

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Guide d'accompagnement des coopératives de service de proximité
Une application aux ateliers collectifs (FabLab)

Par
Julien Lamarche

Travail présenté à
François Rancourt, IRECUS
Hélène Brown, FabLabs Québec
Guillaume Coulombe, FabLabs Québec

dans le cadre du cours
Coopératives, développement international et local (COP 718)

Décembre 2013

Table des matières

Introduction	3
Description du guide	4
Mise en contexte	4
Outil 1 : L'origine de l'initiative.....	4
Outils 2 : Les impacts souhaités sur la communauté	5
Outil 3 : Les caractéristiques du milieu	5
Outil 4 : La participation de la population	6
Outil 5 : Le partenariat	6
Outil 6 : L'étude de marché	7
Outil 7 - Le lien d'usage	7
Outil 8 : Les stratégies de desserte de services	8
Outil 9 : Les conditions financières	8
Outil 10 : Les conditions favorables et défavorables au projet.....	9
Analyse du guide.....	9
La fondation avant tout.....	9
Un modèle d'affaires clair	10
Cocréer pour un outil dynamique	11
Conclusion.....	12
Bibliographie.....	13
ANNEXE 1 – Canevas de modèle d'affaires	14
ANNEXE 2 – Outil de prévision financière de la CDR Estrie	15

Introduction

La Fabrique est un projet de coopérative ayant pour objectif de réaliser un atelier collectif à Sherbrooke d'ici janvier 2015. Cette idée vient du besoin de la communauté d'avoir un accès à un espace et à des outils pour réaliser des projets de toutes sortes. Un groupe de citoyens et d'étudiants est à l'origine du projet et a commencé à développer l'idée à partir de février 2013. Depuis ce temps, la Petite Fabrique a été démarrée dans un garage résidentiel où outils et formations sont offerts dans le but d'expérimenter la gestion d'un tel projet. Le projet avance rapidement depuis, mais beaucoup reste à faire avant d'atteindre notre vision.

Dans le cadre de l'étude du développement local coopératif à l'IRECUS, il nous est donné d'étudier le guide d'accompagnement des coopératives de services de proximité. Les dix outils inclus dans ce guide peuvent être d'une grande aide dans le démarrage d'un atelier collectif (FabLab) comme la Fabrique. Compte tenu du nombre grandissant de ces initiatives au Québec, il est important de trouver des moyens de supporter les différents groupes fondateurs dans leurs démarches.

Cette étude présente donc chacun de ces outils et comment ils pourraient être utilisés dans le cas de la Fabrique. Ensuite, les forces, les faiblesses et la pertinence des outils sont analysées dans le cas du démarrage d'un atelier collectif. L'étude de ce guide permettra à FabLabs Québec de mieux connaître les différentes étapes d'accompagnement pour une coopérative de solidarité et de comprendre comment elles peuvent s'appliquer dans le cas du démarrage de FabLab utilisant la formule coopérative. Les résultats pourront ainsi compléter les outils déjà utilisés par l'organisme.

Description du guide

Le guide est présenté en quatre principales parties, la mise en contexte, les outils, les fiches d'informations et les études de cas. Seuls la mise en contexte et les outils seront abordés dans le cadre de cette étude. Chacun des outils est tout d'abord décrit et est ensuite l'intérêt dans le cadre de l'accompagnement de la Fabrique est présenté.

Mise en contexte

Le guide commence en présentant dix notions pour savoir de quoi on parle. Cela permet de présenter les différents concepts abordés dans le guide afin de s'assurer que tous les gens prenant part au processus parlent le même langage. Ensuite, 26 facteurs favorables pour agir sont présentés. Cela est bien utile pour le conseiller chargé de suivre un projet comme il s'agit d'une bonne vue d'ensemble. Cette section peut aussi donner une certaine orientation à une coopérative en démarrage.

