



“L’homme intelligent va vous dire ce qu’il sait.
Il va peut-être même essayer de vous l’expliquer.
L’homme sage va vous encourager à le découvrir
par vous-même.”

Reg Revans

DÉFINISSONS NOTRE STRATÉGIE

Bienvenue dans l’étape 2 !

Maintenant que vous avez sélectionné une idée de projet, découvrons comment passer de l’idée à l’action. C’est l’essence même de la **stratégie**.

Dans cette deuxième étape, les participants seront incités à se mettre dans la peau de leurs clients ou bénéficiaires et à élaborer une stratégie à partir des besoins et aspirations ainsi identifiés.

Les objectifs de l’étape 2 sont les suivants :

- Identifier et analyser les besoins et aspirations de vos bénéficiaires (ou cibles ou clients) potentiels.
- Réfléchir à la manière dont une entreprise gère certains problèmes et répond à des besoins urgents pour sa communauté ou son environnement.
- Elaborer collectivement votre projet en tenant compte des besoins et aspirations identifiés.

Nous vous proposons les activités et ressources suivantes. Mais comme à chaque étape, vous êtes libre de les adapter à vos besoins.

Le point de départ : les personnes et leurs besoins (60 min.)

Au cours de l’étape 1, vous avez identifié, de manière générale, les besoins et opportunités auxquels votre projet souhaite répondre. Il s’agissait encore d’une simple idée ou intuition : ce que vous devinez de ces besoins et opportunités, et comment, selon vous, les personnes concernées répondent à ces besoins et opportunités.





Vous allez maintenant approfondir vos hypothèses et les clarifier sur papier.

Nous vous proposons pour cela deux outils :

a) L'outil « **Diagnostic** » vous aidera à prendre en compte les besoins auxquels l'entreprise répond **[Etape 2 – Outil Participants 1 – Diagnostic]**.

b) L'outil « **Les clients** » vous aidera à identifier vos clients et bénéficiaires potentiels (le marché). Il s'agira d'abord d'identifier qui ils sont, puis de comprendre ce qu'ils pensent et la manière dont l'entreprise répond aux besoins que vous avez identifiés **[Etape 2 – Outil Participants 2 – Les clients]**.

Voici comment se déroule le processus.

Etablissez clairement votre diagnostic de départ.

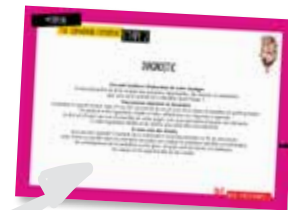
Imprimez les documents (si possible dans de grands formats type A1 ou A2) et accrochez-les sur un mur de la classe, en commençant avec « Les situations ».

L'outil « **Diagnostic** » doit vous permettre de répondre à 4 questions :

1. Que connaît-on du marché potentiel ?
2. Que doit-on chercher à approfondir pour savoir si le projet est réalisable ?
3. Qui sont les clients ou bénéficiaires potentiels ? Quelles sont leurs caractéristiques communes ?
4. Quelles sont les opportunités et menaces pour mener le projet à bien ?

Nous vous suggérons de diviser la classe en plusieurs groupes.

- Chaque groupe travaille sur des questions particulières et tente d'y répondre de manière claire et synthétique.
- Chaque groupe note ses idées sur des post-it et les colle sur le document affiché au mur (une idée par post-it).
- Ensuite, toute la classe passe en revue l'ensemble du document et discute des différentes idées qui ont émergé. Regroupez les idées similaires et ne sélectionnez que les idées que la classe considère comme les plus importantes, pour atteindre au maximum 3 ou 4 idées dans chaque partie. Le but est d'identifier clairement et d'expliciter les principales hypothèses, afin de vérifier la cohérence de la situation et des gens qu'elle concerne.





Ensuite, passez à l'outil « Les clients ».

