

# Les affaires en premier

*Peut-on imiter le succès du Summerland Penny Lane Bargain Outlet?*

PAR PAUL CABAJ

Les agents immobiliers aiment se référer à Summerland, C.-B. comme étant « le secret le mieux gardé » de la Vallée de l'Okanagan. Située aux abords du lac à flanc de coteau à seulement 20 kilomètres au nord de Penticton, la plus ancienne destination touristique de la Vallée, Summerland a toujours cette sensation de petite ville tranquille de verger que la plupart de ses voisines ont perdu. Le secret se répandra probablement au cours des prochaines années. J'espère qu'il en sera de même avec un autre secret qui vient de Summerland. L'une des entreprises sociales de vente au détail les plus impressionnantes de la province y trouve ses origines.

Le Penny Lane Bargain Outlet vend des vêtements et des meubles à rabais pour aider à financer des programmes et des emplois pour les jeunes locaux depuis plus de sept ans. Toutefois, jusqu'à ce que la gérante Erin Harbor rencontre David LePage, Wayne Penny\*, et moi l'an dernier, le magasin occupé ne se considérait pas comme une « entreprise sociale ». Ce terme, et d'autres concepts au centre du projet de la Roue du développement étaient étrangers pour les employés et sympathisants de Penny Lane.

Depuis ce temps, nous nous sentons tous les trois poussés à trouver une façon d'agrandir et de reproduire le succès du magasin dans le secteur. Est-ce que sa chaîne de fournisseurs et sa marque de commerce pourraient être derrière un groupe de magasins de linge à rabais dans la Vallée et ailleurs? La réponse n'est pas encore claire. Les besoins auxquels le Penny Lane Bargain Outlet répond sont communs : les circonstances dans lesquelles quelques-uns des entrepreneurs rusés de Summerland ont perçu l'opportunité ne le sont pas.

## Une réussite de la vente au détail

En 1998, un groupe de leaders communautaires ont démarré le Summerland Asset Development Initiative (SADI) pour fonctionner en partie comme une agence de service sociale similaire aux Clubs Garçons et Filles. Après de nombreuses tentatives sans succès pour obtenir de l'appui

financier à long terme du gouvernement et des fondations, le conseil a décidé d'obtenir du financement plus autonome d'une entreprise communautaire. En révisant ses forces, le conseil a identifié une grande expérience dans la vente au détail de ses membres. Ils ont commencé à explorer des opportunités d'entreprises dans le secteur.

Une ancienne membre du conseil, Ellen Lloyd, avait été entraîneuse de l'Équipe Olympique canadienne. Ce rôle lui avait permis de développer une bonne relation avec la haute gestion de Sears Canada, une chaîne de magasins à rayons et un commanditaire Olympique canadien à ce moment. À l'été 2002, un camion plein d'excès d'inventaire de Sears Canada et d'articles retournés par les clients est arrivé. Les membres de SADI ont loué un emplacement au centre-ville de Summerland. Appuyé par l'expertise du conseil et un prêt à faible intérêt de la caisse populaire locale, Penny Lane Bargain Outlet a ouvert ses portes aux clients.



\* David est Gérant de Enterprising Non-Profits, un programme de la Vancity Community Foundation (Vancouver, C.-B.). Wayne est un consultant indépendant en entreprise sociale. Dans la photo de droite, le rayon du mobilier de maison de Penny Lane Bargain Outlet. Photo gracieuseté de Penny Lane.

Aujourd'hui, sept ans plus tard, il emploie 14 personnes à temps plein ou partiel, la majorité des jeunes sans expérience préalable de travail. Originellement un projet du SADI, Penny Lane a été séparé pour devenir une OSBL indépendante afin de donner au magasin l'opportunité de faire ce qu'il fait le mieux : de l'argent. L'entreprise finance maintenant les employés et le fonctionnement du SADI à la hauteur de 180 000 \$ par année et il donne 30 000 \$ de plus par année en subventions à des programmes de déjeuners dans les écoles, des bourses

transporter des meubles, en passant par mettre des morceaux ensemble, vider des camions et aider sur le plancher pendant les périodes occupées ». Scott Boswell est sur les conseils tant de SADI que de Penny Lane. Il attribue son succès à une vision commune du développement des jeunes. La devise partagée par les organisations de jeunes de Summerland est « ça prend une communauté pour élever un enfant ». C'est une philosophie centrée sur la bienveillance et le don. Les bénévoles et les employés sont fiers de contribuer à des projets communautaires aussi excitants et innovateurs.

