

SUPPLÉMENT COOPCITY LEAN CANVAS



La Région et l'Europe investissent dans votre avenir !
Het Gewest en Europa investeren in uw toekomst!



Union Européenne
Fonds Européen de Développement Régional
Europese Unie
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling



NOTE D'INTRODUCTION

BIENVENUE !

Vous avez suivi un atelier introductif à la structuration de votre projet grâce à l'outil du COOPCITY Lean Canvas. Nous espérons que cela vous a aidé à y voir plus clair dans les prochaines étapes à suivre pour sa réalisation.

En complément de la formation nous vous joignons ce supplément qui pourra, nous l'espérons, vous aider à aller un peu plus loin dans le développement de certaines cases du Lean Canvas. Il ne s'agit pas d'un mode d'emploi du Lean Canvas mais bien de quelques outils complémentaires qui nous semblent essentiels dans cette phase de structuration.

Nous nous sommes inspirés des fiches produites par *Philippe Drouillon*, coach et réalisateur de talents ainsi que de certains outils tirés d'internet. Il en existe plein d'autres, si vous n'êtes pas à l'aise avec un des outils que nous proposons, n'hésitez pas à en utiliser d'autres.

Néanmoins, nous restons convaincus que les questions que nous abordons aussi bien dans l'atelier que dans ce supplément sont fondamentales à se poser pour développer son projet en entrepreneuriat social.

SUPPLÉMENT COOPCITY LEAN CANVAS : PARCOURS

QUESTION 1 COMMENT CONSTRUIRE UNE PROPOSITION DE VALEUR ?



COMMENT CONSTRUIRE UN PARCOURS CLIENT ? **QUESTION 2**



QUESTION 3 COMMENT VENDRE SON PRODUIT OU SERVICE ?



COMMENT CONSTRUIRE SA GOUVERNANCE ? **QUESTION 4**



ANNEXES AUTRES RESSOURCES

COMMENT CONSTRUIRE UNE PROPOSITION DE VALEUR ?



REMARQUES PRÉALABLES

Comment créer des projets et des services qui correspondent aux **besoins** des citoyens, usagers et consommateurs ?

Telle est la question fondamentale à laquelle tout projet d'entreprise se doit de répondre. Faute d'une proposition de valeur qui les interpelle, les citoyens, les usagers et les consommateurs ne sauront pas pourquoi ils devraient adopter le projet ou service proposé.

La **proposition de valeur**...

... Permet aux usagers, citoyens et consommateurs de vite comprendre si votre projet ou service répond à leurs besoins, leurs enjeux.

Attention ! Une proposition de valeur n'est **pas** un slogan !

C'est la promesse de la valeur que vous allez délivrer à vos usagers, citoyens et consommateurs. Elle est la raison principale pour laquelle ces derniers adhèrent à votre projet ou service.



LA CONSTRUCTION DE LA PROPOSITION DE VALEUR : UN PROCESSUS EN 7 ÉTAPES

1 IDENTIFIER LES PUBLICS-CIBLES

Il s'agit d'identifier et lister les différents publics ciblés par le projet ou service. Le travail décrit ci-après est réalisé pour chaque segment public-cible identifié.

2 COMPRENDRE LES BESOINS DE VOS PUBLICS

Les **Gains Attendus** décrivent les résultats que le public ciblé veut atteindre ou les bénéfices concrets qu'il recherche. Certains Gains sont requis, désirés ou attendus par le public-cible, et certains vont même le surprendre.

Les Gains Attendus incluent une utilité fonctionnelle, des gains sociaux, des émotions positives et une économie de coût.

Ensuite, les Gains Attendus sont évalués en fonction de leur importance pour le public-cible.

QUESTION 1

? QUELQUES QUESTIONS

Par rapport à la thématique qui nous concerne, quels sont les bénéfices attendus, désirés ou qui surprendraient le public-cible ? Cela inclut l'utilité fonctionnelle, les gains sociaux, les émotions positives et les économies.

