



PME 2.0
Économie sociale 2.0
Cap vers le numérique

Rapport de veille sur les usages numériques innovants dans les entreprises d'économie sociale

Juillet 2017

Une réalisation

Avec la collaboration



Soutenue par



PME 2.0

Ce rapport a été réalisé par le TIESS en réponse au mandat confié au CEFRIO par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) dans le cadre de PME 2.0, un programme qui vise à soutenir les entreprises québécoises dans leur appropriation du numérique. Une première phase pilote a permis de dégager des enseignements sur la mise en œuvre de projets numériques en PME. La seconde phase vise à favoriser l'adoption du commerce électronique, d'entreprendre le virage des PME manufacturières vers l'industrie 4.0 et de faciliter l'appropriation du numérique par les entreprises de l'économie sociale.

À propos du TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire)

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). Il repère, inventorie, éclaire et systématise des innovations expérimentées par les entreprises et organisations de l'économie sociale afin d'en favoriser la diffusion et l'appropriation. Il permet de réaliser un transfert de connaissances pratiques et théoriques coproduites par les praticiens et les chercheurs.

CONTRIBUTIONS

Rédaction : Laurence Bakayoko, Émilien Gruet et Joël Nadeau.

Avec la collaboration de : Josée Beaudoin, Pénélope Codello, Geneviève Demers, Mélanie Normand, Ewan Oiry, Marlei Pozzebon, Diane-Gabrielle Tremblay et Vincent van Schendel.

Révision : Stéphane J. Bureau

REMERCIEMENTS

L'équipe tient à remercier les treize entreprises qui ont accepté de partager leurs expériences.

Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Contexte général	6
2.1. Portrait de l'économie sociale.....	6
2.2. Croissance du numérique dans l'économie sociale et impacts organisationnels	9
3. État de la situation.....	12
3.1. Enjeux transversaux en économie sociale.....	12
3.1.1. Reconnaissance et définition du domaine.....	13
3.1.2. Changement d'échelle et maximisation de l'impact social	14
3.1.3. Évaluation, reddition de compte et viabilité financière	15
3.1.4. Gouvernance démocratique et de gestion collaborative	16
3.1.5. Vieillesse et relève.....	18
3.1.6. Financement participatif et autres formes novatrices de mobilisation et d'exploitation des ressources financières et humaines	18
3.1.7. Développement territorial.....	19
3.2. Usages numériques innovants dans les entreprises d'ÉS.....	21
3.2.1. Gestion des ressources humaines	21
3.2.2. Gestion du développement des compétences	23
3.2.3. Gestion des opérations	26
3.2.4. Gestion des données internes et des connaissances.....	28
3.2.5. Communication et marketing.....	30
3.2.6. Vente de produits, prestation de services en ligne	31
3.3. Tendances à surveiller	32
3.3.1. Technologies en croissance	33
3.3.2. Technologies émergentes.....	35
3.3.3. Technologies de rupture.....	35
3.3.4. Transformation des pratiques économiques.....	36
3.3.5. Transition socioécologique	37
3.4. Émergence du secteur du numérique en économie sociale	37
4. Pistes d'action	39
4.1. Développer des ressources d'aide et d'accompagnement	39
4.2. Favoriser la mutualisation des ressources et le partage des connaissances et expertises	40
4.3. Poursuivre, approfondir et actualiser la présente veille	40
5. Référentiel.....	42
6. Conclusion	45

1. Introduction

Ce rapport présente les résultats d'une veille stratégique portant sur les usages innovants des outils numériques par les entreprises marchandes d'économie sociale (ÉS) du Québec et d'ailleurs. L'objectif est d'identifier les usages et les pratiques qui favorisent l'atteinte de la mission sociale, la croissance, la productivité et la compétitivité des entreprises, à travers une revue de la littérature scientifique, une veille des initiatives numériques les plus fructueuses, ainsi que des entretiens et rencontres réflexives avec des praticiens et des chercheurs québécois.

La démarche s'inscrit dans le cadre du projet PME 2.0, qui a été mis sur pied afin de rehausser la productivité et la compétitivité des PME québécoises par le numérique. Mandaté par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec (MESI) pour la réalisation de ce projet d'envergure, le CEFRIO a accompagné, de 2012 à 2015, trente entreprises des secteurs de l'aéronautique et de la mode et du vêtement dans leur passage au numérique. La deuxième phase s'intéresse aux PME manufacturières, de commerce de détail et d'économie sociale. Ce dernier volet est couvert par un portrait des usages dans les entreprises, le présent rapport de veille et des cohortes d'accompagnement.

Nous nous intéressons ici particulièrement aux petites et moyennes entreprises (de 500 employés ou moins) ayant un volet marchand et qui ont développé une offre de produits ou de services. En sont exclus les associations communautaires, les regroupements professionnels, les regroupements patronaux, les partis politiques, les organismes religieux et les syndicats. Nous proposons un regard sur les conditions d'émergence des pratiques numériques innovantes, soit celles ayant des impacts sur les processus organisationnels, sur les manières de concevoir, développer et offrir des produits et services, ou encore sur la nature des liens avec la communauté d'appui. Plus précisément, nous nous sommes intéressés à tout ce qui touche les processus internes, soit la relation avec les clients et les membres, la prestation de services, la gestion des opérations (gestion d'équipe, coordination des activités, gestion des données internes), etc. D'une manière générale, nous avons cherché à comprendre comment la gestion des opérations appuyée par des outils numériques permet d'accroître la performance, la portée et l'impact social des entreprises d'ÉS. Les résultats de cette démarche s'adressent aux intervenants qui œuvrent dans ce domaine ainsi qu'aux gestionnaires à qui nous espérons offrir un portrait des enjeux et opportunités liés à l'usage des outils numériques. La veille cherche par ailleurs à contribuer au renforcement de l'ÉS par un soutien à l'innovation et par l'appropriation des technologies de l'information (TI).

Méthodologie

Cette veille a été menée par une équipe de professionnels issus du TIESS et du CEFRIO et de chercheurs impliqués dans le domaine. Elle est le résultat d'une mise en commun de connaissances et d'expériences partagées par les membres de cette équipe et de différents professionnels. Elle a été notamment nourrie par une revue de littérature scientifique, de blogues spécialisés, d'entretiens menés avec des responsables d'entreprises ayant réalisé des projets d'implantation d'outils numériques, du portrait des usages numériques dans les entreprises d'ÉS cité plus haut et réalisé par le CEFRIO, ainsi que par deux rencontres de réflexion menées avec des chercheurs. Notons que les entretiens ont été réalisés auprès de treize entreprises¹ entre les mois d'août et de novembre 2016. Les constats et hypothèses avancés dans ce document sont donc le fruit de l'analyse des treize cas et des observations et discussions menées par l'équipe de rédaction et de collaborateurs.

Limites de la démarche

Nous souhaitons mentionner que le présent rapport de veille démontre certaines limites. D'abord, comme il en sera question plus loin, la littérature scientifique sur le sujet est encore peu développée. Par ailleurs, le numérique étant un domaine qui évolue rapidement, et les pratiques dans les entreprises d'ÉS à cet égard évoluant tout aussi rapidement, il faut considérer le présent rapport comme une amorce de réflexion qui devra s'actualiser dans le temps.

Malgré ces limites, nous estimons que ce rapport de veille permet de dégager un certain nombre de constats qui peuvent alimenter de manière constructive les intervenants du domaine. Nous croyons aussi que ce document permet d'identifier et préciser des questions pertinentes qui mériteront une attention particulière dans les mois et années à venir. Nous vous invitons à considérer ce rapport comme une amorce de réflexion et un point de départ vers des démarches.

¹ La synthèse de ces entretiens est disponible dans le document « Portrait de l'utilisation des technologies numériques dans les entreprises d'économie sociale du Québec » publié par le CEFRIO. Ces treize entreprises sont : Sercovie, Défi Polyteck, Coopérative de solidarité d'aide à domicile Haute-Côte-Nord, MaisonNette Sud-Ouest, Journal Ensemble Coop, La Remise, Groupe TAQ, Coopérative La Mauve, Projet Bwat (SODER), L'Itinéraire, UTILE, L'Euguélienne et Le Grand Costumier.

2. Contexte général

2.1. Portrait de l'économie sociale

Rappelons d'emblée que l'ÉS n'est pas un secteur d'activité en soi, mais une façon de faire, une approche du développement qui s'enracine dans des entreprises collectives, dans la mobilisation et la délibération citoyenne, ainsi que dans un système d'innovation. La loi-cadre sur l'économie sociale² stipule que les entreprises d'économie sociale :

- ont pour but de répondre aux besoins de leurs membres ou de la collectivité ;
- sont autonomes vis-à-vis de l'État ;
- sont gérées démocratiquement ;
- aspirent à une viabilité économique ;
- interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise ;
- prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.

Ainsi, les organisations de l'économie sociale se donnent des règles faisant en sorte que les besoins seront toujours réellement ceux de la collectivité et resteront toujours au centre de leurs préoccupations. Le fonctionnement démocratique empêche une prise de contrôle par un ou quelques individus. Les règles sur la redistribution des surplus empêchent une dérive mercantile ; celles sur l'interdiction de partager la réserve accumulée par une entreprise entre ses membres obligent à voir le développement à long terme afin de construire un patrimoine collectif pouvant servir à plusieurs générations. C'est ce fonctionnement démocratique qui permet une véritable autonomisation (*empowerment*) et débouche sur des visées de transformation sociale.

Le concept d'ÉS combine deux termes qui sont parfois mis en opposition : « économie » renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse ; « sociale » réfère à la rentabilité sociale et non purement financière de ses activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, le soutien d'une citoyenneté active et la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés. Ce qui fait vivre l'organisation n'est pas seulement l'état des revenus, des dépenses et l'accès aux marchés, mais la volonté de satisfaire des aspirations, des besoins et une vie associative.

² Assemblée nationale du Québec : Loi sur l'économie sociale, octobre 2013.

Cette approche de la production et de la répartition de richesse s'applique à une variété toujours grandissante de secteurs économiques. Tous les secteurs économiques peuvent avoir recours à l'entrepreneuriat collectif, et nous voyons également apparaître des entreprises dynamiques dans le secteur du numérique. La grande diversité d'industries et de secteurs d'activités dans lesquels évoluent ces entreprises ne nous permet pas de tracer un portrait homogène. Il existe néanmoins certaines caractéristiques et certains enjeux propres à l'ÉS qui nous permettent de tirer quelques constats généraux. Ces points communs reflètent les principes de base de l'économie sociale (gouvernance démocratique, propriété collective, ancrage territorial, mobilisation citoyenne en réponse à un besoin éprouvé collectivement, solidarité et coopération). Nous verrons ici que le numérique offre des réponses intéressantes à certains des enjeux qui sont liés à ces principes communs et fait même parfois évoluer ces fondements.

Une vision inclusive du secteur comprend les organisations qui n'ont pas d'activités marchandes à proprement parler. Ceci étant dit, rappelons que la présente veille se concentre sur les entreprises d'économie sociale qui vendent des biens ou des services.

1— Gouvernance démocratique

La gouvernance démocratique et la vie associative qui la sous-tend sont au cœur du mode de fonctionnement des entreprises d'économie sociale. Que ce soit au niveau administratif, exécutif ou dans les activités quotidiennes de l'entreprise, cette gestion démocratique représente un enjeu à part entière. L'organisation de ces processus décisionnels est plus ou moins complexe selon la taille des organisations, mais aussi selon leur degré de préparation à gérer ce mode de gouvernance. Un certain nombre d'outils sont utilisés depuis longtemps³ pour faciliter ces processus et d'autres mécanismes collaboratifs continuent d'émerger au gré des besoins du secteur et de sa propension à innover en la matière. La gouvernance démocratique sous-entend également une diffusion continue de l'information dans une perspective de transparence et d'appropriation de cette information par les membres, ainsi que des démarches de formation et de collaboration, des processus qui peuvent être alimentés de différentes manières par les TI.

2— Ancrage territorial

La viabilité de l'entreprise tient autant dans sa présence dans des réseaux de soutien, l'adhésion des acheteurs à son projet, que dans son activité commerciale, incluant la qualité de ses produits et services. L'ancrage des entreprises et leur soutien par la communauté sont souvent des facteurs qui assurent leur réussite et leur longévité. Si cet ancrage est généralement considéré d'un point de vue territorial, soit les liens entre une coopérative et le milieu dans lequel elle est implantée, nous voyons de plus en plus souvent un ancrage autour de champs d'intérêt. Le numérique facilite d'ailleurs le développement de communautés qui ne sont plus strictement basées sur une proximité géographique, mais sur des communautés de besoins, d'intérêts ou de valeurs partagées. Ainsi, les communautés d'intérêts sont parfois « déterritorialisées », une réalité devenue plus évidente avec la généralisation des usages numériques.

³ Le code Morin, par exemple.

3 — Mobilisation citoyenne en réponse à un besoin éprouvé collectivement

L'économie sociale a toujours reposé sur une mobilisation citoyenne au sein d'une communauté face à un besoin éprouvé par celle-ci. C'est de cette prise en charge individuelle et collective que découle le principe de sociétaire/bénéficiaire cher à ces entreprises. Autrement dit, l'identification du besoin, la construction de la réponse à y apporter, et la gestion dans le temps de cette réponse et de ses retombées se font par une seule et même communauté. De telles actions demandent une forte capacité organisationnelle (concertation, réseautage, poids médiatique et politique). Ces initiatives se sont ainsi souvent appuyées sur certains mouvements sociaux (notamment les mouvements syndicaux et féministes au Québec). Aujourd'hui, le numérique vient modifier ces processus notamment à travers les TI et les médias sociaux.

4— Solidarité, collaboration et intercoopération

L'ÉS est née d'un principe de solidarité et d'entraide mutuelle. Ces valeurs sous-tendent la genèse des entreprises d'économie sociale, leur objet, leur mode de fonctionnement interne, mais également le rapport qu'elles entretiennent les unes envers les autres. Ici encore, les entreprises collectives sont confrontées à la question du virage numérique. Nous évoluons dans une société du savoir où il est crucial pour les entreprises et les travailleurs de mettre à jour continuellement leurs connaissances. Dans ce contexte, la capacité de mutualisation et de collaboration du secteur de l'ÉS doit être mise à profit pour réussir un partage optimal des apprentissages théoriques et pratiques entre travailleurs et organisations.

