

GUIDE DE CRÉATION ECONGOOD CANEVAS D'ENTREPRISE

Un outil pour fonder une entreprise axée sur le bien commun



Préambule

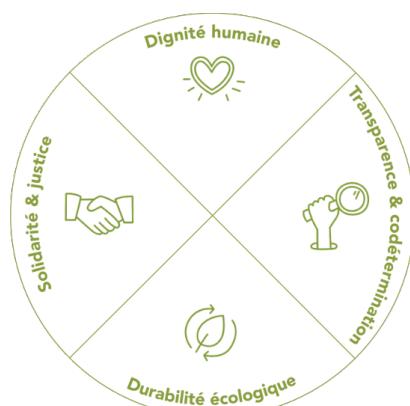
« Il existe une différence significative entre ce modèle et le Business Model Canvas classique. L'ECOnGOOD Canevas d'Entreprise met l'accent sur l'impact obtenu auprès de toutes les parties prenantes. Il est donc parfaitement adapté aux entrepreneurs à impact. »

Chisom Nwabufo et Marcel Ströhle, Fondation Eruisaku, Bludenz/Ulm, janvier 2022

Votre entreprise/organisation¹ est-elle en phase de démarrage et souhaitez-vous aligner vos activités sur des valeurs dès le départ ? Ou souhaitez-vous restructurer une organisation existante et la réaligner sur les valeurs du bien commun ? L'ECOnGOOD Canevas d'Entreprise (ECE) peut alors vous accompagner dans l'élaboration d'une stratégie de démarrage axée sur le bien commun.

L'objectif principal des activités de toute organisation devrait être le bien-être de tous. Pour nous, cela implique les principes suivants :

- L'argent non pas comme une fin en soi, mais comme un moyen d'atteindre un but (maximiser le bien commun)
- Développer une organisation financièrement saine
- Privilégier le développement organique à la croissance rapide et aux ventes à tout prix
- Privilégier la coopération à la compétition
- Agilité et esprit d'entreprise pour la mise en œuvre d'innovations socio-écologiques
- Les quatre piliers de l'Économie du Bien Commun (EBC) :
 - » Dignité humaine
 - » Solidarité et justice
 - » Durabilité écologique
 - » Codétermination et transparence



¹ Dans ce qui suit, nous utiliserons le terme « organisation ».

Classification

Le canevas d'entreprise

Avec la création du Business Model Canvas (BMC) en 2011 par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, le fonctionnement des entreprises en phase de démarrage a été profondément transformé. Le BMC permet un développement collaboratif, itératif et créatif de la proposition de valeur et de l'approche marketing qui en découle (partie droite de l'image), ainsi que des éléments nécessaires à la création d'un produit ou d'un service (partie gauche). Enfin, les revenus et les dépenses liés à ces deux aspects sont déterminés et comparés de manière globale. Ce modèle peut servir de base à l'élaboration d'un plan d'affaires.

Cet outil permet l'utilisation de différentes méthodes et techniques de travail visuelles.