Que recherchez-vous ? De quoi rêvez-vous (conception, garanties, caractéristiques spécifiques ou supplémentaires, grandes réalisations ou soulagements, ...) ?

Quels sont les résultats attendus ou qui iraient au-delà de vos attentes (niveau de qualité, plus ou moins de quelque chose) ?

Qu'est-ce qui rendrait vos activités et votre vie plus aisée ?



En quoi les solutions actuelles vous satisfont (caractéristiques spécifiques, performance, qualité, ...) ?

Quelles sont les conséquences sociales désirées ?

Quelles sont les économies qui vous rendraient heureux (temps, argent, effort, ...) ?

3 COMPRENDRE LES DIFFICULTÉS DE VOS PUBLICS

Les **Points Dououreux** décrivent les mauvais résultats, c'est-à-dire les obstacles, les empêchements et tout ce qui contrarie le public-cible, pendant, et après avoir essayé de réaliser une tâche spécifique.

Les Points Dououreux décrivent aussi le risque d'une tâche potentiellement mal ou pas réalisée.

Ensuite, les Points Dououreux sont évalués en fonction de leur importance pour le public-cible.

? QUELQUES QUESTIONS

Par rapport à la thématique qui nous concerne, quelles sont les émotions négatives que vous ressentez, les situations et coûts non désirés, les risques avec lesquels vous devez composer dans le cadre de produit ou service vendu ?

Ce qui vous maintient éveillé la nuit (gros problèmes, grosse inquiétude) ?

Mauvais sentiments (frustrations, maux de tête, embarras, ...) ?

Peur des conséquences négatives (perte de pouvoir, de confiance, de statut, perdre de la face, ...) ?



Peur de certains risques (financiers, sociaux, techniques, ou ce qui pourrait dysfonctionner gravement, ...) ?

Coûts (temps, argent, efforts, ...) ?

Solutions actuelles sous-performantes (mauvais fonctionnement, performance insuffisante, caractéristiques manquantes, ...) ?

4 CONSTRUIRE LA SOLUTION

La proposition initiale du projet ou service est ajustée, adaptée de manière à intégrer les **Gains Attendus** et **Points Dououreux** les plus critiques.

5 FORMULER LA PROPOSITION DE VALEUR SIMPLEMENT

Notre **[proposition de projet ou service]**
aide **[nom du segment ciblé] et [activités à réaliser]**
en réduisant **[noms des points douloureux]**
et/ou optimisant **[noms des gains attendus]**



Complétez à l'aide
des exercices
précédents !

6 FORMULER LA PROPOSITION DE VALEUR SIMPLEMENT

Dès que possible, il s'agit de tester la proposition de valeur et valider ainsi les hypothèses auprès des personnes représentatives du public-cible afin de collecter des feedbacks.



POUR APPROFONDIR...

La Méthode « Value Proposition Design » ou Comment créer de la Valeur
Alex Osterwalder & al.
Pearson, 2015

L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un Business Plan
Thierry Sibieude - Marie Trelu-Kane
Rue de l'échiquier, 2011



EXEMPLE

« Médor »

Magazine d'information coopératif

MEDOR
les yeux
ouverts

Médor n'est pas un animal de compagnie. C'est un magazine trimestriel belge et coopératif d'enquêtes et de récits.

« Cobeia Coop »

Coopérative de communication digitale

cobeacoop

Cobeia Coop rassemble travailleurs et clients autour d'outils mutualisés, pour répondre à deux objectifs : rompre l'isolement des travailleurs freelance et démocratiser la communication digitale. En choisissant la forme coopérative, les fondateurs de Cobeia souhaitent développer une communauté d'entraide et de service mutuel permettant de lutter efficacement contre la fracture numérique.

COMMENT CONSTRUIRE UN PARCOURS CLIENT ?



REMARQUES PRÉALABLES

Une des clés de la réussite de tout projet d'entreprise sociale réside dans la compréhension de ses futurs clients (usagers et/ou bénéficiaires) pour ensuite vérifier l'adéquation de sa proposition de réponse au problème social identifié.