Il existe peu de données statistiques sur les entreprises d'économie sociale et il est difficile de les comparer avec les entreprises privées à but lucratif. Une récente étude⁴ permet néanmoins de comparer à l'échelle canadienne les caractéristiques des petites et moyennes coopératives à but lucratif avec celles des petites et moyennes entreprises. Cette enquête permet entre autres d'apprendre que les coopératives sont plus susceptibles de faire des demandes de financement externe, qu'elles font généralement des affaires depuis plus longtemps (78 % des coopératives avaient plus de 20 ans), mais aussi qu'elles sont plus susceptibles que les PME traditionnelles d'avoir effectué des activités d'innovation, définies comme « l'introduction d'un bien ou un service considérablement amélioré, un nouveau procédé de production, une nouvelle méthode organisationnelle ou une nouvelle façon de vendre des biens ou services » au cours de la période de 2012 à 2014. Ces innovations dans les coopératives concernent davantage les produits (29,5 % des entreprises) que les procédés (16,1 %), l'organisation (21,5 %) ou la commercialisation (19,3 %).

Les entreprises d'ÉS sont par ailleurs reconnues pour leur créativité et leur innovation, souvent vues comme une nécessité pour trouver des réponses originales à des problèmes identifiés, une culture qui est généralement alimentée par les communautés qui soutiennent ces projets. Les dimensions participatives et les processus décisionnels plus horizontaux sont aussi susceptibles d'alimenter ces capacités d'innovation. Ainsi, les entreprises d'ÉS semblent bien positionnées pour innover dans leurs usages des outils numériques. Si différents enjeux

⁴ Patrice RIVARD, *Profil des PME : les coopératives au Canada*, Direction générale de la petite entreprise, Direction de la recherche et de l'analyse, avril 2016, <https://goo.gl/dy1Rvt>.

et défis, dont certains sont explicités dans le présent rapport, doivent être surmontés pour y parvenir, plusieurs conditions gagnantes sont néanmoins présentes.

2.2. Croissance du numérique dans l'économie sociale et impacts organisationnels

Nous observons une croissance forte du numérique dans les entreprises collectives au Québec. Cette croissance s'établit principalement de trois manières :

1. une croissance du nombre d'entreprises de l'ÉS utilisant le numérique ;
2. une multiplication des opérations couvertes par le numérique au sein même des entreprises d'ÉS ;
3. une multiplication des outils offerts sur le marché et accessibles aux entreprises ÉS.

Chaque type de croissance observé a des impacts spécifiques sur les entreprises de l'ÉS et sur leurs processus organisationnels.

1— Une croissance du nombre d'entreprises de l'ÉS utilisant le numérique

Les usages numériques sont si variés, la technologie est si omniprésente, et les effets sur l'environnement d'affaires et les pratiques sont si importants qu'il peut être difficile de définir avec précision le numérique et le champ d'investigation. D'une manière générale, l'arrivée de nouvelles technologies dans les entreprises peut constituer un levier important pour accroître la performance. Elles apportent des impacts majeurs sur les processus internes, la relation avec les clients et les communautés, voire sur les modèles d'affaires et la culture organisationnelle. Les manières de communiquer, de collaborer, de partager des connaissances et d'interagir avec des partenaires sont constamment remises en question au travers du prisme des nouvelles possibilités offertes par les TI.

Ainsi, pour réaliser un « virage numérique », il ne suffit pas d'introduire de nouvelles technologies dans l'entreprise. Encore faut-il que cette transformation soit bien planifiée, bien évaluée, et que les dynamiques internes s'adaptent en conséquence. « Pour rentabiliser un investissement en technologies de l'information, explique le CEFRIO, et plus encore pour augmenter son impact et sa valeur sur l'entreprise, cette dernière doit consacrer autant de temps sur la transformation de ses processus et de ses façons de faire⁵. » Cette réalité transparaît d'ailleurs dans les entretiens menés dans le cadre de la présente veille, alors que les répondants parlent des changements technologiques opérés en termes de standardisation des méthodes de travail, d'actualisation de l'offre de services aux clients, de stratégie de croissance, d'amélioration de la qualité de vie des employés et bénévoles, etc.

L'introduction d'un outil numérique aura des impacts positifs si elle est réalisée avec un accompagnement approprié, une formation et une réflexion sur l'adaptation des pratiques, faute de quoi il sera difficile de tirer pleinement avantage de ces technologies, et celles-ci peuvent même créer des tensions, générer du stress, voire provoquer un effet contraire à celui recherché. Nous pouvons d'ailleurs le constater dans certaines expériences, où un

⁵ <http://www.pmenumerique.ca/les-6-cles-de-ladoption-du-numerique/deployer-le-changement-numerique>.

développement mal planifié ou qui ne donne pas les résultats escomptés amène des résistances encore plus importantes parmi l'équipe, le conseil d'administration et les membres, qui peuvent rendre une tentative subséquente plus difficile, en plus des impacts non négligeables en termes financiers et de temps de travail. C'est pourquoi une réflexion portant sur les technologies doit être systémique ; au-delà de l'aspect technique, cette réflexion concerne toutes les dimensions de l'entreprise. Le numérique devient une question transversale parmi d'autres devant être intégrées dans les planifications stratégiques et financières.

Les gains réels d'un virage numérique réussi sont évidemment variés et peuvent différer d'un contexte à l'autre. Par ailleurs, ils ne sont pas automatiques et leurs impacts peuvent se dévoiler progressivement sur une longue période. Des entreprises signalent des bénéfices en termes d'efficacité, que ce soit pour la production d'un bien, les manières de rendre un service, la mise en marché, la relation avec les clients ou les opérations administratives. Les économies réalisées à terme sont dans certains cas salutaires pour la survie de l'entreprise.

2— Multiplication des opérations couvertes

En plus de la pénétration croissante du numérique dans les entreprises d'ÉS, ces dernières nous témoignent également que de plus en plus d'activités, d'opérations et de départements internes sont touchés par le numérique. L'organisation du travail peut être transformée positivement, facilitant les suivis sur les opérations et la communication entre les employés, ce qui permet par exemple d'éviter le dédoublement des tâches. Certaines opérations, qui sont complètement automatisées, se réalisent plus rapidement et permettent aux employés et bénévoles de consacrer davantage de temps aux tâches stimulantes. L'automatisation des opérations peut permettre ainsi à l'entreprise de développer d'autres volets marchands ou de se consacrer davantage au volet social de sa mission. Dans certains cas, les solutions technologiques remplacent ou allègent des opérations lourdes d'un point de vue logistique ou stressantes pour les employés, comme dans l'entreprise Sercovie : « L'inscription en ligne a permis de complètement changer le processus d'inscription. L'entreprise n'a plus à organiser de grandes journées d'inscription stressantes pour les employés et les bénévoles impliqués, étant donné la foule qu'il fallait gérer. » D'autres encore mentionnent une capacité accrue à prendre des décisions.

Les discussions et les entrevues réalisées au sein des entreprises permettent de souligner le fait que l'introduction de nouvelles pratiques et de nouveaux modes d'organisations entraîne nécessairement une période d'adaptation qui nécessite une bonne préparation, un accompagnement étroit des employés concernés et des activités de formation. Des résistances sont fréquentes, des stress en lien avec les changements de pratiques peuvent être vécus lors de la transition, et puisque la capacité d'adaptation et les compétences technologiques varient grandement d'une personne à une autre, il est probable que les nouvelles pratiques ne soient pas adoptées à la même vitesse par chacun des employés, ce qui amène des défis logistiques supplémentaires. L'esprit d'entraide, de collaboration et de participation à la vie démocratique, bien implanté dans plusieurs entreprises d'ÉS, peut constituer un atout important pour faciliter ces changements. Différents cas démontrent que

lorsque les premiers résultats positifs commencent à se manifester et que la confiance s'installe, les résistances ont tendance à diminuer progressivement.

Par ailleurs, si la transformation rapide des procédés de fabrication et de la manière de rendre les services dans tous les types d'entreprises augmente la performance et permet de cibler de nouveaux marchés, elle augmente également la pression sur les entreprises concurrentes. Les entreprises qui n'adoptent pas de virage numérique peuvent dans certains cas se retrouver désavantagées. Les coopératives qui œuvrent dans un marché concurrentiel sont particulièrement susceptibles de vivre les conséquences négatives d'un retard dans leur appropriation des technologies.

3— Multiplication des outils

Enfin, la croissance du numérique s'observe par la multiplication des outils offerts sur le marché et dont les entreprises d'ÉS entendent parler. Les outils disponibles sont variés et se multiplient à une vitesse impressionnante, ce qui apporte aux entreprises une panoplie de possibilités. Ce contexte pose cependant un défi important au moment du choix d'une technologie appropriée et plusieurs coopératives s'estiment démunies face à cette situation. Obtenir un portrait d'ensemble des technologies disponibles et de leurs potentiels peut en effet devenir une tâche colossale pour des personnes qui ne sont pas des spécialistes.

Il n'est pas rare que des entreprises se retrouvent avec une multitude de solutions complémentaires, chacune permettant d'accomplir des tâches précises. La fluidité des opérations devient alors un défi de taille. Entre les logiciels propriétaires et les logiciels libres, qu'ils soient offerts à un public large ou développés sur mesure, qu'ils soient adaptables ou non, qu'ils puissent entrer en interaction avec d'autres logiciels ou non, chacune de ces solutions présente des avantages et des inconvénients. Il devient alors difficile de porter un regard critique sur la nature des outils, les usages prévus ou les usages nouveaux qui émergent potentiellement au travers des pratiques. Les entreprises doivent évaluer les coûts d'acquisition, de licence, d'adaptation et parfois de traduction, de formation des employés, de soutien technique, d'entretien et de mises à jour ; autant de champs de dépense qui, dans certains cas, sont difficiles à prévoir. La consultation peut s'avérer essentielle pour effectuer un choix approprié qui s'appuie sur une analyse poussée des besoins et des ressources disponibles.

3. État de la situation

3.1. Enjeux transversaux en économie sociale

Cette section reprend et approfondit certains enjeux évoqués dans le portrait du monde de l'ÉS en y apposant une grille de lecture moins axée sur les grands principes qui gouvernent ces entreprises, et davantage sur les défis auxquels elles font face à l'heure actuelle. Nous tâchons également d'ouvrir une réflexion sur l'impact potentiel du développement des usages numériques en lien avec ces enjeux, qui ont été identifiés comme prioritaires par le comité de rédaction.

De manière générale, les enjeux sectoriels apparaissent assez semblables, peu importe la forme entrepreneuriale mise de l'avant. Ainsi, dans le secteur de la culture par exemple, nous retrouvons sensiblement les mêmes enjeux dans les entreprises d'économie sociale que dans les entreprises privées lucratives. Cependant, la taille de l'entreprise aura un impact plus grand sur sa capacité à adopter de nouvelles pratiques.

Certains secteurs sont plus fragiles et font face à des défis spécifiques, qui rendent plus complexe le virage numérique des entreprises qui les composent. C'est le cas de l'industrie médiatique par exemple. En effet, les médias imprimés autant que les librairies indépendantes ont du mal à maintenir leur santé financière et à rendre leur modèle d'affaires pérenne afin de survivre aux transformations bouleversant leur secteur.

Ainsi, pour les médias papier, on observe une multiplication des plateformes de diffusion stimulée par les nouvelles technologies, qui entraîne une dispersion des annonceurs qui les financent. Un autre pan de l'industrie est celui des librairies indépendantes, pour qui la montée des grands distributeurs numériques entraîne une diminution de leurs marges bénéficiaires. À l'échelle de l'ÉS, les médias autant que les librairies communautaires peinent à effectuer un virage numérique, surtout lorsque celui-ci est susceptible de remettre en question l'équilibre entre leur mission sociale et leur activité économique. Par exemple, dans le cas du magazine l'itinéraire, l'emploi de camelots en insertion est apparu menacé avec l'émergence du média numérique dans l'entreprise, alors que ce dernier ne générait pas encore de revenu.

Un autre exemple est celui de la librairie féministe L'Euguélonne, dont les marges bénéficiaires ne cessent de baisser avec la croissance des grands distributeurs (Renaud-Bray en ligne par exemple), alors qu'il est nécessaire de valoriser, avec leur mission sociale, les contributions féministes des nouveaux médias numériques (blogues et vlogues) qui ne génèrent pas de revenus.

D'autres secteurs sont particulièrement fragilisés en raison de facteurs macroéconomiques. La mise sur pied et le maintien des services de proximité (dépanneur, restaurant, café, station-service) dans les petites communautés soulèvent par exemple de nombreux défis, ce qui pousse plusieurs milieux à opter pour des formules d'ÉS, considérées comme étant plus adaptées au contexte. Cette approche facilite l'appui de la communauté et l'ancrage territorial. Il reste que plusieurs coopératives de proximité peinent à survivre, notamment lorsque leur bassin de consommateurs est limité. Le même phénomène est observable dans

l'agriculture soutenue par la communauté et la transformation alimentaire locale. Les communautés sont de plus en plus nombreuses à mettre en place des projets favorisant les circuits courts et la sécurité alimentaire, ce qui passe souvent par des formules d'ÉS. Malgré certains succès inspirants, ces projets restent fragilisés par un contexte économique défavorable et compétitif.

3.1.1. Reconnaissance et définition du domaine

ENJEUX

Même si l'ÉS est un mode entrepreneurial de plus en plus reconnu par les instances publiques et la population en générale, sa visibilité pose encore certains problèmes qui peuvent nuire à son développement. Certains entrepreneurs qui partagent les valeurs de l'ÉS ne se tournent pas vers ce type de formule simplement parce qu'ils la connaissent peu ou mal. Paradoxalement, d'autres entrepreneurs y œuvrent sans même savoir qu'ils en font partie, alors qu'ils pourraient devenir des ambassadeurs de l'ÉS.

S'ajoute à cette réalité une certaine confusion dans l'utilisation des termes, notamment entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises sociales, soit des entreprises privées à but lucratif ayant des visées sociales. Dans les deux cas, ceci démontre que le travail pour développer la reconnaissance de l'ÉS doit se poursuivre, que ce soit au niveau médiatique, de la représentation politique ou dans l'intégration de cours sur l'ÉS dans les formations en économie et en gestion, voire dans les formations générales.

Par ailleurs, notons que, pour certains chercheurs le phénomène de l'ÉS devrait être davantage documenté et théorisé. La contribution de ce mode entrepreneurial aux dynamiques de développement devrait entre autres être mieux comprise⁶. Le manque de définition des indicateurs liés à l'ÉS et de méthodologies est susceptible de nuire à sa reconnaissance sur les plans politiques et scientifiques⁷. Cet enjeu est mis en évidence dans le Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015 - 2020 : « Le manque de statistiques dans ce domaine est un important frein à la valorisation et au développement des entreprises d'économie sociale. Les pouvoirs publics et la société civile doivent disposer de renseignements précis, pertinents et à jour sur les entreprises collectives afin d'éclairer la prise de décision⁸. »

CONSTATS

Le recours aux outils numériques peut contribuer à la visibilité et la reconnaissance de l'ÉS, notamment pour mieux faire connaître les initiatives porteuses au grand public. Le Chantier de l'ÉS a d'ailleurs déployé quelques campagnes de visibilité sur les médias sociaux et il travaille actuellement au développement d'un portail général sur l'ÉS. Localement, des stratégies concertées de promotion des initiatives en ÉS sont parfois déployées, des actions qui auraient été difficiles à concrétiser sans le recours aux outils numériques. Le

⁶ Bouchard et al., 2007.

