

Outils et moteurs de l'entreprise

Accroître la capacité des OC avec la Roue du Développement

PAR DON MCNAIR

De tous les instruments d'analyse connus des organisations impliquées dans le renouveau communautaire (et les matrices, cadres et outils doivent maintenant se compter par centaines) la Roue du développement est probablement l'une des plus vieilles et plus adaptables. Ses racines se trouvent dans trois livres publiés par le National Economic Development and Law Center (Berkeley, Ca.) en 1983 pour résumer ce qui avait été appris sur le développement économique communautaire depuis la fin des années 1960.

Les livres, *Community Economic Development Strategies : Creating Successful Businesses* par Linda Gardner, étaient largement fondés sur l'expérience de communautés pauvres des minorités raciales américaines et des organisations communautaires (OC) qui avaient pris place pour affirmer une certaine autorité locale en matière de logement, d'emploi, d'utilisation du territoire et d'investissement.

Gardner a remarqué que les OC propriétaires et gestionnaires d'entreprises commercialement viables et bénéfiques à la communauté en général avaient certaines choses en commun. Elles avaient toutes pris grand soin lors de la sélection de leurs entreprises pour s'assurer qu'aucune ressource n'était dépensée sans réfléchir; elles ont toutes consacré beaucoup d'effort à approfondir et à élargir leurs capacités et ressources pour pouvoir appuyer l'entreprise dans des circonstances qui défiaient les solutions simples du marché; et elles ont toutes été à la recherche d'alliés au sein et à l'extérieur de la communauté pour des conseils, des ressources et du parrainage.

Plutôt que d'être occasionnelles, ces trois tâches étaient devenues partie intégrante du fonctionnement de ces OC. Leur développement en institutions solides et compétentes était tout aussi important que le succès des entreprises qu'elles avaient en tête. L'un ne venait pas sans l'autre. De plus, les livres donnaient un cadre pour coordonner les trois tâches dans le temps, de façon à ce que le progrès de l'un fasse augmenter les autres de façon rythmique ou cyclique.

Gardner était moins claire à savoir comment obtenir une telle progression dans des situations plus difficiles. Si une communauté ou une OC n'avait aucune expérience en entrepreneuriat et peu de ressources disponibles, comment devrait-elle démarrer? Est-ce qu'elle devrait même essayer?

À la fin des années 1980, le Centre pour les entreprises communautaires - CEC a appliqué les concepts de Gardner au contexte des Premières Nations. La « Roue du développement » tel que nous l'avons nommé, expliquait comment intégrer le développement d'une entreprise avec cinq autres tâches afin de lancer une spirale de développement local. Deux des tâches avaient trait à cette étape inaugurale critique. Avant d'aller de l'avant, une OC comparait ses capacités actuelles aux exigences de l'entrepreneuriat et à sa détermination de compenser toute différence. Des listes de questions aidaient à cibler les forces, les faiblesses, les priorités et les objectifs tout en donnant forme à un cycle continu de planification et de mise en œuvre du DÉC. Un élément essentiel à ce cycle était l'embauche occasionnelle et stratégique d'expertise externe.

La Roue du développement explique comment intégrer le développement d'une entreprise avec cinq autres tâches afin de lancer une spirale de développement local. Le centre de ce processus n'est pas les entreprises, mais l'OC. Elle est un moteur de développement économique et les entreprises sont les outils qui en découlent.

Le centre de ce processus n'était pas les entreprises, mais la capacité de l'OC à organiser des initiatives au bénéfice de la Première Nation. L'OC devait être perçue comme un moteur de développement économique et les entreprises comme les outils qui en découlaient. À la fin des années 1990, la Roue a été à nouveau adaptée pour aider les coalitions urbaines de DÉC et communautaires à réduire la pauvreté.

Entreprise sociale

Le projet de la Roue du développement (2005-2008) a mené la Roue dans une nouvelle direction : l'entreprise sociale. Cela augmente considérablement la variété d'intervenants et d'agences pour qui les concepts de la Roue tels que les tâches essentielles, le développement cumulatif et le renforcement d'institution peuvent s'adresser.

L'OC en question pourrait être une Première Nation s'efforçant de s'affranchir de la dépendance ou ce pourrait être une organisation sans but lucratif ou une association communautaire qui tente d'être plus créative et autonome dans la réalisation de sa mission. Ce pourrait être une municipalité qui cherche des façons de faire cesser la perte d'emplois et de revenus locaux ou ce pourrait être des manufacturiers qui tentent d'ajouter de la valeur et accroître leur efficacité via la coopération. En fait, ce pourrait ne pas être une OC du tout, mais plutôt des citoyens frustrés par le manque de services de santé locaux.

