

En quoi la mise sur pied et la gestion d'une entreprise sociale diffèrent-elles de celles d'une entreprise traditionnelle? En quoi ces deux modèles sont-ils similaires? Quelles sont les erreurs à éviter, les bonnes idées à reprendre? Nous avons abordé ces questions avec les dirigeants de quatre organismes qui, à bien des égards, peuvent servir d'exemple aux entrepreneurs sociaux en herbe: le journal *L'itinéraire*, la Tohu, l'organisme Petites-Mains et le technopôle Angus.

Par Nicolas Langelier



Nahid Aboumansour

Portraits de défricheurs

Les défis des entrepreneurs sociaux

L'inspiration et la vision de Nahid Aboumansour

«Donne un poisson à un homme, dit le proverbe, et il mangera un jour. Apprends-lui à pêcher, il mangera toute sa vie.» C'est cette philosophie qui semble avoir guidé Petites-Mains depuis plus de 13 ans. Ce qui était au départ un comptoir d'aide alimentaire pour les familles démunies du quartier montréalais Côte-des-Neiges est devenu, en 1994, un organisme à but non lucratif à vocation régionale œuvrant dans le domaine de la couture industrielle. L'objectif de Petites-Mains: aider des femmes, surtout des immigrantes, monoparentales ou assistées sociales, à apprendre un métier afin de leur permettre de vaincre l'isolement et de gagner dignement leur vie.

Membre du Collectif des entreprises d'insertion du Québec, Petites-Mains est un bel exemple de réussite: on ne compte plus le nombre de femmes souvent parties de très loin, tant au sens figuré que géographique, et dont l'existence a été radicalement améliorée grâce à un passage par cet atelier. Cet été, Petites-Mains a emménagé dans ses tout nouveaux locaux, deux fois plus spacieux, dans un immeuble dont l'organisme est propriétaire!

Quand s'est présentée l'occasion de changer la vocation du comptoir alimentaire, en 1992, la décision aurait pu être prise par ses dirigeantes, en fonction de leur instinct, de leurs intérêts ou même des subventions disponibles. Elles ont plutôt choisi de consulter les premières concernées: les femmes qui fréquentaient chaque semaine le comptoir. S'est alors mis en marche un long processus (qui a duré un an et demi!) de consultation et de discussion. «Il voulait qu'elles s'impliquent, qu'elles soient parties prenantes de ce projet», raconte Nahid Aboumansour, directrice générale et cofondatrice de Petites-Mains. Qu'est-ce qu'elles voulaient? De quoi avaient-elles besoin? On voulait pas décider à leur place.» Ce n'est qu'après de nombreuses réunions que l'activité de l'organisme a été choisie: c'a été la couture, parce que ça répondait le mieux aux besoins des femmes. Plus tard, une étude de marché est venue confirmer la viabilité économique de ce choix.

La directrice générale est convaincue que l'écoute active des utilisatrices de l'organisme est la clé du succès de Petites-Mains. «Ce qui fait qu'un projet réussit et dure, c'est qu'il répond aux besoins des gens, plutôt qu'à ceux des entrepreneurs!» Hier pour le choix de la couture, aujourd'hui pour ceux de la francisation, de la sérigraphie ou de la vente au détail, la consultation a toujours été et reste de mise.

Le magazine de l'entrepreneuriat social/ 2007

Longue vue sur l'avenir

Depuis le début, la planification à long terme est la philosophie qui oriente l'action de Petites-Mains: «Jamais on n'a pris nos décisions au jour le jour, en fonction des événements. On planifie les choses à l'avance, on a une vision. Sans cela, ce serait impossible de développer une entreprise à long terme», explique Nahid Aboumansour.

Par exemple, l'organisme a décidé dès 2002 qu'il déménagerait cinq ans plus tard, et que ce serait dans un immeuble dont il serait propriétaire. Mais comment concilier cette planification à long terme avec la flexibilité que nécessite

la consultation constante? «Pour les projets en tant que tels, je ne peux pas vous dire aujourd'hui ceux qui nous occuperont dans trois ans. S'il y a un besoin qui se manifeste d'ici là, on va s'arranger pour y répondre. La planification se fait en fonction des grandes orientations de l'organisme.»

L'une de ces orientations, par exemple, est le fait que Petites-Mains est une entreprise équitable, grâce à sa mission, à ses conditions de travail, à ses fournitures, etc. L'organisme est ainsi l'un des membres fondateurs de Fibréthik (voir l'article en page 31), une coopérative de solidarité qui tente de développer le marché du coton équitable.