Afin de bien comprendre sa **clientèle**, ceux qui sont **prêts à payer** pour la solution, et ses **bénéficiaires**, ceux qui **utilisent** la solution, nous vous invitons à adopter une attitude empathique et de rester à l'écoute :

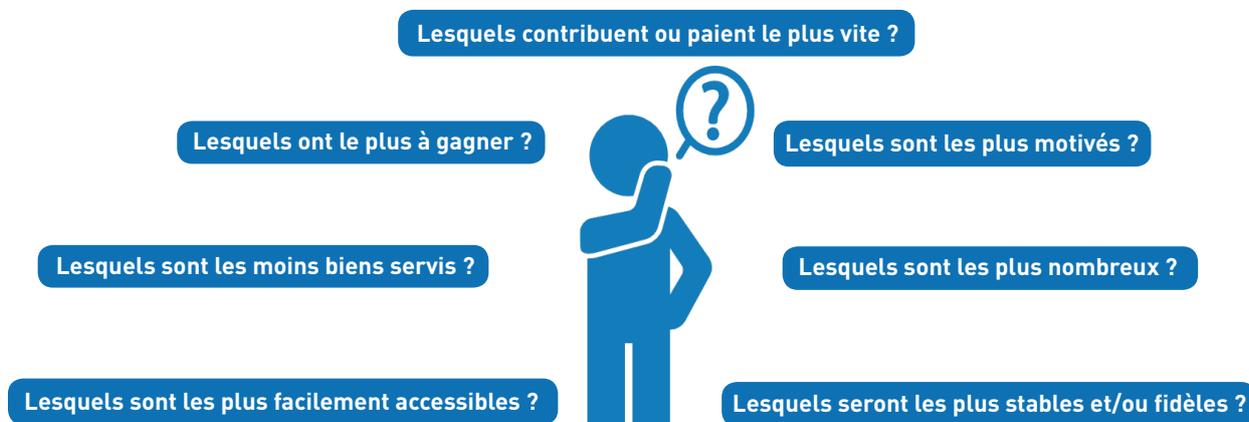
- ➔ Allez à la rencontre de votre public-cible, posez-leur des questions sans réagir directement.
- ➔ Soyez honnêtes, n'essayez pas de les convaincre que votre solution est la bonne.
- ➔ Essayez au contraire de comprendre ce que vous pouvez encore améliorer pour qu'elle ait un impact maximum pour vos clients et usagers.