Outil 1 : L'origine de l'initiative

Cet outil présente une série de questions permettant de bien identifier l'origine du projet. Quel est l'élément déclencheur? Qui sont à l'origine de l'initiative et quelles sont leurs ressources? Il est intéressant de démarrer par ces questions, car cela permet au groupe de revenir aux sources et de bien se souvenir quels sont les motifs qui ont mené à l'origine de leur projet. Cela permet aussi de faire un état des ressources qu'ils ont déjà avant de se lancer à la recherche de nouvelles. En répondant à ses questions, le groupe fondateur peut bien établir quelles sont les fondations du projet et le fait que ce soit clair est d'une grande aide quand il est temps d'établir une vision.

Pour la Fabrique, ces questions nous permettent de bien établir les fondements du projet, autant au niveau des idées phares que des besoins que les fondateurs vivaient à l'origine. Cela nous ramène au groupe d'origine composé de jeunes hommes passionnés de technologies et de justice sociale. Dès le départ, la vision s'est faite vers des besoins et des communautés qui n'étaient pas nécessairement les nôtres. Cela s'est tout de suite manifesté dans notre désir d'aller vers de nouveaux réseaux et de voir quelles ressources pouvaient nous supporter dans cette démarche.

Outils 2 : Les impacts souhaités sur la communauté

Cet outil aide le groupe à bien explorer et identifier les impacts que peut avoir le projet. Ces impacts peuvent être au niveau de la communauté qu'au niveau économique. Cela permet d'avoir une vision plus globale des implications du projet avec sa communauté plutôt que de seulement l'étudier selon les services que le groupe fondateur a en tête. Une fois les impacts identifiés, des actions à mener sont à définir dans le but d'atteindre les impacts souhaités.

Cet outil se porte très bien au cas de la Fabrique comme la communauté visée et les impacts potentiels sont très variés. Une question demande si le projet stimulera le dynamisme du milieu, et cette réflexion est essentielle pour notre projet. Il est aussi intéressant de bien identifier les différentes catégories de la population pouvant profiter d'un atelier collectif. L'impact économique est difficile à quantifier ou à évaluer précisément, mais des exemples aux États-Unis démontrent le grand impact que ce genre de service peut avoir dans sa communauté (Foertsch, 2013).

Outil 3 : Les caractéristiques du milieu

Cet outil permet au groupe promoteur d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur son milieu. Il est demandé de s'informer sur les facteurs sociaux, économiques et sur les habitudes de déplacement. Une bonne partie de ces informations peuvent être trouvées sur Statistiques Canada. Les agences de développement local comme la CDR ou le CLD sont aussi en mesure de fournir des données d'après leurs propres analyses.

Ces informations peuvent être très intéressantes dans le but de mieux situer notre projet. En ayant une bonne vue d'ensemble sur notre communauté, il est plus facile de voir comment les impacts identifiés plus tôt peuvent se manifester et comment orienter notre service. Les données socio-économiques sont particulièrement intéressantes quand vient du temps de déterminer le coût des services que l'on veut offrir. Les tarifs d'un atelier collectif à Boston ne peuvent pas être les mêmes à Sherbrooke si nous voulons que le service soit accessible comme le salaire moyen est moins élevé. Aussi les questions sur les habitudes de déplacement sont très intéressantes comme l'emplacement de l'atelier est déterminant sur la facilité d'accès par les membres. En connaissant le portrait des déplacements, il est plus facile d'identifier les endroits ayant le meilleur potentiel.

Outil 4 : La participation de la population

La participation de la population est essentielle à la réalisation d'un projet d'économie sociale. Elle permet de bien sentir les besoins de la communauté et d'avoir accès à une aide de gens passionnés. Cette implication peut toutefois être très variable et le temps bénévole est souvent limité. C'est pourquoi cette idée de planifier la participation de la population est grandement intéressante. Un projet passe par différentes phases et chacune a besoin d'un apport bien spécifique. Pour mieux orienter le processus, il peut être intéressant de présenter la population en plusieurs catégories, comme les organismes du milieu, les organismes de développement local, certaines communautés plus ciblées, etc.

