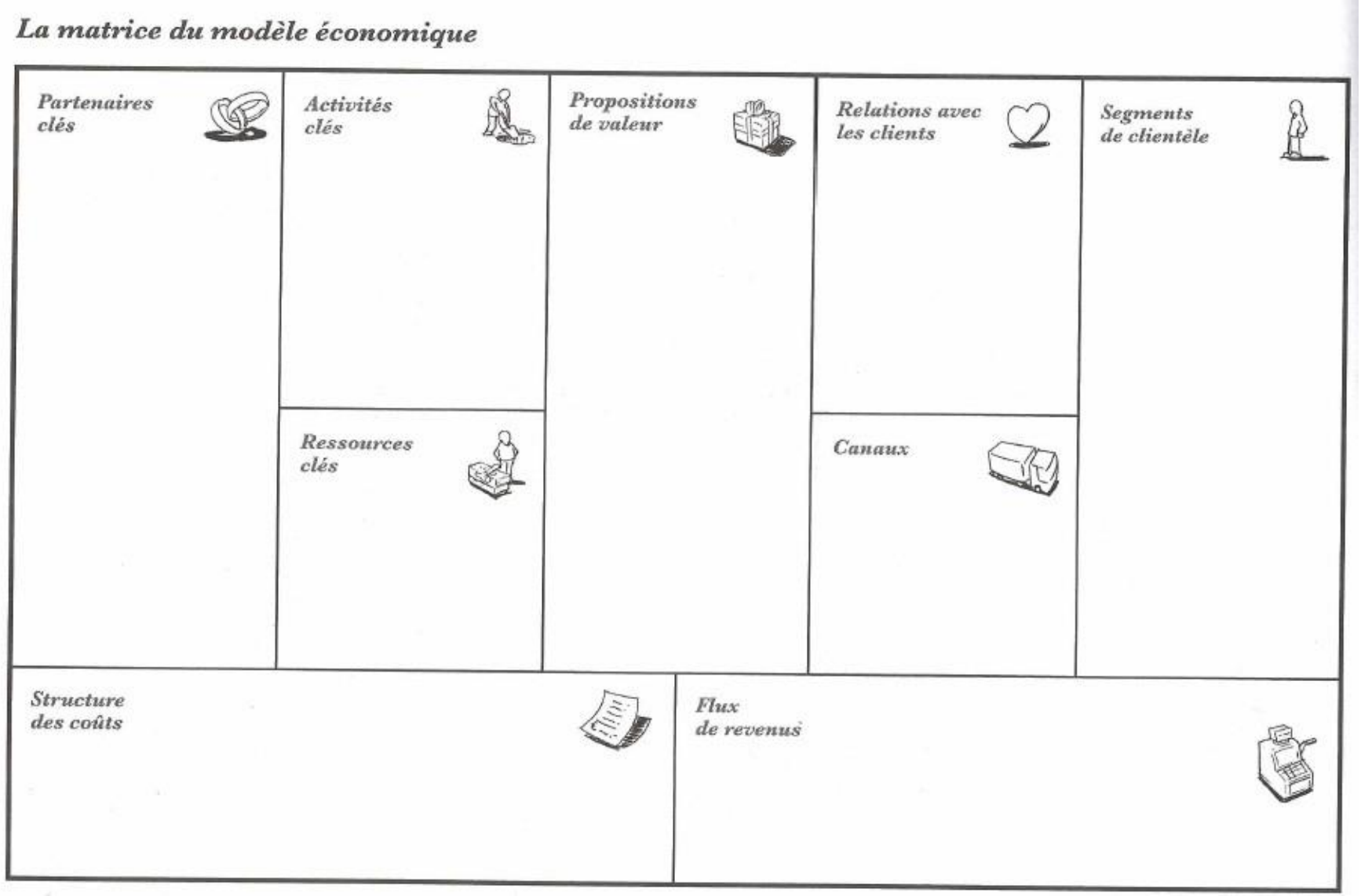
OUTIL 4: LE BUSINESS MODEL CANVAS



Les questions à poser pour avoir des réponses :