L'outil « **Les clients** » s'intéresse aux personnes dont vous pensez qu'elles sont concernées par les produits ou services que vous proposez. Il est important d'imaginer et de nommer des personnes spécifiques, même si elles n'existent pas vraiment, qui représentent l'archétype des personnes à qui votre projet va s'adresser. Il s'agit maintenant de répondre aux questions suivantes :

1. Que pensent ces personnes et que ressentent-elles à propos du besoin auquel vous voulez répondre ? Essayez d'imaginer les mots que les personnes concernées emploieraient.
2. Que font-elles pour répondre aux besoins auxquels vous souhaitez répondre ? Que souhaiteraient-elles améliorer, changer pour y répondre ?
3. Qui écoutent-elles ? Comment pouvez-vous les atteindre avec votre projet ? Où et quand ?
4. Qu'apprécient-elles et que n'apprécient-elles pas à propos de la situation concernée par les produits ou services que vous proposez ? Qu'est-ce qui permettrait de répondre à leurs attentes ?

A nouveau, nous vous suggérons de diviser la classe en plusieurs groupes (en changeant les membres des groupes précédents) et de suivre le même processus que précédemment.

- Chaque groupe travaille sur des questions particulières et tente d'y répondre de manière claire et synthétique.
- Chaque groupe note ses idées sur des post-it et les colle sur le document affiché au mur (une idée par post-it).
- Ensuite, toute la classe passe en revue l'ensemble du document et discute des différentes idées qui ont émergé. Regroupez les idées similaires et ne sélectionnez que les idées que la classe considère comme les plus importantes, pour atteindre au maximum 3 ou 4 idées dans chaque partie.

Attention : dans la suite de cette étape, nous vous proposons des activités optionnelles. Vous n'aurez peut-être pas le temps de mener ces activités. Mais si vous avez le temps, nous vous suggérons fortement de les mener, car il s'agit d'expériences d'apprentissage particulièrement pertinentes.



Sortez pour interviewer des bénéficiaires ou clients potentiels, afin de tester vos hypothèses dans le monde réel (30 min.) (activité optionnelle)

La conduite d'entretiens est une puissante activité d'apprentissage par l'action et permet de faire sortir l'équipe du cours pour s'adresser à des personnes réelles. Lorsque les participants commencent à enquêter sur la réalité d'une situation et sur les besoins et aspirations des gens, ils sont souvent surpris par la quantité de choses qu'ils en apprennent et combien les réponses peuvent différer de ce qu'ils pensaient initialement.

Il est intéressant que l'équipe interroge au moins cinq bénéficiaires ou clients potentiels afin de recueillir leur opinion sur la manière dont ils conçoivent leur projet.

Pour mener ces interviews, nous vous suggérons un outil simple pour que l'équipe identifie ce qu'elle souhaite savoir et quelles questions elle va poser en conséquent. **[Etape 2 – Outil Participants 5 – Testez vos idées].**

Donnez un exemplaire imprimé du document à chaque groupe. Puis chaque groupe discute pour sélectionner les 5 à 8 questions qu'il considère comme les plus pertinentes.

Vous êtes prêts? Alors sortons du cours et allons interroger des gens!

Attention : il est important que les participants prennent des notes à propos des réponses à la fin de l'interview (et non pendant), pour qu'ils puissent se souvenir des grands points abordés.



Retour en cours (30 min.) (activité optionnelle)

Une fois que les équipes ont mené les interviews, organisez une discussion collective afin de partager et de vérifier les informations récoltées.

D'abord, regroupez toutes les réponses sous les questions correspondantes. Ensuite, analysez et discutez-les avec le groupe pour retenir les deux ou trois grandes idées pour chaque question.

Maintenant, vérifiez les documents « Diagnostic » et « Les clients » que vous aviez remplis : les hypothèses initiales se vérifient-elles ? Avez-vous d'autres idées à ajouter ?



Habituellement, les hypothèses évoluent de manière assez conséquente. Si c'est le cas, supprimez, modifiez ou ajoutez certaines informations, afin d'obtenir une image plus exacte de vos bénéficiaires et clients potentiels.

Comment les coopératives de travailleurs et les coopératives sociales répondent-elles aux besoins des gens ? (30 min.)

L'objet d'une entreprise est de produire des services ou des biens qui répondent aux besoins du marché et de vendre ces services et ces biens.

