriait 645. La grande majorité d'entre elles, c'est-à-dire 80 %, sont situées dans la ville de Québec alors que 6,7 % sont implantées dans la MRC de Portneuf et que 5,1 % le sont dans les Municipalités régionales de comté (MRC) de Charlevoix et de Charlevoix-Est. Les autres se répandent un peu partout sur le reste de ce territoire. Ces proportions suivent approximativement la répartition de la population régionale en 2009. La MRC de La Jacques-Cartier est celle qui compte le moins d'EÉS par rapport à son poids démographique dans la région.

Des 645 entreprises, 237 sont des entreprises associatives ayant le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL), 338 sont des coopératives non financières et 54 sont des coopératives financières ou des mutuelles. Seize entreprises avaient un autre statut juridique (p. ex. organisme communautaire et entreprise privée appartenant à un OBNL).



Les secteurs d'activité où ces entreprises se concentrent sont essentiellement ceux de l'habitation, de la petite enfance, des arts et de la culture ainsi que du recyclage et de la récupération. Elles sont également présentes dans plusieurs autres champs d'activité économique tels que l'aide à domicile, l'insertion sociale et professionnelle et les services funéraires.

La présence d'EÉS génère un nombre important d'emplois dans la région, soit plus de 7 400. En pratique, il y aurait trois femmes salariées pour un homme. Celles-ci se trouvent plus souvent que les hommes dans les domaines où il est nécessaire d'accorder une attention particulière aux personnes, qu'il suffise de penser, par exemple, aux centres de la petite enfance (CPE) ou à l'aide à domicile. Elles sont également nombreuses dans les services financiers, qui mettent au premier plan le rapport avec les usagères et usagers. Le régime d'emploi à l'embauche (temps plein, temps partiel ou sur appel) ne comporte pas de différences significatives entre les hommes et les femmes.

* Tiré de l'étude d'Yvan Comeau intitulée *Réalités et dynamiques régionales de l'économie sociale. La Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches*, Éditions Vie économique, collection Recherche, Montréal, 2009.

Coordination: Comité d'analyse du Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale

Recherche et rédaction: Karl Lussier, Chakda Yorn et Mélanie Lagacé de la Coopérative de solidarité Niska, www.niskacoop.com

Révision linguistique: Marie-Pier Turgeon

Pour citer ce document: Lussier K., Yorn C., Lagacé M. (2013). *Les facteurs de succès des entreprises d'économie sociale de la Capitale-Nationale*. Document synthèse de recherche produit pour le compte du Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale. Coopérative de solidarité Niska, Sherbrooke, Canada.

NOTE : Une rédaction épiciène a été utilisée dans ce document dans le but d'afficher un langage inclusif prenant ainsi en considération la contribution à la fois des femmes et des hommes dans le développement de l'économie sociale en région.

Ce document présente la synthèse des résultats d'une recherche réalisée par la Coopérative de solidarité Niska avec le soutien du comité d'analyse du Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale. Cette recherche s'est intéressée à l'étude de douze cas d'entreprises d'économie sociale (EÉS) de la région. Elle visait à identifier les facteurs étant responsables de la réussite de ces entreprises afin d'inspirer leurs dirigeantes et dirigeants à faire mieux et à faire autrement et, ainsi, les soutenir dans leurs efforts de développement.

Table des matières

Les douze cas étudiés	4
De quel succès parle-t-on ?	6
Les facteurs de succès.....	8
Les catalyseurs	10
Les facteurs externes	12
La structure de l'organisation.....	14
Les stratégies d'entreprise	16
Les capacités stratégiques.....	20
Les principaux apprentissages et leçons à retenir.....	24
Une étude non exhaustive du succès	24
Comment mieux « contrôler » le succès ?	24
L'influence variée des facteurs sur le succès.....	24
Retour sur les principaux défis des EÉS.....	25

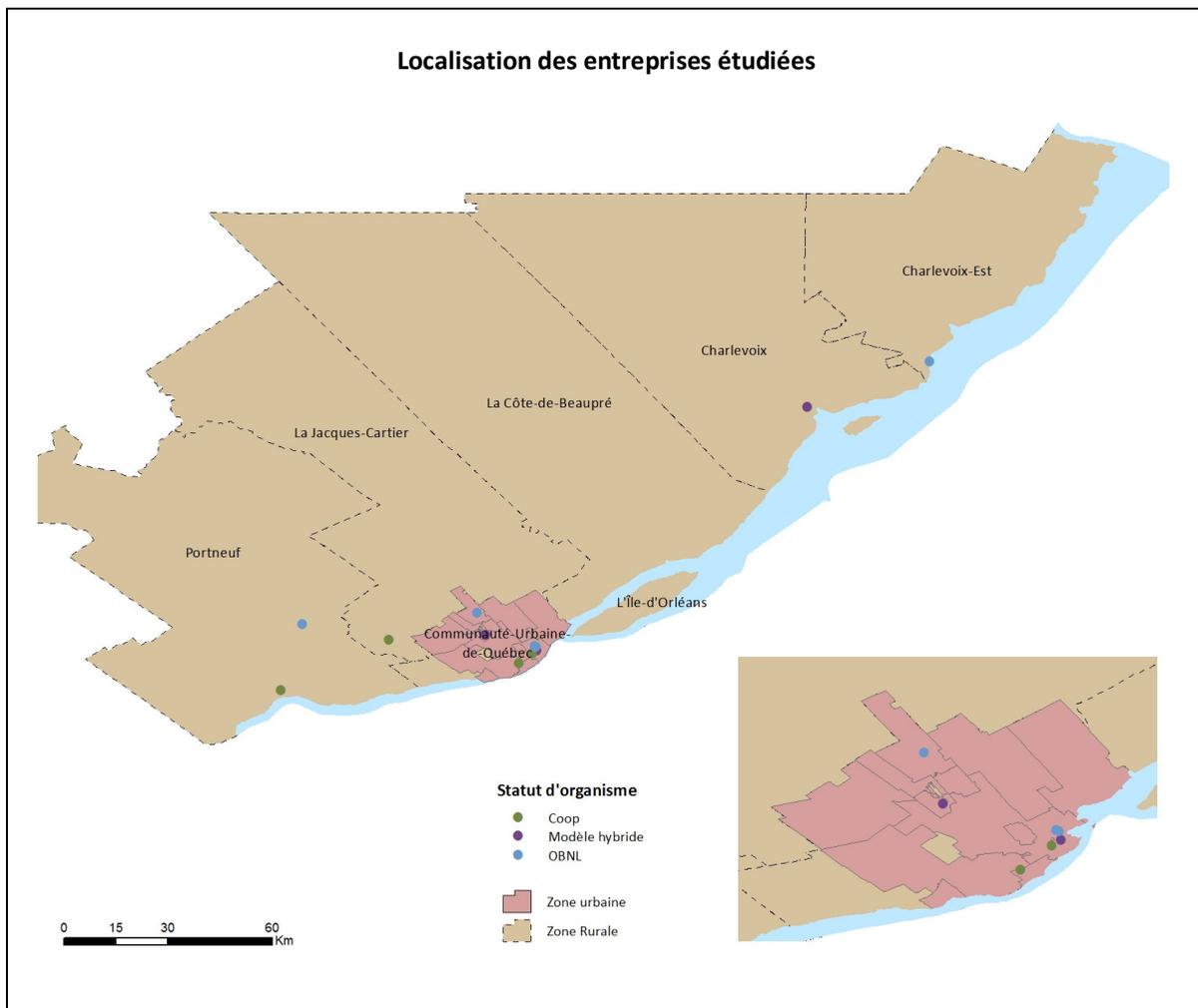
L'économie sociale regroupe les activités et les organismes issus de l'entrepreneuriat collectif sur la base des principes suivants:

- Finalité de services socialement utiles aux membres ou à la communauté
- Autonomie de gestion
- Processus de décision démocratique
- Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus
- Participation, prise en charge et responsabilités individuelles et collectives

L'économie sociale peut être développée dans tous les secteurs d'activité qui répondent aux besoins de la population et des collectivités.

Les douze cas étudiés

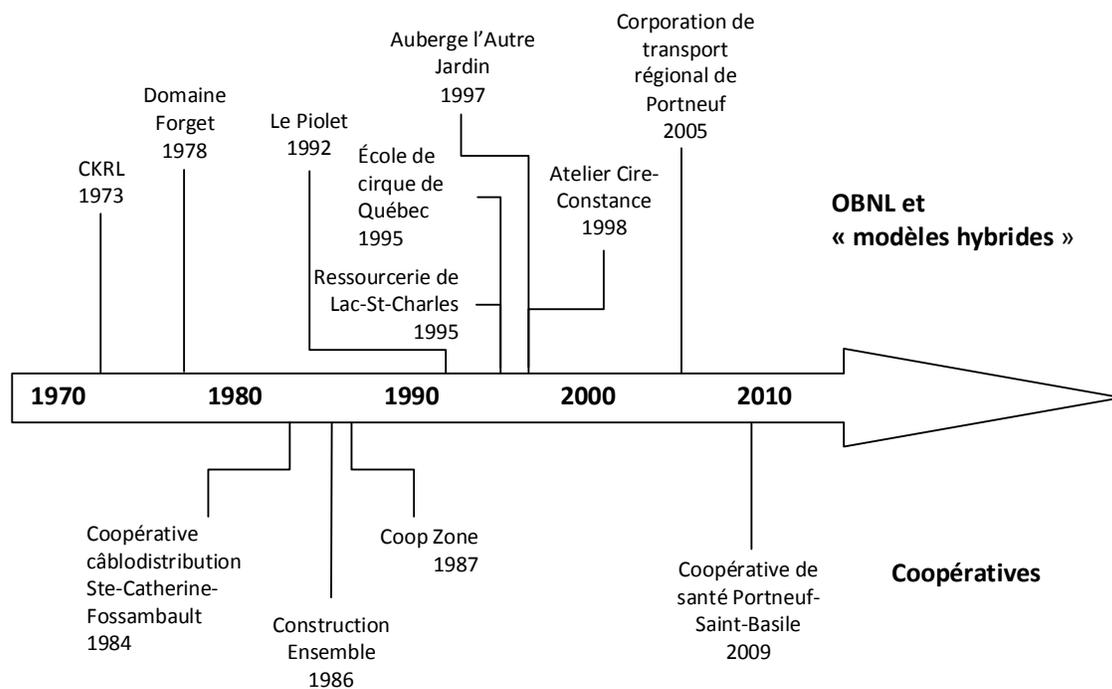
Sept entreprises étudiées se trouvent en milieu urbain tandis que les autres, en milieu rural. Cinq d'entre elles sont une association de type organisme à but non lucratif, quatre sont des coopératives et trois sont considérées comme des « modèles hybrides ». Ces derniers consistent en des structures de gouvernance différentes des statuts juridiques typiques. Il peut s'agir, par exemple, d'une activité marchande gérée comme un volet distinct des opérations d'un OBNL (p. ex. une entreprise d'insertion intégrée à une corporation dont la mission est plus large que l'insertion) ou d'une entité autonome dont le statut diffère de ceux généralement reconnus (p. ex. entreprise privée) mais qui est rattachée à un OBNL et dont la fonction première est d'assurer l'autofinancement de l'organisme propriétaire.