Et une proposition de chemin logique pour circuler dans le tableau :

Je veux aider à [CLIENTS] à [VALEUR AJOUTEE } en faisant [ACTIVITES CLES] Pour cela, ils me donnent [REVENUS] qui me permettent de financer [COUTS] les [RESSOURCES CLES].
Une fois combinées aux [PARTENARIATS], je peux ainsi réaliser mes [ACTIVITES CLES] !
Mes [CLIENTS] apprennent à connaitre ma [VALEUR AJOUTEE } par le biais des [CANAUX] que je mobilise.
Et ils viennent chez moi et pas chez mes concurrents parce qu'ils sont touchés par les [RELATIONS CLIENT] que je mets en place.

La structure sous-jacente au tableau de synthèse :

Le tableau fonctionne **autour de l'axe central de la valeur ajoutée**, pivot de l'entreprise.
A gauche : **tout ce qui est lié à des coûts**, sur l'interne de l'organisation (-)
À droite : tout ce qui est lié à de la valeur, sur l'externe, donc sur le lien (+)

Il peut donc **se lire comme une histoire de gauche à droite** : « *il était une fois des partenaires et des acteurs internes qui investissaient une énergie et de l'argent au quotidien pour apporter un « plus » important à des clients. ils faisaient tout, matériellement et immatériellement pour toucher le plus possible de clients pour continuer à apporter leur solution à leur cœur de cible*. »

Pourquoi utiliser cet outil ?

Phase, enjeux, valeur ajoutée par rapport à d'autres méthodes …

Phase d'approfondissement et de formalisation du diagnostic de la structure.
Structure la récolte des informations en proposant une grille d'enregistrement des données en lien les unes avec les autres.

Principaux apports :

1. Rester **centré sur les informations stratégiques**, essentielles de l'association
2. Questionner et **visualiser les liens entre les cases** du business model
3. Ouvrir des **nouvelles pistes** / perspectives de changement par la visualisation des éléments **sur un seul support A4**
4. Donner une **vision dynamique du changement** (ou plusieurs versions du tableau : une version actuelle et une version future) ou bien indiquer les informations de 2 couleurs différentes sur le même tableau (bleu pour la version actuelle, vert pour la version future)

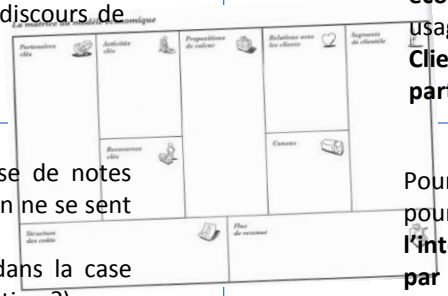
Valeur ajoutée par rapport à d'autres méthodes :

- Par rapport à la liste des thématiques (RH, gouvernance, finances) : **permet de visualiser les liens entre les données et évite de perdre du temps à récupérer des données trop détaillées**
- Par rapport à l'entretien strictement libre : **évite de se laisser emporter par** le discours de l'interlocuteur.

Quelles sont les limites de cet outil ?

