

Déjeuner-causerie sur LE MODÈLE D'AFFAIRES

Regard sur le MODÈLE D'AFFAIRES d'une entreprise d'économie sociale (EÉS) >>>

Panélistes invitées



Chantale Bédard,
Parc régional de la
Rivière Gentilly



Valérye Bédard,
ORAPÉ



Marie-Pierre Patry,
Le Support

Le modèle d'affaires d'une EÉS repose sur des mécanismes de démocratisation économique.

- Un membre, un vote, sans égard à sa capacité financière personnelle.
- La distribution des surplus générés par ses activités est interdite ou redistribuée aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise.

« Quand on remplit notre mission sociale, faire de l'argent n'est pas méchant. »

Une EÉS est une association de personnes réunies dans un cadre démocratique pour réaliser collectivement un objectif commun. Elle développe des activités économiques dans un cadre de marchés concurrentiels en produisant des biens et des services.

Elle doit viser la viabilité financière dans un cadre entrepreneurial où les produits et les services visent à répondre aux besoins ou aspirations de la collectivité et de ses membres.

> Comment se définissent les activités économiques et comment permettent-elles de déployer les objectifs de l'entreprise ?

Il faut rechercher un équilibre concernant :

- Le prix fixé : prix adaptable à la clientèle cible et/ou adapté au marché (selon le secteur);
- Le prix viable : juste prix selon la valeur du produit ou du service et prix fixé pour assurer la viabilité économique des EÉS;
- La contribution des bénévoles versus celle des employés;
- La diversification des activités versus les valeurs de l'EÉS;
- Le dégagement de surplus (gains pécuniaires) versus le réinvestissement dans la mission sociale.

« La tarification sociale n'est pas la seule façon de vivre sa mission. »

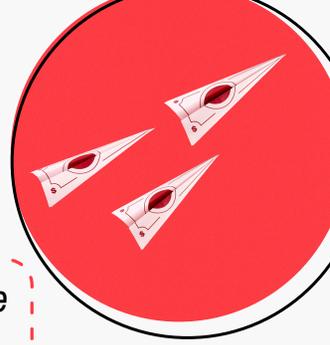
« Il est bien que le CA présente une parité d'acteurs économiques et d'acteurs sociaux. Il est aussi important de leur rappeler fréquemment la mission de l'EÉS. »



Comment les activités économiques sont-elles mesurées ?

- Les produits et les services sont évalués selon le **coût de revient**. Les mesures peuvent également être prises en fonction du volume de vente;
- Le coût de revient permet une **vision globale** ou peut être un outil de positionnement de l'offre;
- Les bilans financiers sont regardés en fonction de la **rentabilité économique**, en ce sens il est possible de générer des surplus pour les réinvestir;
- Les bilans, les budgets et les statistiques de l'EÉS font gages de **suivis** mensuels pour assurer leur actualité;
- Il est important d'établir un **plafond de sécurité** (marge économique minimale).

Il est important que l'EÉS se dote de mécanismes d'évaluation ou de contrôle pour maintenir un équilibre.



Comment se fait l'évaluation de l'impact social des produits et des services ainsi que de l'impact global de l'entreprise ?

« Chaque produit ou service est réfléchi. En amont de le commercialiser, l'offre est réfléchie, les actions sont anticipées, un positionnement est pensé et un ajustement est réalisé. »

- L'utilisation de **sondages** - clients/utilisateurs/fournisseurs/partenaires - permet de développer son produit ou service.
- Une **ressource humaine en communication** permet une validation continue via différents canaux : médias sociaux (concours, remerciements), stratégies de communication, planification des médias, stratégies de développement, suivis de l'image projetée, développement du positionnement distinctif...



Est-ce utile de doter une EÉS d'un plan en matière de développement durable (DD), de ressources pour des activités de recherche, de développement et d'innovation ?

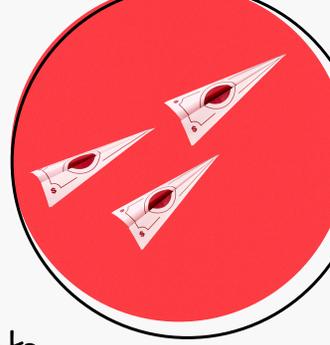
« La démarche pour une distinction en DD fait une différence sur l'image de l'EÉS. »

Stratégies : politiques internes en lien avec le DD; mise en place de comités internes (employés et bénévoles) pour stimuler de façon continue l'implication, la créativité et l'innovation; utilisation du numérique (ex. médias sociaux) pour l'acquisition de clientèle externe; mise à jour continue du plan d'affaires et du modèle d'affaires.

« Nous sommes constamment en réflexion afin de développer nos projets, nos secteurs, nos expertises... »

« Le DD est au cœur de la mission des EÉS, politiques ou pas. On travaille en harmonie avec le DD, par nos valeurs, notre mission et notre développement. »

> Comment la COVID-19 a-t-elle impacté votre modèle d'affaires ?



Les conséquences varient selon le type d'EÉS, de la fermeture complète ou partielle, au maintien des activités comme service essentiel.

Les épreuves

- Perte de revenus;
- Mise à pied des employés et perte de bénévoles (crainte des risques de la COVID-19 sur leur santé);
- Recrutement difficile, notamment auprès des étudiants en raison de la PCUE;
- Dépenses majeures pour la réorganisation selon les directives de la santé publique et de la mise en place d'un plan de relance.

Les opportunités

- Hausse importante de l'achalandage pour certains secteurs (tourisme, culture, loisirs...);
- Optimisation rapide du numérique (ex. boutique en ligne, présence sur les plateformes virtuelles).