Dans notre cas, la participation de la communauté est au coeur de notre processus, mais quel rôle donner à la population et quand reste une question à développer. Nous voyons un rôle de consultation dans la phase de création dans le but d'obtenir des apports des différents champs visés par le projet afin de bien orienter nos services. Au niveau de l'organisation et du démarrage, il est important pour nous que notre comité de fondation soit représentatif des citoyens, des artistes, des passionnés de technologies et des entrepreneurs que nous visons. Cela permettra de cocréer un projet qui dès le départ sera à l'image de la communauté diversifiée que nous visons.

Outil 5 : Le partenariat

Dans un projet en ville, il est rare que l'on soit les premiers à avoir pensé aux services que l'on veut développer. Souvent, des organismes présents ont déjà eu l'idée, mais ne l'ont pas réalisé par manque de ressources ou de volonté. Il est alors important pour un projet en démarrage de cibler quels sont les organismes partenaires potentiels et de faire un bon inventaire de ceux qui vous appuie déjà. Définir leur rôle dans le projet est aussi une variable intéressante. Autant il est important de voir comment ces organismes peuvent vous aider qu'il faut considérer ce qu'ils gagnent en participant au projet. Le groupe promoteur doit bien tenir en compte des intérêts des partenaires et s'assurer que tout le monde gagne dans développant le projeté

La question des partenariats est centrale à la Fabrique. Nous devons nous situer dans un écosystème déjà bien établi où plusieurs organismes sont déjà présents. Certains offrent déjà certains des services que l'on veut offrir, mais pas à la même échelle et souvent dans un créneau bien précis. Il est donc particulièrement important pour nous d'établir de bons partenariats dans la

communauté et de s'assurer que nous sommes complémentaires à ce qui existe déjà. Cet outil peut nous aider à bien identifier le tout.

Outil 6 : L'étude de marché

L'étude de marché est un outil puissant qui aide à valider les services que la coopérative veut offrir et vérifier si elle sera viable financièrement. L'étude de marché peut se réaliser par des rencontres de groupe ou par des questionnaires. Il s'agit toutefois d'un art difficile à maîtriser, car les questions doivent être claires, bien ciblées et ne pas causer de biais. Le rapport d'étude de marché inclut les informations récoltées précédemment sur la communauté et l'analyse doit se faire en considérant toutes ces variables. Différentes stratégies d'affaires peuvent alors être étudiées pour arriver à un projet solide. Cet outil ferait toutefois mieux d'être placé en dernier pour s'assurer que le groupe promoteur ait déjà étudié son modèle d'affaires pour s'assurer que les questions posées dans l'étude soient bien ciblées.

À la Fabrique, nous commençons cette étape en février après avoir compilé les informations récoltées lors de la Fabrique en construction. Cet événement a rassemblé 16 organismes de Sherbrooke pour les informer et pour stimuler des discussions sur les différents services visés. Ces informations nous permettront de réaliser un questionnaire pour connaître la fréquence de l'utilisation prévue ainsi que ce que les gens sont prêts à payer pour les différents services. La formule de rapport proposée par le guide est intéressante comme elle nous permettra d'avoir une bonne vue d'ensemble sur le projet.

Outil 7 - Le lien d'usage

Le lien d'usage est le coeur de la coopérative comme c'est ce qui lie les membres à elle. Comme la coopérative veut être durable, cet outil permet au groupe promoteur de se questionner sur le long terme et voir comment la coopérative peut rester pertinente pour ses membres.

Cet outil est pertinent pour notre projet comme il nous permet d'aller au-delà des services que l'on veut offrir et voir ce qui liera les membres au projet dans le temps. Nous croyons que deux éléments clés constituent le lien d'usage : le besoin de réaliser des projets concrets et la curiosité d'apprendre de nouvelles choses. En prenant compte de cela dans notre stratégie, les portes de la Fabrique seront ouvertes à la communauté sherbrookoise pour longtemps.