*Ce changement d'une culture de programmes et de recherche de demandes de subvention qui répond aux bailleurs de fonds vers une culture entrepreneuriale qui répond aux marchés est rarement sans heurts. Toutefois, ce sera probablement la partie la plus fondamentale du succès de reproduction du modèle de Penny Lane.*

d'études secondaires et de nombreuses autres activités pour les jeunes.

Erin dit : « le but est d'accroître le montant que nous donnons en financement communautaire chaque année. Depuis le début, notre contribution communautaire totale est de plus de 850 000 \$ et continue de croître à chaque mois. » Pas si pire pour une communauté de 12 000.

Les bénévoles sont la pierre angulaire du succès du magasin. Bruce Hallquist, qui s'est retiré de la gestion de son propre « Mini Wal-Mart » (ses mots), donne bien au-delà de 40 heures par semaine de bénévolat à Penny Lane, à trier de la marchandise, à faire du marketing et à jouer le rôle de mentor auprès d'Erin. Selon elle, « nous ne serions pas là où nous sommes si ce n'était pas des nombreuses heures de bénévolat faites par tout le conseil d'administration qui fait tout à partir de

J'ai demandé à Bruce pourquoi il pensait que Penny Lane Bargain Outlet avait tant de succès. Il a répondu « Garde ça simple et constant à mesure que ça avance. Nous avons résisté aux premières tentations d'utiliser immédiatement les profits pour financer nos programmes et nous les avons plutôt réinvestis dans l'expansion de l'entreprise. » Trop tassé pour étaler les arrivées de meubles, l'organisation a récemment payé de l'espace commercial additionnel comptant. Elle est maintenant assise sur plus de 1 million de dollars net en immobilier. Parlez d'un sens aigu des affaires!

Mais Penny Lane s'adresse aussi à plus d'un marché. En plus de ses subventions communautaires et de l'extraordinaire expérience et formation de travail qu'elle donne aux jeunes, le Penny Lane Bargain Outlet a rempli une niche de vente au détail unique à Summerland, attirant des clients des plus grands centres en haut et



## earn more mission.

Share the possibility of a different future for your organization. We'll connect you to a network of entrepreneurial organizations with the training, tools and resources to amplify your impact through earned income strategies.

*learn more*

VISIT [WWW.SE-ALLIANCE.ORG](http://WWW.SE-ALLIANCE.ORG)



social enterprise alliance  
Where mission meets the marketplace.

en bas de la Vallée de l'Okanagan. C'est une entreprise à performance solide qui fait des contributions importantes à la vie sociale et économique de la communauté.

À mesure que son succès s'est fait connaître, des OSBL de villes avoisinantes ont commencé à approcher le Penny Lane Bargain Outlet pour reproduire son modèle d'affaires. Au printemps 2004, Erin et Bruce ont commencé à travailler avec Teen Junction pour démarrer Mango's, un magasin semblable à Vernon, à 140 kilomètres au nord. En 2006, Penny Lane a travaillé

avait vraiment besoin de réflexion. J'ai découvert que le service principal de Penny Lane envers ses entreprises sociales sœurs était de partager l'inventaire et d'offrir du mentorat clé en entreprenariat. Malheureusement, alors que les magasins de Vernon et Lumby ont eu de fortes ventes au début, les deux ont depuis perdu pied. Ils ont rencontré trois défis principaux.

### **Vulnérabilité et limites de la chaîne actuelle de fournisseurs**

Le lien de fournisseur entre les magasins dépend uniquement du lien entre Sears

que d'émaner de la vision, du dévouement et de la volonté des conseils.

Malheureusement, Mango's à Vernon a été victime de ce déficit l'été dernier. Son emplacement loué a été vendu à un propriétaire qui n'était pas prêt à les accommoder et l'employé clé est parti. L'OSBL parent a été incapable de rassembler l'intérêt et les ressources pour appuyer un nouveau départ. Les initiatives de Vernon et de Lumby ont été aboutées à des OSBL établies avec des mandats et des cultures de services sociaux existants, plutôt que de germer et prendre racine dans le terreau de l'entreprise comme l'a fait Penny Lane.