LA CONSTRUCTION DU PARCOURS CLIENT : UN PROCESSUS EN 4 ÉTAPES

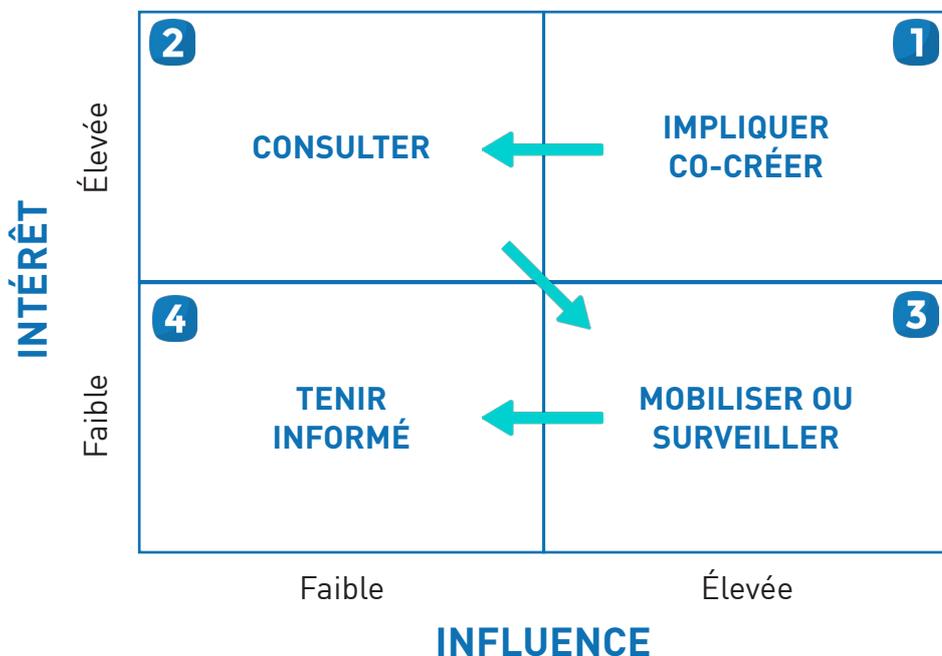
1 DÉTERMINEZ QUI SONT VOS BÉNÉFICIAIRES OU CLIENTS LES PLUS PERTINENTS

Dans un premier temps, déterminez vos clients ou usagers les plus pertinents à l'aide des questions suivantes :



QUESTION 2

Ensuite, situez vos différents segments sur le diagramme ci-dessous, reprenant les deux axes « importance pour le projet » vs « influence sur le projet », afin d'identifier ceux qui doivent être consultés ou impliqués en priorité.



2 MÉTHODES DE COLLECTE D'INFORMATION

Il est maintenant temps de vous confronter à votre public-cible :

Allez à leur rencontre et sondez-les pour connaître leur intérêt pour votre solution !

Allez-y avec un prototype, mettez-vous en situation de vente !

Quelque soient les méthodes mises en oeuvre, elles doivent permettre de comprendre :

Qui sont les utilisateurs du produit / service ?

Quels sont leurs buts ?

Dans quelle situation utilisent-ils le produit / service (contexte, environnement) ?

Quels sont leurs comportements (tâches et actions) ?



Quels sont les freins identifiés ?

Quels sont leurs expertises ?

Quelles sont leurs croyances et valeurs ?

QUESTION 2

3 ANALYSE ET MODÉLISATION

Sur base de la collecte d'informations, identifiez puis listez les différents comportements des **utilisateurs**.

ACTIVITÉS

Ce que l'utilisateur fait, à quelle fréquence et dans quel volume

ATTITUDES

Ce que l'utilisateur pense du domaine du produit

APTITUDES

Quelle formation a l'utilisateur mais aussi sa capacité d'apprentissage



COMPÉTENCES

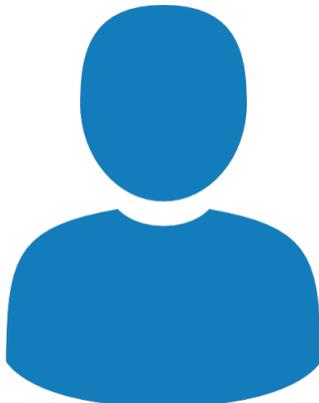
Les capacités de l'utilisateur par rapport au domaine et aux technologies

MOTIVATION

Pourquoi l'utilisateur est-il engagé dans le domaine du produit

Si des comportements types apparaissent, créer la fiche « **persona** » du client-type. Un **Persona** est une personne fictive qui représente un groupe cible. Les personas doivent être construits en partant de personnes réelles que l'équipe projet a pu rencontrer et observer.

Ces données peuvent être complétées par d'autres sources directes comme des rapports d'études sectorielles, des publications scientifiques, des articles web, etc.



PRÉNOM NOM

ÂGE, MÉTIER (OU OCCUPATION), LIEU

Citation représentative du persona

Aisance numérique ○○○○○○
Expertise domaine ○○○○○○
Fréquence d'usage ○○○○○○

Raconter une histoire :

- Qui est cette personne ?
- Quelles sont ses connaissances et attentes ?
- Que fait-elle de sa vie ?
- Quelles sont ses valeurs ?
- Quelles sont ses habitudes ?
- Quels sont ses buts de vie ?