Pour la présente étude, les entreprises ont été sélectionnées sur la base de critères simples permettant d'assurer une variété de contextes (statut, territoire et secteur d'activité). De plus, elles ont été identifiées en fonction de leur potentiel de répliquabilité vers d'autres entreprises susceptibles d'être intéressées aux leçons et aux apprentissages dégagés.

Une EÉS est une coopérative, une mutuelle, une association (de type OBNL) ou un tout autre modèle issu de l'entrepreneuriat collectif (« modèle hybride »). Sa principale raison d'être consiste à produire et à vendre un bien ou un service socialement utile, dans le cadre des principes de l'économie sociale tels que définis ci-dessus. Une EÉS a l'obligation d'être viable financièrement.

La plus ancienne des entreprises étudiées a été fondée en 1973 tandis que la plus récente remonte à 2009. La date retenue correspond à l'année d'incorporation ou au début des opérations, s'il n'y a pas création d'une nouvelle entité (c.-à-d. dans le cas d'une nouvelle activité développée à même les opérations d'un organisme existant).



De quel succès parle-t-on ?

La réussite d'une EÉS est multidimensionnelle, car celle-ci ne peut s'estimer uniquement au regard de la croissance de son chiffre d'affaires ou de sa clientèle. La trajectoire globale de développement d'une entreprise doit aussi être prise en considération dans la mesure de son succès. En effet, on doit pouvoir apprécier sa réussite en observant sa progression vers l'atteinte de résultats ou le maintien de ceux qui vont dans le sens des principes de l'économie sociale (p. ex. développement et conservation de services socialement utiles aux membres ou à la collectivité et accroissement ou maintien de l'autonomie de gestion).

La réussite des EÉS étudiées

Voici les diverses manifestations de succès des entreprises étudiées pour cette recherche qui témoignent des défis qu'elles ont relevés:

- Capacité à assumer sa double mission économique et sociale
- Pérennité d'une entreprise et sa capacité de résilience à l'égard de diverses crises
- Capacité à offrir des services adaptés à la demande des membres ou de la communauté
- Rentabilité des opérations
- Accroissement de l'autonomie financière et diversification des sources de revenus et de financement
- Implication et engagement soutenus des membres et des partenaires
- Notoriété et reconnaissance par un public élargi

Le succès d'une EÉS découle du fait qu'elle puisse relever les défis qui se trouvent sur son chemin, lesquels peuvent varier d'une entreprise à l'autre, selon son contexte organisationnel ou la dynamique de son secteur d'activité.

Encore une fois, les défis qu'affrontent les EÉS se distinguent de ceux des entreprises privées traditionnelles, c'est-à-dire qu'ils sont en lien direct avec les principes de l'économie sociale.

Les défis des EÉS

Voici quelques-uns des défis particuliers auxquels font face les entreprises dans leur gestion quotidienne et dans leur développement, en raison de leur appartenance à l'économie sociale:

- Augmenter sa capacité à produire des biens ou des services socialement utiles aux membres ou à la collectivité
- Assurer sa viabilité financière tout en respectant la capacité des membres et de la communauté à payer ou leur intérêt à acheter les produits et services offerts
- Hausser le niveau d'adhésion des membres ou de la collectivité au projet d'entreprise
- Accroître sa part de marché ou en améliorer son positionnement
- Attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée qui incarne les valeurs de l'entreprise

Vu la grande variété des modes d'organisation de l'économie sociale, il est difficile et irréaliste de comparer les entreprises entre elles sur la base d'un ou de deux critères de succès, lesquels sont spécifiques à chacune et dépendent en bonne partie des décisions prises et des gestes posés par les dirigeantes et dirigeants dans le développement de l'entreprise, soit pour consciemment améliorer une situation ou pour surmonter certains défis.

Les facteurs de succès

Un facteur de réussite¹ est considéré comme un élément qui contribue au développement de l'entreprise et qui lui permet d'atteindre des résultats positifs au regard des principes de l'économie sociale. Il peut s'agir de facteurs relevant de son environnement externe et sur lesquels l'entreprise a peu ou pas de contrôle. Il peut également être question de facteurs provenant de son environnement interne, c'est-à-dire sur lesquels elle a un pouvoir de décision ou d'influence. À l'opposé, on peut qualifier un facteur de risque comme tout élément contribuant à l'atteinte de résultats négatifs, allant à l'encontre des principes de l'économie sociale.

Il va sans dire que les résultats obtenus ne sont pas toujours planifiés. Parfois, des conjonctures favorables font en sorte qu'une entreprise, sans avoir posé de gestes particuliers, réussit à avoir des résultats positifs. Néanmoins, dans le cas où une organisation entreprend une action menant à de tels résultats, elle se comporte habituellement de trois façons différentes, comme nos recherches précédentes le montrent:

- 1) L'entreprise est *réactive* par rapport à une situation présente et fait ses choix sur la base, notamment, de l'intuition des dirigeantes et dirigeants et de leurs expériences passées.
- 2) L'entreprise agit de façon *proactive* à l'égard d'une situation présente, en se fiant à des décisions prises lors d'expériences passées ou lors d'analyses.
- 3) L'entreprise agit de manière *prospective* relativement à une situation attendue, en se basant sur l'analyse des tendances.

Évidemment, ces comportements varient selon le degré de complexité de la situation et selon les capacités de l'organisation à y faire face. Dans tous les cas, il importe pour une entreprise de connaître les facteurs en cause dans la réussite ainsi que les pratiques ou les actions concrètes ayant contribué à la mise en œuvre de ces facteurs.

La construction et le partage de connaissances de ces liens dans la réussite, à travers l'analyse de cas réels d'EÉS, constituent en quelque sorte l'objectif derrière la présente étude.

¹ Dans ce document, les expressions « facteurs de succès » et « facteurs de réussite » sont des synonymes.

Une brève revue de littérature réalisée lors de la présente recherche prouve que, de façon générale, le succès des EÉS repose sur cinq catégories de facteurs:

- Les **catalyseurs**. Ces facteurs sont liés à l'émergence du projet d'entreprise. On y trouve, par exemple, le « leadership », la cohérence avec la mission (les besoins à l'origine du projet), la présence des ressources et des savoir-faire locaux ainsi que la proximité avec la communauté. Même après plusieurs années, ces facteurs peuvent influencer le succès de l'entreprise.
- Les **facteurs externes**. Il s'agit de l'environnement externe de l'entreprise, qu'il soit général (p. ex. contextes économique, technologique et social) ou particulier (p. ex. évolution du secteur d'activité et des marchés spécifiques).
- La **structure de l'organisation**. Ces facteurs sont en lien avec la structure de gouvernance, avec le mode de participation des membres ou des usagères et usagers, avec l'organisation du travail et avec les outils de gestion.
- Les **stratégies d'entreprise**. Ces facteurs consistent au pilotage de l'entreprise, c'est-à-dire aux décisions prises pour développer les produits et services, pour se positionner sur les marchés et construire des liens avec ses membres et ses partenaires pour assurer la viabilité.
- Les **capacités stratégiques**. Ce sont les attributs humains de l'entreprise qui concernent la culture d'une organisation ainsi que les compétences et les attitudes des dirigeantes et dirigeants. On trouve des facteurs tels que la capacité de mobiliser les ressources du milieu, la capacité d'exercer de la veille stratégique et la capacité de formuler des orientations et des priorités de développement.

C'est par ces catégories que nous présentons l'ensemble des facteurs identifiés parmi les douze entreprises étudiées. Plusieurs d'entre eux peuvent l'avoir été dans une même entreprise. Cependant, pour faciliter la lecture du document, chacune des entreprises est utilisée pour illustrer un ou deux facteurs de succès, et ce, dans une seule catégorie à la fois.

Pour chaque catégorie, nous exposons également d'autres facteurs identifiés parmi la totalité des entreprises à l'étude, accompagnés d'exemples de bonnes pratiques soulignées ici et là à travers les expériences de chacune.