À titre de fournisseur d'appui technique, une partie importante de mon travail a été de guider des OSBL à travers le changement de culture nécessaire pour atteindre l'approche « entrepreneuriale ». Nombre de valeurs et de structures opérationnelles subtiles et pas si subtiles rendent cette transition difficile.

L'une est aussi simple que les pratiques comptables et de savoir quoi faire avec des profits. Comme un participant à l'un de nos ateliers l'a dit : « Je suis habitué de faire un bilan annuel qui se termine avec une belle série de zéros que les bailleurs de fonds ne perçoivent pas comme de la fraude fiscale. Dans mon monde, tu ne peux pas faire un profit. » Le succès de Penny Lane montre que d'avoir des profits comme cible peut effectivement avoir pour effet des impacts sociaux importants. Ce changement d'une culture de programmes et de recherche de demandes de subvention qui répond aux bailleurs de fonds vers une culture entrepreneuriale qui répond aux marchés est rarement sans heurts. Toutefois, ce sera probablement la partie la plus fondamentale du succès de reproduction du modèle de Penny Lane.

### **Identifier une niche compétitive**

Un autre facteur clé du succès de Penny Lane est qu'il remplit un vide de vêtements et de meubles à rabais dans une communauté avec relativement peu de magasins de vente au détail. Il est assez éloigné des grands centres pour s'attirer une clientèle locale loyale, et avec de la publicité bien placée, il a réussi à attirer

*Peut-être que ce fut le plus grand apprentissage de tout pour Penny Lane : eux, comme d'autres qui ont participé au projet de la Roue du développement se voient maintenant comme faisant partie d'un mouvement beaucoup plus large auquel ils peuvent contribuer des connaissances et de l'expertise.*

avec la Whitevalley Community Resources pour lancer 2 Gether 4 Youth à Lumby, à 35 kilomètres à l'est de Vernon. Le cœur d'un réseau d'entreprises sociales de vente au détail avait été créé!

### **Sur le bord**

Toutefois, Teen Junction et Whitevalley ne se concevaient pas plus comme des entreprises sociales que Penny Lane ne le faisait avant le printemps 2007. Nous avons rencontré pour la première fois les trois organisations pendant l'animation de l'atelier « Introduction à l'entreprise sociale ». Notre réaction immédiate en entendant leur histoire était *opportunité de franchise!* Ils l'ont – un modèle d'entreprise vraiment solide qui se multiplie déjà. Même pas besoin d'y réfléchir!

Toutefois, il est devenu clair que la capacité de Penny Lane à se franchiser

Canada et Penny Lane. Même si la bienveillance dans cette relation s'est renforcée au cours des ans, avoir un seul fournisseur est toujours source de vulnérabilité. De plus, la qualité et la quantité d'articles varie beaucoup de mois en mois. Alors qu'il a commencé à fournir les autres magasins, l'inventaire de première qualité de Penny Lane a été dilué. Pour que de l'expansion soit viable, de nouveaux fournisseurs sont clairement nécessaires.

### **Transfert de capacité d'entreprise et de culture entrepreneuriale**

L'expérience dans la vente au détail des membres du conseil de Penny Lane et leur grande implication dans les opérations ont été clés au succès. En revanche, les conseils de Vernon et de Lumby ont moins d'expérience dans la vente au détail. Le concept de magasin de vente au détail a été soutenu par un ou deux employés entreprenants plutôt

près de la moitié de ses clients de ces grands centres.

En revanche, Mango's était situé au centre-ville de Vernon avec beaucoup plus de compétition tant de magasins d'articles usagés que de gros détaillants. Le magasin a eu de la difficulté à faire sa place sur le marché. Lumby, avec une superficie de vente beaucoup plus petite, environ le quart de la population de Summerland et à un 20 minutes pratique en auto de Vernon, a aussi de la difficulté à se créer une clientèle constante. Toute nouvelle expansion du modèle Penny Lane nécessitera une analyse plus claire du marché de vente au détail environnant.