⁷ Bouchard, Bourque et Lévesque, 2001 ; Rondot et Bouchard, 2003.

⁸ <https://goo.gl/qL3AFK>.

développement de ressources en ligne pour appuyer les initiatives peut aussi constituer des leviers importants pour encourager les entrepreneurs à se tourner vers l'ÉS, surtout si ces outils sont complémentaires à des ressources en accompagnement. L'extension .coop pour des noms de domaine, pour laquelle un processus de validation du statut juridique du demandeur a été mis en place, favorise également la création d'une image de marque propre à l'ÉS.

En ce qui concerne la recherche, les usages numériques pourraient également servir d'appui, en facilitant la collecte de données relatives aux activités des entreprises et éventuellement par la mise en place de portraits et diagnostics qui s'appuient en partie sur la collaboration des acteurs de l'ÉS. La mise en place de communautés de pratique pourrait contribuer à créer des portraits qui peuvent facilement s'actualiser. Enfin, les nouvelles avenues rendues possibles par l'analyse des données massives (*big data*) commencent déjà à alimenter la recherche dans différents domaines.

3.1.2. Changement d'échelle et maximisation de l'impact social

ENJEUX

Le besoin et l'aspiration des entreprises d'ÉS à maximiser leurs retombées ne sont pas nouveaux. Cependant, depuis quelques années, parallèlement à l'engouement pour les nouvelles mouvances qui entourent l'entrepreneuriat social⁹, les stratégies qui permettent aux entreprises d'ÉS d'améliorer et d'étendre leur impact social sont mieux documentées et l'intérêt pour ce qu'on nomme aujourd'hui le changement d'échelle va en grandissant. Le changement d'échelle en économie sociale se distingue de la simple croissance en intégrant un objectif d'accroissement de l'impact social. Parmi les différentes stratégies se trouvent la fertilisation (diffuser de l'information en espérant qu'elle sera utile à d'autres), la coopération, la fusion, la diversification des activités et l'essaimage (implanter des antennes sur de nouveaux territoires). Cette tendance au changement d'échelle est exacerbée par les rapports entretenus avec les bailleurs de fonds (publics ou privés) des structures, et plus généralement par l'environnement de plus en plus concurrentiel au sein duquel évoluent ces entreprises et organisations.

Notons que nous observons également une tendance de plusieurs organismes à but non lucratif (OBNL) québécois à développer un volet marchand, que ce soit dans une optique de stabilisation des activités de base par une diversification des revenus ou encore pour accroître l'impact de l'organisme dans son milieu. Les constats et pistes découlant du présent rapport peuvent s'appliquer également dans ce type de contexte de changement d'échelle.

CONSTATS

Le recours aux solutions technologiques dans divers volets des activités d'une entreprise étant susceptible d'avoir un effet direct sur l'amélioration des processus, il peut permettre à ces entreprises de libérer du temps d'employés ou de bénévoles pour d'autres tâches et d'accroître leurs revenus. Ce temps et ces revenus supplémentaires, lorsqu'ils sont au rendez-vous, permettent dans certains cas à l'entreprise d'assurer son roulement de base, de

⁹ Entreprises privées lucratives ayant une vocation sociale. Pour plus d'informations sur le sujet, consultez la *Synthèse de connaissances sur l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale*, produite par le TIESS, <http://www.tiess.ca/entrepreneuriat-social-et-lentreprise-sociale-une-nouvelle-publication>.

renforcer sa position sur le marché, de changer d'échelle ou de développer d'autres volets, toujours dans la perspective d'accroître son impact social dans le respect de sa mission et ses valeurs.

Dans les cas observés, nous constatons que des entreprises voient dans le numérique une piste de solution et intègrent un virage numérique à la conception de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles façons de faire (services en ligne, etc.), qui améliorent leur viabilité économique tout en répondant aux spécificités de leur action (sociale, environnementale, culturelle, etc.). D'autres, dont l'activité n'est pas en péril et qui n'ont pas de volonté affirmée de croissance ou de changement d'échelle, ne ressentent pas de réelle pression à repenser leurs activités et processus et de se tourner vers le numérique pour y arriver. Une personne consultée dans le cadre des entretiens émet d'ailleurs l'hypothèse que la pression liée à l'augmentation de la rentabilité est moins importante sur les entreprises d'économie sociale, possiblement en raison de leur nature, parce qu'elles occupent parfois des secteurs de niche ou encore qu'elles s'adressent à des publics ciblés et déjà conquis. Cette réalité instaure parfois un climat plus serein pour l'implantation de nouvelles technologies, alors que l'équipe ne ressent pas l'urgence d'agir. Néanmoins, des entreprises dans certains secteurs risquent de prendre un retard qui sera plus difficile à rattraper si elles n'effectuent pas les changements nécessaires, une situation qui pourrait aller jusqu'à menacer leur viabilité à plus long terme. Nous observons que c'est le cas par exemple dans les secteurs médiatiques et de vente au détail, où les acteurs sont déjà massivement présents sur les plateformes numériques.

Comme nous le verrons plus loin, le changement d'échelle et la maximisation de l'impact social ne s'effectuent pas toujours au sein d'une même entreprise, mais par l'augmentation de la collaboration entre entreprises, une situation qui peut elle aussi être facilitée par le recours aux TI.

3.1.3. Évaluation, reddition de compte et viabilité financière

ENJEUX

On comprend que cette aspiration au changement d'échelle est intimement liée à l'enjeu de l'évaluation et de la mesure d'impact, dans un objectif de reddition de compte, pour l'amélioration des pratiques de l'entreprise et la mobilisation des acteurs et employés du secteur qui s'impliquent, d'autant plus que nous observons que cette démarche d'évaluation leur permet de sentir que leur action porte fruit. Ces processus d'évaluation et de reddition de compte sont complexes et peuvent se faire à plusieurs niveaux (instance de gouvernance, bailleurs de fonds, communauté/membres ou encore au niveau interne). Ces divers niveaux d'évaluation, les raisons qui les motivent et les conclusions qui en découlent amènent parfois les entreprises d'économie sociale à faire des choix très difficiles. Que faire quand la viabilité économique remet en question la performance sociale et vice versa ? Comment s'adapter à des contextes nouveaux de ressources et de marché et trouver un modèle d'affaires qui permet de préserver ces deux piliers de l'entreprise collective ?

CONSTATS

Divers outils numériques permettent de rendre plus efficaces les opérations de veille pour connaître les enjeux et perspectives dans un domaine donné, et de mieux saisir les innovations

et mouvements de fond chez les concurrents. D'autres outils, couplés avec de bonnes stratégies internes, facilitent les opérations d'évaluation des processus internes, de la santé financière de l'entreprise et de ses retombées. L'instauration de tableaux de bord permettant de suivre en temps réel différents aspects des opérations permet d'apporter plus aisément des ajustements et de rendre des comptes plus facilement aux partenaires. Lorsque le contexte s'y prête, ces tableaux de bord peuvent être actualisés de manière collaborative, permettant un portrait plus complet des opérations, ce qui s'avère une contribution originale du numérique dans l'ÉS.

RADDAR, développé par la SODER à partir d'un logiciel libre, est un bon exemple d'outil qui facilite la documentation continue sur les processus ainsi que la création de rapports détaillés en développement durable qui sont utiles aux gestionnaires, aux membres et aux partenaires financiers de l'entreprise. L'outil permet également de créer des fiches de bonnes pratiques qui peuvent être partagées avec d'autres entreprises.

3.1.4. Gouvernance démocratique et de gestion collaborative

ENJEUX

Comme mentionné plus haut, une saine gouvernance démocratique nécessite des processus bien huilés (modalités des prises de décision, reddition de compte, etc.) qui peuvent constituer un défi pour les entreprises collectives.

La notion de participation des membres est une composante essentielle de tous les processus de ces entreprises, incluant les processus marchands. Dans plusieurs cas, la gouvernance démocratique constitue une valeur ajoutée pour les produits ou services offerts, et peut devenir un important levier d'innovations.

CONSTATS

À l'heure actuelle, un nombre croissant d'entreprises se tourne vers le numérique pour faciliter les processus démocratiques, ce qui permet une implication plus soutenue des membres dans un contexte où les horaires sont souvent surchargés, incluant ceux des bénévoles, parfois nombreux, qui ont une vie professionnelle en plus de leur implication dans les décisions de l'entreprise. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises dont les membres communiquent essentiellement à distance (ex. gouvernance de la coopérative de travailleurs Stocksy¹⁰) et pour celles qui sont confrontées à une croissance qui soulève de nouveaux enjeux en ce qui concerne leur processus décisionnel, le rapport entretenu avec leurs membres et leurs modes de gestion collaborative.

Les outils numériques peuvent contribuer aux processus démocratiques, que ce soit pour la diffusion des informations, les discussions entre les membres ou les prises de décision. Les rencontres synchrones (en direct) en ligne, les discussions asynchrones (en différé) entre les membres d'un conseil d'administration ou la consultation des membres sur des questions précises sont des exemples concrets d'usages de plus en plus répandus. Ces outils s'inscrivent

¹⁰ Stocksy, qui n'est pas un projet analysé dans le cadre de la présente veille, représente néanmoins un cas intéressant de coopérativisme de plateforme et de gouvernance décentralisée.

dans la mission démocratique de ces entreprises et permettent parfois d'alléger certains processus décisionnels considérés comme énergivores, voire de les accélérer. Autant la structure de gouvernance des entreprises d'ÉS peut être une force, elle peut aussi représenter une certaine lourdeur qui ralentit les processus de décision, un aspect qui peut être allégé si les outils numériques sont bien utilisés et que les membres s'y investissent dans un climat de confiance.

Par ailleurs, on assiste de plus en plus à une transformation des façons de faire au sein des équipes de travail qui adoptent des modes de gestion plus horizontaux et collaboratifs, et font appel à divers outils numériques pour faciliter ces procédés : calendriers partagés, infonuagique, écriture collaborative, etc. Certaines coopératives utilisent un outil de gestion de projet, comme Podio ou Assana, à la fois pour assurer un suivi sur les projets en cours, mais aussi pour effectuer des suivis sur les processus démocratiques et faciliter la prise de décision rapide lorsqu'appropriée. La possibilité pour les membres de se prononcer sur un sujet donné de manière asynchrone permet de rejoindre davantage de personnes sur une plus courte période de temps, dans un contexte où il est difficile de trouver un moment où toutes les personnes concernées sont disponibles en même temps.

Ceci dit, nous pouvons constater que le recours à ces outils n'est pas encore très répandu et qu'il ne semble pas y avoir à ce jour de solution idéale permettant de regrouper, dans une même suite de logiciels, des outils facilitant à la fois la gestion interne et les processus démocratiques. Ces approches ne sont pas généralisées et pourraient gagner en importance dans un avenir rapproché, grâce, notamment, à une meilleure diffusion des solutions existantes. Dans certains cas, c'est le manque de compétences technologiques de certains administrateurs, membre ou bénévole, qui limitent le développement de ces usages. L'accès même aux technologies est parfois un enjeu, bien qu'il soit de moins en moins important.

Notons également que les retombées peuvent être nuancées. Si les TI contribuent à l'atteinte d'un certain idéal démocratique, ces nouvelles dynamiques peuvent dans certains cas être exigeantes et énergivores, surtout lors des phases d'implantation.

Rappelons que les conseils d'administration veillent à la santé des organisations et à l'application des grandes orientations, mais dans plusieurs cas ceux-ci interviennent dans diverses prises de décisions liées au fonctionnement. Le manque de fluidité et de rapidité dans la prise de décision d'un conseil d'administration peut nuire à l'implantation de solutions technologiques ou aux transformations organisationnelles qui en découlent. Différents facteurs peuvent expliquer cette réalité, dont la basse fréquence des rencontres des conseils d'administration, la lourdeur administrative ou le manque d'informations et de compétences au sein des administrateurs. Pourtant, l'implantation de solutions technologiques demande une certaine malléabilité et une rapidité dans la prise de décision. Ceci dit, un conseil d'administration peut également devenir un atout important. Certaines entreprises misent sur leurs conseils d'administration pour appuyer stratégiquement les développements. Il n'est pas rare, par exemple, de voir un spécialiste du numérique siéger sur un conseil d'administration, ce qui généralement contribue positivement à la réalisation d'un virage numérique.

3.1.5. Vieillesse et relève

ENJEUX

Comme pour d'autres types d'entreprises, le vieillissement de la population pose un problème de relève de plus en plus préoccupant. Outre le défi de trouver les personnes ou collectifs en mesure d'assurer la pérennité d'une entreprise d'économie sociale, la question du transfert de connaissances entre anciens et nouveaux employés constitue un véritable défi.

CONSTATS

Pour y répondre, de plus en plus d'entreprises se tournent vers le numérique, à la fois pour mieux organiser leur processus de travail que pour assurer le transfert de connaissances (outils du CSMO-ESAC, outils de gestion de projet, bases de données facilitant ce transfert, etc.). Ce type de pratique mériterait cependant de s'accroître. Une sensibilisation sur les enjeux de relève et une systématisation du transfert des connaissances sont nécessaires, tout comme il semble important de mieux faire connaître les solutions technologiques existantes et les pratiques à mettre en place pour utiliser ces outils de manière optimale.

Notons par ailleurs que les entreprises ayant recours aux outils numériques pour faciliter le recrutement (appel à candidatures, processus de sélection, etc.) sont en forte augmentation.

3.1.6. Financement participatif et autres formes novatrices de mobilisation et d'exploitation des ressources financières et humaines

ENJEUX

Au cours des deux dernières années, les ressources de soutien à l'entrepreneuriat ont connu d'importants bouleversements. Ces restructurations ont laissé un vide en matière d'accompagnement et de financement qui reste préoccupant pour le développement des entreprises collectives.

CONSTATS

Face à ce besoin de soutien, tant les entrepreneurs collectifs que l'écosystème de soutien ont été poussés à innover pour mobiliser les ressources nécessaires au développement (accompagnement et financement) de projets collectifs. Ces besoins ont coïncidé avec l'explosion du financement participatif, soit l'usage de plateformes numériques pour collecter des dons, des investissements privés, du capital humain et social (bénévolat, *crowdsourcing* et réseautage), mais aussi pour une validation sociale et marchande (processus de vote électronique).

Notons ici que le volet financier de ces nouvelles pratiques participatives s'inscrit dans un mouvement plus large de nouvelles technologies financières (*fintech*) qui se décline au travers d'autres usages mis à la disposition des PME et des particuliers par des entreprises en démarrage (*startups*) innovantes (banques en ligne, systèmes de paiement mobile, vérifications de transactions financières, etc.). Bien que les entrevues réalisées relèvent certains usages du numérique pour les finances, globalement les PME d'économie sociale font encore peu appel à ces technologies numériques innovantes. Ceci est particulièrement vrai pour le financement participatif. La veille menée par le TIESS depuis trois ans sur ces

questions¹¹ a clairement mis en lumière un besoin d'accompagnement des PME d'économie sociale dans l'utilisation de ces nouvelles plateformes, et plus largement dans l'appropriation de ces nouveaux modes de mobilisation de ressources financières, humaines et sociales.