Les coopératives de travailleurs et les coopératives sociales sont des entreprises spécifiques, créées pour satisfaire les besoins et les aspirations de leurs membres, qui partagent certaines valeurs [comme vous l'avez vu dans l'étape 1 de StartTo-Coop]. Toutefois, comme toute entreprise, les coopératives doivent être viables économiquement et répondre aux besoins du marché.

Les coopératives de travailleurs ont les spécificités suivantes :

- Le pouvoir est entre les mains des travailleurs, qui décident démocratiquement de la stratégie de l'entreprise et qui partagent les risques et les responsabilités. La majorité des associés de la coopérative sont salariés de la coopérative, et vice-versa.
- Les coopératives de travailleurs ont l'objectif de créer des emplois durables et de favoriser le bien-être de leurs membres, pour améliorer la qualité de vie de leurs salariés-associés, de favoriser un fonctionnement démocratique et de promouvoir un développement local et un développement de la communauté.
- L'adhésion libre et volontaire des membres est conditionnée par l'existence de lieu de travail.

Si vous voulez en savoir plus sur les coopératives de travail associé, voir la « **Déclaration mondiale sur le travail associé coopératif** » [ici](#).

Dans le document « Les bonnes raisons d'entreprendre en coopérative » [Etape 2 – Point focus], vous trouverez une brève explication sur ces particularités et motivations, et des exemples issus de plusieurs pays sur la manière dont elles peuvent être mises en pratique. A la fin, vous pourrez tenter de répondre aux questions posées et voir comment vos bonnes raisons d'entreprendre en coopérative peuvent correspondre à vos besoins et à vos ambitions.

Il est important de savoir qu'il existe un autre type d'entreprises coopératives dans lesquelles les travailleurs peuvent également être membres associés et co-





propriétaires de l'entreprise : **les Scic, ou sociétés coopératives d'intérêt collectif (également appelées « coopératives sociales »)**.

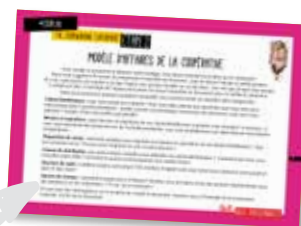
Les Scic visent à répondre aux besoins d'une communauté, à travers des services sociaux, éducatifs ou environnementaux. Certaines d'entre elles sont spécialisées dans la réinsertion, et fournissent un emploi à des personnes désavantagées sur le marché du travail (personnes handicapées, demandeurs d'emploi de longue durée, anciens prisonniers, toxicomanes...). Dans une Scic, les décisions sont prises par les membres, qui peuvent être des salariés, mais aussi des usagers ou d'autres acteurs de la communauté (par exemple des autorités locales, des associations, etc.)

Vous voulez en savoir plus sur ce sujet ? Lisez le document « **Les standards mondiaux des coopératives sociales** ».

Elaborez votre proposition à partir des besoins et aspirations des gens (60 min.)

Maintenant que vous avez une idée précise de ce que souhaitent vos futurs clients et de ce qui compte pour eux, définissons votre offre de services ou de produits.

Nous vous proposons un outil qui vous aidera à élaborer le modèle d'affaires de votre coopérative [**Étape 2 – Outil Participants 3 – Modèle d'affaires de la coopérative**] que vous pouvez imprimer en grand format (A1 ou A0) et coller au mur de la classe.



D'abord, écrivez en haut du document l'objet de votre projet. Ne perdez pas de vue l'objectif global de votre projet, défini à l'étape 1.

Pour remplir le document et élaborer votre stratégie, vous devez examiner les 6 blocs qui le composent. Nous vous suggérons d'essayer de comprendre l'ensemble du document ; puis de diviser l'équipe en petits groupes de 3 ou 4 personnes, de façon à ce que chaque sous-groupe travaille sur un des blocs. Une fois que chaque sous-groupe a rempli son bloc, l'ensemble de l'équipe peut passer en revue tout le document pour en vérifier la cohérence.

Nous vous proposons quelques questions auxquelles tenter de répondre dans chaque bloc :

1. Clients/bénéficiaires : à qui votre projet est-il destiné ? Pour vous aider, pensez à ceux que vous avez interviewés dans l'activité précédente : quelles sont les caractéristiques communes des personnes à qui vous vous adressez ? Essayez d'être aussi précis que possible.