Outil 8 : Les stratégies de desserte de services

Un des objectifs de cet outil est d'aider le groupe promoteur à développer sa capacité d'innovation pour répondre aux besoins actuels et futurs. L'outil permet au groupe d'explorer plusieurs avenues permettant de compléter ses services. Cela permet de mieux s'adapter aux besoins réels de la communauté. Il est toutefois important de garder sa mission en tête pour éviter de s'éparpiller sur trop de projets différents.

Des idées de services à offrir possibles, il n'en manque pas à la Fabrique! En utilisant cet outil, il serait possible de faire un inventaire de services qui viendraient compléter ceux que l'on prévoit offrir. Avec ces idées, nous pourrions réaliser une planification stratégique dans le but de continuer à innover et répondre aux besoins de la communauté. Il nous permettrait aussi d'étudier les possibilités d'intercoopération d'affaires pour s'associer à des organisations qui offrent des services que ne pouvons offrir, mais qui répondent aux besoins de nos membres. Pour bien déterminer notre modèle d'affaires, le canevas développé par le livre Business Model Generation sera utilisé (Annexe 1).

Outil 9 : Les conditions financières

Voilà maintenant que le signe de dollar se montre le nez. La structure financière présentée est très sommaire dans le guide et n'aide pas vraiment à orienter son modèle financier. Heureusement, les agences de développement local ont des outils complets sur la planification financière. Dans les fiches complémentaires aux outils, des idées sont présentées afin de permettre au projet d'atteindre l'endettement zéro. Il est intéressant de proposer cette vision au groupe promoteur comme l'endettement peut être un frein au projet.

Dans le cas de la Fabrique, des outils plus évolués seront nécessaires pour bien évaluer nos coûts et nos revenus. La CDR offre un outil de budget pour le démarrage d'une coopérative et il nous sera bien utile (Annexe 2). Ensuite, la stratégie de financement est un autre élément à valider. Il serait intéressant que la Fabrique se fixe un objectif d'endettement zéro. Cela nous pousserait à bien cibler, ne pas aller dans le superflu et viser un développement à long terme plutôt que s'endetter et être moins flexible.

Outil 10 : Les conditions favorables et défavorables au projet

Pour terminer ce guide, une grille présente les 26 conditions de succès d'une coopérative de service de proximité et demande au groupe promoteur quels sont les facteurs favorables et ceux qui sont défavorables. Cela permet de peser les forces et les faiblesses du projet et de donner une vue globale du projet. Avec autant d'éléments, il semble toutefois difficile de pouvoir synthétiser le tout. C'est pourquoi il est demandé de lister les forces du projet et les actions qui pourraient améliorer les aspects les plus faibles.

Cette grille pourrait permettre de trier les différentes idées récoltées lors de la Fabrique en construction. Cela pourrait être fait en groupe en imprimant chacun des éléments récoltés. Les membres du groupe promoteur pourraient alors les classer en reproduisant les cases du tableau. Cela nous permettrait de classer toutes les informations que nous avons recueillies. De plus, la grille aurait encore plus de poids comme les éléments de réponse viendraient directement de la communauté.

Analyse du guide

Maintenant les différents outils décrits et évalués selon les besoins de la Fabrique, voici une analyse du guide dans son ensemble dans une perspective de suivi d'un groupe promoteur d'atelier collectif. Tout d'abord, ce guide est un outil bien adapté pour ce genre de projet comme il met beaucoup d'emphasis sur la fondation. Ensuite, un projet d'atelier collectif aurait besoin d'autres outils pour l'aider à bien déterminer son modèle d'affaires. Enfin, remplir le document outil après outil est fastidieux, mais un processus de cocréation permettrait de dynamiser la démarche.