On assiste également à une mutualisation des services et à un partage d'espaces physiques et virtuels (espace de travail, service comptable, plateforme événementielle, plateforme de commercialisation, etc.). Ces nouvelles interactions économiques et financières s'inscrivent dans une transformation plus large (dans laquelle l'économie collaborative s'inscrit), qui bouleverse notre paysage économique. Ces tendances poussent les entreprises à explorer de nouveaux modes de consommation (agriculture soutenue par la communauté, transport, hébergement) et de production (wikis, fab labs). Ces changements sont étayés d'une part par une aspiration à une transformation du système de valeurs (proximité avec l'économie sociale) et d'autre part par un nouveau champ des possibles que le numérique permet d'explorer.

3.1.7. Développement territorial

ENJEUX

La notion de territoire est centrale en économie sociale. Les entreprises d'ÉS sont fortement ancrées dans les communautés où elles œuvrent. Ces ancrages s'appuient entre autres sur les rapports humains qui se tissent autour des activités de ces entreprises. Étant intimement liées aux communautés locales, les conditions du développement territorial deviennent des facteurs déterminants dans l'émergence, le développement et le maintien des entreprises de toutes sortes. Les circonstances économiques, politiques et démographiques, par exemple, ont des influences importantes sur les entreprises, de même que l'état de l'écosystème de soutien.

CONSTATS

Certains expriment la crainte de voir les usages numériques affaiblir la qualité des liens humains, alors que d'autres voient dans le numérique des outils de diffusion d'information, d'évaluation des besoins, de mobilisation, d'animation et de collaboration qui viennent au contraire renforcer la relation avec la communauté.

Mentionnons que les conditions entourant les usages numériques dans le contexte rural, plus particulièrement dans les régions éloignées, peuvent avoir des impacts sur la santé des entreprises, leurs possibilités de développement ou leur compétitivité. Dans différents milieux, la couverture du réseau demeure incomplète et de moins bonne qualité. Le recours limité à Internet dans certains milieux peut aussi devenir un frein à l'instauration d'un outil numérique destiné aux membres ou aux clients d'une coopérative. Les questions liées à la littératie numérique constituent également des enjeux à prendre en considération. Ces enjeux doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des gestionnaires d'entreprises d'ÉS. Des services ou des outils de collaboration qui ne seraient disponibles qu'au travers des technologies numériques risquent d'exclure une partie de la population ciblée, comme il en

¹¹ Pour plus d'informations sur le sujet, consultez le *Guide sur le financement participatif pour les entreprises d'économie sociale – 2017*, produit par le TIESS, <http://www.tiess.ca/guide-sur-le-financement-participatif-pour-les-entreprises-deconomie-sociale-2017>.

sera question dans la prochaine partie, et risquent même d'accroître le fossé numérique. Le plan numérique de la MRC des Sources, réalisé en 2015, rappelle que les limites d'appropriation des TI par une population donnée constituent des enjeux d'exclusion numériques, mais aussi potentiellement d'exclusion sociale.

Notons que nous observons une multitude d'initiatives numériques innovantes dans le territoire rural québécois qui contribuent à relever les défis présents. On peut penser par exemple au projet des écoles éloignées en réseau¹², porté par le CEFRIO. Certaines communautés font du numérique une priorité et constatent qu'un usage collectif innovant des technologies constitue un levier important de développement, telles que la petite communauté de Saint-Camille, en Estrie, qui a identifié cet aspect dans les ingrédients ayant un impact positif sur le dynamisme local et l'attractivité du territoire :

« Les technologies de l'information sont des outils d'animation et de développement de dynamiques au sein de la communauté. L'usage de ces outils est une façon d'organiser, de partager l'information, de concevoir et de mener les projets. Ce sont des outils qui facilitent et alimentent la recherche, la collecte d'informations et la veille, le partage d'informations, l'usage et la transformation de ces informations, la communication, la collaboration et la diffusion¹³. »

Les décideurs locaux, les intervenants impliqués dans le développement territorial et les entrepreneurs s'unissent parfois pour élaborer une planification territoriale axée sur la question du numérique, telle que le plan numérique de la Gaspésie, dans lequel les acteurs locaux présentent le numérique comme un préalable au développement des territoires et un actif stratégique¹⁴, ou le plan numérique de la MRC des Sources¹⁵. Ces opérations de planification et de concertation, qui accordent par ailleurs une place à la question de l'ÉS, renforcent l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat collectif. Le plan numérique de la MRC des Sources propose par exemple la mise sur pied de « brigades volantes » offrant des services aux institutions, organismes communautaires et entreprises d'économie sociale pour effectuer des diagnostics de besoins et offrir des services d'accompagnement dans l'identification, l'implantation et l'évaluation de solutions technologiques¹⁶.

Par ailleurs, il serait faux de croire que le numérique peut intervenir dans toutes les dimensions d'une entreprise et de ses relations avec la communauté : il importe d'identifier les endroits où le numérique peut être utile et là où il présente certaines limites. Le réel impact des usages numériques sur les réseaux territoriaux reste difficile à évaluer et il serait pertinent à notre avis d'approfondir la réflexion qui porterait spécifiquement sur cette question. Il serait utile pour les gestionnaires d'entreprises, mais également pour les intervenants et les décideurs d'avoir accès à des grilles d'analyse permettant d'obtenir un portrait plus précis des impacts positifs ou néfastes du recours aux outils numériques sur les territoires.

¹² <http://www.cefrio.qc.ca/projets-recherches-enquetes/numerique-education/projet-lecole-en-reseau>.

¹³ http://recitsrecettes.org/sites/default/files/un_modele_porteur_de_developpement_rural.pdf, p. 111.

¹⁴ http://cre-gim.net/flip_rb/#page/2.

¹⁵ <http://www.regiondessources.com/project/plan-numerique-territorial/>.

¹⁶ Plan numérique de la MRC des Sources, p. 33.

La notion d’ancrage territorial est par ailleurs revisitée à la lumière des possibilités induites par les TI. En effet, nous pouvons voir aujourd’hui des entreprises bien ancrées dans un territoire donné, mais qui élargissent leur bassin de membres et de clients grâce, par exemple, à la vente en ligne. Ces entreprises œuvrent généralement dans des créneaux de niche. Cet élargissement s’inscrit dans une logique de changement d’échelle et, s’il est bien réalisé, ne vient pas menacer ou remettre en question l’ancrage territorial de l’entreprise.

3.2. Usages numériques innovants dans les entreprises d’ÉS

Rappelons que le présent rapport de veille propose un regard sur les pratiques numériques innovantes dans les entreprises d’ÉS, soit les usages numériques qui viennent augmenter la performance de ces entreprises en termes économiques ou dans leur mission sociale. Sans avoir la prétention de tracer un portrait exhaustif, cette analyse repose sur les cas analysés ainsi que sur les observations du comité de rédaction. Une attention particulière a été portée aux enjeux qui peuvent être rencontrés ainsi qu’aux conditions favorables pour le développement de projets numériques. La démarche, qui devra idéalement être complétée par une veille s’échelonnant sur une plus longue période, vise également à identifier les besoins prioritaires et les perspectives de développement.

Notons d’emblée qu’il n’existe que très peu de littérature scientifique sur la question précise des usages numériques dans les entreprises marchandes d’ÉS. Nous n’avons pas trouvé de rapport spécifique récent permettant de dresser un portrait général de l’état des usages numériques en ÉS au Québec au sein des organisations et entreprises collectives. Cette réalité ne signifie pas pour autant que peu d’entreprises développent ces usages. Différentes hypothèses peuvent expliquer le peu de recherches menées sur le sujet : il s’agit d’un phénomène dont l’émergence est récente, il y a un manque d’intérêt de la part des chercheurs, ou encore le champ est difficile à préciser et à appréhender. Quoiqu’il en soit, nous croyons qu’il y a là un champ d’investigation qui mérite d’être davantage exploité. Les questions liées aux usages numériques sont parfois abordées dans la littérature scientifique de manière indirecte, à travers des recherches portant davantage sur les processus organisationnels par exemple.

Par ailleurs, comme c’est souvent le cas dans d’autres champs d’innovation, ce manque de littérature académique est en partie compensé par d’autres sources d’informations, entre autres des blogues et des sites web spécialisés, qui font état des préoccupations et des réflexions exprimées par les praticiens et permettent d’identifier d’éventuels leaders d’opinion en la matière ou des tendances à suivre. Ces sources d’informations, si elles permettent parfois de découvrir des pratiques originales, ne constituent cependant pas des analyses approfondies permettant de tirer des conclusions scientifiquement appuyées.

3.2.1. Gestion des ressources humaines

ENJEUX

Dans un contexte d’ÉS, nous définissons ici les ressources humaines comme étant les employés et les contractuels d’une entreprise, tout autant que les bénévoles qui s’impliquent à différents niveaux dans les activités. Dans certains cas, la gestion des bénévoles représente un défi de taille, puisque ceux-ci peuvent être nombreux et qu’ils concilient généralement

cette implication avec un travail et d'autres activités personnelles. La question des ressources humaines est une préoccupation qui est souvent présentée comme un défi important par les dirigeants des entreprises d'ÉS. Qu'elles aient déjà mis en place des solutions numériques ou non, nombreuses sont les entreprises qui s'intéressent au potentiel des solutions technologiques pour relever ce défi.

CONSTATS

Pour les entreprises d'ÉS ayant implanté des solutions de gestion des ressources humaines, nous constatons que les répondants se sont montrés en général très satisfaits des résultats de cette implantation numérique. Prenons l'exemple de la coopérative d'aide à domicile HCN : l'introduction d'une application mobile et de tablettes numériques a permis aux employés de gérer et de partager de manière décentralisée leurs horaires de travail, un changement particulièrement positif pour cette entreprise d'ÉS en santé, puisqu'elle précise que cette nouvelle pratique a directement amélioré la satisfaction et la motivation de ses employés.

Notons toutefois que dans la grande majorité des cas, le processus d'introduction et d'appropriation d'un nouvel outil numérique a un fort impact sur les ressources humaines : il est long, de forte intensité et parfois difficile. Ce constat est le même dans le cas de l'implantation d'un outil numérique dédié à la gestion des ressources humaines que d'un outil lié à d'autres activités de l'entreprise. Les difficultés rencontrées au sein de l'entreprise se situent principalement à deux niveaux : 1) celui de l'équipe dirigeante, qui n'a de manière générale pas les clés de l'appropriation d'une telle démarche ni la connaissance du fonctionnement des outils numériques en cours d'implantation ; 2) celui des employés, qui développent des craintes par rapport au changement que le numérique peut apporter dans l'entreprise d'ÉS. Pour les employés tout comme pour l'équipe dirigeante, ces craintes sont liées à la méconnaissance de l'outil numérique, mais aussi aux changements des habitudes de travail, à l'augmentation de la charge de travail, à la peur de ne pas avoir les compétences nécessaires, aux craintes que leur emploi soit remplacé par l'outil technologique, et à l'incertitude vis-à-vis des résultats espérés (implication demandée versus bénéfices escomptés).

Nous constatons également que l'identification, la sélection et le recrutement de ressources humaines appropriées aux projets numériques représentent un défi partagé par plusieurs entreprises d'ÉS. Ce défi se décline en plusieurs éléments : 1) le manque d'expérience des recruteurs de l'ÉS pour évaluer avec pertinence les besoins et les profils de compétences des ressources humaines nécessaires, 2) le manque d'attractivité perçue (image de marque de l'économie sociale) et réelle (salaires en économie sociale) des entreprises du secteur par les talents technologiques face aux entreprises privées, 3) le manque de financements dédiés aux entreprises d'ÉS pour le recrutement de talents numériques, notamment en développement web et en communication numérique (médiâs sociaux), 4) le manque de réseaux, plateformes ou événements de recrutement de talents technologiques dédiés à l'ÉS. Par exemple, la SODER (société de développement environnemental de Rosemont), notamment à travers son projet Bwat et son logiciel de gestion de projet durable RADDAR, partage sa difficulté à identifier des candidats développeurs qui souhaitent travailler en économie sociale et déplore le manque de ressources appropriées. Un autre exemple est celui du journal L'Itinéraire qui corrobore ce constat. L'enjeu du recrutement en ÉS est si important qu'il peut entraîner la

disparition complète d'un projet numérique. L'équipe de la librairie L'Euguélienne raconte le cas d'une entreprise d'ÉS s'étant retrouvée sans développeur informatique. Face à l'impossibilité de recruter un nouveau talent, l'entreprise a dû arrêter net son virage numérique, s'apant ainsi tous les efforts et investissements entrepris jusqu'alors.

Certaines entreprises d'ÉS soulignent également que les enjeux liés à l'appropriation des outils numériques par les bénévoles sont encore plus importants que ceux liés aux employés, amenant ainsi un troisième niveau de réflexion pour l'équipe dirigeante. Les bénévoles ont en effet des compétences numériques souvent plus variables que les employés et leur roulement est également plus important. Les outils destinés à être utilisés par des bénévoles doivent donc être très simples à utiliser. Il est également important d'intégrer les enjeux bénévoles dans le processus décisionnel en amont du projet numérique. La présence d'un large bassin de bénévoles peut toutefois s'avérer être un atout pour certaines entreprises d'économie sociale. Certains répondants ont ainsi raconté avoir identifié des expertises numériques bénévoles qui ont été essentielles pour définir les besoins clés de leur virage numérique et sélectionner le ou les fournisseurs informatiques compétents.

Notons enfin que les entreprises d'économie sociale déplorent que la majorité des logiciels de gestion d'équipe disponibles sur le marché soit axée sur les employés et n'offre pas de solutions adaptées aux besoins de mobilisation et de gestion des activités portées par les bénévoles, activités sur lesquelles reposent de nombreuses entreprises d'ÉS. À défaut d'outils adaptés, nous constatons que la majorité des entreprises d'économie sociale s'est approprié l'usage des médias sociaux et des plateformes 2.0 à travers deux pratiques clés : 1) le recrutement des bénévoles (notamment avec une page Facebook ou lors d'une campagne de financement participatif), et 2) la mobilisation des bénévoles (via un groupe Facebook ou une infolettre interne). Cet usage quelque peu détourné des plateformes et médias sociaux s'étend également jusqu'à la gestion quotidienne des ressources humaines dans la communication et la gestion des projets avec et entre les bénévoles eux-mêmes. Nous constatons que l'usage des médias sociaux a en réalité transformé le rapport fondamental qu'entretiennent les entreprises de l'ÉS avec leurs bénévoles passés, actuels et en devenir. Certaines entreprises d'ÉS reconnaissent même que leur existence n'aurait pu être possible sans l'utilisation des médias sociaux et la mobilisation communautaire qu'ils permettent.