Buts clés Personnalité

4 IMAGINEZ DES SCÉNARIOS D'UTILISATION

Par exemple, il serait intéressant d'utiliser des méthodes de jeux de rôle, dessins, diagrammes, story boards, maquettes,... L'objectif est de se mettre dans des situations aussi réelles que possible, mieux vaut vérifier et tester plutôt que de supputer.

Avant l'accès à votre offre, comment le persona peut :

- Apprendre l'existence de votre projet?
- Quels livrables créer pour l'atteindre et l'inciter à utiliser vos services ou produits?
- Quelles animations créer pour l'attirer?
- Le persona peut-il déjà être sensibilisé à vos produits ou services?

Pendant l'accès à votre offre :

- Qu'est-ce qui fait que le persona va passer une agréable expérience?
- Qu'est-ce qui le fera revenir/réutiliser le produit ou service?
- Quels outils/média permettront au persona de passer une bonne expérience?
- Comment améliorer la convivialité, les échanges avec le persona?
- Comment lever les freins à l'accessibilité au service/produit?

Après l'accès à votre offre :

- Comment le persona pourra partager son expérience auprès d'autres?
- Comment favoriser le retour du persona?
- Comment le persona pourrait aller plus loin? Comment il pourrait compléter votre offre?



POUR APPROFONDIR...

Apprendre à construire des personas
<http://www.weloveusers.com/formation/apprendre/personas.html>
Florent Jaouali, 2017



EXEMPLE

Voir l'exemple de «Boentje Café» en annexe

COMMENT VENDRE SON PRODUIT OU SERVICE ?



REMARQUES PRÉALABLES

L'objectif de cette section est de vous aider à délivrer un message clair, adapté et efficace pour votre public-cible. Ce discours percutant, aussi appelé « the elevator pitch », peut se résumer en 3 points :

- ➔ Dire un **maximum** de choses en un **minimum** de temps ;
- ➔ **Présenter efficacement** votre entreprise, votre association, votre projet, vos idées ;
- ➔ Ordonner et synthétiser vos arguments pour en faire **un puissant outil de communication**

Avant de commencer ...

... Posez-vous les questions suivantes :

- ➔ **Qui** est le destinataire ? **Qui** sera en face de vous ?
- ➔ **Pourquoi** communiquer ? Quel est votre **objectif** ?
- ➔ **Que** devez-vous communiquer ?

... Tenez compte des conseils suivants :

- ➔ Fixez-vous **UN** objectif : où voulez-vous amener vos interlocuteurs.trices ? Il vous faut une idée précise sur base de laquelle vous identifiez des leviers qui donneront de l'**impact** à votre discours.
- ➔ Collez au plus près des **contraintes de mots**. Pour les plus économes, vous pourrez utiliser le solde restant lors de la dernière étape.
- ➔ **Entraînez-vous** entre vous ! Est-ce que le message est clair ?



LA CONSTRUCTION D'UN PITCH PERCUTANT : UN PROCESSUS EN 5 ÉTAPES

Pour construire votre discours percutant, nous vous proposons d'utiliser le concept « elevator pitch ». Autrement dit, il s'agit d'élaborer un argumentaire, divisé en 5 « étapes », pouvant être formulé pendant le trajet en ascenseur. Chaque étape devra respecter une **contrainte de mots**.

Commencez par le premier étage, au bas de la page suivante.

QUESTION 3

“ TIIIIING ” !



CINQUIÈME ÉTAGE : 20 MOTS + solde restant

Call To Action !

Qu'attendez-vous de votre interlocuteur.trice ? Quel résultat concret espérez-vous ? Un rendez-vous, une vente, un engagement ?

Voici le moment venu de la conclusion sous forme d'une **phrase suivie et accrocheuse** !



QUATRIÈME ÉTAGE : 40 MOTS

Quels sont vos publics cibles et la spécificité que vous leur apporter ?