Les catalyseurs

Des facteurs d'émergence qui perpétuent le projet d'entreprise

Les EÉS émergent au sein de contextes très variés. Cette dynamique d'émergence est souvent complexe et repose largement sur la présence de leaders qui donnent l'impulsion nécessaire pour passer des besoins à une idée de projet, puis à une entreprise. Avec le développement de cette dernière, et surtout avec le départ et l'arrivée des personnes influentes dans l'organisation, la culture d'origine, les valeurs et les forces porteuses changent. Dans certains cas, la culture d'origine se perpétue, car l'organisation prend soin d'intégrer des dirigeantes et dirigeants pouvant incarner la continuité. Mais, de façon générale, l'entreprise réussit lorsqu'elle bénéficie de la contribution de **leaders** afin de maintenir en vie le projet d'entreprise et de le faire évoluer.

Bonne pratique: aller chercher de l'aide externe pour soutenir la réflexion et la planification du renouvellement de leaders dans l'entreprise.

Il est intéressant de noter qu'environ la moitié des entreprises étudiées compte encore aujourd'hui, parfois même après 25 ans, sur la présence de personnes fondatrices, c'est-à-dire qui étaient présentes lors de la mise sur pied du projet d'origine. Dans certains autres cas d'entreprises, comme celui des plus âgées, on remarque qu'elles ont survécu au départ des fondatrices et

fondateurs. Elles ont bâti sur le legs de celles-ci et de ceux-ci, mais ont su renouveler le projet d'entreprise et le maintenir comme un enjeu pour le développement de la communauté tout en étant fidèles à leur mission initiale ou en étant à l'écoute des besoins changeants des membres ou de la communauté.

Nom: Construction Ensemble / Statut: coop / Secteur: autre / Âge: 27 ans

La coopérative de travailleuses et travailleurs Construction Ensemble a été fondée dans le but de « mieux exécuter » les projets de construction résidentielle soutenus par le Groupe de ressources techniques (GRT) Action-Habitation de Québec. Elle est aujourd'hui constituée de cinq membres issus de la menuiserie-charpenterie, à qui elle se donne comme mission d'offrir du travail. L'éducation coopérative en fait également partie. L'entreprise détient une licence d'entrepreneur général qui circonscrit ses activités à des travaux sur des structures en bois. Environ 80 % de sa clientèle est privée et est composée de petits propriétaires résidentiels (dont des coopératives et des OBNL), de petits commerces ou de petites institutions (p. ex. garderies).

Les bureaux de la coopérative sont situés dans le quartier de Saint-Sauveur, son principal territoire d'affaires. Elle couvre également l'ensemble de la région de Québec. Avec l'aide d'une équipe d'environ 10 personnes supplémentaires à son emploi, elle réalise entre 65 et 80 projets par année.

Cette coopérative existe encore grâce au travail continu d'un membre fondateur encore actif, mais qui approche l'âge de la retraite. Il a été président de la coopérative pendant 22 ans et, aujourd'hui, il en est secrétaire-trésorier. Lui a succédé sans succès au poste de président un autre membre, et ce, pendant deux ans. Depuis quelques années, l'entreprise a adopté un virage « jeunesse » et planifie de façon plus intensive la relève en vue du départ de ce membre notable. Récemment, certains individus siégeant au conseil d'administration (CA) ont assisté à une conférence sur la relève donnée par un psychologue industriel. Grâce à une subvention d'Emploi-Québec (la première de son histoire), l'entreprise a pu, par la suite, faire appel à ce consultant qui accompagne actuellement le président et le fondateur sur une période de quelques années dans l'optique d'assurer un bon transfert des connaissances et des compétences.

Les efforts que déploie une entreprise au moment de sa création sont aussi un gage de réussite. En effet, un des traits marquants de toute EÉS, peu importe son statut juridique, est l'effort et la persévérance des individus en charge de mettre sur pied un projet d'entreprise qui réponde à un besoin jugé essentiel pour la communauté. On reconnaît souvent la capacité des acteurs et actrices de l'économie sociale à faire les choses autrement et à trouver des solutions novatrices à l'égard des besoins des gens et des communautés. L'économie sociale contribue ainsi à l'innovation sociale. Un facteur de succès des EÉS est de garder cette **culture d'innovation** vivante au sein de l'entreprise.

Bonnes pratiques: poursuivre la réflexion sur l'amélioration des façons de faire en s'inspirant, notamment, de ce qui se fait ailleurs (idées et modèles) et promouvoir le projet au sein des différents réseaux d'acteurs du milieu.

Nom: Auberge l'Autre Jardin / Statut: « modèle hybride » / Secteur: loisirs et tourisme / Âge: 16 ans

Cette entreprise privée est un lieu d'hébergement trois étoiles de 28 chambres appartenant en totalité à un OBNL nommé Carrefour Tiers-Monde. Située dans le quartier Nouvo Saint-Roch de Québec, l'Auberge est née d'un besoin de financement récurrent de son propriétaire qui souhaitait mettre sur pied un projet qui respecterait sa mission d'éducation au développement et à la solidarité internationale. L'Auberge offre donc une expérience de tourisme responsable dans un environnement urbain et moderne. Son but est de fidéliser sa clientèle d'affaires comme les organismes, les entreprises et les institutions ainsi que sa clientèle touristique, que ce soit un particulier ou un grossiste, par un service d'hébergement hors pair tout en contribuant aux actions de solidarité sociale. Elle compte sur une équipe de travail de douze personnes, dont certaines sont issues de l'immigration.

En tant que premier hôtel d'économie sociale au Québec, « ce projet ne fait pas l'unanimité au sein des autres organismes en solidarité internationale lors de sa conception. Certains considèrent le niveau de risque trop élevé. Pour leur part, les acteurs du monde hôtelier se questionnent sur la concurrence déloyale d'un tel projet (c.-à-d. que l'Auberge soit exemptée de taxes ou qu'elle ait accès à d'autres types de financement). » Malgré tout, les responsables de la création foncent et réalisent le projet grâce au soutien financier de quelques partenaires dont le Centre local de développement (CLD) de Québec, la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Québec et la Caisse d'économie solidaire Desjardins. Pendant ses premières années, « l'Auberge investit beaucoup d'efforts dans le réseautage et la promotion du projet, ce qui lui permet d'accroître sa reconnaissance auprès des actrices et acteurs des milieux d'affaires, du tourisme (et de l'hôtellerie) et de l'économie sociale. » Par ailleurs, elle se positionne rapidement dans le créneau de l'hôtellerie écoresponsable, étant un des premiers établissements hôteliers du Québec à obtenir une telle certification.

Une des clés du succès pour les responsables de la gestion d'EÉS est de comprendre le contexte d'origine de leur organisation et de reconnaître l'évolution de la culture organisationnelle dans le temps. Ceci leur permet d'aborder les nouveaux développements d'une façon qui a du sens pour les diverses parties du projet tels que les membres, les partenaires, les personnes qui utilisent ce service et celles qui sont à son emploi.

Les facteurs externes

Un environnement externe favorable au développement de l'entreprise

Chaque entreprise, vu son secteur particulier d'activité et sa localisation sur le territoire, subit l'influence de facteurs externes, lesquels peuvent s'avérer favorables ou peu favorables, ce qui peut avoir pour effet de ralentir ou d'accélérer son développement.

Bonnes pratiques: s'établir dans un immeuble symbolique ou patrimonial du milieu ainsi qu'accueillir la communauté et lui offrir des activités.

Toutes les entreprises étudiées entretiennent des liens avec leur communauté de proximité. Ceci inclut la population, en tant que bénéficiaire ou usagère des services, mais aussi des organisations partenaires qui ont un intérêt dans la réussite de l'entreprise.

L'appartenance que la communauté locale développe envers l'entreprise constitue un facteur clé de son succès. Pour

l'ensemble des EÉS qui étaient à l'étude, l'entretien des liens d'usage, l'entraide et même la communication font partie de leur enracinement dans le milieu. À cet effet, l'implication de l'entreprise dans la dynamique de développement de la communauté et la visibilité dont elle fait preuve dans le milieu renforcent l'appartenance de la communauté envers l'entreprise et contribue à son succès.

Nom: École de cirque de Québec / Statut: OBNL / Secteur: éducation et formation / Âge: 18 ans

L'École de cirque de Québec est un organisme à vocations artistique, éducative et communautaire. Elle a pour mission de promouvoir les arts du cirque, de stimuler l'émergence d'une nouvelle génération d'artistes et de soutenir ceux et celles dont le travail en est un de métier. Pour ce faire, elle offre des activités de formation de natures récréative et professionnelle. C'est sans compter qu'elle encourage la recherche et la création en plus de produire et de diffuser des spectacles pour le grand public.

L'École emploie aujourd'hui 21 personnes et en compte environ 180 à contrat. À cela s'ajoutent les nombreuses heures bénévoles qu'elle reçoit. En complément à ses revenus autonomes, entre autres générés par ses services récréatifs et la diffusion de spectacles, l'école se fie à un appui financier de plusieurs partenaires des domaines privés et publics dont le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (p. ex. pour son diplôme d'études collégiales offert en partenariat avec le Cégep de Limoilou), le ministère de la Culture et des Communications, la Ville de Québec, le Patrimoine canadien, la Commission scolaire de la Capitale, le Club Richelieu, Telus et diverses fondations.

Après 10 années d'existence, l'École s'établit dans l'ancienne église située au cœur du quartier Limoilou, devenant propriétaire de l'endroit. Ce lieu « marque l'imaginaire des gens dans le quartier, en plus de le faire vivre. » Le volet récréatif, qui offre des activités de loisirs pour des clientèles spécifiques (p. ex. individus atteints de déficience intellectuelle et ceux étant défavorisés), ainsi que les autres services (p. ex. camps de jour et organisations de fêtes) constituent « le meilleur moyen d'avoir de solides racines dans la communauté » et de contribuer à la viabilité financière de l'entreprise.