3.2.2. Gestion du développement des compétences

ENJEUX

Dans le cadre de ce rapport, nous entendons par développement des compétences, les activités qui permettent aux entreprises d'ÉS d'acquérir, de maintenir et de perfectionner les connaissances, aptitudes et comportements numériques qui sont essentiels à l'identification, l'introduction et l'implantation durable d'un projet numérique transformateur. Le développement des compétences numériques est donc intimement lié à la gestion des ressources humaines et aux constats précédemment abordés, mais ici, l'enjeu principal pour les entreprises d'économie sociale est celui de la disparité (et par conséquent de l'harmonisation vers le haut) des compétences dans l'entreprise. Cet enjeu agit comme un frein, voire un facteur d'échec, ou au contraire comme un accélérateur du projet numérique et doit être abordé sous l'angle d'une évaluation des compétences. Le CEFRIO identifie trois types de compétences : les compétences techniques (soit la capacité à utiliser efficacement

les technologies), les compétences collaboratives (soit la capacité à collaborer et à résoudre des problèmes dans des environnements numériques) et les compétences cognitives (soit la capacité à sélectionner, interpréter et évaluer l'information numérique).

CONSTATS

Le premier constat est que le contexte spécifique aux entreprises d'ÉS implique jusqu'à quatre niveaux organisationnels différents à prendre en compte dans une évaluation des compétences numériques, soit : 1) la clientèle visée par la mission sociale de l'entreprise, y compris les membres, 2) les employés et bénévoles de l'entreprise d'ÉS, 3) les dirigeants opérationnels (directeurs et direction générale), 4) les membres du conseil d'administration. À nouveau, chacun de ces niveaux doit être envisagé comme un frein ou un facilitateur du projet numérique et, pour prendre en compte la réalité de l'ÉS, des mesures spécifiques à chaque palier doivent être prises.

Si le virage numérique modifie les interactions entre l'entreprise d'ÉS et la clientèle visée par sa mission sociale, nous constatons qu'il est primordial que l'entreprise réalise une évaluation de la littératie numérique de sa clientèle. Les entreprises d'ÉS ont en effet une clientèle souvent en situation de vulnérabilité sociale et économique (liée par exemple à l'itinérance, l'âge, l'isolation géographique, un handicap, etc.). Pour répondre à cet enjeu, les entreprises d'ÉS prennent souvent deux types de mesure : 1) former et/ou sensibiliser leur clientèle, 2) offrir des services hybrides (présentiels et/ou numériques avec les technologies de communication de première génération comme le téléphone ou non) à leur clientèle. Nous détaillerons ce dernier point plus tard dans la section réservée aux prestations de services. Ce constat s'illustre notamment par l'expérience de Sercovie, une entreprise d'ÉS offrant une popote roulante pour favoriser le maintien des aînés à domicile. Avec la refonte et l'implantation de son nouveau logiciel de gestion Gaby II, l'équipe de Sercovie a mis en place les deux mesures mentionnées : 1) en prévoyant du temps pour la sensibilisation de sa clientèle aux changements numériques à venir, et 2) en offrant une prestation de services hybrides pour accommoder sa clientèle ayant une plus faible littératie numérique.

En ce qui concerne les compétences numériques des employés et des bénévoles, nous constatons que peu d'entreprises d'économie sociale ont développé des projets pour faciliter leur développement. Il existe également peu de ressources en accompagnement. L'harmonisation des compétences entre les employés peut se réaliser en même temps que s'implante le projet, mais comme mentionné dans la section des ressources humaines, la sensibilisation et la mobilisation des employés et des bénévoles doivent se réaliser en amont du virage numérique pour limiter leurs craintes et leurs perceptions négatives. Certaines entreprises d'ÉS précisent également qu'il est essentiel de prendre en compte que le temps d'acquisition des nouvelles compétences numériques peut grandement varier d'un employé à l'autre et peut même entraîner le départ de certains employés. Il s'agit d'un risque à considérer.

Nous constatons par ailleurs que dans le cadre des nouvelles entreprises d'ÉS dans lesquelles les équipes sont plus jeunes, les compétences numériques apparaissent plus intégrées au projet même, n'entraînant ainsi pas de départ des employés, mais plutôt une consolidation et une complémentarité des compétences de chacun d'eux. C'est par exemple le cas de la

librairie féministe indépendante L'Euguélonne qui s'est lancée dans une campagne de financement participatif réussie avant l'ouverture de sa librairie, grâce aux connaissances et à l'expérience complémentaire de son équipe. C'est aussi le cas de la coopérative de logement étudiant UTILE qui dans les premiers mois de son activité a développé trois versions différentes de son site web, mettant en avant l'importance de développer et consolider les compétences d'agilité et d'expérimentation itérative au sein des équipes de travail des entreprises d'ÉS. Ces compétences cruciales sont donc à inclure dans les compétences collaboratives identifiées par le CEFRIO et mentionnées dans le début de cette section.

En ce qui concerne les compétences des dirigeants opérationnels (directeurs et direction générale), nous constatons que ces derniers ne les estiment pas assez développées. Dans certains cas, ils se retrouvent totalement dépourvus lorsqu'il s'agit de guider le projet depuis la phase d'identification des besoins, de communication-transmission de ces besoins en mandat clair à une équipe informatique chargée de développer la technologie, jusqu'à la phase d'implantation, où eux-mêmes, bien que convaincus de la validité du projet, réalisent que leurs compétences limitent leur propre appropriation du nouvel outil ou allongent le temps prévu d'implantation. Pour pallier ce constat, l'accompagnement par une équipe d'experts (bénévoles ou engagés de manière contractuelle) reste la première recommandation des dirigeants. De fait, tous les dirigeants nous ont mentionné souhaiter être formés et informés. Dans la presque totalité des cas où un accompagnant rémunéré a été choisi, les dirigeants ont mentionné que l'investissement financier, bien que difficile, a finalement porté ses fruits. La seconde recommandation est de planifier plus de temps en amont du projet. La troisième recommandation est le partage des bons coups ou des défis rencontrés avec d'autres entreprises d'économie sociale du même secteur d'activité. Selon les cas observés, nous envisageons que trois secteurs prioritaires seraient mûrs pour des expérimentations à moyen, voire à long terme. Il s'agit notamment des services de livraison de paniers alimentaires ou de popote roulante, des services de santé de proximité, ainsi que des coopératives d'habitation.

Par ailleurs, toujours concernant les compétences des dirigeants des entreprises d'ÉS, il existe souvent une confusion due au nombre croissant d'outils technologiques disponibles sur le marché et au manque de distinction claire entre les outils numériques permettant de gérer leurs opérations courantes (courriels, partage de dossiers, applications dans le nuage, etc.) et les technologies pour gérer les opérations spécifiques au secteur d'activité (production d'un magazine pour L'Itinéraire ou encore gestion des emprunts pour la bibliothèque d'outils La Remise). Ainsi, des formations ouvertes à tous les dirigeants et chargés de projet numériques en ÉS pourraient les aider dans leurs choix et la compréhension des opportunités des outils gratuits liés aux usages courants, quelle que soit l'activité. Les opportunités numériques sectorielles pourraient plutôt être présentées dans des formations plus restreintes, comme les cohortes des secteurs prioritaires identifiés précédemment.

En ce qui a trait aux membres du conseil d'administration, nous constatons que leur niveau de littératie numérique influence directement les choix d'outils numériques, tantôt conservateurs, tantôt novateurs, des entreprises d'ÉS. Plusieurs dirigeants ont ainsi mentionné que le conseil peut se montrer frileux face à des solutions numériques novatrices par peur de prendre une mauvaise décision, ne pouvant pas évaluer la pertinence ou non d'un tel virage numérique. De plus, une fois le projet numérique lancé, si des délais ou des coûts

supplémentaires apparaissent, certains dirigeants se retrouvent face à des doutes grandissants, voire à la perte de confiance de la part des membres du CA. Le risque de cette situation est d'entraîner jusqu'à l'arrêt même du projet numérique.

Nous constatons en revanche que chaque fois qu'un CA soutient un dirigeant dans son virage numérique le processus est facilité. Notre recommandation est donc de former et de sensibiliser directement les membres de CA à l'importance et au potentiel du numérique pour la performance sociale et économique de l'entreprise ainsi qu'à la nécessité et aux possibilités de mettre en place un dispositif d'accompagnement interne (comme un super utilisateur ou un comité d'implantation composé d'employés et de clients) et externe (comme un accompagnateur consultant bénévole ou rémunéré et les autres ressources disponibles). Les membres de CA devraient également porter attention à l'importance de cultiver trois types de compétences¹⁷, notamment celles mentionnées plus haut, d'approche expérimentale et itérative acceptant l'incertitude. À des fins pratiques, nous recommandons de former et sensibiliser en priorité les CA des secteurs d'activités désignés plus haut comme prioritaires pour des expérimentations.

De manière générale, donc, les entreprises d'ÉS se sentent mal soutenues dans le développement de leurs compétences numériques de base. Cet enjeu concerne en réalité l'ensemble de la société si l'on considère les questions d'inclusion sociale et de développement économique général. Une stratégie concertée qui fait appel à tous les acteurs est donc nécessaire. Cependant, dans le cas des entreprises d'ÉS, des ressources de formation et de mentorat dédiées pourraient être développées. Ces ressources pourraient être renforcées par de la formation à distance, qui connaît un essor important pour ce qui est de l'offre et du désir des professionnels de l'ÉS à recourir à cette approche. Quelques formations répondent à ce jour aux besoins des entreprises d'ÉS, mais l'approche à distance gagnerait à se développer davantage étant donné les avantages liés à la réduction des coûts et surtout à la flexibilité pour les apprenants, un argument encore plus important pour les entreprises en milieux éloignés.

Enfin, au-delà même du développement des compétences de base, les entreprises d'économie sociale montrent un intérêt grandissant à innover par le numérique, autant pour améliorer leur impact social que leur rentabilité économique. Plusieurs répondants ont indiqué souhaiter participer à des formations ou des événements pour découvrir les tendances plus avancées en technologies numériques afin de favoriser leur réflexion stratégique, leur formation continue et les possibilités de développement, tout en créant des collaborations avec d'autres entreprises d'ÉS.

3.2.3. Gestion des opérations

ENJEUX

La gestion des opérations représente un enjeu de taille pour les entreprises de l'économie sociale, car celles-ci opèrent, en plus de leur tiers secteur, dans des secteurs d'activités

¹⁷ Soit les compétences techniques, les compétences collaboratives et les compétences cognitives.

compétitifs où les technologies de pointe sont de plus en plus utilisées. Comme certains répondants l'ont mentionné, la concurrence que vivent les entreprises d'ÉS face aux entreprises du secteur privé s'apparente parfois au combat déséquilibré d'un « David contre Goliath ». Au-delà de la dimension liée à l'économie sociale, la gestion numérique des opérations reste donc avant tout un enjeu lié au secteur d'activité. Les outils numériques utilisés sont en effet relatifs aux besoins et aux usages internes nécessaires à la production de biens ou de services spécifiques à l'entreprise.

CONSTATS

Nous constatons que la grande majorité des dirigeants de l'ÉS déplore que les financements gouvernementaux dédiés à la numérisation des opérations ne soient pas accessibles aux entreprises de l'ÉS étant donné leur statut juridique, alors que les entreprises privées classiques sont appuyées par ces financements. Ainsi, avec d'une part une compétitivité entre toutes les entreprises d'un secteur donné, quelle que soit leur forme juridique, et d'autre part, un accès aux financements uniquement possible aux formes juridiques privées, on constate un clair désavantage pour les entreprises d'ÉS. Face à ce désavantage pour numériser la gestion de leurs opérations sectorielles, les entreprises d'ÉS restent principalement confrontées à deux avenues : 1) développer une solution sur mesure ou 2) adapter une solution déjà existante sur le marché.

Dans certains cas observés, le développement sur mesure a abouti à un premier échec. Cette situation s'accompagne bien souvent d'un budget totalement épuisé, de coûts additionnels, de la méfiance du conseil d'administration et de délais supplémentaires. Une autre difficulté des entreprises de l'ÉS décidant de développer une solution interne de gestion des opérations est le maintien à long terme de cette solution, car des coûts constants de mise à jour et de réparation, ainsi qu'une main-d'œuvre qualifiée stable sont nécessaires pour assurer la viabilité de ce projet. Pour les développements sur mesure réussis, la clé est dans tous les cas d'avoir une définition détaillée, une validation mutuelle, et une communication claire des besoins entre l'entreprise d'ÉS et le développeur ou la firme contractante, et ce pendant toute la durée du projet. Un autre constat est l'entretien d'une bonne relation entre le sous-traitant et l'entreprise d'ÉS, ainsi que des valeurs et un style de travail partagés.

Dans le cas des outils numériques existants que l'entreprise d'ÉS décide d'adapter à ses besoins, le coût du logiciel semble être un frein important, ainsi que la langue, car la plupart des grands logiciels sectoriels sont développés en anglais pour des entreprises de plus grande taille ayant une capacité d'investissement plus élevée et un soutien financier approprié. Cependant, nous constatons que les entreprises qui ont réussi cette implantation ont sélectionné soit un logiciel reconnu et déjà utilisé par leurs pairs, limitant ainsi la prise de risque, soit un logiciel développé par un acteur ayant exactement les mêmes besoins qu'elles et utilisant la solution depuis assez longtemps pour avoir un retour positif dans la pratique. Plusieurs entreprises d'ÉS se tournent également vers les logiciels libres, ce qui leur permet de diminuer les coûts.

Nous constatons enfin que les entreprises québécoises d'ÉS trouvent également des accords avec les développeurs de solutions numériques afin d'assurer une traduction en français à moindre coût, car elles aident ainsi le développeur à ouvrir sa capacité de vente sur le marché

francophone international. Cependant, la majorité des entreprises d'ÉS déplorent justement de devoir se tourner vers des solutions provenant du secteur privé, alors même que leur investissement respectif pourrait être mis en commun avec d'autres entreprises d'ÉS pour créer une solution locale et coopérative. La mise en place de cohortes sectorielles revient donc comme une recommandation intéressante pour le développement d'outils de gestion des opérations liées aux secteurs d'activités et à la réalité locale des entreprises d'ÉS.

3.2.4. Gestion des données internes et des connaissances

ENJEUX

Par gestion des données internes et des connaissances, nous entendons ici l'ensemble des activités et des mesures visant à identifier, organiser, analyser, conserver et transmettre les informations et les connaissances des différents membres d'une entreprise d'économie sociale. Il existe trois enjeux principaux liés à la numérisation de la gestion des données internes et des connaissances dans les entreprises d'économie sociale : 1) l'accroissement de la quantité des informations à traiter, 2) les communications entre différentes unités d'une même entreprise et 3) la sécurisation des données.