- **À qui vous adressez-vous ?** Identifiez vos clients cibles. Plus la cible a le sentiment qu'on s'adresse à elle, plus son écoute sera attentive.
- **Quels sont les avantages que vous proposez à votre/vos cibles ?** Pourquoi vous ?

Votre argumentaire doit permettre à **votre interlocuteur.trice** de comprendre clairement ce que vous faites, de se souvenir et parler de vous facilement. Il doit aussi attirer sa curiosité et lui donner envie d'en savoir plus sur vous !



TROISIÈME ÉTAGE : 20 MOTS

Qu'est-ce qui justifie vos promesses ? Quels moyens pourrez-vous mettre en oeuvre ?

Procédez très concrètement avec méthodologie, promesse par promesse.

Idées de formulation : « Grâce à... », « Comment y arriver ?... », « Notre méthodologie... », « Les moyens que nous mettrons en oeuvre... », « Notre expérience... », « Nos diplômes... », « Nos formations... », ...



DEUXIÈME ÉTAGE : 25 MOTS / Bullet points, 3 propositions

Quelles sont vos promesses ?

- Quel est votre but ? Quelles sont vos valeurs, motivations ? Formez des questions ou affirmations : « **vous cherchez...** »
- Promesses **humaines** : qualités, spécificités, ... (ex: esprit d'équipe, fierté d'appartenance, facilité d'adaptation, ...)
- Promesses **fonctionnelles** : connaissances, apport, garantie, motivation, ...

Votre argumentaire doit répondre à un besoin, à ce que cherche **votre interlocuteur.trice** !



PREMIER ÉTAGE : 12-15 MOTS / 1 Phrase

Présentez-vous, votre projet/produit ou votre proposition centrale de vente.

Votre destinataire doit **comprendre tout de suite** de quoi il s'agit. N'utiliser que des mots simples, sans jargon.

COMMENCEZ ICI !



EXEMPLE

Vous êtes chez *Le Soleil Training*. Vous venez d'écrire votre nom sur votre nominette. À présent, qu'est ce qui vous change des formations traditionnelles ?

1

Garantie 1. Ce n'est pas la taille du syllabus qui détermine l'importance du résultat. Pas de gourous, de longs exposés théoriques et de syllabus format annuaire téléphonique.

Pour vous, des formations garanties qualité *Le Soleil Training*, pratiques, interactives et scénariées, données par des praticiens en interentreprise ou en individuel.

2

Garantie 2. On n'apprend pas à jouer au tennis en lisant le spages sport du journal. Seule votre réalité quotidienne compte : les formations pratiques de *Le Soleil Training* vous immergent dans des situations vécues.

Vous êtes immédiatement plongé.e dans des situations concrètes, correspondant à votre vécu professionnel. Les échanges d'expériences sont permanents. Au fur et à mesure de votre formation, vos progrès sont tangibles et mesurables.

3

Garantie 3. S'ennuyer permet rarement d'apprendre vite et bien. Vous ne perdez pas de temps : les formations interactives *Le Soleil Training* se font par échange permanent, immédiatement concret.

Vous êtes immédiatement plongé.e dans des situations concrètes, correspondant à votre vécu professionnel. Les échanges d'expériences sont permanents. Au fur et à mesure de votre formation, vos progrès sont tangibles et mesurables.

4

Garantie 4. Jamais de prêt-à-porter : toujours du sur-mesure. Vous progressez selon votre rythme, vos connaissances et vos besoins : les formations pratiques et scénariées *Le Soleil Training* vous permettent de découvrir la solution qui vous convient.

Après une courte période de mise en place, vous pourrez apprendre de trois manières différentes : individuellement, en collectif, en cherchant les rythmes et les modalités qui vous conviennent personnellement.

5

Après quelques heures, vous constatez vous-même les progrès enregistrés.

Des fiches mémo scandent les différentes étapes de votre progression. Tout au long de votre vie, elles vous permettront de revenir aux fondamentaux de ce que vous aurez appris.

Notre objectif est simple : pour présenter un projet, une offre ou votre entreprise, vous ne devez plus jamais avoir besoin de nous !