Le contexte dans lequel évolue une entreprise est contraint de changer avec le temps. Les causes peuvent être multiples: évolution socioéconomique de la population, nouvelle réglementation dans le secteur d'activité et même l'apparition ou la disparition de concurrents. Elles forcent parfois le changement dans les produits et les services offerts et peuvent affecter la performance de l'entreprise. Celle-ci doit donc s'ajuster et mettre à jour son offre pour les membres et la communauté. Cette **adaptation à l'évolution du contexte** est un facteur clé de succès.

Bonnes pratiques: faire des analyses sur l'évolution démographique ciblée des personnes qui forment le bassin d'utilisateur(s) ou de client(e)s, comprendre leurs besoins du point de vue de la diversité des biens et des services et suivre l'évolution technologique du secteur (p. ex.

Nom: CKRL / Statut: OBNL / Secteur: communications / Âge: 40 ans

CKRL est la première radio communautaire d'expression francophone en Amérique du Nord et la deuxième radio à Québec sur la bande FM, avant l'arrivée de Radio-Canada en 1975. Elle a vu le jour sous l'impulsion de huit étudiants de l'Université Laval. La mission de l'entreprise est la même depuis ses débuts: participer au développement de la culture québécoise par une conception originale et dynamique de la radio FM. Le travail de CKRL se démarque par le contenu de la programmation, la recherche radiophonique, la formation offerte aux responsables de la production, mais aussi par ses relations avec la communauté de Québec.

CKRL emploie huit personnes et compte sur la disponibilité de près de 150 bénévoles en production qui assurent aussi l'animation de la programmation. Plusieurs individus aux études viennent y séjourner et y effectuer des stages. Son financement vient principalement de la publicité, des activités d'autofinancement et de subventions provenant des différents ministères et institutions ou par l'intermédiaire des programmes subventionnés (employabilité, équipement, fonctionnement, etc.)

En quatre décennies d'existence, la radio a traversé plusieurs épreuves et crises l'obligeant à s'adapter continuellement. Au chapitre de l'environnement externe, les changements technologiques et les lois gouvernementales régissant le secteur exercent une pression sur les orientations de développement de l'organisation. Cette dernière n'a d'autres choix que de se renouveler pour exister. À titre d'exemple, depuis 2012, les émissions sont diffusées en baladodiffusion, un virage technologique d'importance qui permet de télécharger les émissions depuis le site Web. « Il faut se mettre à jour de manière constante. »

Bonne pratique: promouvoir le caractère unique des produits et des services offerts

Parfois, l'entreprise offre un concept, un service ou un produit unique sur son territoire, ce qui lui donne l'occasion de se démarquer de ses concurrents, mais aussi de susciter l'intérêt des gens envers l'organisation. Parfois l'entreprise bénéficie d'une clientèle captive qui lui assure un marché. **L'absence ou la faible concurrence de certaines entreprises sur un territoire donné** constitue un facteur externe de succès.

L'important pour les responsables de la gestion d'EÉS est de comprendre l'existence des facteurs externes, de les identifier et d'analyser leur impact possible sur le développement de l'entreprise, sans oublier de saisir les opportunités et de faire face aux menaces qui se pointent.

La structure de l'organisation

Un partage des rôles et des responsabilités et une organisation efficace des ressources

Toute entreprise organise ses différentes ressources d'une certaine façon pour faciliter la production de biens et de services, mais aussi pour profiter au maximum des effets associatifs de sa nature sociale. Ainsi, on trouve dans les EÉS divers facteurs de succès qui sont liés au mode de participation des membres ou des usagères et usagers aux décisions (gouvernance), mais également aux activités, à l'organisation interne du travail et même aux outils de gestion utilisés.

Bonne pratique: avoir une direction générale compétente en gestion d'entreprise et une direction adjointe spécialisée dans la production du bien ou du service.

Les compétences de l'équipe de direction sont évidemment un atout pour une organisation. Toutefois, le facteur qui semble le plus influant sur le succès de l'entreprise est la **complémentarité des compétences au sein de l'équipe de direction**. En effet, les entreprises sont d'avis que la clé réside dans un bon équilibre entre

les compétences en gestion d'entreprise et l'expertise technique relative à la production des biens ou des services.

Nom: Domaine Forget / Statut: OBNL / Secteur: éducation et formation / Âge: 35 ans

Situé à Saint-Irénée, dans la région de Charlevoix, le Domaine Forget est d'abord une académie internationale de musique et de danse pour jeunes et futurs artistes de profession reconnue à grande échelle, voire mondialement, pour la qualité de son enseignement. Chaque été, quelque 600 étudiantes et étudiants viennent parfaire leurs connaissances auprès de maîtres émérites faisant de cette institution l'une des plus importantes académies d'été au pays. C'est également le foyer d'un festival international de musique qui dure toute la saison estivale. Sa clientèle provient du Québec, des autres provinces du Canada et des pays étrangers. Quant à celle de son festival, elle vient principalement des régions de Québec, dont Charlevoix, et de Montréal. Outre pendant l'été, le Domaine Forget propose une programmation consacrée à la chanson, à la variété et aux productions visant un jeune public. Son but: voir à prolonger la saison touristique, à dynamiser la région en basse saison, à consolider des emplois et à développer de nouveaux marchés.

L'entreprise emploie environ 75 personnes (dont un peu plus de la moitié à temps plein) et 120, faisant partie du corps professoral, engagées à contrat. Elle compte plusieurs bâtiments, dont une salle de spectacle moderne de 600 places. Le Domaine Forget fonctionne avec environ 70-75 % de revenus autonomes, les subventions allant principalement à l'académie et au festival.

Les responsabilités de gestion de l'entreprise reposent sur un tandem entre la direction générale et la direction artistique, cette dernière étant impliquée de façon plus directe dans les décisions majeures qui relèvent des arts. Ce partage de responsabilités assure d'avoir « les bonnes personnes faisant les bonnes choses. » La direction artistique est délocalisée à Montréal de façon à être davantage près de ce milieu, c'est-à-dire d'être directement plongée dans le monde des arts et d'être ainsi mieux réseautée.

L'expertise mais aussi la stabilité de l'équipe, du « noyau dur », ainsi que celles des membres du CA constituent des atouts privilégiés des entreprises. Ils rendent possible le développement de projets, sécurisent et mettent en confiance les bailleuses et bailleurs de fonds. Ceci devient particulièrement important dans les projets d'investissement ou dans les projets visant le développement de produits et de services pour de nouveaux marchés, où on trouve une part de risque.

L'implication des bénévoles contribue également au succès de l'entreprise. Dans le cas des EÉS, la participation du personnel affecté à l'administration et à la direction s'avère en effet un facteur clé, car elle permet d'entretenir un mode de gouvernance centré sur la responsabilité collective au sein de l'entreprise, soit un des principes fondamentaux de l'économie sociale.

Bonnes pratiques: avoir des comités de travail impliquant le CA (p. ex. comité de financement) et demander aux membres du CA de faire quelques heures de bénévolat afin de bien connaître l'entreprise.

Cependant, pour que cette implication demeure saine pour l'entreprise, il faut qu'il y ait un **respect des champs de compétences entre la direction et le personnel qui relève de l'administration**. Enfin, la création d'espaces démocratiques favorise le partage d'idées et les débats menant au développement de la cohésion et de la cohérence dans l'entreprise.

Nom: Ressourcerie Lac-St-Charles / Statut: OBNL
Secteur: récupération et ressourcerie / Âge: 18 ans

La Ressourcerie, aussi reconnue comme organisme de charité, a été fondée par un groupe de bénévoles opérant auparavant un comptoir vestimentaire dans une école. Sa mission actuelle est de contribuer à la protection de l'environnement par l'incitation à la réutilisation et au recyclage, de travailler au mieux-être socioéconomique en favorisant les achats à bon compte, d'offrir des dépannages aux gens dans le besoin, de créer des emplois, de mettre à la portée un lieu d'implication pour les bénévoles du milieu, de permettre des stages aux étudiantes et étudiants en difficulté d'apprentissage ainsi qu'aux individus qui ont du temps compensatoire à faire et de contribuer à l'éducation des 3 R (réduire, réutiliser et recycler) et à leur sensibilisation.

Les bâtiments de la Ressourcerie sont situés sur le site d'une ancienne épicerie locale. Son principal territoire d'affaires est le quartier de Lac-St-Charles à Québec ainsi que les autres quartiers et villes des environs. Avec ses quelque 30 personnes à l'emploi et ses 20 bénévoles, cette entreprise récupère annuellement près de 2 000 tonnes de matières résiduelles. Un service de collecte est également offert. S'ajoutent à ces activités la transformation de vêtements en costumes destinés au déguisement, la vente de ceux-ci et le service de dépannage. En termes d'efforts déployés, le tri demeure l'une des principales occupations.

Malgré un taux de roulement relativement élevé, l'équipe de base est là depuis longtemps, « c'est une grosse force. » Et le personnel actuel tend à rester en fonction plus longtemps qu'auparavant. Les personnes siégeant au CA sont tenues de faire quelques heures de bénévolat par mois afin de bien connaître l'entreprise, entre autres ses opportunités et ses enjeux, ce qui favorise leur appartenance à l'organisation. Elles constituent en quelque sorte la base associative puisque l'organisme ne compte aucun membre.

Bonnes pratiques: avoir un comité de gestion qui se réunit sur une base régulière et adapter les horaires de travail pour permettre des rencontres d'équipe régulières.

La **bonne communication interne** est un autre facteur qui est un gage de réussite. La mise en place de mécanismes adéquats rend plus aisée la collaboration entre les personnes clés de l'organisation.

