



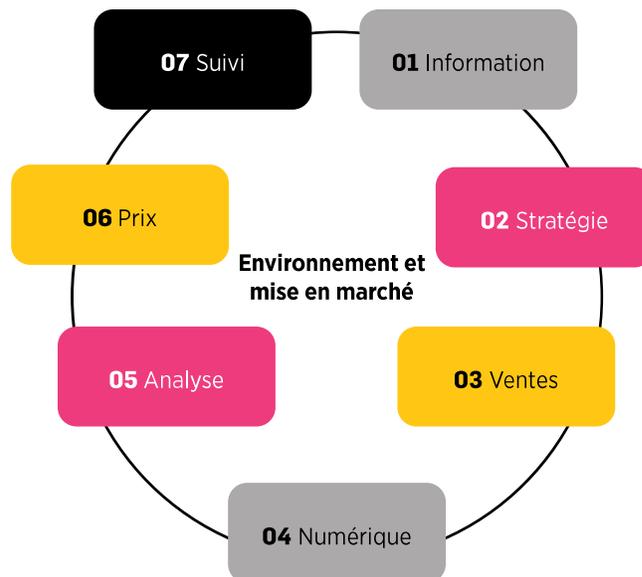
ENVIRONNEMENT EXTERNE,
MARCHÉ ET COMMUNICATIONS

UNE PÉRIODE INÉDITE

La situation sociale et économique que nous connaissons apporte une intensité de changements et une imprévisibilité rarement vue. En quelques mois, les variations dans les prévisions de croissance ou de récession s'accroissent avec des fluctuations de trimestre en trimestre qui sont littéralement spectaculaires. Chaque mois, les ajustements aux prévisions sont plus vastes que celles jadis observées sur des années.

Cette période a un impact d'une ampleur incroyable sur le fonctionnement de notre société et de notre économie. Avec le cloisonnement, la consommation de temps en ligne explose. Le temps passé devant un écran pour travailler a triplé, les jeux vidéo, l'écoute de films et de musique augmentent partout. En même temps, des drames humains se multiplient. Le taux de chômage explose et l'enjeu de la main-d'œuvre est passé d'une logique de pénurie au retour de la lutte au chômage. De nombreux citoyens ont de nouveaux besoins ou de nouvelles contraintes pour avoir accès aux produits et services qu'ils recherchent. Que ce soit en tant que consommateur, de travailleur, d'étudiant, de patient, de résidents, plusieurs facettes de nos vies ont changé.

Qu'une organisation desserve les personnes ou d'autres organisations, le contexte a changé. Des clients ont peut-être fermé leur porte ou déménagé dans une autre région. Les besoins et les habitudes d'achat des clients changent et l'après-crise aura une influence directe sur leur comportement. Il est indispensable pour toute organisation d'observer l'état de son environnement externe, qu'il soit en termes de marché ou de priorité des donateurs, partenaires et subventionnaires. Il faut revoir les stratégies et les modes de commercialisation pour stabiliser les revenus ou tenter de saisir de nouvelles occasions, répondre à de nouveaux besoins. Chaque organisation doit se tourner vers sa mission et déterminer comment cette crise a influencé sa pertinence. Pour plusieurs organisations d'économie sociale ou d'action communautaire, il faut lire l'environnement opérationnel et la pertinence de mission qui peuvent être différents.



L'environnement se décline différemment selon les organisations. Dans le cadre d'une entreprise d'économie sociale, elle évolue en majorité au sein d'un marché, caractéristique du volet marchand de ses activités pour l'utilisateur-client. Pour les organismes communautaires, cette réalité est différente pour lesquels le rapport à l'utilisateur et le mode de rémunération s'inscrit davantage dans un service d'intérêt général supporté par des contributions gouvernementales, de la philanthropie ou un mixte des deux.

EN SEPT ÉTAPES : UNE MISE À JOUR DE LA LECTURE DE VOTRE ENVIRONNEMENT ET L'AJUSTEMENT DE VOTRE STRATÉGIE

En sept étapes, vous mettez à jour votre lecture de votre marché et vous ajuster votre stratégie :

1 INFORMATION

- Comment votre secteur* a-t-il changé depuis cinq mois ?
- Selon le profil de vos clients ou usagers, comment pouvez-vous évaluer le changement de leur situation, de leur nombre, de leur intérêt face à votre service ou votre produit ?
- Comment la crise a-t-elle modifié leurs besoins ?
- Comment la crise a-t-elle modifié leur capacité de consommation ?
- Leur comportement a-t-il changé dans leur façon de s'informer, d'accéder à vos services et sous quelles conditions ?