POUR APPROFONDIR...

Comment faire un pitch efficace et convaincant (vidéo)
<https://www.youtube.com/watch?v=GZqNaQUWI20>
Spontanez-vous, 2017

L'art du pitch en 5 minutes (vidéo)
<https://www.youtube.com/watch?v=k8DFs8lGjgk&w=560&h=315>
Microsoft Innovation Center asbl, 2013

The startup Pitch
<https://www.youtube.com/watch?v=0m3oplmcN7Y>
LeanSquare - Bruno Wattenbergh, 2016

COMMENT CONSTRUIRE SA GOUVERNANCE ?



REMARQUES PRÉALABLES

La gouvernance englobe un nombre important de notions dont une grande partie est généralement confondue ou mal assimilée. La présente section vous propose donc d'accorder une attention particulière à 3 niveaux différents de la gouvernance : **les objectifs**, **les degrés** et **les domaines** de la participation.



LA CONSTRUCTION DE LA GOUVERNANCE : UN PROCESSUS EN 3 ÉTAPES

1 OBJECTIFS DE LA PARTICIPATION

Une **même pratique...**

...pour des **objectifs différents !**

Quel **projet** se trouve derrière les pratiques de participation ?

Augmenter ses « ventes » ? Optimiser son fonctionnement ?

Mieux atteindre sa finalité sociale ? Contribuer l'émancipation et à la démocratie ?

Quelles sont les **raisons** expliquant la volonté de mettre en place une gouvernance ou une gestion participative ?

De même, à quelles **finalités** une gouvernance ou une gestion participative sont-elles mises en place ?

2 LES 4 DEGRÉS DE LA PARTICIPATION

➔ **L'information** : par exemple sur ses droits ou sur l'avancement à chaque stade d'un projet (formation, travail d'éducation permanente, etc.)

Condition minimale permettant une participation efficace !

➔ **La consultation** : permet d'exprimer un avis « libre » sur un choix de projet ou une politique, pouvant être pris en compte ou non.

➔ **La concertation** : demande l'avis et le prend en compte, cette démarche reconnaît un pouvoir d'expertise dans le chef des personnes concertées.

➔ **La codécision** : signifie un réel partage du pouvoir (et des *responsabilités*) dans la prise de décision.

3 DOMAINES DE LA PARTICIPATION

- ➔ **Les décisions stratégiques**: vision et stratégie à long-terme.
- ➔ **Les décisions managériales** : affectation en personnel, ressources et équipements, modes d'organisation, ...
- ➔ **Les décisions pratiques et opérationnelles**: affectation en personnel, ressources et équipements, modes d'organisation, ...