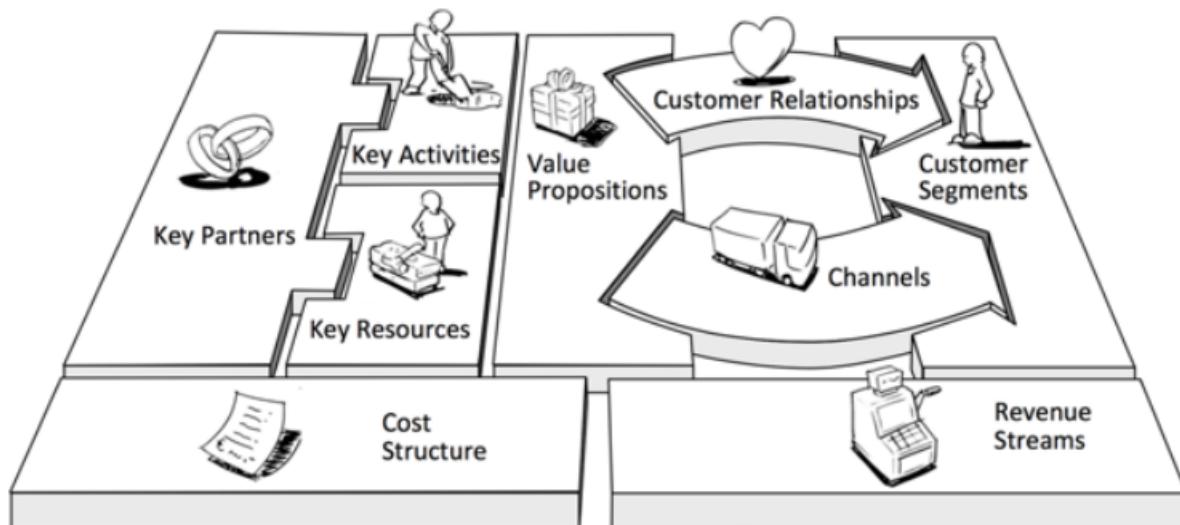


Image: Business Model Canvas (Source: Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves: *Business Model Generation, Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2011)

Le canevas d'entreprise d'ECOnGOOD

Le Business Model Canvas (BMC) et ses différentes adaptations se concentrent principalement sur les produits et les marchés. La raison d'être, la vision et les valeurs y jouent un rôle secondaire, voire inexistant. De plus, les interactions entre l'organisation en cours de création et ses parties prenantes sont généralement envisagées sous l'angle de la concurrence plutôt que de la coopération.

C'est pourquoi un groupe de travail composé de consultants et d'intervenants de l'Économie du Bien Commun a développé le Modèle d'affaires d'entreprise (MAE) : une synthèse des avantages du BMC et du Bilan du Bien Commun, un outil indépendant pour toute personne souhaitant créer une entreprise axée sur le bien commun.

Le MAE vous permet de définir clairement le positionnement de votre organisation ou de votre innovation, en précisant comment elle contribue au bien commun grâce à la mise en œuvre des quatre piliers de l'Économie du Bien Commun auprès de toutes les parties prenantes. Le MAE peut également vous aider à réorienter une organisation existante vers une approche fondée sur les valeurs.