N'importe quel de ces groupes pourrait s'intéresser à une sorte d'entreprise à propriété collective pour l'aider à atteindre ses buts. Tous feraient bien d'adopter une approche de développement pour minimiser les risques. La majorité sont habitués d'offrir un service à un « marché captif » de personnes qui ne peuvent obtenir, ou n'ont pas les moyens d'acheter le service d'une autre façon. Les fonds pour appuyer le service pour une période de temps spécifique sont engagés à l'avance. C'est très différent du fonctionnement d'une entreprise qui doit faire compétition pour un marché, qui aura probablement besoin de temps à autre de crédit pour financer ses opérations et qui à long terme doit générer assez de revenus pour couvrir ses dépenses.

L'hypothèse du CEC était que la Roue pouvait être adaptée pour permettre à des groupes aussi divers que ceux-ci d'analyser leur situation et leurs opportunités systématiquement et de déterminer :

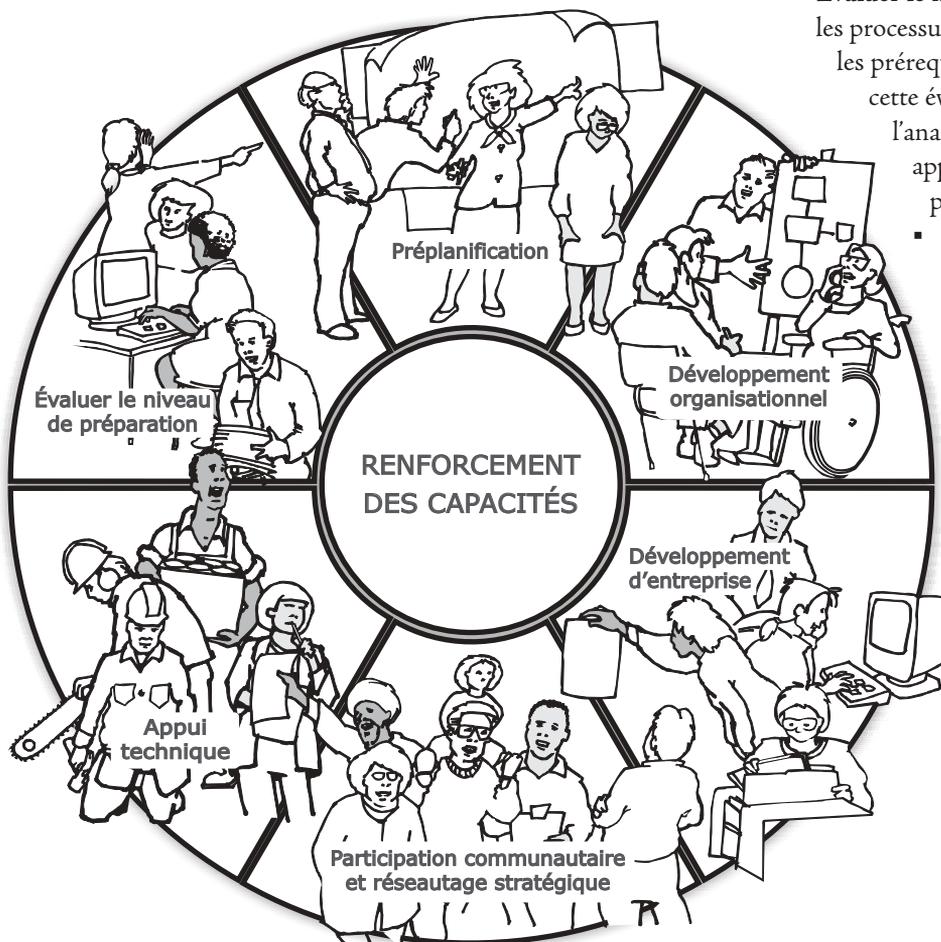
- Leur niveau de préparation pour entreprendre le développement d'entreprise comme moyen de réaliser leur mission et l'intérêt communautaire.
- Les forces et les faiblesses de l'approche qu'ils prenaient déjà pour développer l'entreprise sociale.
- Les plans, les décisions et les actions nécessaires pour rendre leurs efforts efficaces.

De plus, la Roue pouvait aider des réseaux régionaux d'organisations sans but lucratif à identifier et à coordonner des politiques et des programmes pour appuyer les OC qui prennent la route de l'entreprise sociale.

Tâches et étapes

Pour ces raisons, la Roue a été décrite à l'aide de six tâches essentielles dont deux (Évaluer le niveau de préparation et la Préplanification) qui sont spécifiques aux OC avec peu ou pas d'historique d'activités entrepreneuriales. (Voir le diagramme à gauche.)