CONSTATS

Nous constatons qu'avec l'accroissement de la quantité d'informations à traiter liée à la croissance même des entreprises d'économie sociale et à leur souhait d'être compétitives, la gestion des données papier est de plus en plus révolue. Avec ce constat, des entreprises d'ÉS développent alors des solutions numériques convaincantes. C'est le cas notamment de la première entreprise d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD) sans papier du Québec, la Coop d'aide à domicile HCN, qui a acquis des tablettes numériques pour ses préposés. Ceux-ci reçoivent et valident leur horaire en ligne en transmettant leurs données au bureau ou au point de service Wi-Fi. Cette implantation numérique, en plus de faire la fierté de l'équipe, a permis à la coopérative de limiter les dépenses qui étaient auparavant nécessaires (déplacements, papier, enveloppes, timbres) pour transmettre ses informations.

Nous constatons également des enjeux d'interconnexion dans les entreprises d'ÉS. Par exemple, des entreprises comme le groupe TAQ se retrouvaient avec plusieurs logiciels ou systèmes d'information différents selon leurs unités de production. Le partage des données apparaît donc plus complexe et moins efficace. L'implantation d'un système numérique uniformisé a permis à toutes les unités de production du groupe TAQ de communiquer entre elles et surtout de partager des données fiables et comparables, en plus de réduire le temps et la complexité du travail des employés.

Pour le cas des entreprises d'ÉS ayant implanté une technologie destinée à améliorer un autre usage que celui de la transmission des données et des connaissances, nous constatons que, quel que soit l'usage numérique prioritaire, ces entreprises ont toutes bénéficié sans exception de la numérisation de leurs données. Elles mentionnent en effet la facilité à obtenir une information juste en temps réel, ainsi qu'une réduction du temps de travail. Ce nouveau statu quo transforme complètement les entreprises concernées en améliorant leur processus décisionnel et stratégique, mais également la transparence des informations partagées à l'interne et à l'externe, que la coopérative UTILE par exemple indique comme primordiales.

Dans le cas du Grand Costumier, un OBNL dédié à préserver l'intégrité de la collection de costumes reçus de Radio-Canada et offrant un service de location de ces costumes pour l'industrie artistique, la numérisation des données crée un avantage concurrentiel hors pair. Le Grand Costumier offre en effet ses services à une clientèle étrangère. Il est ainsi primordial de pouvoir donner à ses clients, avant leur déplacement, une information juste sur l'état des stocks des marchandises souhaitées. L'avantage est double pour l'entreprise d'ÉS, car les services de location concurrents n'offrent pas encore ce service d'information.

Nous constatons cependant que si certaines entreprises d'économie sociale sont avant-gardistes sur la question de la gestion des informations, leur permettant de développer un avantage concurrentiel important dans leur secteur, très peu d'entre elles ont mentionné la question de la sécurité comme un défi. Nous observons même dans certains cas que les mots de passe, les comptes personnels et autres moyens de sécuriser les données sont partagés entre plusieurs membres d'équipe des entreprises d'ÉS, n'ayant aucune infrastructure de sécurité. Or, ce constat pourrait entraîner une vulnérabilité des entreprises d'ÉS face aux attaques de virus ou de chevaux de Troie informatiques. Nous recommandons que celles-ci soient initiées aux enjeux de sécurité des données par des formations.

Avec les nouveaux usages technologiques, nous constatons également que plusieurs entreprises d'ÉS ont à cœur de développer des répertoires ou des protocoles de bonnes pratiques afin de transmettre leur savoir à l'interne. C'est le cas par exemple du journal L'Itinéraire qui a créé un protocole d'utilisation des outils numériques et des médias sociaux. Le numérique joue donc un rôle de plus en plus croissant dans la transmission et le partage des connaissances, notamment à travers diverses formes de communautés de pratique facilitées par les médias sociaux (groupes Facebook) ou par des outils collaboratifs gratuits.

Le développement des communautés de pratiques en économie sociale semble également répondre à des besoins et attentes grandissants. Les consultations en cours autour du projet Passerelles (communautés de pratique en économie sociale et développement territorial) démontrent que les professionnels du secteur souhaitent échanger davantage avec leurs pairs et apprendre les uns des autres. Si la communauté de pratique constitue une forme reconnue d'apprentissage et de développement des compétences, la participation à ces communautés est néanmoins rarement reconnue par les employeurs comme une activité formelle de formation. Il y a donc possiblement un travail à réaliser pour favoriser la connaissance de ce type d'approche et pour faciliter l'intégration de ces échanges dans les autres activités des professionnels concernés.

Enfin, notons que pour améliorer leur gestion des connaissances, certaines entreprises d'ÉS travaillent en concertation ou souhaitent le faire, ce qui pose des défis importants en matière de compatibilité des informations partagées entre divers systèmes de natures différentes. D'autres entreprises travaillent avec des ministères ou des sociétés publics où ce type de problèmes est également observable, une réalité qui est souvent amplifiée par la difficulté découlant des systèmes de sécurité informatique dans ces institutions, jugés par plusieurs comme étant exagérés ou mal adaptés, et posant des défis technologiques supplémentaires.

3.2.5. Communication et marketing

ENJEUX

Alors que certains secteurs d'activités dans lesquels évoluent les entreprises d'ÉS sont très compétitifs et exigent des efforts considérables pour se démarquer, l'enjeu principal de ces entreprises en matière de communication et marketing reste celui de mettre en avant la valeur ajoutée de l'ÉS, incluant sa mission sociale, son service de qualité, sa présence dans des secteurs d'activités divers, sa proximité avec sa clientèle et sa gouvernance démocratique.

CONSTATS

Nous constatons que toutes les entreprises d'ÉS observées parlent de la communication et du marketing comme des activités fondamentales à adopter et à mettre en place pour la mise en marché et pour se démarquer des autres entreprises. Les dirigeants d'ÉS mentionnent également combien le numérique apporte des opportunités et des outils puissants. Presque toutes les entreprises ont ainsi développé une présence sociale numérique importante qui a transformé leur communication avec leur clientèle : sur Facebook avant tout, parfois sur Twitter ou encore sur d'autres médias sociaux. Comme nous l'avons mentionné dans la section sur les ressources humaines, le recrutement d'une personne dédiée aux médias sociaux et à la communication numérique est devenu une priorité pour les entreprises d'ÉS. Ajoutons que cette priorité se reflète dans près de la moitié des cas innovants observés.

Les entreprises de l'ÉS réalisent désormais que les activités de communication et de marketing en ligne ouvrent des opportunités auparavant inexistantes, tant en matière de mise en marché, de mobilisation des membres, que dans la recherche de financement. Revenons sur le potentiel du financement participatif (ou sociofinancement). Les cas de la bibliothèque d'outils La Remise, de l'OBNL Le Grand Costumier et de la librairie coopérative et féministe L'Euguélonne démontrent combien ces projets ont misé leur lancement et parfois même leur existence sur le succès de mobilisation d'une campagne de financement participatif. Dans ces trois cas, la campagne a permis de valider le besoin et l'engouement de la communauté à voir ces nouveaux services s'implanter chez eux. Il s'agissait donc d'une étape cruciale pour tester leur projet d'ÉS. Par ailleurs, l'équipe de L'Euguélonne mentionne combien la campagne a permis de mettre en valeur sa mission sociale et donc de sensibiliser la communauté sur les enjeux féministes, grâce à la tribune médiatique que l'entreprise n'aurait jamais pu avoir autrement.

Un autre constat important est qu'une campagne de financement participatif réussie peut devenir un argument de soutien dans les démarches de recherche de financements plus traditionnels. Ainsi, toujours dans le cas de la coopérative L'Euguélonne, l'équipe s'est d'abord heurtée à des organismes de financement ne croyant pas à leur projet à cause du déclin général observé dans le secteur des librairies indépendantes. Mais quelques mois plus tard, revenant avec une campagne de financement participatif réussie avec près de 32 000 dollars, l'Euguélonne a démontré la preuve de son concept tout en réussissant à convaincre facilement les organismes, auparavant frileux, d'investir dans leur projet. Le financement participatif serait donc une voie innovante à explorer par les organismes financeurs de l'économie sociale pour valider ou au moins faciliter l'accès aux financements de projets.

Parallèlement aux potentiels constatés, la majorité des entreprises d'ÉS mentionne également à quel point la communication et le marketing en ligne sont des activités intensives en temps, en pratique et en expertise. Par exemple, le journal Ensemble recommande d'avoir des objectifs précis et une approche ciblée sur les médias sociaux pour pouvoir en bénéficier. Une campagne de financement participatif ne se lance jamais sans préparation ni sans connaissance du terrain d'un ou plusieurs membres. L'intensité de ces démarches peut en effet venir à bout des équipes moins préparées. À cela s'ajoute le risque des communications numériques que perçoivent certaines entreprises d'ÉS par rapport à la gestion de leur réputation.

Concluons cette section par le constat que les cas d'usages innovants mentionnés ici sont facilement identifiables sur les médias sociaux, mais ils ne constituent pas encore la majorité des cas observés en ÉS. Peu d'entreprises possèdent ainsi un véritable plan de communication marketing en ligne. Nous remarquons dans certains cas de l'improvisation, et dans d'autres une résistance à communiquer en ligne. Quoi qu'il en soit, la grande majorité des entreprises d'ÉS rapportent qu'elles souhaitent miser sur la création d'une image de marque du secteur de l'économie sociale portée à la fois par ses entreprises et ses têtes de réseau. Les usages de communication et marketing numériques sont donc prioritaires en ÉS, mais nécessitent de la formation pour appuyer une pratique plus professionnelle.

3.2.6. Vente de produits, prestation de services en ligne

ENJEUX

Si l'on regarde la mission sociale des entreprises d'ÉS, la vente de produits et la prestation de services en ligne reflètent un enjeu directement lié aux clientèles visées et à leur niveau de littératie numérique, un argument déjà présenté dans la section du développement des compétences. Cependant, il faut ajouter ici que dans une perspective de vente ou de prestation, la clientèle visée, son accès à Internet et ses outils numériques de connexion (téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs, etc.) sont un enjeu tout aussi important. Par ailleurs, la numérisation des ventes de produits et des prestations de services est également un enjeu de qualité pour les entreprises d'ÉS, afin d'offrir à leur clientèle une expérience client facilitée et agréable.

CONSTATS

Nous constatons en premier lieu le potentiel important du numérique pour fournir des produits ou des services en ligne de qualité, grâce à des outils performants, faciles à utiliser, et parfois gratuits, mais plus encore, le potentiel de créer des plateformes ou des réseaux en ligne de ventes et de prestations de services améliorées. Dans la vente de produits, notons par exemple pour le secteur des librairies, l'existence de plateformes transactionnelles comme leslibraires.ca qui permettent à toute librairie indépendante d'offrir facilement et rapidement son propre choix de livres en ligne à ses clients. En ce qui concerne la prestation de services, on note également l'émergence de l'offre d'aide ou de conseils sur les médias sociaux ou via des interfaces de communication synchrone (Messenger), proposée par des personnes ou des robots.

Dans cette volonté d'innover dans la prestation de services, notons également la création de portails numériques sectoriels, permettant à tout internaute de facilement identifier les ressources d'économie sociale auxquelles il pourrait avoir accès selon ses besoins ou son emplacement. Mentionnons ici l'exemple de « Aide chez soi », une plateforme numérique développée par les EÉSAD du Québec qui a nécessité au préalable la mise en commun des informations entre ces organismes. Ces initiatives d'intercoopération et de collaboration numérique devraient être une voie davantage explorée.

Nous constatons que les entreprises d'ÉS ont davantage tendance à souhaiter collaborer entre elles que les entreprises privées. Elles partagent les mêmes valeurs et parfois les mêmes missions sociales, et ne sont donc pas toujours en concurrence. Le renforcement de chaque entreprise contribue au renforcement de l'ensemble du réseau, ce qui explique en partie cet intérêt à collaborer. Malgré ces exemples innovants, le CEFRIO précise que selon le portrait des entreprises d'ÉS, seulement 22 % de ces entreprises ont recours à un site web transactionnel. Une marge d'amélioration est donc encore possible pour mieux vendre des produits ou fournir ses services en ligne.

Si l'on revient à la question de la clientèle visée, le CEFRIO mentionne qu'environ 10 % de la population québécoise n'est pas connectée à Internet. Cette proportion est plus élevée dans les régions, et plus encore auprès de populations ciblées par certains secteurs de l'économie sociale. Ces individus vivent parfois d'autres problématiques socioéconomiques ou de santé. Nous pouvons donc croire qu'une partie des individus qui ne sont pas actuellement connectés à Internet n'accède jamais aux réseaux, malgré les efforts qui seront déployés. Cette réalité doit être prise en considération dans le déploiement hybride de prestations de services et de ventes. Comme nous l'avons vu, certaines entreprises comme Sercovie offrent des alternatives pour certains clients comme les gouvernements le font. Le maintien de deux solutions concomitantes peut devenir lourd à gérer, mais est essentiel pour préserver le lien avec une partie parfois importante de la clientèle et pour respecter les valeurs d'équité de l'entreprise.

Enfin, si l'on aborde la clientèle, une différence fondamentale est à faire entre les entreprises d'ÉS qui offrent des services à la population et celles offrant des services à d'autres entreprises d'économie sociale, telles que les fédérations et les regroupements d'achats. Notons par exemple l'existence depuis 2011 de Commerce solidaire, un OBNL destiné à être un regroupement d'achats, mais aussi de commercialisation pour les entreprises d'ÉS.

3.3. Tendances à surveiller

Cette section propose un regard sur les pratiques numériques émergentes et sur certaines perspectives qui s'offrent aux entreprises collectives, que ce soit en matière de pratiques organisationnelles, de nouveaux modèles d'affaires ou encore de nouveaux secteurs à investir. Si quelques cas concrets de transformation des pratiques sous l'impulsion du développement des usages numériques ont été abordés jusqu'à maintenant dans ce rapport, nous souhaitons maintenant élargir la réflexion pour tenter de déceler certaines tendances susceptibles de se confirmer dans un avenir plus ou moins rapproché. L'exercice est risqué, d'autant plus que les deux dernières décennies regorgent d'exemples surprenants d'usages

qui n'auraient pu être prévus quelques années auparavant ainsi que d'exemples de technologies qui se sont transformées sous l'impulsion de l'appropriation des utilisateurs. Ces mouvements d'innovation, de transformation et d'appropriation des technologies ne ralentiront pas au cours des prochaines années, ce qui démontre l'importance de maintenir une veille sur le sujet et de favoriser le développement des compétences technologiques pour faire en sorte que les entreprises collectives deviennent plus proactives.