Inadéquation phase, inadaptation enjeux, points de vigilance, …

N'est **pas adapté (comme les autres outils trop approfondis) à une phase d'accueil** et d'analyse de la demande. **L'utiliser trop vite peut être le signe que le CM DLA Est rentré trop vite dans les détails.**
A l'inverse, intégrer les informations dans le tableau peut donner l'impression qu'il n'y a pas assez de place dans une case. **Dans ce cas, bien vérifier qu'il s'agit d'une information centrale.**
Points de vigilance : certaines « cases » sont régulièrement confondues entre elles.
Activités clé et contribution : la première intègre bien ce que l'association **fait** au quotidien, la contribution **pour quoi** elle le fait, le **sens** qu'elle donne à son action, son projet social.
Canaux et relations client : les canaux recensent les **moyens concrets** créés par l'association pour interagir avec les clients (site internet ? Pas de porte ? Flyer ? Bouche à oreille ?). Les relations client parlent de **l'image**, de ce qui se dégage de l'association auprès des clients : est-elle vue comme très pro, très accessible, très militante, très innovante ?
Clients : certaines associations peuvent avoir du mal à penser « clients », au lieu de usagers ou bénéficiaires. **C'est justement l'intérêt d'un business model d'intégrer des notions plus économiques**. Il existe souvent deux catégories de clients : les **clients directs gratuits** (les usagers) et les **clients indirects payants** (les financeurs).
Clients et partenaires : dans l'idéal, **un client devrait toujours être un partenaire et un partenaire un client**. C'est même le signe d'une bonne intégration dans l'écosystème.



L'outil est utilisable **1. en direct avec la structure** (prise de notes papier ou prise de notes numérique), **2. en back-office** pour reprendre les informations, si le chargé de mission ne se sent pas encore de le faire en direct.
1° étape : laisser l'interlocuteur expliquer son association et noter les données dans la case correspondante (les 1° infos sont très signifiantes : comment présente-t-il son association ?)
2° étape : reformuler les informations et poser une question de lien (pas d'approfondissement) : si …., donc comment fonctionnent chez vous les … ?
3° étape : laisser l'interlocuteur répondre et noter les informations dans la case correspondante et répéter le processus jusqu'à remplir l'ensemble du tableau.
4° étape : cette 1° phase peut être consacrée à l'état des lieux de la situation, puis ensuite un autre tableau (ou une autre couleur sur le même tableau) peut être utillisé.e pour construire la situation souhaitée après le changement demandé.
Il existe souvent un chemin logique dans le tableau, des rebonds entre des cases. Un exemple : L'association cherche à (**contribution**) auprès de ses (**clients**). Elle les contacte concrètement en (**canaux**) et en valorisant son image de (**relation client**). Ces clients lui permettent de dégager des (**revenus**) pour couvrir ses (**dépenses**). Ces dépenses sont affectées au financement des (**ressources internes**). En appui avec les (**partenaires**), ces ressources internes permettent de faire vivre des (**activités**) au service de la (**contribution**).

Comment mettre en œuvre cette méthode ?

Étapes, posture du CM DLA, supports, « sens » de lecture

Pour s'assurer que la logique systémique est bien présente (et que le tableau n'est pas rempli pour être rempli, sans véritable « ordre »), la clé est de **1. reformuler la réponse donnée par l'interlocuteur avant de poser la question suivante**, et **2. s'assurer que la question est bien liée par un « donc ».** Un cheminement logique va ainsi se dégager, sans que le CM DLA soit absorbé dans les détails.
Il sera toujours temps, si certains détails manquent, d'approfondir après ce premier tour d'horizon.
Pour aller plus loin dans chaque case, **il existe des questions type qui sont recensées dans le tableau excel**, complétées par des typologies de réponses standard. En voici une par case.
Clients : pour qui créons-nous de la valeur ?
Contribution : Quel problème contribuons-nous à résoudre ?
Revenus : Pour quoi nos clients payent-ils actuellement et comment payent-ils ?
Dépenses : quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre fonctionnement ?
Ressources clés : quelles ressources clés notre fonctionnement exige-t-il ?
Partenaires clés : Quelles ressources clés nous procurons-nous auprès de nos partenaires ?
Activités clés : quelles activités clés notre contribution nous a-t-elle amenés à développer ?
Canaux : comment les clients ont-ils connaissance de nos propositions ?
Relation clients : Quels types de relations avons-nous établies avec nos clients ?

Quelles questions pour interagir avec l'association ?

Questions clés à retenir pour augmenter l'efficience en peu de temps