## Prochaines étapes

Depuis notre premier contact avec cette entreprise sociale « grappe de vente au détail », David, Wayne et moi avons travaillé avec Penny Lane pour explorer les possibilités d'expansion dans d'autres communautés de la province. Notre première étape a été d'aider Penny Lane à appliquer pour une subvention du programme Enterprising Non-Profits. L'argent est utilisé pour faire de la recherche pour de nouveaux fournisseurs de qui acheter leur surplus d'inventaire en plus d'enquêter sur de nouvelles lignes de produits qui pourraient être achetées directement des manufacturiers. En consolidant le lien Olympique original de Penny Lane, nous avons contacté les commanditaires corporatifs des Jeux Olympiques de 2010 de Vancouver et d'autres grands détaillants nationaux pour vérifier leur intérêt à fournir un réseau agrandi d'entreprises sociales de vente au détail. Même si notre enquête n'est qu'à ses débuts, les chances d'obtenir une plus grande variété de fournisseurs pour cette grappe de vente au détail paraissent très bonnes.

Du côté de la demande, nous avons fait un sondage auprès des magasins d'articles usagés à travers la C.-B. pour déterminer leur intérêt à participer. Jusqu'à présent, 15 ont indiqué un intérêt. D'obtenir, de transporter, d'entreposer et de transporter à nouveau un éventail plus large d'inventaire de

multiples fournisseurs pose des défis logistiques importants. Pour y répondre, nous dépendrons beaucoup sur l'expérience de Penny Lane et des nouveaux fournisseurs.

Un autre grand défi est ce changement culturel récalcitrant. Est-ce que les magasins d'articles usagés sans but lucratif intéressés possèdent le sens aigu des affaires et le leadership pour changer vers une nouvelle clientèle plus haut de gamme? Quels changements dans les opérations et le marketing sont nécessaires pour faire le changement de la vente d'articles usagés à des neufs? Est-ce que ces magasins d'articles usagés existent dans des marchés qui pourraient faire vivre un détaillant à rabais? Est-ce que le modèle Penny Lane peut s'appliquer dans des centres urbains beaucoup plus grands dans le Lower Mainland et Victoria? Penny Lane, Mango's et 2 Gether 4 Youth ont travaillé fort pour se faire une place comme magasins de vente au détail d'articles à rabais « neufs ». Est-ce que cette expansion peut avoir lieu sans diluer la marque de commerce?

Ce ne sont que quelques-unes des questions difficiles. Heureusement, tous sont aussi prêts à travailler avec nous pour trouver les réponses. Peut-être que ce fut le plus grand apprentissage de tout pour Penny Lane : eux, comme d'autres qui ont participé au projet de la Roue du développement se voient maintenant comme faisant partie d'un mouvement beaucoup plus large auquel ils peuvent contribuer des connaissances et de l'expertise. Il y a de l'argent à faire en reproduisant ou en adaptant le modèle d'entreprise de Penny Lane dans des communautés à travers la C.-B. et peut-être à travers le Canada, et des profits à être utilisés pour le bénéfice de ces communautés.



PAUL CABAJ est Coordonnateur du développement d'entreprises au Centre pour les entreprises communautaires - CEC et un membre du Réseau canadien de DÉC. Contactez-le à paul.cabaj@gmail.com. Pour en savoir plus sur le programme Enterprising Non-Profits, allez à [www.enterprisingnonprofits.ca](http://www.enterprisingnonprofits.ca). Pour plus d'information sur Penny Lane et SADI, allez à [www.summerlandpennylane.ca](http://www.summerlandpennylane.ca) ou [www.youthbc.ca](http://www.youthbc.ca).



**Precambrian**

**Social Enterprise  
& Not-for-Profit  
Business Development**

David Jackson CEO  
Suite 202  
234 Guthrie Drive  
Kingston Ontario  
Canada K7K 6K8

613-541-1099  
Fax 613-541-1371  
e-mail [dj@precambrian.ca](mailto:dj@precambrian.ca)



**enp supports  
the development  
and success of  
social enterprises**

- Enterprise development grants
- Resources and information on-line
- Workshops
- The marketplace
- Knowledge networking and referrals
- Access to capital
- Supportive public policy

**enp** enterprising  
non-profits

[www.enterprisingnonprofits.ca](http://www.enterprisingnonprofits.ca)