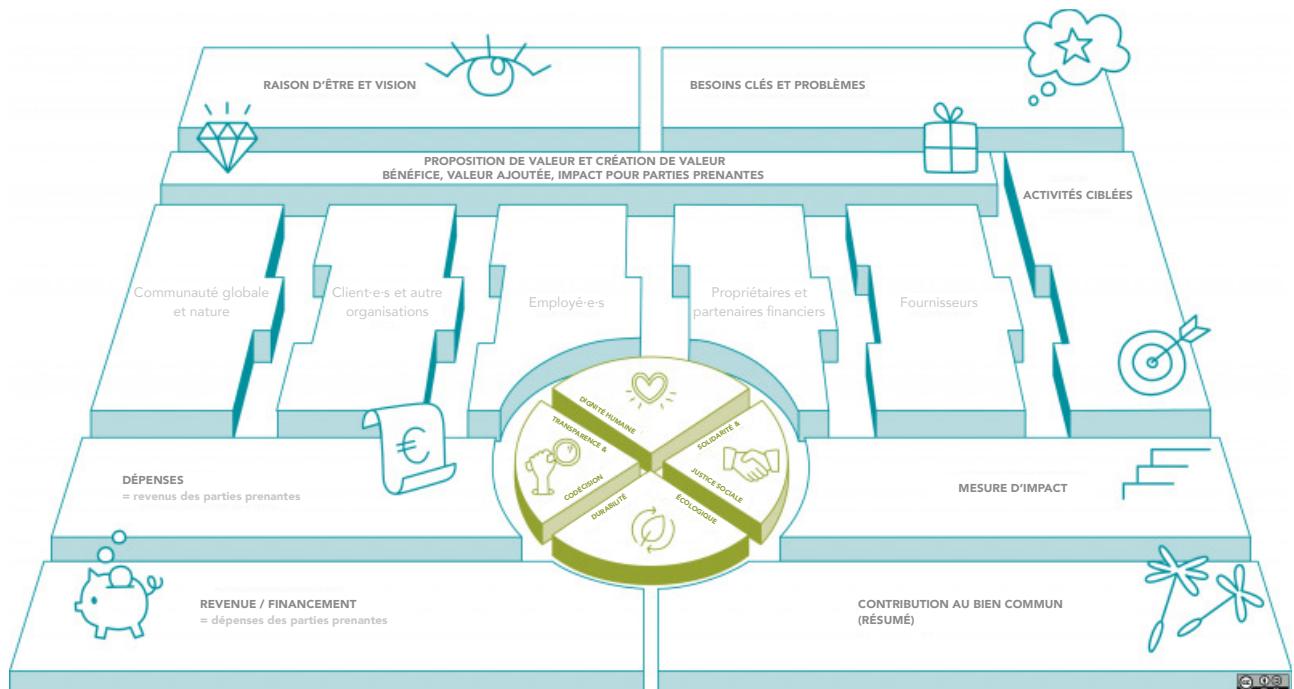


Image: ECOnGOOD Canevas d'entreprise

Comment travaillez-vous avec EOnGOOD Canevas d'Affaires ?

Application

Comme pour le Business Model Canvas, différentes approches sont possibles : le canevas peut être créé individuellement ou en équipe avec un accompagnement. Par exemple, vous pouvez l'utiliser pour une séance de brainstorming rapide sur les stratégies d'intérêt général pour votre entreprise. Ce processus peut être facilité par une affiche MAE (format A0) ou un tableau blanc en ligne. Avec une certaine expérience du travail collaboratif conceptuel et ce guide, vous pouvez créer un MAE.

Pour obtenir des conseils et de l'aide, contactez les consultants régionaux de l'Économie du Bien Commun (EBC) ou l'équipe de développement de l'EBC. Un accompagnement professionnel peut vous éviter bien des impasses, accélérer votre apprentissage et vous ouvrir à de nouvelles perspectives.

Voici quelques conseils supplémentaires : le canevas est un modèle structurant qui vous permet d'organiser vos idées.

Il est important de ne développer qu'une seule idée commerciale par canevas. Pour éviter de vous enlisier, concentrez-vous sur l'essentiel. Les meilleures stratégies se distinguent par leur simplicité.

Utilisez différentes couleurs pour distinguer les groupes d'utilisateurs ou les services. L'utilisation de post-it permet des modifications rapides, contrairement aux plans sur plusieurs pages.

Avant toute modification importante, il est conseillé de prendre une photo ou une capture d'écran afin de pouvoir suivre l'évolution de votre startup à différentes étapes.

Outre ce modèle structurel, le choix de la bonne approche est crucial pour concrétiser vos plans. N'hésitez pas à vous appuyer sur la vaste expérience des consultants de l'Économie pour le Bien Commun (EBC) à cet égard.

Étapes de travail et questions directrices

Quant à la procédure, l'ordre recommandé est de haut en bas et de gauche à droite (voir la numérotation sur le graphique), constamment vérifié par des récursions et des références croisées.