La fondation avant tout

Le démarrage d'un projet est un processus très stimulant qui demande à la fois de foncer et d'être prudent. En voyant les besoins dans la communauté et les différentes opportunités présentes, il est tentant de prendre des raccourcis pour atteindre le but. Dans une démarche de démarrage de coopérative, la prudence est de mise afin que le projet soit vraiment à l'image de la communauté et ait des bases durables.

Ce guide permet très bien au groupe promoteur de travailler sur la fondation avant de sauter aux questions financières et des services. Le fait que les cinq premiers outils concernent la définition de la base du projet le démontre bien. De plus, les questions abordées sont bien ciblées et permettent au groupe promoteur d'aller vers des avenues qu'ils n'avaient peut-être pas pensées. Aussi, les questions demandent de prendre un recul et cela assure que les différents individus prenant part à la démarche s'entendent sur les éléments de base du projet avant de s'engager plus loin.

Pour projet d'atelier collectif, cette démarche est essentielle. Il existe un grand nombre d'exemples très inspirants aux États-Unis et au Canada et il est facile de se laisser emballer pour suivre leur exemple. Les besoins de chaque communauté sont différents. De plus, l'écosystème d'organismes et de services existants est unique à chaque région. Un atelier collectif visant une autonomie financière est un grand défi. Les besoins se traduisent directement en pied carré à louer et en outils à trouver, donc en coûts financiers. Mal cibler les besoins de la communauté et seulement suivre la vision du groupe promoteur assure quasiment un échec si la coopérative n'est pas capable de s'adapter rapidement.

Ce plus comme les FabLab et les ateliers collectifs sont peu connus au Québec, la communication est une des clés du succès. Il est important que le groupe promoteur maîtrise bien les différentes raisons qui font que ce projet peut être utile à la communauté. Les premiers outils sont d'un grand aide pour cela. Ensuite, communiquer de manière claire le modèle d'affaires permet aux gens de bien comprendre le fonctionnement et de se voir utiliser les services.

Un modèle d'affaires clair

L'atelier collectif et la Fablab sont souvent présentés comme un lieu où il est possible de faire n'importe quoi. Bien que cette affirmation est vraie et qu'elle définit bien l'essence de ces lieux, cette expression permet mal aux néophytes de bien voir les services offerts. Avoir un modèle d'affaires clair et concis permet de faire un « pitch » rapide, clair et précis, permettant aux gens rapidement de saisir ce qui se passe dans cet atelier et comment ils pourraient l'utiliser.

Cela va toutefois au-delà du « pitch » de vente. Le modèle d'affaires est l'incarnation des besoins et des ressources de la communauté. Il permet de décrire les activités de la coopérative de A à Z

suivre ce guide? Le guide ne présente pas vraiment d'outil pour la réalisation concrète du projet, mais plutôt pour son orientation. S'il est trop fastidieux de passer au travers du guide, il est probable que le processus n'aille pas jusqu'au bout. Il est aussi possible que seulement des outils ciblés puissent être utilisés selon les besoins du groupe promoteur.

Pour que cet outil soit utilisé à son plein potentiel, que l'ensemble des membres du groupe fondateurs participe et que le tout soit fait de manière dynamique, il serait intéressant d'utiliser un processus de cocréation. L'outil pourrait être parcouru au complet dans une activité durant une journée où le conseiller aurait le rôle d'animateur. Dans l'avant-midi, une présentation de la démarche aurait lieu pour ensuite répondre aux quatre premiers outils. Les outils pourraient être abordés en petits groupes et les réponses seraient présentées de manière graphique par des post-its sur de grandes feuilles ou sur un mur. Les petits groupes pourraient alors présenter leur vision et ensuite des discussions auraient lieu. Les outils 5, 7, 8 et 10 pourraient ensuite être réalisés dans l'après-midi afin de mieux définir les services à offrir. L'outil 10 permettrait alors de faire une synthèse de l'activité. Le groupe repartirait avec deux devoirs, réaliser une étude de marché pour valider les idées ressorties et réaliser une analyse financière du projet.