Bref, pour la direction des EÉS, il importe d'instaurer une structure organisationnelle qui encourage et facilite la participation des membres, du corps administratif, du personnel, des clientes et clients/usagères et usagers ainsi que des bénévoles, tout en assurant un partage adéquat des rôles et des responsabilités.

Les stratégies d'entreprise

Des décisions et des actions qui propulsent l'entreprise dans la bonne direction

Plusieurs décisions importantes sont prises par les directions d'entreprises. Certaines se traduisent en actions qui visent à contribuer au développement des produits et des services, à l'amélioration du positionnement sur les marchés ou au renforcement des liens avec les membres et les partenaires, par exemple. On peut alors parler de stratégies délibérées. Cependant, on trouve aussi une multitude de stratégies qui sont émergentes, plus précisément des résultats obtenus qui ne sont pas directement associés à des décisions prises par l'entreprise. La combinaison des stratégies délibérées et émergentes donne l'ensemble des stratégies réalisées, lesquelles forment une autre catégorie de facteurs de succès.

Bonne pratique : Procéder à une réflexion stratégique de manière à valider et actualiser, au besoin, la mission de l'entreprise

Les EÉS sont d'abord mises sur pied pour répondre à une demande, à un besoin des membres ou de la communauté, telle est leur nature. Lors de l'instauration de l'entreprise, il est donc essentiel de les valider et d'assurer l'adhésion d'un nombre important de personnes en faveur du projet. La

mission d'une entreprise devient alors un élément rassembleur. Elle se doit de répondre aux besoins spécifiques à l'origine de la mobilisation. Cependant, il y a lieu de **bien cibler la mission**, de manière à ce que les besoins auxquels l'entreprise souhaite répondre soient suffisamment larges pour assurer son développement ainsi que sa rentabilité sociale et économique. L'équilibre entre ces deux dimensions demeure un facteur important.

Nom: Coopérative de santé de Portneuf / Statut: coop / Secteur: santé / Âge: 4 ans

Cette coopérative de solidarité a été créée dans le but d'assurer aux populations des villes de Saint-Basile, de Portneuf et des environs un accès de proximité à une gamme de services de santé de première ligne, préventifs, diagnostiques et curatifs. Elle offre une pluralité de services à temps partiel, sur rendez-vous. Les membres bénéficient d'une réduction tarifaire auprès des professionnelles et professionnels. Les services actuels sont les suivants: des cours « classe santé », des services de prélèvements et d'autres services propres à des domaines spécifiques comme la chiropratique, la diététique, la massothérapie, la podiatrie et la psychologie. La Coopérative dénombre 215 membres, dont six de soutien. Après quelques années à rouler grâce à l'implication de plusieurs bénévoles, l'entreprise est actuellement gérée par une personne engagée sur une base temporaire, à forfait.

La Coopérative est d'abord née comme une réponse à la pénurie de médecins dans la région. Un comité provisoire a été mis sur pied, et deux assemblées publiques ont été tenues pour informer la population au sujet du projet et pour vérifier l'intérêt des gens. Au total, près de 200 personnes étaient présentes. À la fin des séances, un vote a été fait. Toutes, hormis une seule, se sont dites favorables au projet. Ce vote a donc confirmé la pertinence d'une pareille implantation. La Coopérative a bénéficié du service d'un médecin pendant près de deux ans. Or, elle ne l'offre plus, au regret de plusieurs membres. Cette situation a rendu nécessaires une réflexion stratégique et un retour sur la mission.

Récemment, devant l'intérêt de plusieurs professionnelles et professionnels à offrir des services locaux de santé « alternative », la Coopérative a décidé de mettre de l'avant leur aspect préventif. Il s'agit d'un « virage vraiment important pour la Coopérative. » Cela demeure cohérent avec la mission et met de l'avant une approche de « santé globale ». Certes, plusieurs membres ont quitté cette coopérative, mais un bon nombre demeure intéressé par les services actuellement à la disposition des gens.

Certaines entreprises étudiées ont misé sur leur caractère « économie sociale » pour se différencier de la concurrence lors de la mise en marché de leurs produits ou services. Un sondage réalisé par le Pôle d'économie sociale de la Capitale-Nationale en 2011 auprès de la population de la région semble leur donner raison. Selon lui, près des deux tiers (65 %) des gens ayant répondu affirmaient qu'ils seraient en mesure de modifier leurs habitudes d'achat s'ils connaissaient les EÉS de leur quartier ou de leur secteur. La mise en valeur du caractère « économie sociale » semble donc être un argument en faveur des entreprises. Certaines EÉS misent par ailleurs sur l'offre du meilleur prix, surtout sur les marchés où la distinction de l'économie sociale n'a pas d'effet sur la croissance. **Trouver la stratégie de positionnement adaptée à la nature du produit ou du service offert, de même que le type de marché occupé** constitue un important facteur de réussite.

Bonne pratique : Évaluer l'impact de la distinction « économie sociale » sur les ventes auprès des diverses clientèles, fixer le prix en fonction du positionnement des produits et services sur les marchés

Nom: Atelier Cire-constance / **Statut:** « modèle hybride »
Secteur: entreprise d'insertion / **Âge:** 15 ans

L'Atelier Cire-Constance représente une des trois structures opérationnelles gérées à l'intérieur d'une corporation sans but lucratif, soit les Services de Main-d'œuvre l'Appui Inc. Cette dernière a pour mission est le développement de l'employabilité des personnes handicapées sur le territoire de Charlevoix et celui de Côte-de-Beaupré. Ainsi, l'Atelier n'a aucune structure associative ou de gouvernance propre. L'entreprise fabrique des bougies et divers articles faits en bois. Elle se spécialise dans la fabrication artisanale d'armoires de cuisine ainsi que dans la restauration et la confection de meubles sur mesure.

On y dénombre sept emplois réguliers, dont trois cadres qui partagent leur temps avec la gestion de la corporation et un cadre spécifiquement responsable du fonctionnement de l'Atelier. L'entreprise assure sa production grâce au travail des jeunes en parcours d'insertion professionnel (environ 40 participants par année). Être la seule entreprise d'insertion par le travail sur son territoire lui permet d'assurer une main-d'œuvre pour ses opérations.

L'Atelier Cire-Constance n'a jamais misé sur le fait qu'elle soit entreprise d'insertion ou d'économie sociale pour positionner ses bougies. Sa direction croit que ces aspects ont peu de valeur sur ce marché où la concurrence est féroce. Depuis le début, elle mise sur le meilleur prix pour être compétitive: « c'est la loi du marché qui prime, même pour nous. Un client ne nous fera pas de faveur parce que nous sommes une entreprise d'insertion. Il veut le meilleur produit au meilleur prix. » De plus, l'entreprise mise sur la qualité des produits, le respect des délais de commande et de livraison de même que sur la qualité du service pour conserver son marché et sa réputation. Toutefois, au niveau local, certains clients donnent une plus-value aux produits d'ébénisterie du fait que l'Atelier soit une entreprise sociale.

Bonne pratique: développer et maintenir la proximité avec la communauté et les clientèles.

Dans un autre ordre d'idées, la plupart des EÉS ont évoqué l'importance de l'approche « cliente/client » dans leur stratégie d'affaires. Dans ce cas, un important facteur de réussite s'avère être la **mise en**

valeur du côté « humain » dans le développement des relations d'affaires, peu importe les marchés sur lesquels les entreprises opèrent. On porte ainsi une attention particulière au service à la clientèle, qui constitue un avantage concurrentiel pour certaines entreprises œuvrant sur des marchés plus compétitifs.

**Nom: Coopérative de câblodistribution Ste-Catherine-Fossambault / Statut: OBNL /
Secteur: communications / Âge: 29 ans**

Cette coopérative de consommatrices et consommateurs se spécialise en télécommunications (télévision, Internet et téléphonie par câble). Sa mission est de fournir à ses membres des services dans le domaine de la câblodistribution et de promouvoir leur éducation coopérative et économique. Au début des années 1980, le territoire était couvert inadéquatement par les autres entreprises. La municipalité de Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier, devant l'organisation de la population, s'est mobilisée autour du projet d'entreprise dont le « leadership » était assuré par le président actuel. L'entreprise compte aujourd'hui environ 2 400 membres et emploie cinq personnes. Elle dessert les municipalités de Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier, de Fossambault-sur-le-Lac, de Lac-Saint-Joseph et une partie de Saint-Augustin-de-Desmaures.

La présence de la Coopérative dans son milieu et sa localisation géographique (au cœur du village) sont des éléments qui favorisent une proximité avec les membres qui utilisent ses services. L'entreprise crée de l'emploi en plus de mettre à la disposition un service de proximité et de qualité. Les employées et employés connaissent les membres, les fréquentent et « font leur épicerie avec eux ». Devant faire face à une forte compétition (p. ex. Bell), cette coopérative opte pour un service généreux, adapté et personnalisé. À cet effet, bien connaître ses membres demeure un facteur clé, voire un fort avantage, car cela contribue, entre autres, à la fidélisation de la clientèle. Dans l'histoire de la Coopérative, plusieurs occasions de vendre se sont présentées. Toutefois, après 29 ans d'existence, elle, qui appartient toujours à ses membres, continue d'opérer à « l'échelle humaine ». La direction actuelle fait de la solidarité des membres sa priorité. « L'esprit coopératif doit demeurer. »

Dans la plupart des entreprises à l'étude, la proximité avec la communauté est un atout sur lequel elles peuvent compter pour leur développement. **Le réseautage et le partenariat** s'avèrent des stratégies gagnantes. Cela est d'autant plus pertinent avec les bailleuses et bailleurs de fonds du milieu, car, au-delà de l'analyse des chiffres, les partenaires financiers doivent connaître et comprendre l'entreprise, d'où l'importance de la transparence et du partage d'information avec elles et eux. Les relations avec ces partenaires sont un gage de réussite, notamment dans le développement de stratégies d'investissement et de capitalisation de l'entreprise.