Rappelons que les outils et pratiques numériques susceptibles d'avoir un impact sur les entreprises collectives peuvent émerger de tous les secteurs, d'où l'importance d'élargir éventuellement la veille sur l'ensemble des tendances, qu'elles soient issues du secteur privé, public, de l'économie sociale ou de mouvements citoyens informels. Nous voyons naître, par exemple, diverses initiatives de démocratie participative dans les municipalités ou de cogestion dans les entreprises privées qui pourraient inspirer les pratiques de gouvernance dans les OBNL et les coopératives. Un transfert élargi de connaissances et d'expertises pourrait être profitable à l'ensemble des acteurs.

D'une manière générale, nous croyons que les quelques pistes évoquées ici, dont la liste n'est pas exhaustive, mériteraient une réflexion plus approfondie par les acteurs de l'ÉS. Notons qu'outre quelques entreprises particulièrement dynamiques et innovantes, les tiers lieux (dont les fab labs) apparaissent comme des lieux privilégiés de réflexion, d'expérimentation et de création, tout en permettant une certaine démocratisation de l'accès aux outils et un partage de connaissances au travers des réseaux qui se mettent progressivement en place à l'échelle nationale et internationale.

3.3.1. Technologies en croissance

Mentionnons en premier lieu quelques technologies déjà bien implantées, mais qui continueront vraisemblablement de se répandre, de se bonifier et de transformer les pratiques. Si elles font déjà partie du quotidien de plusieurs, elles continueront à prendre de l'ampleur et les entreprises collectives pourraient réfléchir ensemble sur des manières de mieux intégrer ces tendances dans leurs pratiques.

C'est le cas pour les outils numériques facilitant la collaboration en ligne : le marché des solutions spécialisées dans la communication synchrone, l'écriture collaborative, le partage de fichiers, l'échange de notes, la prise de décision et la gestion des projets sont en pleine explosion. Si les plateformes et applications proposées par des entreprises d'économie sociale restent rares (voir par exemple Loomio), de multiples outils peuvent grandement contribuer à faciliter les processus internes dans les entreprises collectives et dans la collaboration entre les entreprises. Comme mentionné plus haut, il est difficile de suivre l'évolution de ces outils et de favoriser leur usage optimal, d'où l'importance de favoriser l'accompagnement, la formation, le transfert de connaissances et la mutualisation de ressources. Les entrevues réalisées dans le cadre de cette veille mettent en lumière un facteur qui peut nuire à l'appropriation de ces technologies dans certains milieux, soit la difficulté d'adapter la culture et les pratiques organisationnelles en conséquence.

Nous pouvons aussi croire que les possibilités de collaboration s'accroîtront avec l'usage de la vidéoconférence à large bande. Si plusieurs utilisent déjà la vidéo pour des rencontres à

distance, les coûts sont souvent élevés et les difficultés techniques restent monnaie courante, que ce soit en raison d'un problème lié à la solution retenue, aux compétences technologiques des équipes, à la qualité du matériel ou de la connexion Internet. Malgré tout, les expériences sont toujours plus nombreuses et plus concluantes, une tendance qui se poursuivra sans doute dans les prochaines années et qui sera aidée par l'augmentation de la bande passante sur le réseau, notamment en milieu rural, ainsi que l'amélioration des logiciels, notamment des classes virtuelles qui regroupent divers outils collaboratifs et qui sont de plus en plus faciles à utiliser. Notons le projet Scènes ouvertes, porté par la Société des arts technologiques et qui relie une vingtaine de salles au travers le Québec, comme étant un projet à surveiller, autant en ce qui concerne les possibilités de diffusion culturelle de haute qualité, que les possibilités de collaboration entre les milieux.

L'apprentissage en ligne est également une pratique bien connue, dont la croissance reste forte. L'offre de formations est de plus en plus large et il est de plus en plus facile pour les organisations et entreprises de développer des cours en ligne. Le développement des technologies permettant le déploiement de formations et l'évolution des pratiques pédagogiques contribuent également à ce phénomène, qui répond par ailleurs à un réel besoin de développement des compétences dans un contexte où les employés et bénévoles ont des horaires chargés et qu'ils sont parfois dispersés géographiquement. Les formes et approches varient énormément, comme en témoigne la popularité des MOOC (*Massive open online course*, ou en français CLOM, cours en ligne ouvert et massif) et des nombreuses plateformes alimentées par leurs utilisateurs, qui s'inscrivent dans la mouvance DIY (*Do it yourself*, faire soi-même). Des formes hybrides de collaboration et de co-apprentissage sont également de plus en plus faciles à déployer, sous forme de communautés de pratique par exemple. Dans le vaste univers de la formation en ligne, certaines technologies sont à surveiller, dont les badges numériques, qui proposent une alternative originale à la reconnaissance traditionnelle des compétences acquises, que ce soit au travers d'une formation structurée, des formes plus informelles de partage de connaissances ou des implications personnelles. Les entreprises collectives pourraient d'ailleurs y voir une forme de reconnaissance stimulante offerte aux bénévoles.

Il peut sembler étrange de parler de mobilité dans un texte portant sur les tendances, tant les appareils mobiles de toutes sortes sont aujourd'hui communs. Pourtant, l'enjeu de la mobilité et le développement de nouvelles modalités d'accès à divers services et contenus entraînent une transformation dans les pratiques qui ne semble pas s'essouffler. L'apprentissage en ligne par les appareils mobiles n'est pas en soi une nouvelle approche pédagogique ou une révolution de l'enseignement, mais propose de nouvelles manières d'accéder aux contenus, voire un rapport différent à l'apprentissage (on observe par exemple une tendance vers des formations courtes pouvant être fragmentées ou personnalisées).

Nous pouvons croire que les habitudes continueront de se transformer dans les années à venir, ce qui représente autant un défi qu'une occasion à saisir pour les entreprises collectives, ainsi qu'une réflexion intéressante en ce qui concerne les liens qui relient l'entreprise à sa communauté d'attache.

3.3.2. Technologies émergentes

Il existe une multitude de solutions numériques qui émergent et qui sont susceptibles de donner une valeur ajoutée à la production de produits ou à l'offre de services déjà existants. Certaines ont été mentionnées dans les cas relatés plus haut, dont l'usage d'appareils mobiles pour les services de santé à domicile.

Les objets connectés et la radio-identification (ou RFID, *radio frequency identification*) permettent, entre autres, la collecte et la transmission en temps réel d'une multitude de données. Plusieurs mises en pratique sont possibles, que ce soit la gestion des entrepôts à la production manufacturière en passant par le transport, la distribution et même l'agriculture. De nombreuses variantes apparaissent sans cesse sur le marché, dont les vêtements connectés, qui ont des applications potentielles en santé, mais aussi dans la gestion des équipes.

D'autres technologies sont encore aujourd'hui coûteuses, alors que leur démocratisation est à prévoir. C'est le cas par exemple de l'impression 3D, qui viendra éventuellement changer plusieurs pratiques dans le domaine manufacturier, mais qui aura potentiellement plusieurs retombées dans les communautés (voir par exemple les différentes expériences menées par les fab labs, qui cherchent à faciliter le partage d'espaces et à démocratiser l'accès aux outils de fabrication, incluant les imprimantes 3D). La réalité virtuelle et la réalité augmentée sont également des technologies dont les coûts de production et de diffusion diminuent rapidement, et qui ouvrent déjà différentes avenues pour les entreprises collectives, notamment dans les secteurs touristiques, culturels, du jeu vidéo et progressivement de l'enseignement.

3.3.3. Technologies de rupture

Certaines technologies dites de rupture sont pressenties comme ayant potentiellement des impacts majeurs sur l'ensemble des pratiques numériques, et différentes spéculations sont avancées pour tenter de prédire l'ampleur de ces impacts. C'est le cas par exemple des chaînes de blocs (*blockchain*). La généralisation des chaînes de blocs ouvrira de nouvelles possibilités de développements technologiques qui amèneront à leur tour d'autres bouleversements. Les possibilités qu'amènent les chaînes de blocs pour sécuriser les transactions et pour instaurer un climat de confiance dans les échanges virtuels, le tout dans un système complètement décentralisé, pourraient à la fois transformer nos manières de communiquer, d'échanger des biens, services et valeurs, de conclure des ententes et contrats, mais aussi de remettre en question le rôle de certains systèmes de régulation centralisés que nous connaissons aujourd'hui. Grâce à l'inscription de données dans de vastes registres au travers de protocoles très sécurisés, les chaînes de blocs peuvent renouveler à terme les pratiques démocratiques, autant dans les communautés que dans les entreprises collectives. Des applications proposant des systèmes de votation électronique basés sur cette technologie sont d'ailleurs en développement. Notons également que des blocs de chaînes à code source ouvert ont déjà fait leur apparition (tels que Ethereum).

Il est bien sûr difficile à l'heure actuelle de cerner quels seront les acteurs qui sauront exploiter au mieux ces nouvelles avenues technologiques dont les usages orienteront les développements subséquents, mais les spéculations sont nombreuses. De ce point de vue, il

est important pour les acteurs de l'ÉS de bien se positionner face au potentiel de ces technologies et de souligner les usages qui coïncident avec leurs valeurs et principes. En ce sens, les initiatives de Ouishare et de la Soder sont à surveiller.

Les données de masse (*bigdata*) sont parfois présentées comme ayant également un grand potentiel de transformation. Il s'agit d'un accès à des quantités importantes de données, dont la collecte, le stockage, le traitement et l'analyse sont facilités par des outils numériques plus performants. La gestion de ces données reste un domaine spécialisé et une opération coûteuse, mais peut être potentiellement utile dans plusieurs champs, dont les processus de fabrication, le marketing et la planification.

L'émergence de solutions basées sur l'intelligence artificielle, bien qu'actuellement développées dans des secteurs très pointus, aura également des impacts potentiellement importants, voire de rupture avec les pratiques actuelles. Des impacts sont à prévoir notamment sur notre rapport à l'emploi et au travail. La vitesse de développement de ces technologies et leurs champs réels d'application font l'objet de plusieurs spéculations, mais il suffit de constater la rapide augmentation des budgets en recherche et développement, notamment à Montréal, pour se convaincre de la place grandissante qu'occupera cette famille de technologies. Comme avec les chaînes de blocs et les données de masse, plusieurs questions éthiques sont actuellement débattues, notamment sur la gestion des données personnelles, le respect de la vie privée, voire la finalité parfois strictement mercantile de ces initiatives. Nous sommes convaincus que les acteurs de l'économie sociale peuvent jouer un rôle important dans la réflexion, le développement et l'utilisation de ces technologies de rupture, et de d'autres à venir que nous ne connaissons pas encore aujourd'hui.

D'une manière générale, il est rare qu'une technologie à elle seule vienne bousculer en profondeur les manières de faire. Il s'agit généralement du croisement innovant de différentes technologies qui amène de nouvelles façons de faire et qui introduit une transformation des pratiques économiques.

3.3.4. Transformation des pratiques économiques

Les technologies viennent transformer en profondeur les pratiques internes dans les entreprises, ce qui représente des enjeux de positionnement pour les entreprises d'économie sociale, qui doivent dans certains secteurs éviter de prendre des retards dans l'appropriation des outils numériques et faire preuve d'imagination pour se démarquer sur des marchés concurrentiels.

De manière plus importante, les technologies viennent même transformer les modèles d'affaires, comme on peut le constater avec l'émergence de l'économie collaborative ou de l'économie du partage, qui se développe rapidement ces dernières années grâce aux développements des outils numériques. Diverses pratiques sont mises en place pour mettre plus directement en lien les individus et pour permettre la désintermédiation des échanges. Certains secteurs sont déjà transformés radicalement par ces nouveaux modèles économiques (industrie du Taxi, hébergement) et d'autres projets en développement ou en cours d'implantation pourraient bousculer des habitudes dans d'autres secteurs (location de voitures, aide dans les tâches quotidiennes, philanthropie, banques, etc.).

Ces avancées peuvent être perçues comme des menaces pour les entreprises d'économie sociale ou des occasions d'affaires. Nous pouvons remarquer un intérêt grandissant pour développer des approches plus démocratiques et humaines dans l'économie collaborative et l'économie sociale, qui pourrait jouer un rôle important. Il importe néanmoins de mentionner que certains secteurs sont parfois fortement concurrentiels et qu'il est difficile de positionner une nouvelle solution dans un marché qui est déjà occupé par un joueur d'importance, généralement une multinationale à forte capitalisation.

3.3.5. Transition socioécologique

La vaste question de la transition socioécologique, qui fait actuellement l'objet d'une démarche de réflexion à part entière au TIESS ainsi que dans plusieurs autres organisations, n'est pas une tendance technologique en soit, mais elle est susceptible de fortement influencer les développements technologiques à venir. La volonté de plus en plus forte (voire la nécessité) de rendre les communautés plus résilientes, de faciliter la transition vers une société post-carbone, de réduire l'impact écologique des activités humaines, de réduire la consommation d'énergie et de favoriser les circuits courts, entre autres, amène de nouvelles contraintes et de nouveaux défis pour penser le développement des technologies et la manière de les utiliser. Que ce soit en développant des appareils plus durables, en favorisant la filière des technologies vertes, en développant des applications permettant aux communautés et entreprises de réduire leur empreinte carbone, en stimulant l'économie circulaire, ou encore en facilitant la circulation des connaissances et l'accroissement des capacités d'innovation des communautés, nous croyons que le contexte de transition orientera de plus en plus les développements des usages numériques à venir. Nous croyons également que les entreprises collectives pourraient jouer un rôle de premier plan dans ces usages numériques en émergence.

3.4. Émergence du secteur du numérique en économie sociale

De nombreuses entreprises collectives bien implantées sont confrontées à ces nouvelles tendances, mais il est intéressant de noter qu'un grand nombre d'entreprises collectives naissent aussi dans le sillage de ces changements en offrant des services qui facilitent de nouvelles façons de faire et en développant des modèles d'affaires innovants de mutualisation de services et de partage d'infrastructures physiques ou virtuelles (ex : Commerce solidaire, Territoires.coop). Ainsi une nouvelle filière se développe, une filière qui est souvent très liée au monde technologique et numérique, et qui naît de l'adéquation entre les valeurs portées par l'économie sociale et les transformations que permettent ces nouvelles technologies numériques. Plusieurs répondants ont d'ailleurs souligné la nécessité pour les entreprises d'économie sociale de travailler ensemble au développement d'outils, mais aussi de partager leurs façons de faire, leurs bons et mauvais coups. Ces réponses viennent confirmer le besoin d'une filière numérique en économie sociale, mais démontrent également que cette filière est loin d'avoir atteint la dimension souhaitée. L'approche en ÉS est différente des modèles dominants actuels et peut apporter un renouveau dans les pratiques, notamment au travers du coopérativisme de plateforme, proposant une redistribution des valeurs, utilisant souvent des codes sources ouverts, au travers des projets où l'on peut librement accéder à la connaissance, avec des possibilités de reproductibilité et de productions de dérivés.