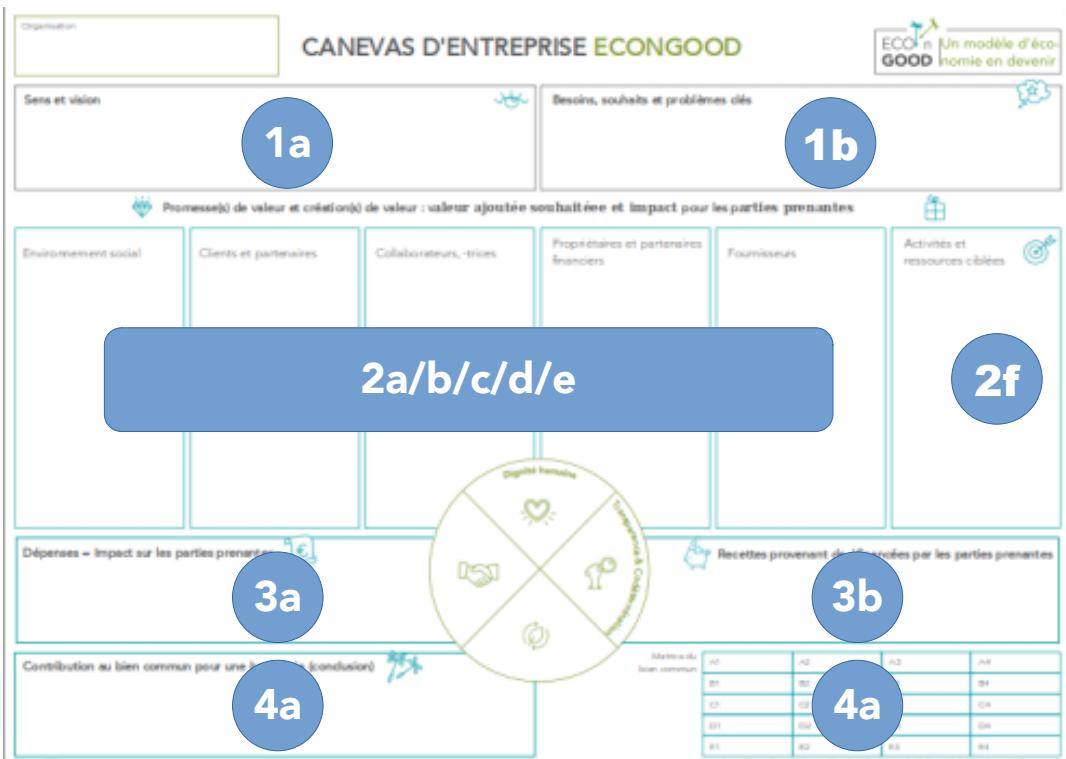


Image : Étapes recommandées pour l'utilisation du canevas d'entreprise ECOnGOOD

Étape 1a : Sens et vision



Contrairement au Business Model Canvas (BMC), nous partons de la raison d'être et de la vision, qui peuvent déjà être formulées et validées, ou élaborées collaborativement à l'aide d'outils appropriés (parcours de vision, narration, etc.).

Questions directrices :

- Quelle est la raison d'être de notre organisation en tant qu'entreprise orientée au bien commun ?
- Quels sont les impacts sociaux positifs de nos produits et services ?
- Quelle vision forte (interne et externe) avons-nous de nous-mêmes en tant qu'entreprise orientée au bien commun ?

Étape 1b : Besoins, désirs et problèmes clés



Dans le Business Model Canvas (BMC), la proposition de valeur aux clients est centrale. Elle découle de la question « Comment pouvons-nous... ». L' ECOnGOOD Canevas d'Enterprise (ECE) commence par l'identification des besoins, des désirs et des

problèmes de toutes les parties prenantes de l'organisation (voir l'étape 2) et repère celles qui jouent un rôle clé pour l'organisation en cours de création.

Exemple : Le besoin principal de la coopérative TEIKEI n'est pas de proposer le « meilleur » café, mais d'assurer un avenir aux caféticulteurs mexicains et de démontrer à la société qu'il est possible de produire du café de manière véritablement équitable et écologique. Citation : « Imaginez que vous participez à la construction d'une AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) internationale et que vous faites partie d'une communauté dynamique. »²

L'objectif est d'identifier consciemment les besoins, les désirs et les problèmes de toutes les parties prenantes potentielles et ainsi définir l'ensemble des exigences. La sélection des éléments les plus importants peut se faire par consentement systémique ou par d'autres techniques de sélection.

Questions directrices :

- À quels besoins, désirs ou problèmes clés de nos parties prenantes répondons-nous ? (Remarque : cette question n'est pas nécessaire pour tous les groupes de parties prenantes.)
- Quels résultats et conditions économiques, sociaux et environnementaux positifs nos parties prenantes souhaiteraient-elles obtenir ?

Étapes 2a-e : Proposition de valeur et création de valeur



L'économie du bien commun distingue la sphère d'influence des organisations en plusieurs catégories :

- l'environnement social
- les clients et les autres entreprises du marché
- les collaboratrices et collaborateurs
- les propriétaires et les partenaires financiers
- les fournisseurs

et désigne ces parties prenantes comme des groupes de parties prenantes. Dans les petites organisations notamment, il peut y avoir des chevauchements de rôles. C'est pourquoi, dans l'économie du bien commun, il est important d'accorder une attention particulière à ces rôles. Dans l'exemple mentionné précédemment de TEIKEI Coffee, les

² Source : <https://www.teikeicoffee.org/projekt/>, février 2022

clients sont souvent aussi propriétaires (s'ils sont membres d'une coopérative) et employés (s'ils s'occupent, par exemple, du transport).

Pour chaque groupe de parties prenantes (ou mieux encore, pour chaque partie prenante au sein de ces groupes), la ou les propositions de valeur visées par l'organisation sont désormais documentées. Cela inclut une brève explication du processus de création de valeur. Les avantages, la valeur ajoutée et les impacts sont décrits de manière aussi concrète que nécessaire à la compréhension.