2. Besoins et aspirations : quels besoins et aspirations de vos clients/



bénéficiaires souhaitez-vous résoudre ? A nouveau, si vous avez interviewé des personnes lors de l'activité précédente, vous avez probablement une idée précise de leurs besoins et aspirations.

3. Proposition de valeur : comment comptez-vous répondre aux besoins et aspirations de vos clients/bénéficiaires ? Que leur proposez-vous ? Pouvez-vous l'exprimer en une ou deux phrases ?

4. Canaux de distribution : par quels moyens comptez-vous atteindre vos clients/bénéficiaires ? Comment leur ferez-vous connaître votre offre ? Comment et quand communiquerez-vous auprès d'eux ?

5. Structure de coûts : combien coûtera votre projet ? De combien d'argent avez-vous besoin pour le démarrer et le faire vivre ?

6. Sources de revenus : comment le projet sera-t-il financé ? Vendrez-vous des biens et/ou des services ? Recherchez-vous des donateurs ou des subventions ? Si oui, où et comment ?

Détaillez le plan financier de votre projet (activité optionnelle)

En fonction du projet de coopérative que vous avez choisi, il sera plus ou moins utile d'établir un plan financier. En voici en tout cas un modèle possible [Étape 2 – Outil Participants 4 – Plan financier], qui vise à définir :

- Les besoins en investissements de départ.
- Le capital que le groupe peut réunir grâce aux contributions de ses membres ou grâce à des donations ou subventions.
- Les coûts de fonctionnement du projet.
- Les recettes qui seront générées par la vente de produits ou de services et grâce aux contributions volontaires ou aux dons des personnes qui soutiennent le projet.

Nous vous fournissons l'exemple du projet de coopérative musicale pour vous permettre de mieux comprendre cet outil. Nous vous suggérons de partir sur des estimations simples et de prendre en compte toutes les variables sans trop entrer dans le détail.



Qu'avons-nous appris ? (20 min.)

Pour faire le point sur ce que vous avez appris, vous pouvez participer à notre quiz interactif sur l'étape 2.





En résumé...

Temps à consacrer à l'activité	Contenu	Activités Méthodologie	Ressources	Matériel utile	Compétences développées	Principes coopératifs liés
60 min.	Etablissez vos hypothèses de départ	Travail en groupes Discussion collective	Outil participants 1 : « Diagnostic » Outil participants 2 : « Les clients »	Impression des documents, si possible en grand format Post-it Marqueurs	Compétences analytiques Empathie Compétences d'observation Créativité Négociation	Engagement envers la communauté Education, formation et information
30 min.	OPTIONNEL Interrogez des bénéficiaires et clients potentiels	Travail en groupes Discussion collective	Outil participants 5 : « Testez vos idées »	Impression du document (un par groupe)	Communication Compétences rédactionnelles Ecoute active Empathie	Engagement envers la communauté Education, formation et information
30 min.	OPTIONNEL Retour en classe	Travail en groupes Discussion collective		Post-it Marqueurs Feuilles blanches	Compétences analytiques Négociation	Engagement envers la communauté Education, formation et information
30 min.	Comment les coopératives de travail et les coopératives sociales répondent-elles aux besoins des gens?	Cours magistral Discussions collectives	Point focus 1 : « Les bonnes raisons d'entreprendre en coopérative »			Tous les principes coopératifs
60 min.	Détaillez le modèle d'affaires de votre coopérative	Travail en groupes	Outil participants 3 : « Modèle d'affaires de la coopérative »	Impression de l'outil participants 3 (si possible en grand format) Post-it Feuilles blanches Marqueurs	Empathie Créativité Résolution de problèmes	Engagement envers la communauté Démocratie Participation économique des membres
30 min.	Etablissez votre plan financier	Travail et discussions en groupes	Outil participants 4 : « Plan financier »		Mathématiques basiques Etablir un plan économique et financier	Autonomie et indépendance Participation économique des membres
20 min.	Qu'avons-nous appris ?	Réflexion de groupe Quiz Playcoop	Outil enseignant « Qu'avons-nous appris ? » Quiz Playcoop	Connexion Internet		
Temps total 170 min. – Temps total (en incluant les activités optionnelles) 260 min.						