Plusieurs raisons expliquent le retard de l'émergence de cette filière. La principale semble liée à des enjeux concurrentiels et financiers. En effet, cette filière naissante doit faire face au monde des *startups* (entreprises en démarrage) à but lucratif et à certaines situations d'oligopole. Il y a donc une forte tension entre les entreprises capitalistes traditionnelles qui exploitent ces nouvelles tendances en misant sur de gros investissements dans le numérique, et les entreprises d'économie sociale qui souhaitent rester au plus proches des valeurs prônées par cette mouvance, mais qui éprouvent de la difficulté à lever les capitaux nécessaires pour effectuer ce virage numérique, car leur propriété collective ne leur permet pas de le faire au travers des mêmes modèles d'investissement (équité et stratégie de revente sur les marchés boursiers).

On peut également dénoter une méconnaissance de la formule collective par les entrepreneurs technologiques. Pour diverses raisons, la sphère de l'entrepreneuriat technologique et celle de l'entrepreneuriat collectif n'ont que peu de points de jonction. Ainsi, même lorsqu'ils portent des valeurs similaires (ex. données ouvertes), ces deux mondes ne se côtoient pas assez. Il en résulte une méconnaissance mutuelle qui nuit au développement des entreprises collectives dans ces nouvelles mouvances.

Différentes pistes de solutions peuvent être imaginées pour favoriser l'émergence du secteur numérique en ÉS, dont la déconstruction du mythe de l'entrepreneur unique qui fait fortune : un dialogue plus étroit entre les acteurs de l'ÉS et ceux du numérique ; une démystification du cadre juridique, fiscal, financier et de gouvernance de la formule collective ; une stimulation de la mutualisation et du transfert des connaissances, ainsi qu'un réel travail pour faciliter la commercialisation et la mise en marché.

4. Pistes d'action

Outre les différentes solutions qui ont été évoquées dans les parties précédentes, nous souhaitons mettre en évidence ces quelques pistes d'action transversales complémentaires.

4.1. Développer des ressources d'aide et d'accompagnement

Les besoins en accompagnement sont importants, tel qu'évoqué dans différentes sections du présent rapport, et se situent à plusieurs niveaux. La question des coûts élevés liés à cet accompagnement est souvent identifiée, de même que la question de la confiance qui se crée entre l'entreprise et le consultant. Il est possible de constater une certaine méfiance, qui s'explique en partie par le manque de connaissances numériques en ÉS ainsi que par l'existence de certains cas où de réels problèmes de surfacturation ont été constatés. Cette méfiance à l'égard des experts externes peut se manifester par des résistances internes face à certaines recommandations, voire même à un refus de faire appel à ces services. Un consultant nous a à titre d'exemple fait part d'un cas où un organisme a refusé un service d'accompagnement offert gratuitement par une entreprise privée, sous forme de commandite, simplement parce que l'organisme était méfiant face à cette proposition. Les entreprises sont à la recherche de spécialistes « neutres », de confiance, qui connaissent les besoins en ÉS.

Il est par ailleurs possible que le lien de confiance entre une entreprise d'économie sociale et certains types d'entreprises privées à but lucratif se tisse plus facilement dans certains contextes. Un répondant estime par exemple que la culture des *startups* du domaine du numérique se rapproche de celle de l'ÉS, ce qui crée un contexte favorable à un dialogue riche. Il existe cependant peu d'entreprises d'ÉS offrant des services numériques (accompagnement, expertise, formation, etc.). Nous croyons que le développement d'une offre portée par l'ÉS pourrait contribuer à une meilleure appropriation des outils numériques. La Coopérative d'informatique municipale, un projet récemment annoncé par la FQM et qui vise à offrir un soutien technologique aux municipalités, peut constituer un modèle intéressant.

Il existe déjà des services d'accompagnement, de formation ou de référencement, mais ils sont parfois difficilement identifiables par les gestionnaires de projets numériques et ils ne sont pas toujours adaptés à la réalité propre des d'entreprises d'ÉS. Ainsi, il serait utile de mieux répertorier les ressources existantes, de favoriser leur diffusion auprès des entreprises, et d'adapter certains outils, tel que pnumerique.ca. Ce site offre déjà une multitude d'outils de diagnostic, planification, implantation et évaluation d'outils numériques, avec des conseils et études de cas. La plupart de ces contenus s'adaptent aux entreprises d'ÉS, seules quelques modifications pourraient être pertinentes pour adapter ces outils à la réalité et à la culture organisationnelle que l'on retrouve en économie sociale. D'autres outils semblables pourraient être adaptés. Comme mentionné plus haut, le développement de formations en ligne répondrait également à des besoins importants.

4.2. Favoriser la mutualisation des ressources et le partage des connaissances et expertises

La collaboration entre les entreprises d'ÉS autour des expériences liées aux usages numériques, le partage de ressources numériques ainsi que le développement conjoint de solutions technologiques répondant à des besoins particuliers restent peu développés et nous apparaissent comme étant des pistes intéressantes à explorer. Ces collaborations entre entreprises, qui s'inscrivent dans la philosophie de l'économie sociale, pourraient contribuer à la fois au développement des entreprises, mais aussi au positionnement même de l'ensemble de l'économie sociale. Si certaines solutions technologiques répondent à des besoins parfois trop précis pour être reprises dans d'autres contextes, elles peuvent souvent être reprises telles quelles ou avec de légères adaptations par d'autres entreprises. Ce type de partage de ressources doit cependant être pensé dès le départ et effectué avec la collaboration des développeurs de ces solutions. Le développement de logiciels libres apparaît également comme une piste à explorer davantage dans un contexte d'entrepreneuriat collectif.

L'idée d'ouvrir un répertoire partagé de ressources numériques, permettant d'avoir un portrait des outils disponibles et de leurs usages, est souvent évoquée. Différentes solutions déjà existantes, telles que l'ADULLACT en France, peuvent être des inspirations à cet effet. Certains mentionnent qu'il serait intéressant de mieux connaître les ressources qui ont été développées spécifiquement par des entreprises d'ÉS.

4.3. Poursuivre, approfondir et actualiser la présente veille

Le travail amorcé dans le cadre de cette veille permet de dégager quelques constats et pistes d'action. Nous estimons cependant que ce travail devrait être approfondi et nourri de cas supplémentaires. Une veille par secteur d'activité serait également utile pour dégager des constats et identifier des besoins plus précis. Et puisque les outils numériques évoluent rapidement, de même que leurs usages et les différents modèles d'affaires, nous croyons qu'au-delà d'un portrait de la situation tracé à un moment donné, il serait pertinent de réfléchir à des mécanismes permettant d'actualiser cette veille, peut-être de manière collaborative au travers une communauté de pratique. Un regard particulier devrait être posé sur les tendances émergentes, tant en ce qui concerne les outils numériques que les nouveaux modèles d'affaires. Par ailleurs, des actions devraient être entreprises pour favoriser la recherche dans ce domaine, entre autres concernant les usages numériques identifiés dans cette veille et pour lesquels il y a des distinctions avec les autres types d'entreprises (par exemple la gouvernance démocratique, la gestion des bénévoles, l'ancrage territorial, ainsi que les liens avec la communauté de soutien).

Nous croyons par ailleurs qu'il serait pertinent de poursuivre le travail visant à répertorier les bonnes pratiques et diffuser largement les résultats de ces études de cas, qui sont susceptibles d'inspirer d'autres entreprises, de favoriser un partage d'expertises et éventuellement faciliter la mutualisation de ressources. Les expériences partagées peuvent déjà être riches en apprentissages et constituer des fondements intéressants pour le démarrage de projets numériques. Les récits d'implantation peuvent permettre de mieux saisir l'importance de la planification, de comprendre comment tel logiciel a été conçu, de voir ce qui peut être fait

pour faciliter son implantation dans les équipes concernées, de découvrir des stratégies de relation et de communication avec les dirigeants, employés, bénévoles et communautés, de mieux comprendre les différentes étapes de déploiement et le temps que cela représente, etc. Ces questions, souvent soulevées par les entreprises qui envisagent des projets numériques, peuvent trouver des réponses au travers des partages d'expériences.

Un travail de fond et une réflexion impliquant l'ensemble des acteurs de l'ÉS devraient par ailleurs être entrepris pour favoriser un rôle proactif de la part des entreprises collectives face à l'émergence de nouvelles technologies et de nouvelles pratiques découlant de ces technologies. Que ce soit dans la mouvance du coopérativisme de plateforme¹⁸, dans l'appropriation des usages découlant des chaînes de blocs ou encore dans les nouvelles avenues ouvertes par les percées en intelligence artificielle, les acteurs de l'ÉS peuvent jouer un rôle important, d'une part dans la réflexion en lien avec les enjeux sociaux majeurs qui sont actuellement soulevés, et d'autre part sur les manières innovantes d'utiliser ces technologies au service des missions sociales portées par les entreprises collectives. Nous croyons que face à ces enjeux de taille, qui se posent à la fois dans les pratiques des entreprises, mais aussi dans l'ensemble de la société, il est essentiel que tous les acteurs contribuent à façonner les usages des technologies à venir.

¹⁸ Sur ce sujet, nous vous invitons à consulter le rapport *Plateformes coopératives : Initiatives globales et perspectives québécoises*, rédigé par Laurent Lévesque.

5. Référentiel

Référentiel sur les usages du numérique en économie sociale

Ce référentiel propose une liste non exhaustive des familles d'usages numériques (colonne de gauche) et de leurs champs possibles d'application actuelle en entreprise (voir les crochets inscrits dans les colonnes de couleurs).

Gestion des opérations	Relation client	Gestion démocratique	Mobilisation et ancrages	Collaboration et mutualisation
Ressources humaines, conception, production, finances, comptabilité, gestion de données et des connaissances, développement des compétences, etc.	Marketing, vente, services, soutien après-vente, etc.	Gouvernance participative, transparence, évaluation, reddition de comptes, etc.	Mobilisation du milieu ou de la communauté de soutien, mobilisation des ressources, maintien d'un ancrage sur le territoire, renforcement des capacités d'action individuelles et collectives, etc.	Processus collaboratifs internes, collaboration avec les acteurs du milieu, partage de ressources et de connaissances avec d'autres entreprises, etc.

Bureautique et bureautique collaborative

Logiciels de gestion de projet	X		X		
Calendriers collaboratifs	X		X		
Planification de réunions	X		X		
Outils d'aide à la décision Ex. : cartographie mentale, tableur, tableaux de bord, etc.	X		X		
Production audio et vidéo	X	X	X	X	
Conception graphique	X	X			
Simulation numérique Ex. : modélisation 3D	X				
Cartographie	X	X		X	
Géopositionnement	X	X			

Partage de fichiers en infonuagique	X	X	X	X	X
Production participative (<i>crowdsourcing</i>)	X	X	X	X	X

Communications, collecte et gestion de l'information

Intranet et extranet	X	X	X	X	X
Clavardage d'entreprise	X	X	X		X
Infolettre		X	X	X	
Webconférence		X	X	X	X
Diffusion vidéo en direct		X	X	X	
Podcast et blogues vidéos		X	X	X	
Médias sociaux		X	X	X	X
Blogues		X	X	X	X
Publicité en ligne		X		X	
Textos de masse		X	X	X	
Formation en ligne Ex. : webinaires, MOOC, etc.	X		X		X
Classes virtuelles	X	X	X	X	X
Communauté de pratique virtuelle	X		X	X	X
Agent conversationnel (chatbot)		X		X	
Vote en ligne		X	X	X	
Sondages en ligne	X	X	X	X	
Outils de recherche et de veille Ex. : agrégateurs de flux RSS, alerte web, etc.	X	X			
Collecte et analyse de données de masse (<i>big data</i>)	X		X		

Opérations financières

Comptabilité	X			X	
Inscription en ligne		X	X	X	
Commerce en ligne		X			
Paiement en ligne	X	X	X		

Nouveaux développements technologiques

Certification de compétences Ex. : badges numériques		X		X	
Identification, interconnexion et captation de données Ex. : RFID, objets connectés, Bluetooth, etc.	X				
Vêtements connectés	X	X	X	X	
Réalité augmentée et réalité virtuelle	X	X	X	X	
Sécurisation décentralisée des transactions Ex. : chaîne de blocs	X	X	X	X	X
Intelligence artificielle	X	X	X	X	X

6. Conclusion

Nous constatons de manière générale que plusieurs enjeux liés à l'implantation de solutions technologiques dans les PME d'ÉS sont semblables à ceux rencontrés dans d'autres types d'entreprises. La taille de l'entreprise constitue un facteur déterminant dans sa capacité à s'approprier les solutions technologiques, des simples outils à usage quotidien aux logiciels spécialisés. Le fait que les entreprises collectives soient majoritairement de petites tailles explique ce sentiment d'un certain « retard technologique » par rapport aux autres types d'entreprises, même si nous ne constatons pas de réel décalage. De plus, nous estimons que les entreprises d'ÉS présentent plusieurs conditions favorables pour accélérer leur virage numérique, notamment leur capacité d'innovation appuyée par leur gouvernance démocratique, leur communauté de soutien et leurs possibilités d'intercoopération.

Nous retrouvons cependant certains enjeux spécifiques à l'ÉS, tel que le lien avec le territoire, les communautés d'appui ou les processus démocratiques. La gouvernance et les formules hybrides de composition des équipes de travail (employés et bénévoles) présentent également des caractéristiques spécifiques pouvant influencer le virage numérique. Enfin, certains enjeux liés au financement et aux conditions du marché apportent d'autres enjeux distinctifs. D'une manière générale, nous pouvons constater que les difficultés vécues dans certains secteurs économiques seront amplifiées dans les entreprises d'ÉS, qui se retrouvent davantage fragilisées et qui peinent à se démarquer dans un marché saturé, tout en préservant leur mission sociale et en respectant les valeurs fondamentales de l'entreprise.

Cette démarche a permis d'identifier certains enjeux clés en matière de financement, de gouvernance et d'accompagnement. Certains de ces enjeux sont liés à des secteurs spécifiques, notamment ceux qui subissent des transformations rapides ou ceux dans lesquels la concurrence est très forte. D'autres enjeux sont liés à des types d'usages spécifiques au sein des entreprises. Malgré les améliorations notables au cours de la dernière décennie, notons que la question de la littératie numérique reste un enjeu central, tant auprès des employés, chez les bénévoles, dans la clientèle ciblée ou plus largement dans la communauté de soutien.

La démarche a également permis d'identifier un certain nombre de pistes d'action pour répondre à ces enjeux ainsi qu'aux besoins identifiés en lien avec chacun des sujets abordés. Certaines pistes d'actions transversales se démarquent, telles que développer les ressources d'aide et d'accompagnement et favoriser la mutualisation des ressources et le partage des connaissances et expertises. Nous croyons également que la présente démarche, qui permet de porter un regard plus précis sur la question des usages numériques dans les entreprises collectives, devrait être approfondie et que des mécanismes permettant de l'actualiser devraient être mis en place.