Il est important de vérifier le lien avec les quatre piliers de valeurs indiqués dans le cercle. Imaginez ce cercle comme une plateforme tournante permettant de vérifier l'exhaustivité et la pertinence des informations recueillies. La prise en compte des valeurs aide également à identifier les alternatives de mise en œuvre à plus forte valeur ajoutée, pour lesquelles vous devrez ensuite prendre une décision éclairée.

Enfin, et surtout : lesquels des besoins/désirs/problèmes clés identifiés votre organisation prend-elle réellement en compte ? Il est possible que des besoins clés restent insatisfaits ou que de la valeur soit créée sans qu'aucun besoin ne soit identifié. Il convient d'examiner ces points afin d'aligner votre organisation, telle qu'elle sera fondée, précisément sur les besoins.

Les besoins clés peuvent également s'avérer préjudiciables à une ou plusieurs valeurs. Pour le café TEIKEI, une exigence essentielle est de maintenir une communication active et personnalisée avec les producteurs de café, ce qui peut impliquer des déplacements aériens entre l'Europe et le Mexique, dont l'impact écologique est discutable. Dans ce cas, une évaluation minutieuse est nécessaire pour prendre la décision la plus éthique.

Questions directrices :

- Comment créer de la valeur ajoutée pour nos parties prenantes grâce à notre travail axé sur le bien commun et à la mise en œuvre des quatre piliers de l'économie du bien commun ?
- Comment y parvenir concrètement et comment collaborer avec nos parties prenantes ?
- Quels impacts spécifiques souhaitons-nous obtenir pour nous-mêmes et susciter chez nos parties prenantes ?
- Parmi les besoins, souhaits et problèmes clés formulés à l'étape 1b, lesquels sont pris en compte ?

Étape 2f : Cibler les activités et les ressources



Enfin, nous récapitulons les activités (et leurs ressources) qui apparaissent actuellement comme prioritaires. Cette récapitulation est essentielle pour garder une vue d'ensemble des nombreuses activités. De plus, les activités prioritaires dépendent toujours du stade de développement de votre organisation. Il est donc important de revoir régulièrement cette étape afin de recentrer constamment vos efforts sur les tâches à accomplir durant la phase de démarrage. La matrice d'Eisenhower³ peut être utilisée comme méthode.

Question directrice :

- Quelles sont les activités prioritaires les plus importantes et les ressources nécessaires à la création de valeur découlant de nos propositions de valeur ?

Étapes 3a et 3b : Dépenses, recettes et financement



Cette étape, avec sa comparaison des revenus et des dépenses, rappelle le Business Model Canvas (BMC) classique.

L'ECOnGOOD Canevas d'Entreprise (ECE) vise à élargir la perspective,

- d'abord, en adoptant une vision holistique centrée sur les groupes de parties prenantes, puisque les dépenses d'un groupe constituent les revenus d'un autre (ce qui favorise la solidarité), et
- ensuite, en distinguant les flux monétaires des flux de nature différente.

Dans un premier temps, les principales dépenses nécessaires à la création de l'organisation sont définies de manière générale, y compris les alternatives telles que des approches à plus ou moins forte valeur ajoutée. Ensuite, les revenus et le financement sont analysés.

Puisqu'il s'agit du point de départ du plan financier, il n'est pas nécessaire d'entrer dans les détails ici.

Vous devez plutôt être capable d'identifier et de comprendre les composantes principales et d'évaluer leur évolution au cours des premières années. Il convient également d'anticiper comment et pendant combien de temps vous comptez

³ Différenciation des activités selon l'urgence (axe X) et l'importance (axe Y). Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Matrice_d'Eisenhower

fonctionner avec un financement insuffisant, et – dans le meilleur des cas – comment vous prévoyez de gérer les excédents stables et quelles phases de développement seront alors nécessaires.

Questions directrices relatives aux dépenses :

- Quelles sont nos catégories de dépenses fixes et variables ?
- Quels sont les éléments clés d'une structure de coûts axée sur l'intérêt général (directives d'achat, grilles salariales, directives de financement, coûts externes) ?