Bonnes pratiques: profiter des occasions pour rencontrer les personnes actuelles et potentielles pouvant agir à titre de partenaires (p. ex. participer à des événements) et discuter avec elles ainsi que siéger aux CA d'organismes clés.

Pour la clientèle, cette proximité facilite évidemment la mise en marché des produits et des services. Certaines EÉS comptent même sur une clientèle captive, ce qui, d'office, les protège en quelque sorte de la concurrence.

Le sentiment d'appartenance qu'ont les membres et la communauté envers l'entreprise forme un autre atout, mais aussi un défi sur lequel les EÉS doivent continuellement travailler.

Bonne pratique: redonner aux membres et à la communauté d'un point de vue humain, pas seulement financier, surtout lorsque ce dernier ne s'avère pas aussi significatif.

En effet, la proximité n'est pas nécessairement synonyme de l'appartenance et de la fidélité de la clientèle envers elles. Celles qui réussissent en la matière ne tiennent pas pour acquis cette appartenance. La clé est de **se préoccuper constamment du niveau d'intérêt et d'adhésion des membres et de la communauté envers l'entreprise** tout en trouvant de nouvelles façons de la faire rayonner.

Bonnes pratiques: créer et maintenir une belle ambiance de travail (p. ex. conviviale et familiale), offrir des avantages marginaux intéressants et des possibilités de développement de compétences.

Aussi l'appartenance du personnel envers l'entreprise constitue-t-elle un atout de taille, ce qui est encore plus significatif dans les secteurs d'activité où la main-d'œuvre disponible est plus restreinte. Maintes entreprises se mesurent à des défis importants liés à la gestion des ressources humaines : attirer et retenir le personnel, assurer la relève, accroître la qualification, etc. Le facteur essentiel

de succès repose donc sur la mise en œuvre d'une stratégie visant à **développer l'appartenance et l'intérêt du personnel envers l'organisation**. Autant pour ce dernier que pour les membres et les autres individus clés de l'entreprise, il importe de **créer un sentiment de fierté** envers elle. Être, à titre d'entreprise, finaliste lors de concours ou, encore mieux, recevoir des prix pour une quelconque raison peut sembler banal, mais demeure un levier important pour développer ce sentiment de fierté.

Les capacités stratégiques

Un capital humain qui assure le développement de l'entreprise

La gestion de toute entreprise repose d'abord sur un ensemble de personnes qui assure son pilotage et le bon déroulement des opérations. C'est d'ailleurs ce qui donne à chacune une couleur particulière. On parle ici d'une « culture » d'organisation ainsi que des compétences et des attitudes, notamment des directions en place. Les individus qui les composent donnent une impulsion et une particularité à l'entreprise dans son développement. Lors de moments primordiaux, ils mettent à profit leurs talents pour ajuster le tir et pour rediriger le navire afin d'accroître les performances de l'entreprise ou d'éviter le naufrage.

Bonnes pratiques : Animer des assemblées générales extraordinaires afin de permettre aux membres et partenaires de mieux comprendre la situation de l'entreprise, d'apporter des idées et même de renouveler leur engagement dans le projet.

Plusieurs entreprises subissent des crises tout au long de leur existence, ce qui apporte son lot de défis et qui nécessite parfois des efforts importants de réflexion ainsi que de changement dans l'organisation et dans ses façons de faire. Un peu comme les maîtres de l'innovation qui donnent lieu à l'émergence des EÉS, les directions qui surmontent

ces situations ardues **font preuve de persévérance** et d'**une capacité à mobiliser les ressources du milieu et à mettre en place des solutions collectivement acceptables**. Et cette capacité se bâtit par l'entremise de la crédibilité et de la confiance que les gens gagnent envers l'entreprise et sa direction.

Nom: Coop Zone / Statut: coop / Secteur: coopérative en milieu scolaire / Âge: 26 ans

Cette coopérative de consommatrices et consommateurs dessert principalement la communauté de l'Université Laval, plus particulièrement les étudiantes et étudiants, le personnel et le corps professoral, ainsi que celle du Cégep Limoilou. Il s'agit d'une importante clientèle captive. Ses origines remontent à 1987, bien que sa structure actuelle ait été formellement créée en 1998. Coop Zone est une entreprise qui opère dans le secteur du commerce de détail. Ses marchés principaux sont la librairie, l'informatique, la papeterie, le matériel artistique ainsi que les manuels scolaires et les notes de cours. Elle vend également des objets et des vêtements promotionnels pour l'Université Laval et pour son club sportif Le Rouge et Or.

La Coopérative compte plus de 71 000 membres actifs et emploie près de 420 personnes, dont 140 le sont sur une base régulière. Elle réalise ses activités par le biais de deux succursales et d'une boutique sur le campus, d'une succursale au centre-ville et de deux succursales au Cégep Limoilou.

Devant la faillite technique de la Coopérative de l'Université Laval en 1998 et devant les dédoublements apparents des deux structures, la direction de la Coopérative a procédé à l'embauche d'un gestionnaire dont le mandat a été de restructurer et de redresser les deux entreprises de même que d'effectuer le réaménagement des locaux administratifs. Après analyse de la situation, il y a eu fusion des deux entités, ce qui a occasionné le licenciement d'environ le quart des employés et employées.

La rapidité de réaction de l'organisation, constatée, entre autres, lors du redéploiement de l'activité après le sinistre de 2011 (le matériel du magasin principal avait été endommagé à la suite d'un feu dans un des tunnels de l'édifice), lui permet de mettre sur pied des nouvelles idées et des nouveaux projets dans de courts délais. Et, plus récemment, le renouvellement de la mission et de la vision de l'entreprise témoigne d'une bonne capacité à réaligner le développement des activités de la Coopérative.

Pour prendre de bonnes décisions, il faut pouvoir rassembler de l'information qui soit pertinente, et ce, à l'instant opportun. Ce n'est pas seulement dans les moments de crise que l'on doit prendre le temps de recueillir et d'analyser ces informations.

Les entreprises qui y parviennent ont développé une **capacité d'exercer, de façon continue, de la**

veille stratégique. Ce travail englobe des informations sur les résultats de l'entreprise telles que sa performance financière et la consommation des biens et des services qu'elle produit. Il peut aussi s'agir d'information permettant de constater l'évolution de la concurrence.

Bonnes pratiques: recueillir de l'information sur les ventes, mettre en place un tableau de bord et en faire l'usage régulier pour suivre l'évolution de la performance de l'entreprise et pour bien communiquer ces informations aux membres du CA.

**Nom: Corporation de transport régional de Portneuf / Statut: OBNL /
Secteur: taxi et transport / Âge: 8 ans**

Cet organisme a pour mission de développer l'offre en transport collectif sur le territoire de la MRC de Portneuf. Les objectifs sont basés sur les besoins en transport signalés auprès de la Corporation de transport régional de Portneuf (CTRP). Les principaux services offerts sont les suivants: le transport adapté (un service à la porte), la navette journalière (avec des points de services déterminés et des horaires préétablis, en semaine), l'accès à des stationnements incitatifs (ouverts à toutes et à tous qu'elles ou qu'ils fassent ou non affaires avec la Corporation, les lieux étant entretenus par les usagères et usagers) et le covoiturage (premier service, sans frais, développé par le CRTP). Cet OBNL possède 267 places de stationnements incitatifs réparties dans 17 des 18 des municipalités et effectue près de 44 000 déplacements annuellement, tout type confondu (2012).

L'entreprise compte près de 1 000 membres. En complément aux revenus générés par la tarification de ses services, elle se fie à l'appui financier de ses partenaires, dont la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Capitale-nationale, la MRC de Portneuf, le ministère des Transports du Québec (MTQ), la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) et le CLD. Sans les subventions du MTQ, la CRTP ne pourrait rentabiliser ses services et les mettre à la disposition de sa clientèle, car les frais exigés à celle-ci seraient trop onéreux.

Le service gratuit de jumelage en covoiturage en vigueur depuis les débuts de l'entreprise a permis de construire une base de données permettant de cibler l'offre et la demande. Si bien que, en 2009, les besoins en transport étaient bien établis ; les données servant à mesurer les besoins du matin et du soir ainsi que les parcours en demande étaient connues. Grâce à ces informations, traitées et mises à jour, tous les services font l'objet d'une évaluation serrée de sorte que « dans tous les services qui ont été mis sur pied, en ce moment, il n'y a rien " qui fait patate ". » De plus, à la suite d'un sondage réalisé en 2013, on a pu constater une augmentation du nombre d'étudiantes et d'étudiants ainsi que de travailleuses et travailleurs l'utilisant.

En février 2013, un site Internet plus actuel a été créé. Après sa mise en ligne, la CTRP a bénéficié d'une augmentation de 25 % d'achalandage sur son site. L'utilisation de ce média a contribué à joindre également la communauté étudiante: « les horaires papiers, ils n'en veulent plus ! »

Bonne pratique: procéder à une planification stratégique sur une base régulière (trois à cinq ans).

Lorsque la situation l'exige, que ce soit en raison des menaces qui planent sur l'entreprise, des opportunités que l'on identifie ou des améliorations qui se font nécessaires, l'entreprise doit pouvoir

procéder à des ajustements. Un des facteurs clés du succès est **la capacité des entreprises à formuler des orientations et des priorités de développement et à les mettre en œuvre**. Cela peut aller de la réorganisation interne à l'intégration dans le secteur d'activité (p. ex. fusion d'entreprises) en passant par le développement de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

Nom: Le Piolet (volet restaurant) / Statut: « modèle hybride »
Secteur: entreprise d'insertion / Âge: 21 ans

Le Piolet est un organisme fondé en 1985 qui offre des services aux jeunes adultes en difficulté de 16 à 35 ans vivant parfois des situations d'exclusion. Par son action, il améliore la qualité de vie, le savoir-être et le savoir-faire professionnel de ces jeunes et les aide ainsi à prendre leur place dans la société. Cet organisme, situé dans le quartier de Loretteville à Québec, accomplit sa mission par l'entremise de trois principaux volets d'activité, dont un qui est un restaurant aménagé en 1992 qui opère comme une entreprise d'insertion.