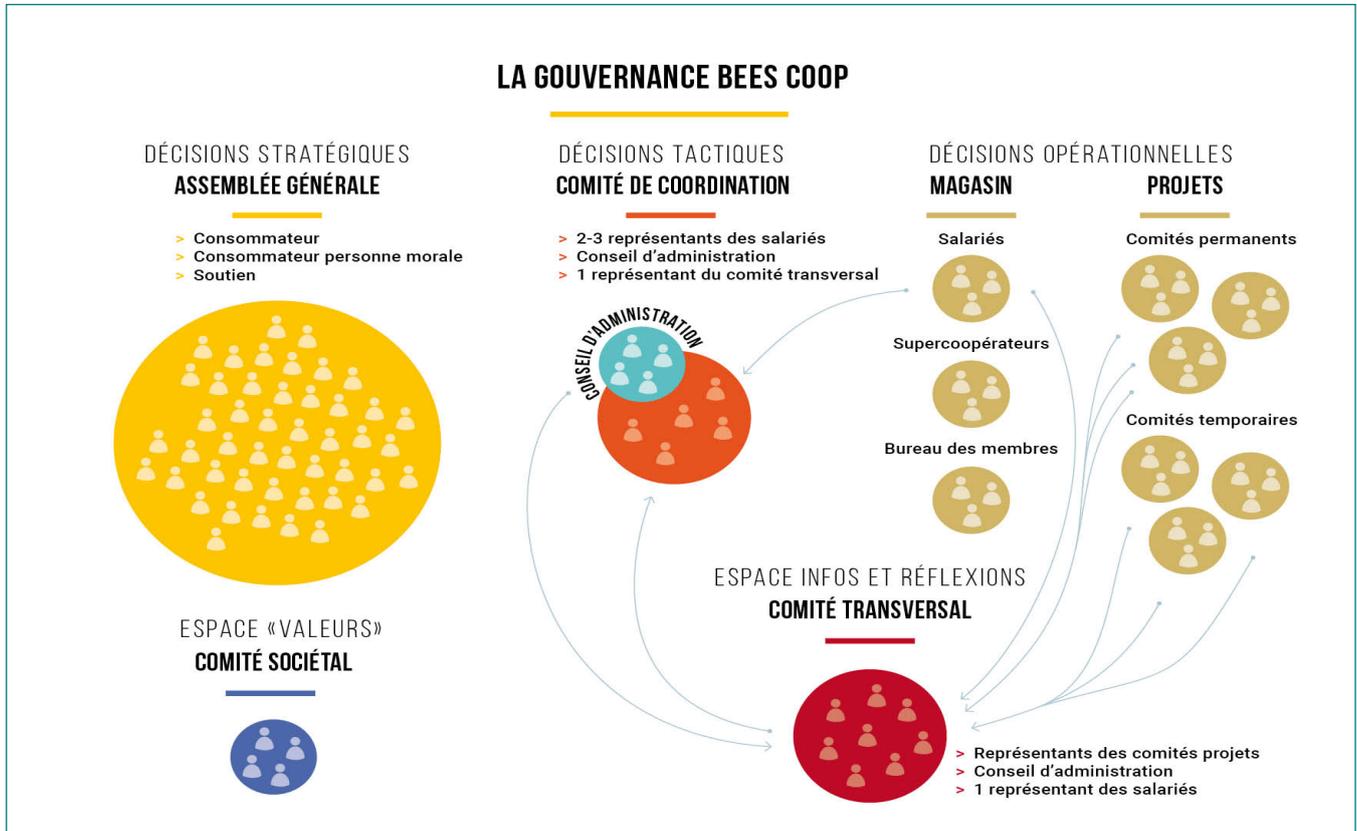
	CHOIX STRATÉGIQUES	CHOIX MANAGÉRIAUX	CHOIX OPÉRATIONNELS
INFORMATION = SAVOIR	Informer sur la décision prise en AG d'ouvrir une nouvelle antenne Informations sur l'état de santé de l'entreprise	Informer d'une nouvelle embauche	Informer d'un changement d'horaire
CONSULTATION = DEMANDER UN AVIS	Enquête interne sur les propositions d'affectation d'un bilan positif Communication d'un avis des représentants des travailleurs sur l'ordre	Consultation sur un changement de tarif	Avis sur la façon dont se passe la formation au sein d'une EFT ou sur l'aménagement des locaux
CONCERTATION = DEMANDER UN AVIS ET EN TENIR COMPTE	Etablir, en équipe, le plan stratégique pluriannuel, à soumettre au CA pour approbation	Recommandation de l'équipe sur une embauche définitive	Elaboration, par la direction, de l'horaire de l'équipe sur base des disponibilités des travailleurs

➔ **Tableau de participation**

Qui ?	Pourquoi ? = objectifs	À quoi ? = domaine de participation	Comment ? = niveaux de participation	Où ? = lieux de participation	Évaluation	Remarques



EXEMPLE



Source : <http://bees-coop.be/le-supermarche/comment-fonctionne-bees-coop/>



POUR APPROFONDIR...

5 questions à se poser avant de (faire) participer (en annexe)
http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1705_cinq_questions_de_la_participation.pdf
 Barbara Garbarczyk, 2017

AUTRES RESSOURCES