Questions directrices relatives aux recettes et au financement :

- De quelles catégories de recettes générerons-nous de la valeur ajoutée ?
- À quoi ressemble notre structure de prix axée sur l'intérêt général ?
- Comment garantissons-nous notre indépendance financière avec/par l'intermédiaire de nos parties prenantes ?
- Quelle règle avons-nous mise en place en cas de bénéfices très élevés ?

Étape 4a : Notre contribution au bien commun pour une vie meilleure (Conclusion)



Maintenant que la quasi-totalité du tableau est remplie, il est temps de faire une pause, de récapituler calmement tous les aspects, de vérifier la cohérence globale et de tirer une conclusion. Nous sommes convaincus que cela vous offrira une nouvelle perspective sur vos plans et projets précédents !

Questions directrices :

- Quelles contributions au bien commun avons-nous identifiées comme les plus importantes pour notre organisation ?
- De quoi n'avions-nous pas encore conscience et qu'il faudrait intensifier ?
- De quoi ne devrions-nous plus nous préoccuper, ou à quoi nous abstiens-nous de faire dans l'intérêt du bien commun ?

Étape 4b : Vérification croisée avec la Matrice du Bien Commun

Si vous avez de l'expérience dans l'Économie du Bien Commun ou si votre travail est accompagné par un consultant spécialisé, il est judicieux d'analyser votre démarche à l'aide de la Matrice du Bien Commun.

Remplir la matrice et l'explorer vous permettra de préparer un éventuel rapport de synthèse ou un bilan du Bien Commun. Une coche indique les aspects suffisamment développés, et un cercle signale les domaines nécessitant une action urgente.

Les champs vides ne sont pas prioritaires pour votre startup à l'heure actuelle.

Cette étape vous permettra de définir le rôle que l'Économie du Bien Commun devrait jouer au sein de votre startup. Souhaitez-vous y participer activement ? Souhaitez-vous la soutenir par votre adhésion ? Envisagez-vous d'établir un bilan ultérieurement ? Souhaitez-vous dialoguer avec vos parties prenantes sur l'orientation des valeurs et développer ensemble des solutions à plus forte valeur ajoutée ?

Questions d'orientation :

En examinant les 20 champs de la Matrice du Bien Commun :

- Quel champ a été suffisamment traité ? (Cochez la case)
- Où l'intervention est-elle la plus urgente actuellement ? (Entourez la case)
- Quels domaines ne sont pas prioritaires actuellement ? (Laissez la case vide)

Informations complémentaires

- Sites web de l'Économie du Bien Commun en :
 - » Allemagne : <https://econgood.de>
 - » Autriche : <https://austria.econgood.org>
 - » Suisse (germanophone) : <https://econgood.ch>
 - » Suisse (francophone) : <https://fr.econgood.ch>
- Consultants en Économie du Bien Commun en :
 - » Allemagne : <https://germany.econgood.org/service/beraterinnen/>
 - » Autriche : <https://austria.econgood.org/gemeinwohl-beraterinnen-kopie-code/>
 - » Suisse : <https://econgood.ch/angebot/unternehmen/beraterinnen/>
- Pour les membres de l'ECOnGOOD sur le Wiki :
[https://wiki.econgood.org/pages/viewpage.action?
spaceKey=GENERAL&title=Ecogood+Business+Canvas](https://wiki.econgood.org/pages/viewpage.action?spaceKey=GENERAL&title=Ecogood+Business+Canvas)

Équipe éditoriale, développement et commentaires

Ce guide a été créé par l'équipe de développement d'EBC :

Daniel Bartel, Werner Furtner, Sandra Kavan, Isabella Klien et Hartmut Schäfer.

Vos commentaires, suggestions et exemples pratiques sont les bienvenus.

En tant que membre de l'ECOnGOOD, veuillez utiliser la page wiki (voir ci-dessus).

Sinon, vous pouvez nous contacter par courriel à l'adresse canvas@econgood.org.

Merci.

Licence et conditions d'utilisation

Le modèle ECOOnGOOD Canevas d'Entreprise et ce guide sont mis à disposition selon les termes de la licence « Creative Commons Attribution - Pas de modifications 4.0 International (CC BY-ND 4.0) »⁴.



La référence « équipe de développement ECE » suffit pour l'attribution.

Remerciements

Nous remercions nos collègues du mouvement Économie du bien commun (EBC) pour leur soutien constructif durant la phase de développement.

⁴ Vous trouverez plus d'informations sur : <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.fr>