Le restaurant réalise les objectifs de l'organisme par le biais « de la formation par l'action ». Le principal d'entre eux est de favoriser l'insertion sociale et professionnelle de ces jeunes adultes. Il leur permet donc d'acquérir des compétences techniques, personnelles et sociales en milieu de travail dans les domaines de la restauration, de la cuisine et du service aux tables. Le restaurant est doté d'une salle à manger, d'une salle de banquet, d'un salon privé et d'une salle de conférence.

Il y a quelques années, l'entreprise vivait plusieurs problématiques liées aux opérations du restaurant. « À ce moment, le restaurant était toujours ouvert. En voulant répondre à toutes les demandes, on essouffait notre personnel et nos jeunes ! Et le problème c'est que nous ne pouvions pas assurer un bon encadrement des jeunes et en même temps assurer une qualité constante. Des jeunes en insertion, ça fait des erreurs, c'est normal. » Par la suite, plusieurs changements ont été apportés au restaurant: fermeture du traiteur et du café-boutique pour se concentrer sur la restauration, réduction de la capacité des salles de réception et des heures d'ouverture, rénovation de la cuisine et de la salle à manger, révision du menu et remplacement du service aux tables par un buffet. On embauche également du personnel plus qualifié en restauration pouvant aussi assurer une tâche d'encadrement et de formation. « Avant, on prétendait offrir des services de restauration haut de gamme. Mais le menu, le décor et la qualité du service ne reflétaient pas ça. Maintenant, nous avons une belle qualité dans les services offerts et, surtout, ceux-ci sont adaptés à notre clientèle locale: une cuisine sympathique et familiale ainsi qu'une formule buffet. »

Peu importe les besoins de développement de l'entreprise, **la qualité du « leadership »** qui y est présent est assurément un autre facteur important de succès.

Bonne pratique: valoriser et soutenir le « leadership » et l'entrepreneuriat collectif au sein de l'entreprise.

Dans le milieu de l'entrepreneuriat collectif, on parle de « leadership » plutôt que de leaders. Certes, il y a souvent un individu qui se démarque des autres et vers qui on se tourne lors de décisions majeures. Or, dans la grande majorité des entreprises étudiées, on trouve plus d'une personne que l'on peut qualifier de leader. C'est la complémentarité et la synergie entre ces leaders qui forment le « leadership » d'une entreprise. Ce groupe de personnes incarne les valeurs fondamentales, en particulier celles en lien avec l'économie sociale, de cette dernière en plus d'afficher une attitude positive à l'égard de diverses situations. C'est sans compter qu'il est composé d'individus qui se mettent rapidement en mode solution et qui ont la capacité de formuler et de partager une vision commune et rassembleuse entre toutes les parties d'une organisation. Elles sont la manifestation même de l'entrepreneuriat collectif.

Les principaux apprentissages et leçons à retenir

La présente section se veut une discussion sur les principaux résultats de l'étude et une analyse de différents aspects concernant les liens entre les facteurs de réussite et le succès des EÉS.

Une étude non exhaustive du succès

D'entrée de jeu, il faut rappeler que cette recherche visait à mettre de l'avant différents facteurs de réussite à partir d'une étude de douze entreprises ayant vécu des hauts et des bas au cours de leur existence. Certes, la vingtaine de facteurs identifiés permet de couvrir un vaste champ du développement des entreprises. Toutefois, **il ne faut pas considérer qu'il s'agit ici d'une liste exhaustive de facteurs de succès**. À titre d'exemple, la saine gestion financière, bien qu'elle n'ait pas été évoquée de façon explicite par les personnes rencontrées, figure comme un facteur omniprésent dans le succès de toute entreprise. Le fait d'adopter de bonnes pratiques liées à la capitalisation, par exemple, est évidemment un gage de réussite pour les EÉS.

Comment mieux « contrôler » le succès ?

Il faut comprendre que cette étude s'est attardée à faire ressortir des éléments plus intangibles qui sont malheureusement souvent laissés de côté dans l'explication du succès. Il s'agit ici des dimensions humaines et sociales des organisations collectives. Plusieurs spécialistes s'entendent même pour dire que, dans le milieu de l'économie sociale, ces facteurs sont à la base du succès des EÉS.

Or, parmi les cinq catégories de facteurs dont il est question, trois s'avèrent particulièrement d'intérêt pour les dirigeantes et dirigeants d'EÉS: **la structure organisationnelle, les stratégies d'entreprise et les capacités stratégiques**. Il est question des dimensions sur lesquelles les directions actuelles des entreprises peuvent agir, celles qui présentent un important potentiel de succès, ou d'échec, et que l'on peut apprendre à maîtriser. En effet, plus les individus qui dirigent les entreprises comprendront et contrôleront ces facteurs, plus leur capacité à intervenir sur le succès de l'organisation augmentera. Ils seront donc en mesure de maintenir une trajectoire gagnante, transformant ainsi l'entreprise pour en faire un succès.

L'influence variée des facteurs sur le succès

Après l'analyse des cas, on constate que les facteurs de succès s'opèrent de différentes façons dans les entreprises. Cette dynamique varie tantôt selon le statut de l'entreprise (OBNL, coopérative et « modèle hybride »), tantôt selon le secteur d'activité. Le territoire (urbain-rural) semble également influencer la prédominance ou les particularités de certains facteurs à l'œuvre dans le bon déroulement de certaines entreprises.

Pour ce qui est du statut, on note, bien sûr, des **différences quant à la structure et à la dynamique de gouvernance**. Les entreprises de type « modèle hybride » existent bel et bien, car elles font partie d'une structure plus large (p. ex. une entreprise d'insertion comme un des volets d'une corporation). Leur mission est ainsi déterminée par l'organisation « mère » ou propriétaire. Les décisions stratégiques sont donc influencées à la fois par les enjeux de l'organisation « mère » et ceux de l'entreprise.

Toujours en ce qui a trait à la gouvernance, on observe des distinctions dans les genres de relations présentes dans les processus décisionnels des coopératives en comparaison à celles des associations de

type OBNL. Tel qu'anticipé, dans les coopératives, on note une prédominance sur des relations d'usage (pouvoir des membres) et, dans une moindre mesure, des efforts investis dans les relations avec la communauté (intercoopération et partenariat). Dans le cas des OBNL, on constate que les relations de complémentarité et de codéveloppements avec les organismes du milieu prédominent. Les relations avec le « membership » de ces organisations, d'importance inférieure, se traduisent plutôt par un soutien moral et « politique ».

Pour ce qui est des sphères d'activité, on remarque aussi **certaines particularités en lien avec le niveau de concurrence du secteur et le degré d'utilité sociale relative aux produits et aux services**. On voit d'abord que l'enracinement dans le milieu, le soutien de la communauté ainsi que la mise en valeur du côté « humain » dans les relations avec ses clientes et clients/usagères et usagers, fournissent aux EÉS les appuis nécessaires pour qu'elles puissent s'imposer dans des domaines plus compétitifs et y demeurer (p. ex. câblodistribution, construction, librairie, hôtellerie et média communautaire). Cette aide prend différentes formes: morale, financière et technique. Le bénévolat demeure une contribution significative.

Les entreprises œuvrant dans les secteurs où l'utilité sociale des produits et des services est très importante (p. ex. formation, insertion, santé et transport) considèrent les partenariats avec les secteurs privé et public très significatifs, ce qui n'est pas une surprise. Dans ces cas, la contribution des partenaires publics est essentiellement financière. Quant à ceux qui découlent du privé, ils s'impliquent, entre autres, comme citoyennes et citoyens engagés dans l'entreprise, appuyant ainsi de « bonnes causes sociales ». Il importe de souligner que même dans ces entreprises où les produits et services sont à haut rendement social, on observe un esprit d'entrepreneurship très fort et une mentalité d'affaires qui s'est imposée graduellement dans les décisions stratégiques de développement.

Enfin, le fait d'être localisée en **milieu urbain ou rural ne semble pas influencer de façon distincte le succès** des EÉS. Cependant, on constate que celles situées en milieu rural bénéficient de façon plus importante de l'appui et du « leadership » de la municipalité. En effet, les élues et élus municipaux, en tant qu'individus, contribuent au succès des entreprises de même que les municipalités, en tant qu'institution.

Retour sur les principaux défis des EÉS

Plusieurs constats tirés de l'étude nous amènent à réfléchir sur les facteurs qui contribuent le mieux à surmonter les principaux défis propres aux EÉS. Dans cette section, nous présentons donc les facteurs clés que les dirigeantes et dirigeants d'entreprises pourront activer, voire mettre en priorité, en fonction des défis qu'ils ont ou qu'ils auront à surmonter.