2 STRATÉGIE

- Face à cette analyse, sur quels points votre organisation doit-elle renforcer ses efforts de communication ou de marketing ?
- Comment pouvez-vous relancer votre présence tout en étant cohérent avec votre mission, éthique face à vos usagers ?

3 VENTES

- Quelles sont les cibles que vous devez vous donner dans un contexte de sortie de crise ?
- Comment aborder vos clients et usagers afin de se présenter comme une solution, un service dont ils ont besoin et non pas une organisation qui ne souhaite que générer des revenus ?
- Quel message devez-vous livrer à votre équipe de développement ?
- Comment offrir de la pertinence dans le respect des difficultés rencontrées par tant de personnes ?

4 NUMÉRIQUE

- Jusqu'à quel point votre organisation doit-elle suivre la vague numérique dans son action vers l'extérieur ?
- Comment utiliser le potentiel de ces approches tout en demeurant une organisation centrée sur l'humain utilisateur et l'humain producteur ?
- Le développement de cette fonction doit-il être confié à l'externe ou investir dans les capacités internes ?

5 ANALYSE

- Selon quel critère devez-vous affecter vos ressources ?
- Devez-vous modifier le mode de prestation/production afin de maximiser l'accessibilité de vos services ou au contraire rechercher de nouveaux créneaux ?

6 PRIX

- Face à un secteur en contraction, est-ce que votre mission dicte de tenter de réduire vos coûts de production pour maintenir l'accessibilité à vos services/produits ou recherchez-vous une meilleure démonstration qualité-prix pour stabiliser ces derniers ?

7 SUIVI

- Quels outils de suivi de votre environnement sont requis ?
- La rapidité de changement du secteur au cours des prochains mois exige-t-elle de modifier l'ampleur de vos efforts de suivi ?
- Selon votre secteur : Votre marché en économie sociale, votre communauté en action communautaire

COMMENT AGIR SELON LES CHOCS DE L'ENVIRONNEMENT

Qu'une organisation soit en arrêt total ou en fonction, le rapport avec son milieu en action communautaire et le marketing en économie sociale restent un aspect primordial de la stratégie pour se remettre de la Covid-19.

- Il faut tout mettre en place pour maintenir l'image externe;
- Assurer le respect de la gravité de la situation dans son message;
- Assurer une présence et une visibilité;
- Planifier la reprise;
- **Réévaluer toutes les campagnes à la lumière du contexte;**
- Assurer une veille de son secteur pour suivre l'évolution de sa propre situation, mais sans être intrusif.

Planifier pour la relance

Lorsque le déconfinement sera avancé et que les activités économiques vont reprendre, le bruit communicationnel auquel les usagers vont être confrontés sera énorme. Chaque organisation existante dans le monde est présentement en train de préparer sa stratégie de relance. Il sera donc très important de se démarquer.

Passer au numérique

- L'utilisation des technologies de l'information devient une obligation;
- Mettre en place un système pour garder contact avec ses usagers en ligne;
- Le réseautage se fait sur LinkedIn, Facebook et par courriel et non plus dans des événements et congrès;
- L'attraction de nouveaux partenaires se fait par vidéo-conférence et les liens humains sont affectés.

Rester présent sans s'imposer

- Prévoir une stratégie de rayonnement adaptée au retour progressif à la normale;
- Valoriser l'environnement en cohérence avec le développement durable;
- Souligner le caractère humain de votre organisation en cohérence avec le développement durable;
- **Mettez en valeur la nouvelle sensibilité pour l'achat local.**

Nous sommes là !

Prenez contact avec vos usagers et clients
Demandez comment ils vont
Soyez empathiques
Démontrer votre résilience
Soyez une offre de solution et non pas une proposition d'affaires
Affirmez votre capacité d'adaptation et de livraison
Valoriser votre mission sociale
Mettez de l'avant l'achat local

ÊTRE:

Présent • Numérique •
Durable • Solidaire •
Local • Innovant

- Réfléchir à la relance de commercialisation de manière intégrée avec les opérations
- Équilibrer une image de fiabilité, de qualité et d'inspiration
- Définir le profil culturel des usagers et leur réaction générale à la crise
- Équilibrer l'offre physique numérique