Cette démarche permettrait d'y aller selon la méthode Pareto. Avec 20 % d'effort, il est possible de réaliser 80 % du travail. En travaillant en groupe de manière créative, il est possible de donner des fondations plus solides au projet tout en lui donnant une orientation plus claire. De plus, en impliquant le groupe au complet une plus grande mobilisation a lieu que si un membre du groupe s'occupe de réaliser cette démarche.

Conclusion

Pour conclure, ce guide présente une série d'outils très intéressants pour aider un groupe promoteur à bien définir les fondations de son projet. Il est aussi pertinent à des projets d'ateliers collectifs comme il peut les aider à bien définir les bases du projet et leur lien avec la communauté. Il est toutefois possible de compléter cet outil par la cocréation, le canevas de modèle d'affaire et par une étude financière plus détaillée.

Bibliographie

OSTERWALDER et al. (2010). *Business Model Generation*, Londres, Wiley-Blackwell, 288p.

ANNEXE 1 – Canevas de modèle d'affaires

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No.

<h3>Key Partners</h3>  <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>KEY RESOURCES Distribution and assembly Reliability of stock and inventory Acquisition of particular resources and activities</p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>KEY RESOURCES Production Production facilities Production technology Logistics/Network</p>	<h3>Value Propositions</h3>  <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>KEY RESOURCES Network Production Distribution Channels "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Core Reduction Build/Buy/Make Acquisition Governance/Clubby</p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>KEY RESOURCES Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self Service Automated Services Competition Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>NEW MARKET New Market Segment of Existing Multi-Sided Platform</p>
<h3>Cost Structure</h3>  <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>KEY RESOURCES Core Business Services (low-volume, low-price value proposition, mainstream assumptions, extensive outsourcing) Value Drivers (based on value creation, premium value proposition)</p> <p>KEY ACTIVITIES Fixed Costs (salaries, rent, utilities) Variable Costs Economies of scale Economies of scope</p>	<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>KEY RESOURCES Physical Intellectual (brand names, copyrights, design) Human Financial</p>	<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>KEY RESOURCES Asset sale Usage fee Lump-sum Subscription Fee Licensing/Leasing/Leasing Advertising Advertising</p> <p>KEY RESOURCES L2B Price Product/service dependent Customer segment dependent Volume dependent</p> <p>KEY RESOURCES Relationship (negotiating) 2D/3D Management Build other Market</p>	<h3>Channels</h3>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p>KEY RESOURCES A. Distribution How do we reach customers about our company's products and our brand? B. Distribution How do we help customers understand our organization's Value Proposition? C. Production How do we allow customers to purchase goods/products and services? D. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? E. After sales How do we provide post-purchase customer support?</p>	

www.businessmodelgeneration.com

The work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 290 Second Street, Suite 900, San Francisco, California 94105, USA.

ANNEXE 2 – Outil de prévision financière de la CDR Estrie

Démarrage du projet		Sources de financement	
Achat de la bâtisse	\$	Mise de fonds des membres ✓parts de qualification	\$
Améliorations locatives	\$	✓parts privilégiées	\$
Équipement	\$	Transfert d'actifs	\$
Mobilier	\$	Fonds d'Économie sociale	\$
Permis et autres	\$	Caisse Desjardins ?	\$
Assurances	\$	Subvention salariale ?	\$
Loyer (3 mois)	\$	Emprunt à court terme ?	\$
Fonds de roulement (frais fixes) Electricité – communications – réparations – etc.	\$	Emprunt à long terme ?	\$
Fonds de roulement (salaires + avantages sociaux)	\$	Autres ?	\$
Publicité – promotion – lancement	\$		\$
Autres	\$		\$
Imprévus	\$		\$
Total	\$	Total	\$