Défi de la gouvernance démocratique

Au cours des dernières années, les organisations privées se sont attardées à l'analyse des parties prenantes (« stakeholders ») pour considérer le degré d'influence de celles-ci sur les décisions de l'entreprise. On découvrirait l'importance d'intégrer cet ensemble dans l'analyse, et non seulement de considérer les actionnaires (« shareholders ») comme les seules personnes intéressées à ses actions et à ses résultats. Dans les EÉS, la notion de partie prenante est plus qu'une dimension d'analyse des dirigeantes et dirigeants. Elle est une réalité qui se conjugue au quotidien, car peu importe la configuration des instances décisionnelles des EÉS, ces dernières ont toutes en commun le fait de partager le pouvoir entre plusieurs groupes d'actrices et d'acteurs. Le défi de la gouvernance

démocratique est donc complexe. Pour arriver à le surmonter, il faut d'abord **établir des lignes de partage des pouvoirs entre les actrices et acteurs tout en reconnaissant que chacune et chacun a un rôle à jouer dans l'organisation**. Cela doit se faire en considérant le **respect des champs de compétences de chaque**.

Défi de l'équilibre entre le social et l'économique

L'entreprise doit également assurer la cohérence et la compatibilité entre les buts sociaux de l'association et les moyens mis en œuvre pour produire des biens et des services. On parle ici d'un processus d'adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins des membres et de la communauté. Ce processus se déroule en continu puisque les besoins changent et que les moyens de production de l'entreprise aussi. Donc, celle-ci doit **développer sa capacité à se remettre en question et à s'évaluer sur une base continue, et ce, avec la participation de plusieurs groupes d'actrices et d'acteurs** (membres, corps administratif, personnel, clientes et clients/usagères et usagers et bénévoles).

Les crises que subissent les EÉS se déclenchent parfois lorsque la direction et les membres du CA ne s'entendent pas sur la façon d'interpréter les enjeux de développement et de formuler les stratégies, c'est-à-dire de se mettre d'accord sur les moyens d'action à privilégier. Cette divergence est normale pour une organisation. Pour surmonter ce défi, les entreprises doivent **pouvoir créer des lieux de dialogue et animer les réflexions et les débats de façon organisée et objective**. La contribution d'experts externes à l'entreprise peut aider à dénouer ces situations.

Défi du positionnement

L'adéquation entre l'offre et la demande dans une EÉS se matérialise de façon particulière dans la commercialisation des produits et des services. Ceci évoque le défi du positionnement de l'entreprise en général, mais aussi de façon spécifique si on prend en compte les produits et services. Ce défi est étroitement lié à celui de la croissance, que ce soit celle du « membership » ou celle des marchés. Dans les deux cas, les capacités de l'entreprise qui semblent mises à contribution sont **l'innovation et l'adaptation à l'évolution du contexte, la mobilisation des ressources du milieu (p. ex. partenaires) et la veille stratégique**. L'EÉS doit en effet bien connaître ses marchés et développer des produits et des services correspondant aux besoins identifiés tout en se démarquant de ses concurrents. Tel qu'illustré dans ce rapport, la mise en marché au sein des EÉS peut se faire en se positionnant comme leaders dans le milieu et dans le secteur en proposant un produit ou un service unique, en mettant de l'avant sa différence (p. ex. accentuer le caractère social ou coopératif de l'entreprise) ou en affichant un prix compétitif sur des produits et des services déjà existants sur les marchés.

Défi de l'entrepreneurship collectif

De plus, le dynamisme de l'organisation doit reposer sur un entrepreneurship collectif et non individuel. Certaines entreprises étudiées bénéficient de leaders forts dans l'organisation, parfois même des fondatrices et fondateurs de l'entreprise. La réussite de ces EÉS vient du fait que ces **leaders travaillent ensemble et se complètent**. Il faut arriver à **développer un « noyau dur » d'actrices et d'acteurs, dont les compétences sont variées**, qui pourront soutenir les efforts de développement.

Défi de l'efficacité et de la viabilité

Atteindre et maintenir un niveau acceptable d'efficacité dans les opérations relève également du défi. Effectivement, il faut offrir des biens et des services à des prix acceptables qui assureront la viabilité de l'entreprise tout en maintenant le lien avec les membres ou la communauté et leur soutien. Un peu

comme dans l'adéquation entre l'offre et la demande, des crises quant au défi de l'efficacité peuvent poindre dans les EÉS. Il peut certes y avoir des dérives vers des activités plus lucratives au détriment de l'utilité sociale des biens et des services. La situation inverse peut également survenir, c'est-à-dire que le rendement social est susceptible de devenir plus important que la rentabilité économique. Dans le premier cas de figure, le danger est la démobilisation des membres et de la communauté par rapport à l'entreprise. Quant au second cas, c'est celui de la dépendance envers l'aide financière extérieure qui guette l'entreprise. Il semble que, en tout temps, la clé du succès soit de **bien connaître les besoins**, de **bien identifier les produits et services à offrir** et de **faire les analyses adéquates pour évaluer le degré de rentabilité des produits et des services**.

Défi de la persévérance

Un autre défi propre aux EÉS est celui de reconnaître et d'accepter que le rythme de développement peut s'avérer plus lent. Deux processus, très distinctifs du développement des EÉS, en sont particulièrement responsables. Encore une fois, en raison de la nature collective de l'organisation, le processus décisionnel, surtout dans les orientations stratégiques, peut être plus long. Il se fait de façon participative, ce qui force l'entreprise à **procéder par étapes avec des allers-retours entre l'analyse et les discussions**, par exemple. Toutefois, parce qu'il renforce la capacité organisationnelle de l'entreprise, le développement qui s'en suit est habituellement plus fort, plus pérenne. La mobilisation des ressources est un autre processus qui influence le rythme de développement de l'entreprise. Lorsque celle-ci souhaite réaliser des projets de la sorte, elle doit **pouvoir convaincre et rassembler des partenaires et montrer que les intentions visées respectent les valeurs de l'entreprise ainsi que les principes de l'économie sociale**.

Défi des ressources humaines

La gestion des ressources humaines constitue un autre défi de taille pour les EÉS. Dans le contexte économique global d'aujourd'hui, les entreprises (tout type confondu) se font concurrence pour attirer de la main-d'œuvre de qualité. Les EÉS n'y échappent pas. De plus, on note une tendance vers une organisation plus flexible du travail (p. ex. horaires variés et salaires contre contrats). La plupart des entreprises étudiées affirment ne pas pouvoir offrir des salaires et des avantages sociaux défiant toute concurrence. Alors, elles **mettent de l'avant les valeurs humaines et sociales de l'entreprise de même que le maintien d'un climat organisationnel convivial**. Elles donnent un sens au travail des gens. En revanche, les EÉS semblent bénéficier d'un riche avantage, celui de **compter sur la contribution de ressources bénévoles, engagées dans la poursuite de la mission de l'entreprise**. La difficulté qui demeure est celle de coordonner, de façon efficiente, la contribution de multiples ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui travaillent à salaire, à contrat ou bénévolement.

Défi de la pérennité

Enfin, et en raison de leur utilité sociale, les EÉS font face à un dernier défi, celui de la pérennité. Certes, les chiffres indiquent généralement que la durée de vie de ce type d'entreprise surpasse celle des entreprises privées traditionnelles. Toutefois, pour assurer leur pérennité, les EÉS à l'étude ont **développé la capacité à assurer leur viabilité financière**, donc à réduire leur dépendance au financement récurrent externe. De plus, celles qui connaissent le succès se sont préoccupées de leur relève et l'ont assurée afin de poursuivre la production des biens et des services répondant aux besoins de leurs membres et de la communauté. Et elles ont surtout **assuré la présence d'un « leadership » au sein de l'entreprise** capable de maintenir en vie le projet et de le faire évoluer tout en conservant les valeurs et en mettant en application les principes propres à l'économie sociale.

À propos du Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale (PRÉSCN)

Le PRÉSCN a pour mandats la promotion de l'économie sociale, la concertation de ses membres et le soutien à la pérennité des EÉS de la région. Il est rattaché à la CRÉ de la Capitale-Nationale.

Évoluant sur un vaste territoire, le Pôle est une table de concertation dynamique qui se distingue par son sens de l'innovation ainsi que par sa capacité à mobiliser ses différents partenaires et à réaliser des projets d'envergure. S'appuyant sur l'expertise de ses membres, il cherche à promouvoir une forme d'économie qui tend de plus en plus à prendre place au côté de l'économie privée et de l'économie publique. Effectivement l'économie sociale constitue une possibilité viable aux problèmes économiques d'aujourd'hui.

Il regroupe 27 membres issus d'horizons divers. La plupart d'entre eux, soit près d'une vingtaine, représentent des entreprises provenant de divers secteurs d'activité. D'autres sont des organismes actifs dans le développement local, par exemple les centres locaux de développement, tandis que d'autres agissent au sein d'instances du secteur public et dont la mission vient appuyer, en quelque sorte, celle des EÉS. C'est entre autres le cas d'Investissement Québec, du Centre de santé et de services sociaux de la Capitale et du Forum jeunesse de la région de la Capitale-Nationale. Le Pôle accueille en outre des personnes appartenant à des groupes communautaires ou syndicaux. Enfin, deux ministères du gouvernement du Québec y sont représentés, soit le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Cette étude a été financée par l'entente spécifique en économie sociale ayant pour objet la mise au premier plan de la promotion, la consolidation et le développement d'initiatives d'économie sociale dans la région de la Capitale-Nationale. Les partenaires de cette entente sont :

le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), le ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale (MESS), le Bureau de la Capitale-Nationale (BCN), la Conférence régionale des élus (CRÉ), le Forum jeunesse, les sept centres locaux de développement de la région, la Coopérative de développement régional (CDR), le Fonds d'emprunt économique communautaire, la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Québec et le Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale (PRÉSCN).

Cette étude a également été réalisée grâce à l'appui technique du comité d'analyse du Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale.

La Coopérative Niska souhaite remercier la coordination du Réseau des entreprises d'économie sociale de l'Estrie (REÉSE) pour ses judicieux conseils lors de la rédaction du présent rapport.

Une production de la Coopérative de solidarité Niska (2013)