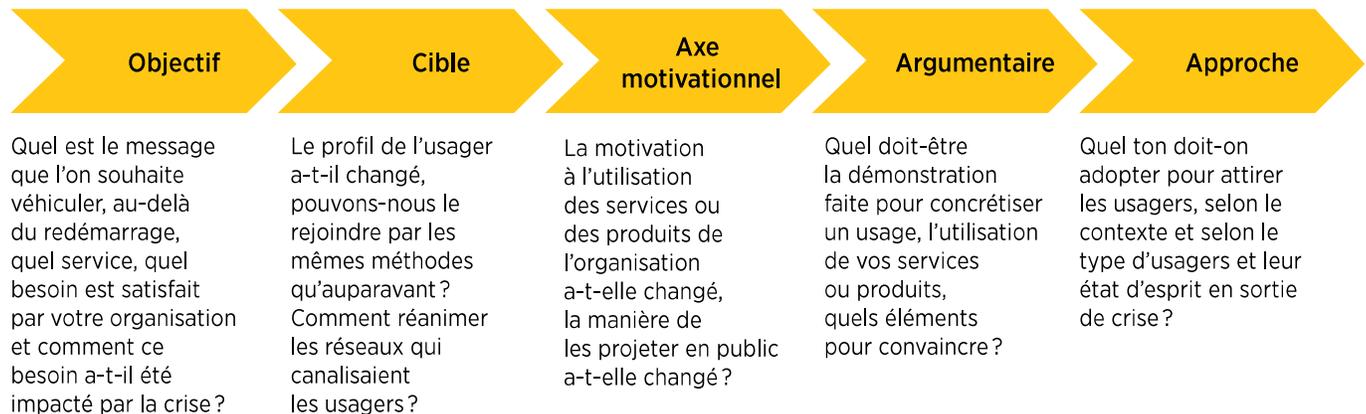
Comment faciliter l'expérience d'un usager sous contrainte ?

- Formuler un message clair de présence et de capacité d'aide
- Mettre de l'avant le visage de l'économie sociale ou de l'action communautaire comme valeur ajoutée

Pour ce qui est des communications de l'entreprise en général, il sera important d'utiliser un ton positif. Dans ce temps d'incertitude, on cherche à mettre l'accent sur la confiance, les opportunités, l'empathie et l'avenir pour attirer les clients/usagers et les convaincre de la stabilité de l'organisation.

Le confinement a été une décision éclairée où le ralentissement économique a été mis au service de la sécurité sanitaire de la population. La relance des activités a aussi un rôle de contribution sociale de l'économie, apportant une baisse d'insécurité, une hausse de confort, un lent retour à la normale. C'est un peu l'économie au service du social, comme l'économie sociale a toujours été. Mettez de l'avant votre distinction.

Planifier la mise en valeur de l'organisation, de ses services, de ses produits.



LE REDÉMARRAGE EN PRATIQUE

Installation physique pour les usagers

- ✓ S'inspirer des moyens entrepris par les commerces essentiels toujours ouverts et ses semblables des autres régions pour l'aménagement de mesures de sécurité (en visiter si nécessaire).
- ✓ S'associer avec un vendeur local ou petite entreprise pour offrir des masques sur place pour encourager le port du masque chez les usagers et clients.
- ✓ S'assurer que tous les employés portent le masque.
- ✓ Disposer des systèmes de lavages de mains (si possible un évier, au minimum du gel antimicrobien).
- ✓ Rester sobre dans la réouverture (éviter de décorer comme si c'était une fête, on reste en situation de crise).
- ✓ Dans le cas de la vente de produit, identifier clairement les produits québécois pour encourager la vague d'achat local.
- ✓ Dans le cas d'une affluence importante, ne jamais briser les règles de distanciation. Modifier ses pratiques pour pouvoir servir les gens plus rapidement sur place ou pour pouvoir traiter plus de demandes en ligne.
- ✓ Ne pas se fier aux ventes du début de la réouverture pour planifier les semaines à venir puisque l'engouement sera peut-être plus grand au départ et que les règles risquent de changer.
- ✓ Pour les organisations ayant pignon sur rue : soyez visible : Affichez physiquement la réouverture.

L'OPÉRATION COMMUNICATION

Une promotion est-elle utile à ce stade de réouverture ? Votre produit ou service est-il sujet à un effet volume ?