- **Évaluer le niveau de préparation et la Préplanification** sont les processus qui permettent à l'OC de décider si elle possède les prérequis du processus de développement et qui étaye cette évaluation avec des discussions, de la recherche et de l'analyse préliminaire (préplanification). Ces tâches apparaissent aussi à la première étape du cycle de planification.
- **Développement d'entreprise** fait référence à l'identification des idées d'entreprises et à l'analyse de chacune à la lumière des ressources de l'OC, de sa mission et de ses buts ainsi que de sa faisabilité commerciale. Elle culmine au lancement de.s entreprise.s sélectionnée.s.



La Roue du développement aide les OC à transformer l'entreprise sociale de quelque chose qu'elles peuvent « souder » à leur répertoire d'activités vers une progression continue de défis qui transforment l'OC elle-même en moteur de bénéfices locaux.

- **Développement organisationnel** est l'évaluation des ressources, de l'expérience et de la structure d'une OC pour déterminer quelles sortes d'entreprises elle pourrait opérer avec succès et les changements à faire pour accroître sa capacité. Ça implique souvent de la formation pour le conseil et les employés ainsi que la restructuration des systèmes de gestion et de contrôle. Par le développement organisationnel, l'OC renforce aussi sa capacité à représenter, à informer la communauté et à mobiliser des ressources en son nom.
- **Participation communautaire et Réseautage stratégique** sont l'effort de l'OC pour développer des liens avec des institutions et sa communauté ainsi qu'avec les secteurs public et privé. Tous les secteurs peuvent être pertinents au succès de l'entreprise sociale. Le réseautage stratégique requiert de bien connaître la communauté, qui a le plus d'influence, et qui a l'expertise et les contacts importants pour l'entreprise sociale étudiée.
- **Appui technique.** Même si les bénévoles sont cruciaux pour le développement de l'entreprise sociale, de l'appui technique doit être embauché pour accroître (et non remplacer) les compétences des employés de l'OC et de l'entreprise sociale. Ce peut être pour le développement de politiques, la modification d'une structure organisationnelle, la clarification des responsabilités des employés ou une analyse de marché et financière et l'ingénierie de produit. L'appui technique doit autant que possible être structuré pour renforcer la capacité existante et pour maximiser l'utilisation des ressources locales.

La Roue propose aussi un cycle de planification et de mise en œuvre en quatre étapes. Les OC qui sont satisfaites de leur niveau de préparation pour l'entreprise sociale et qui ont complété leur préplanification poursuivent avec la deuxième étape :

- **Créer la base** développe la capacité de l'OC pour se lancer en entreprise sociale et créer une liste d'entreprises potentielles. L'OC révisé sa structure organisationnelle, ses politiques, ses systèmes de gestion, de l'information et ses programmes à la lueur de leur pertinence pour le développement d'entreprise. Les employés identifient autant d'idées d'entreprises que possible et les évaluent en fonction de critères de bénéfice entrepreneurial, organisationnel et communautaire. Un plan est par la suite élaboré afin d'examiner les meilleures idées en plus de détail et pour préparer l'organisation à l'entreprise sociale.

- Pendant la troisième étape, **Cibler les opportunités**, l'OC met en œuvre son plan pour adapter ses structures administratives et de gestion et pour diminuer davantage la liste d'idées d'entreprise. Des études de faisabilité détaillées déterminent le financement, l'appui technique, la gestion, la demande de marché, les coûts et l'appui communautaire que les idées restantes nécessitent. Le développement communautaire et organisationnel spécifique à cette courte liste débute. Finalement, une entreprise est choisie et un plan de travail est élaboré pour la quatrième étape.
- La quatrième étape, **Planifier l'entreprise et mobiliser les ressources** implique les préparations pour le démarrage de la première entreprise. La relation de l'entreprise avec l'OC (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'OC) est décidée; les systèmes de gestion et de contrôle sont établis; et un plan d'affaires est préparé. Les ressources et l'appui de la communauté développés pendant les deux étapes précédentes sont appelés à entrer en jeu pour appuyer la nouvelle entreprise.

L'identification de nouvelles idées d'entreprise ramène l'OC à « Créer la base » à nouveau, mais maintenant avec une plus grande capacité et peut-être de plus grandes attentes.

En résumé, la Roue du développement prend avantage de 45 ans d'expérience pour redéfinir le rôle de l'entreprise dans la création de communautés en santé et autonomes. La Roue aide les OC à transformer l'entreprise sociale de quelque chose qu'elles peuvent « souder » à leur répertoire d'activités vers une progression continue de défis qui transforment l'OC elle-même. La croissance de la capacité de l'OC à fonctionner comme moteur de bénéfices locaux, de concert avec un plus grand nombre d'alliés et de ressources devient le signal ultime que l'entreprise sociale a du succès.



DON McNAIR est Éditeur gérant du magazine *Making Waves*.
Contactez-le au 205-542-7057 ou à mcnair@cedworks.com.