- ✓ Faire de la publicité à petite échelle, sur ses propres réseaux ou dans de petits médias joignant sa cible uniquement.
- ✓ Éviter la publicité dans les grands médias sauf si elle est en lien avec la crise actuelle.
- ✓ Mettre l'accent sur les changements dans l'entreprise (ouverture nouvelle, disposition nouvelle, nouveaux produits).
- ✓ Rappeler les possibilités d'obtenir des produits ou services en ligne ou par d'autres moyens respectant la distanciation sociale malgré la réouverture.
- ✓ Songer à une opération de relation publique pour mettre en valeur la pertinence du service.
- ✓ Ne pas encourager les gens à se déplacer plus que nécessaire. Conserver les anciens incitatifs de consommation (par exemple : les cartes de fidélité), mais ne pas en ajouter de nouvelles au moment de la réouverture.
- ✓ Tirer profit des réseaux sociaux : montrer des photos des ajustements qui ont été faits pour assurer la sécurité des visiteurs et du personnel.
- ✓ Rappeler ses heures d'ouverture ou annoncer ses nouvelles heures d'ouverture.
- ✓ Faire une campagne de média locale.

FICHE – L'EFFICACITÉ DE VOS ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT AU SERVICE DE VOTRE MISSION

Soyez conscient de la valeur de votre investissement en communication et mise en marché

Malgré l'urgence, analysez l'impact de vos gestes sur le long terme

- Connaissez-vous bien vos usagers, leurs besoins ?
 - Comment vous contactent-ils ?
 - À quelle vitesse prennent-ils leur décision ?
 - Avec qui vous comparent-ils ?
 - À quelle fréquence ont-ils besoin de vos services ?
 - Assurez-vous de suivre leur comportement face à vous
 - Définissez des indicateurs de succès pour vos revenus autonomes, pour votre mission
 - Identifier les obstacles, anciens et nouveaux, entre vos usagers et vous
-

Ciblez les résultats attendus

- Faites la lumière entre votre objectif de volume, votre objectif de mission et votre objectif financier
 - Réfléchissez aux enjeux de performance économique de votre organisation, misant sur une marge bénéficiaire et sa performance sociale, misant sur son accessibilité pour les utilisateurs
 - Communiquez vos objectifs de manière claire à l'équipe de développement
 - Démontrer à vos partenaires votre impact social pour stabiliser les revenus complémentaires de mission (subvention, etc.)
-

Optimisez votre réponse à la demande

- Choisissez une approche conforme au comportement de vos usagers
 - Assurez-vous de rejoindre vos usagers passifs dans le meilleur contexte possible en phase de relance
 - Assurez-vous d'avoir une capacité de réaction dynamique pour vos utilisateurs actifs qui vous solliciteront
 - Réfléchissez aux opportunités de mieux réaliser votre mission. Avec la crise, il y a détérioration de la situation socioéconomique de vastes pans de la société québécoise. Des segments de population qui n'étaient pas concernés par vos services peuvent devenir soudainement des vecteurs pertinents de réalisation de mission, de croissance ou de retour vers votre seuil de rentabilité
 - Faites prendre conscience à votre équipe de la valeur des opportunités manquées
 - Apportez une flexibilité à vos budgets de revenus et d'investissement marketing pour être en mesure de réagir rapidement aux marées du type ouverture des écoles – report des ouvertures d'écoles
-

FICHE – LE DOUBLE MODE DE RÉMUNÉRATION EN PÉRIODE DE RELANCE¹

L'utilisateur peut être décrit de multiples façons par les organisations visées par ce guide. Pour certaines entreprises d'économie sociale, ils se définissent en termes de clients payants. Pour la vaste majorité des organisations d'action communautaires, on parle plutôt d'usagers ou de bénéficiaires. Plusieurs chevauchent pourtant les deux concepts.

Il est fréquent que certaines organisations d'économie sociale ou d'action communautaire bénéficient de financements publics au titre du service rendu à une clientèle particulière que l'État veut servir. C'est une forme de contrat de service, vendu à la collectivité, qu'il faut évaluer avec les mêmes paramètres d'analyse économique que pour les produits manufacturiers ou les services livrés. Ces deux « marchés » sont alors superposés et l'État contribue directement au coût de livraison du produit ou service comme pour une résidence de personnes âgées ou un média communautaire.

Rémunération liée à la finalité sociale	Rémunération liée à la vente de produits et services
Prestations d'utilité sociale et retombées sur le milieu	Vente de produit et services
<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération d'origine publique sous forme de contrat de service • Subventions à la mission • Demande sociale importante à satisfaire • Rapport collectif à l'usage • Marché du travail en demande • Concurrence d'autres organismes prestataires de services d'insertion sur le même territoire • Qualité de la prestation et degré de réussite de la mission • Dons et philanthropie 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération directe par l'usager • Demande sociale pour le service sur le territoire visé • Volonté et capacité de payer à travers un rapport individuel des utilisateurs pour une part du coût • La concurrence des autres commerces • Rapport qualité/prix du produit/service

Dans d'autres cas, les deux « modes de rémunération » sont tout à fait distincts, comme dans les entreprises d'insertion qui peuvent d'un côté administrer un restaurant ou fabriquer des ordinateurs et qui « facturent » par ailleurs un service d'insertion/formation en situation d'emploi à l'État.

Pour plusieurs organisations communautaires, ce type de rapport avec l'usager est étranger au marché et c'est cette différence qui donne le sens à l'activité.

La rémunération des activités dont la valeur n'est pas reconnue par le marché : un enjeu.

Que ce soit en raison du manque de ressources financières des usagers-consommateurs ou d'externalités comme les coûts environnementaux ou sociaux non reconnus, les activités des entreprises d'économie sociale ne sont pas toujours adéquatement rémunérées par le marché. Ainsi, même lorsque leurs opérations sont efficaces, ces entreprises peuvent recourir à d'autres sources de revenus que les ventes pour équilibrer leur budget et pérenniser leur modèle d'affaires.

La provenance des revenus peut donc être multiple, chacune des sources rémunérant un aspect distinct de la mission ou de la contribution économique et sociale de l'entreprise.

¹ Cette section est une adaptation du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, CAP Finance 2016

- 1** La **rémunération privée** provenant de la vente de biens et services à des clients/usagers.
- 2** La **rémunération d'un service public** rendu par l'organisme comme l'enlèvement des matières résiduelles en environnement (au même titre que les entreprises de collecte des déchets) ou d'hébergement de personnes âgées admissibles à l'aide gouvernementale.
- 3** Le financement par la **rémunération de la rentabilité sociale élargie de l'activité** et qui n'est pas reconnue d'une manière monétaire par le marché (par exemple, formation de la main-d'œuvre ou l'insertion sociale). On parle par exemple de la création d'emplois et des effets bénéfiques de cette dernière sur la fiscalité qui y est rattachée par exemple. Ce troisième axe est accessible à toute forme d'entreprise, mais demeure stratégique pour le démarrage d'une entreprise d'économie sociale.

Dans le contexte actuel, il est clair que les gouvernements sont dans une approche keynésienne de compensation publique du tarissement de l'activité privée. Il y aura une forte tension entre les réflexes de limitation du déficit et les initiatives et investissements pour sauver certains secteurs, répondre à des besoins sociaux et poursuivre l'effort de développement durable avec le lancement à l'automne du Plan pour une économie verte. Les entreprises d'économie sociale, les organisations d'action communautaire ainsi que leurs réseaux sont probablement devant une opportunité d'écoute politique extrêmement rare pour mettre de l'avant des revendications passées n'ayant pas été satisfaites et pour réaliser un plaidoyer efficace de leur contribution à la lutte à la pauvreté, à la création d'emplois et ce, surtout souvent pour des populations ayant eue des défis d'employabilité.

Termes	Action communautaire	Économie sociale
Organisation	Réfère au vocable « organisme » plus souvent utilisé dans le milieu. Il s'agit non seulement de la coquille légale, mais les personnes qui composent l'organisme, ainsi que ses procédés, sa mission sociale et sa culture.	Il s'agit de l'entreprise d'économie sociale à proprement parlé. Tous ses actifs, ses ressources humaines et matérielles, mais aussi sa culture organisationnelle, sa mission sociale et sa gouvernance.
Environnement	Regroupe l'environnement externe de l'organisation, y compris ses composantes politiques, technologiques et sociologiques. On y inclut, par exemple, la réglementation ou les priorités politiques.	Regroupe l'ensemble des volets de l'environnement externe établis pour l'action communautaire, auquel nous ajoutons le marché des biens et services offerts.
Communications externes	Regroupe les campagnes de promotion et de sensibilisation de l'organisme, de plaidoyer et de la sollicitation politique et sociale.	Implique principalement la stratégie marketing, mais peut également impliquer du plaidoyer et de la sollicitation politique et sociale.
Usagers	Correspond aux bénéficiaires des services rendus.	Corresponds, en premier lieu, à la clientèle. Peut également impliquer les participants à certains programmes.